

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
univerzitetnega programa uprava I. stopnja**

**RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE
V PROIZVODNI ORGANIZACIJI**

Azra Crnalić

Ljubljana, maj 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
univerzitetnega programa uprava I. stopnja

**RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE
V PROIZVODNI ORGANIZACIJI**

Kandidatka: Azra Crnalić
Številka indeksa: 04034244

Mentor: Dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, maj 2010

POVZETEK

Organizacijska kultura je močno povezana z učinkovitostjo in uspešnostjo organizacij, saj vpliva na motivacijo zaposlenih, uresničevanje poslovnih strategij, učenje in spreminjanje. Kultura v organizaciji je sistem vrednot, norm, prepričanj, predstav in simbolov, ki so skupni večini članov v organizaciji in jih ti sprejemajo za svoje. Organizacijska kultura je globoko zasidrana v mišljenju in percepciji njenih članov. Ne nastane čez noč, ampak je njeno oblikovanje zahteven in dolgotrajen proces, ki ob potrebah za spremembo zahteva svoj čas. Kultura v organizaciji je konkurenčna prednost organizacije, zato je zelo pomembno, da se organizacijska kultura meri z za to ustreznimi tehnikami, saj tako lahko ugotovimo, ali je naša kultura ustrezna in uspešna ter ali nam omogoča dolgoročni uspeh. Organizacijsko kulturo morajo organizacije spodbujati, nagrajevati in ji namenjati ustrezno pozornost.

Ključne besede: organizacijska kultura, uspešnost organizacije, organizacija, vrednote, norme, konkurenčna prednost.

SUMMARY

Organisational culture is strongly connected with efficiency and prosperity of organisations, therefore it affects employees motivation, solidification of business strategies, learning and changing. Organisational culture presents a system of values, norms, beliefs, ideas and symbols, which are connected to most members in organisations. Organisational culture does not grow up over night, its formation takes time, it is a process of changes. Organisational culture is competitive advantage, that is why the organisational culture is measured with suitable techniques. With these techniques we can discover if the culture is suitable or if it enables long-term business success. Organisational culture must be encouraged, rewarded and give attention by organisations.

Key words: Organisational culture, prosperity of organisations, values, norms, competitive advantage.

KAZALO

POVZETEK.....	ii
SUMMARY.....	iii
1 UVOD.....	1
2 ORGANIZACIJSKA KULTURA	4
2.1 OPREDELITEV POJMOV KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	4
2.2 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO IN NACIONALNO KULTURO.....	8
2.3 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	9
2.4 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	10
2.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI.....	12
2.6 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	14
2.7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE.....	14
3 TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	18
3.1 TIPI KULTURE PO ANSOFFU	18
3.2 TIPI KULTURE PO HANDYJU	19
3.3 TIPI KULTURE PO DEALU IN KENNEDYJU.....	20
3.4 TIPOLOGIJA PO HOFSTEDEJU	21
3.5 TIPOLOGIJA PO BATESU	22
3.6 TIPOLOGIJA PO CAMERONU IN QUINNU.....	23
4 OBLIKOVANJE, OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	26
4.1 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	26
4.1.1 Skupinska dinamika.....	27
4.1.2 Vodenje.....	27
4.1.3 Učenje.....	28
4.2 OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	29
4.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	30

4.3.1	Metode uvajanja sprememb kulture.....	33
4.4	MERJENJE IN RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	34
5	PREDSTAVITEV PODJETJA GLOBEVNIK, D. O. O.	36
6	ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE	37
6.1	ZASNOVA RAZISKAVE	37
6.2	IZVEDBA RAZISKAVE	38
6.3	OBRAZLOŽITEV ODGOVOROV	38
7	PREDLOG UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE ...	54
8	ZAKLJUČEK.....	56
	LITERATURA.....	58
	SEZNAM SLIK, GRAFOV IN TABEL.....	59
	PRILOGE.....	60
	Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	60
	Priloga 2: Rezultati ankete	65
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	68

1 UVOD

Organizacijska kultura je v strokovni literaturi predmet proučevanj že nekaj desetletij, vendar je bila deležna večje pozornosti šele od sedemdesetih let. Da se je kulturi posvečalo relativno malo pozornosti, je več razlogov. Eden glavnih je zagotovo ta, da je bila in je še vedno relativno nejasen in ne natančno definiran pojem. Veliko več je bilo govora o organizacijski klimi, organizacijska kultura pa je bila z njo enačena. Zanimanje za organizacijsko kulturo se je povečalo zaradi težav pri uresničevanju sprememb v organizacijah. Dejavniki, ki je vplival na to, da je organizacijska kultura pridobila pomen, je tudi kriza, ki so jo povzročili naftni šok leta 1972 ter prodor japonskega gospodarstva na svetovni trg in njegova velika konkurenčnost. Raziskovalci so začeli proučevati japonsko uspešnost (Kavčič, 1991, str. 131). Raziskave o uspešnosti in učinkovitosti sredi osemdesetih let so pokazale, da uspešnost organizacij temelji na spremenjenem odnosu do ljudi.

Organizacije so žive tvorbe in imajo motivacijo, podobno kot posamezniki. Vsaka organizacija ima svojo osebnost, ki jo imenujemo organizacijska kultura. Kulturo organizacije sestavljajo prepričanja, ki določajo mentalni model prepričanj ljudi o tem, kako naj bi med seboj sodelovali, kaj jim v življenju največ pomeni, kako naj bi njihova organizacija dolgoročno vplivala na prihodnje generacije in na lokalno in širšo skupnost (Noč, 2001, str. 66).

Danes lahko rečemo, da je organizacijska kultura področje konkurenčne prednosti, saj je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Organizacijska kultura mora zaposlenim omogočiti izpolnitev fizičnih, čustvenih, miselnih in duhovnih potreb (Noč, 2001, str. 66).

Organizacijska kultura je zahteven, paradoksen fenomen, ki ni enostaven za razumevanje, vendar je prav razumevanje lastne organizacijske kulture ključnega pomena, saj organizacije, ki ne razumejo svoje kulture, običajno poskušajo z napačnimi prijemi. Organizacija mora imeti organizacijsko kulturo, ki temelji na prepričanjih in vrednotah, ki si jih delijo vsi člani.

Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije. Raziskave so pokazale, da so prav ljudje in njihova kultura temelj za povečanje učinkovitosti in uspešnosti organizacij, vendar mora kultura ustrezati zahtevam organizacije kot celote in ljudem omogočati, da zadovoljijo svoje potrebe (Ivanko, 2002, str. 235).

Spreminjanje organizacijske kulture je zahteven, a izredno pomemben proces. Če se kultura organizacije ne bi spreminjala, ko naleti na spremembe, bodisi notranje ali zunanje v okolju, verjetno organizacija ne bi preživela. Težavnost spreminjanja organizacijske kulture je odvisna tudi od tega, kako globoko so vrednote ukoreninjene v podzavesti članov organizacije. Organizacije se torej razvijajo in spreminjajo, pri tem pa ima nedvomno pomembno vlogo vodstvo.

Predmet proučevanja v diplomski nalogi je organizacijska kultura v proizvodni organizaciji Globevnik, d. o. o.

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v podjetju Globevnik in kakšno kulturo bi si zaposleni želeli, ter nakazati predloge ukrepov za izboljšanje organizacijske kulture. Ugotoviti želim, kakšna je skupna filozofija zaposlenih, kakšna so prepričanja, norme in vrednote, ki jih sprejemajo kot svoje, in kako so zaposleni v obravnavani organizaciji zadovoljni.

Cilj mojega diplomskega dela je prikazati organizacijsko kulturo s pomočjo teorije različnih domačih in tujih avtorjev, nato pa v praktičnem delu z empirično raziskavo proučiti profil dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju Globevnik ter izdelati predloge za izboljšanje organizacijske kulture.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, je proučevanje teorije in prakse. V praktičnem delu sem dejansko in želeno organizacijsko kulturo v podjetju Globevnik preučila s pomočjo Handyjevega vprašalnika (Handy, 1976, str. 205) in s pogovori z vodilnimi.

Diplomska naloga je razdeljena na osem poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, v katerem sem predstavila organizacijsko kulturo, in sicer pojma kultura in organizacijska kultura. Sledijo opis povezave med organizacijsko in nacionalno kulturo, sestavine, funkcije in značilnosti organizacijske kulture ter navedba pojmov, sorodnih organizacijski kulturi. Na koncu poglavja razlagam vpliv kulture organizacije na njeno uspešnost.

Tretje poglavje sem namenila predstavitvi tipologij organizacijske kulture. V strokovni literaturi se najpogosteje omenjajo tipologije Ansoffa, Deala in Kennedyja in Handyja. Poleg navedenih sem predstavila tipologije drugih pomembnih avtorjev. Za mojo diplomsko nalogo je pomembna Handyjeva tipologija, saj moja raziskava temelji na Handyjevem vprašalniku.

V četrtem poglavju sem podrobneje opisala proces oblikovanja, ohranjanja in spreminjanja organizacijske kulture. Na koncu sem dodala še merjenje in raziskovanje organizacijske kulture.

Peto, šesto in sedmo poglavje diplomske naloge so namenjena raziskavi organizacijske kulture v proizvodni organizaciji Globevnik. Peto poglavje vsebuje predstavitev proizvodne organizacije oziroma podjetja, v katerem je bila raziskava organizacijske kulture izvedena. V šestem poglavju sem opisala zasnovo in izvedbo raziskave ter obrazložila odgovore v anketi. Sedmo poglavje pa vsebuje predloge ukrepov za izboljšanje dejanske kulture v organizaciji Globevnik. Zaključku, ki je označen kot osmo poglavje, sledijo še literatura in priloge.

Pri pisanju diplomske naloge sem se srečala z manjšo oviro, a sem jo uspešno premagala. Prvotno sem želela raziskati organizacijsko kulturo v proizvodni organizaciji TCG Unitech Lth-ol, d. o. o., v Škofji Loki, kjer sem zelo dolgo časa delala kot študentka in so mi bile tamkajšnje razmere dokaj dobro poznane. Vendar se je v času pisanja diplomske naloge v imenovanem podjetju spremenila lastniška struktura, podjetje pa se je tudi preimenovalo (zdaj se imenuje LTH Castings). Žal se mi tam ni uspelo dogovoriti za izvedbo raziskave, zato sem morala poiskati drugo proizvodno organizacijo. Dogovorila sem se s podjetjem Globevnik, d. o. o., in tam tudi opravila raziskavo o organizacijski kulturi.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 OPREDELITEV POJMOV KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Beseda kultura izvira iz latinskega jezika in označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (Vila, 1994, str. 334). »Pojem kultura ima veliko pomenov in konotacij. Je kompleksen in večplasten pojav, ki ga je težko razumeti. Ko kulturo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje organizacije lahko veliko globlje« (Mesner Andolšek, 1995, str. 15). Konec sedemdesetih in predvsem v osemdesetih letih se je uveljavil koncept raziskovalnih prizadevanj na organizacijskem področju, ki izhaja iz predpostavke, da je kultura dinamičen, simbolni kontekst, akumulirana zaloga pomembnih simbolov, vrsta funkcionalnih spoznanj ali pa nezavedna struktura osebnosti (Geertz v: Mesner Andolšek, 1995, str. 16).

Znotraj organizacijskih teorij obstajajo različne usmeritve in šole. Za razumevanje pojma kultura sta zanimivi kognitivna in simbolna usmeritev.

V kognitivni šoli je kultura razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje tako, da je sprejemljiv za preostale člane. Kultura je torej oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja (Weick, Bougon v: Mesner Andolšek, 1995, str. 17).

Simbolna šola razume kulturo kot sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje (Geertz v: Mesner Andolšek, 1995, str. 17).

Proučevanje pojava organizacijske kulture ni novo. V strokovni literaturi o organizaciji in vodenju srečujemo pojem organizacijske kulture že nekaj desetletij, vendar je šele v zadnjem desetletju deležen večje pozornosti. Organizacijo kot družbeni sistem so proučevali in jo še proučujejo znanstveniki s področja organizacijske psihologije in sociologije. Leta 1938 je že Bernard opozoril, da ima vsaka organizacija svoj sistem vrednot (Kavčič, 1991, str. 131).

Vzrokov za povečano zanimanje za organizacijsko kulturo je v zadnjih letih več. Eden od osnovnih je objava nekaterih del o poslovnih organiziranostih. Leta 1982 sta Peters in Waterman objavila uspešnico, v kateri sta prikazala ugotovitve raziskave o velikih in uspešnih podjetjih. Njihovo uspešnost sta povezala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju.

Med vzroki za razširitev pojma bi lahko navedli tudi šok zaradi »japonskega gospodarskega čudeža« na Zahodu ob koncu sedemdesetih let (Rozman, 2001, str.

133). Sprožil je veliko primerjalnih analiz v organizacijskem raziskovanju. Znanstveniki so poskušali odkriti vzroke za takšen vzpon japonske gospodarske moči in zakaj so bile ZDA nemočne v soočanju z izzivom, ki je prihajal z Vzhoda. Raziskave so bile usmerjene v proučevanje in povezovanje zunanjega kulturnega okolja z notranjo organizacijsko kulturo podjetij. V tej povezavi so poskušali poiskati odgovor na vprašanje o japonski gospodarski uspešnosti. Na prehodu v osemdeseta leta so se okrepili procesi raziskovanja vrednot. Prav intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika v razvitem svetu je tretji razlog večjega zanimanja za organizacijsko kulturo. Menedžerji so iskali odgovore, kako motivirati zaposlene, da se bodo identificirali s cilji podjetja in tako dosegali boljše izide, saj so ugotovili, da jih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi (Rozman, 2001, str. 133).

Pojem organizacijska kultura je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije in doslej še ni bil enotno opredeljen. Organizacijsko kulturo raziskovalci organizacije različno opredeljujejo in prav zato je njeno definiranje izredno zapleten poskus, saj v strokovni literaturi obstajajo različne in številne definicije (Ivanko, 2002, str. 235).

Allaire in Firsrotu navajata, da so že leta 1952 našli 164 opredelitev organizacijske kulture (Kavčič, 1991, str. 131).

Eno izmed prvih definicij organizacijske kulture je izoblikoval Jaques leta 1952: »Kultura je običajen in tradicionalen način razmišljanja in opravljanja stvari, ki si ga v večji ali manjši meri delijo vsi člani (tovarne) in ki se ga morajo novi člani naučiti in vsaj delno sprejeti, da bi bili sprejeti na delo v tovarni« (Bate, 1992, str. 216).

Predstavnik kognitivne usmeritve K. E. Weick (1986, str. 102) pravi: »Kultura je oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja.«

Sredi osemdesetih let sta v okviru simbolne šole Allaire in Firsrotu izdelala zelo zanimiv konceptualni okvir organizacijske kulture. Po tem sistemu ima organizacija tri med seboj povezane komponente. Prva je sociostrukturni sistem. Sestavljen je iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter vseh preostalih komponent organizacijske realnosti in delovanja. Druga komponenta je kulturni sistem, ki obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah. Člani v organizaciji s svojimi posebnimi lastnostmi, sposobnostmi, izkušnjami in pooblastili so tretja komponenta (Mesner Andolšek, 1995, str. 20).

Do sredine druge polovice osemdesetih let raziskovalci koncept organizacijske kulture različno pojmujejo (Ivanko, 2002, str. 235):

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji;
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;

- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oz. opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- organizacijska kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane, in določa pravila njihovega vedenja;
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje, ki so jih ponotranjili;
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

V strokovni literaturi se pogosto omenja Scheinova opredelitev organizacijske kulture, ki se glasi: »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (Schein v: Mesner Andolšek, 1995, str. 21).

Scheinovi opredelitvi organizacijske kulture se je zelo približal Lipovec (1987, str. 213–217), ki v svoji definiciji pravi: »Ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade in kot kaže ljudje tudi želijo ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanja sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravna, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve iz preteklosti izkazale kot uspešne.«

Rozman (2001, str. 134) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavnostno obliko neke organizacije.

Mesner Andolškova (1995, str. 16) poudarja, da ni vseeno, ali kot izhodišče vzamemo tako razumevanje kulture, kjer sta kultura in družba integrirani v harmoničen sociokulturni sistem, v katerem vlada izomorfizem med obema komponentama, ali pa pojmujeemo kulturo kot ločen sistem, ki se kaže v razpoznavnih strukturah, procesih in proizvodih.

Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. Je nekakšno družbeno

lepilo, ki povezuje člane neke določene organizacije, za kar bi lahko rekli tudi, da (Vila, 1994, str. 344):

- so to dominantne vrednote, sprejete od neke organizacije,
- način, kako se stvari pri nas izvajajo,
- filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu do zaposlenih in do strank.

Kultura pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik, 1998, str. 206). Kultura se večinoma ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja. Ti dejavniki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, a pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo.

Organizacijska kultura je najbolj razširjena dimenzija organizacijske klime. Kulturo prepoznamo po njenih dimenzijah, ki so povezane z odnosi. To so odnosi delavcev do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, do konkurence, do svojih nadrejenih, do sodelavcev. Kultura so spoznanja, ki jih je človek pridobil in si z njimi smiselno razlaga izkušnje in tako oblikuje prihodnje delovanje. V nekem podjetju se kulture ne da ugotoviti neposredno, ker so dejavniki prikriti. Kaže se v odnosu do sebe, narave, sodelavcev, soljudi, okolja itd. Dejavniki okolja oblikujejo način življenja, česar se ljudje sploh ne zavedajo (Lipičnik, 1998, str. 81).

Iz različnih definicij organizacijske kulture je mogoče povzeti nekatere skupne prvine. Organizacijska kultura je (Kavčič, 1991, str. 132):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki je namenjena članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Kultura organizacije je pomemben dejavnik organizacije. Če so novi izdelki življenjska kri organizacije, je organizacijska kultura njena duša (Corporate Culture v: Ivanko, 2002, str. 237). Ustrezna organizacijska kultura je konkurenčna prednost organizacije. Organizacije v sodobnem času vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje (Ivanko, 2002, str. 237).

Kljub različnim opredelitvam organizacijske kulture velja ugotovitev, da se organizacije med seboj razlikujejo po svoji kulturi (Ivanko, 2002, str. 237). Ta je prikrita in se izraža posredno v delovanju članov organizacije, v odnosu do ljudi, do okolja. Organizacijska kultura se kaže kot način izvajanja dejavnosti, odnos nadrejenih do podrejenih, način reševanja konfliktov, način komuniciranja, prevladujoče vrednote članov organizacije, način razmišljanja zaposlenih, njihovo mnenje in predstave o podjetju.

Kultura organizacije zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji. Po različnem delovanju in vedenju ljudi se organizacije med seboj

razlikujejo. Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve v medsebojni interakciji (Ivanko, 2002, str. 237).

2.2 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO IN NACIONALNO KULTURO

Organizacija in njeni člani so hkrati člani širše družbe. Pritisk državnih institucij in proces socializacije vplivata na oblikovanje njihovega skupnega sklada vrednot. Avtomatizirali in rutinizirali so se podobni vzorci reševanja problemov preživetja v družbi, prevzemajo in spoštujejo skupne norme in vrednote. Organizacijska kultura torej ne ukine ali zmanjša vpliva nacionalne kulture. Zaposleni in vodilni prinesejo svojo etniciteto na delovno mesto. Organizacije prevzemajo osnovne družbene vrednote, vendar tudi vzpostavljajo lastno organizacijsko kulturo (Ivanko in Stare, 2007, str. 96).

O vplivu nacionalne kulture na organizacijsko kulturo je eno najboljše študij opravil Geert Hofstede. Določil je štiri kulturne dimenzije, po katerih se obravnavane dežele razlikujejo med seboj, te razlike pa imajo odločilen vpliv in posledice za način organiziranja in delovanja organizacij. Hofstede (1980, str. 121) je po vnaprejšnji opredelitvi indikatorjev teh štirih dimenzij izračunal, kakšni so indeksi na posamezni dimenziji v posameznih državah, in pokazal, kakšne posledice imajo za organiziranje in za življenje v organizacijah (Ivanko in Stare, 2007, str. 96–97).

- Individualizem ali kolektivism: v deželah z visoko stopnjo kolektivism (Mehika, Čile, Peru, Jugoslavija) je vključitev posameznika v organizacijo ne samo pragmatična odločitev, ampak ima veliko elementov moralne odločitve. Zaposleni pričakujejo, da bo organizacija skrbela za njih, kot skrbi oče za družino. Če organizacija ne izpolnjuje teh zahtev, so zaposleni nizko produktivni in zelo odtujeni. Organizacije v teh deželah imajo velik vpliv na blagostanje posameznika. Politika organizacije je utemeljena na visoki stopnji pripadnosti posamezniku ter na njegovem občutku dolžnosti in moralne zavezanosti. Najnižjo stopnjo kolektivism je Hofstede ugotovil v ZDA, Avstraliji in Veliki Britaniji.
- Razlike v moči: ta dimenzija naj bi kazala na obseg, do katerega neka družba sprejema dejstvo, da je moč v organizacijah neenakomerno porazdeljena. Glavne posledice, ki jih ima visok indeks razlike v moči za organizacijo, so večja stopnja centralizacije, visoke organizacijske piramide, višji delež nadzornega osebja, večja diferenciacija v zaslužkih in nižja kvalifikacijska raven nižjih slojev. Dežele z večjo razliko moči so Filipini, Mehika, Venezuela, Indija. Avstrija ima najnižji indeks distance moči.
- Izogibanje negotovosti: glavna posledica za organizacije v deželah z visokim indeksom negotovosti so večje število formaliziranih pravil, večji delež strokovnjakov, večja standardizacija in uniformiranost organizacij. Vodje imajo več nadzora, hkrati pa so manj pripravljeni tvegati pri odločanju. Stopnja fluktuacije je nižja, stopnja zadovoljstva z delom pa višja. V deželah z višjim indeksom negotovosti (kot so Grčija, Portugalska, Belgija, Japonska,

Jugoslavija, Francija) je ritualnega ravnanja in obnašanja veliko več kot v deželah z nizkim indeksom negotovosti (Švedska in Norveška).

- Stopnja maskulinizacije/feminizacije: posledice za organizacijo v državah z visokim indeksom so predvsem v tem, da je na vodilnih in bolj plačanih mestih majhno število žensk. Kariero delajo zlasti moški, ženske na bolj kvalificiranih položajih pa so zelo oblastne. Organizacije v teh deželah imajo legitimno pravico poseganja v posameznikovo zasebno življenje, zato so stresi na delovnem mestu zelo pogosti. Dežele z visokim indeksom maskulinizacije so Japonska, Avstrija, Venezuela, Italija, Švica, Mehika, ZDA, nizek indeks pa imajo skandinavske dežele.

Hofstede trdi, da je organizacija nedvomno povezana z nacionalno kulturo države, v kateri deluje, pomembna pa je tudi nacionalna kultura ustvarjalca organizacije. Vpliv nacionalne kulture se nanaša tako na vedenje ljudi v organizaciji kot na delovanje organizacije kot celote.

Po Lammersu in Hicksonu (1979) kulturni vzorci v družbenem okolju vplivajo na organizacijo na tri načine (Ivanko in Stare, 2007, str. 97):

- Vlada in javne institucije lahko določajo pravila in procedure, ki vplivajo na delovanje organizacije, ta pravila običajno vključujejo norme in vrednote družbe.
- Vpliv preferenc in vrednot ustanovitelja organizacije na organizacijsko kulturo je predvsem posledica ustanoviteljeve nacionalne kulture, kar zelo vpliva tudi na strukturo organizacije.
- Pomembne so tudi vrednote in norme zaposlenih v organizaciji.

Organizacija je torej nujno vpeta v širšo družbeno realnost, ki je njeno zunanje okolje. Tako lahko govorimo o vplivu demografskega, gospodarskega, naravnega, tehnološkega, političnega in kulturnega okolja na delovanje organizacije (Ivanko in Stare, 2007, str. 98).

2.3 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura se izraža v odnosu do sebe in okolja. To so prikriti dejavniki, ki (so)oblikujejo organizacijsko življenjsko držo. Sestavljena je iz različnih subkultur. Podobno kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih področij, oddelkov, enot, je tudi kultura organizacije kombinacija različnih podkultur (Ivanko, 2002, str. 239).

Po Kavčiču (1991, str. 133) so sestavine organizacijske kulture naslednje:

- vrednote,
- norme,
- tipični obrazci vedenja,
- vzorniki,
- običaji in obredi,
- komunikacije,
- proizvodi in storitve.

»**Vrednota** je kakovost želenega, so ideološka posplošenja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oz. vedenju moralno opravičilo. To so osnovna stališča o delu, sodelovanju, lojalnosti itd. So rezultat socializacije posameznikov« (Ivanko, 2002, str. 237).

Ivanko opisuje **norme** kot: »pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v organizaciji. To so pravila vedenja, ki so se razvila kot rezultat interakcij med udeleženci organizacije, vedenje, ki se pričakuje od vseh članov; kolektivna stališča, verovanja in občutenja, ki se nanašajo na vedenje članov. Pogoj za nastanek norme je skupen cilj« (Ivanko, 2002, str. 237).

»Norma kaže, kako se je treba vesti, vrednota pa dokazuje, da se je treba vesti v skladu z normo, ker je to pravilno – dobro« (Ivanko, 2002, str. 237).

V organizaciji in posamezni skupini je mogoče odkriti **tipične obrazce vedenja**, ki so skupni njenim članom. Posamezne prvine vedenja se združujejo v tipične obrazce, postopke.

Vzorniki so idealni modeli voditeljev ali delavcev. V tuji literaturi pogosto uporabljajo pojem »heroj« organizacije. To so prvi voditelji in ustanovitelji firm, če so bili zelo uspešni. Lahko so to tudi dejanski vodje v organizacijah, posebej če so dolgoletni uspešni voditelji. Analiza tipičnih dejanj, obrazcev vedenja takšnih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture.

Običaji in obredi so način proslavljanja posameznih večjih uspehov, različne proslave obletic podjetja, ponekod določen način oblačenja, določena vrsta frizur, uporaba določenih naslavljanj itd. kot norma in pravilo. V vsaki organizaciji se oblikuje neki odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih članov in z analizo takšnih dogajanj v organizaciji dobimo pomembne indikatorje organizacijske kulture.

Pri **komunikacijah** govorimo o načinih neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja, ki se razvije v organizaciji. V tem pogledu sta obstoj in vrsta govoric, čenč značilni sestavini organizacijske kulture (Kavčič, 1991, str. 133).

Proizvodi in storitve so najbolj vidne vsebine organizacijske kulture, kljub temu pa je tudi v njihovem primeru težko odkriti, kaj je kulturna vsebina. V širšem pomenu sem sodijo vse vrste stvaritev človekove dejavnosti (Možina, 1994, str. 181).

2.4 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kot značilne lastnosti organizacijske kulture je mogoče iz literature povzeti naslednje sestavine (Kavčič v: Ivanko, 2002, str. 241):

- Organizacijska kultura je socialna tvorba. Ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh v organizaciji.

- Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov. Kultura oblikuje medčloveške odnose, uravnava vedenje posameznika tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema.
- Organizacijska kultura je proizvod ljudi. Je rezultat posameznega in kolektivnega vedenja.
- Organizacijska kultura je splošno sprejeta. V socialnem sistemu kot celoti mora doseči visoko stopnjo upoštevanja. Sprejemanje kulture se stopnjuje, čim dalj posameznik živi v organizaciji.
- Organizacijska kultura nastaja postopno. Je socialna dediščina v organizaciji, ima svojo zgodovino, prepričanja, vzorce in pravila vedenja, ki se prenašajo iz roda v rod. Ohranjajo se sestavine kulture.
- Organizacijska kultura se da naučiti. Ta proces je bistven za njeno ohranitev.
- Organizacijska kultura je prilagodljiva. Prepočasno prilagajanje organizacijske kulture novim razmeram ali pa njeno neprilagajanje lahko privede do propada organizacije. Ta značilnost organizacijske kulture se kaže predvsem v njeni dolgoročnosti.
- Organizacijska kultura je zavedna in nezavedna. Sestavljena je iz evaluativnih vidikov, ki se nanašajo na vrednote in norme, te uravnavajo obnašanje članov, in iz kognitivnih vidikov. To so izkušnje in znanje o uspešnih rešitvah problemov. Kultura se ponavadi pojavlja v obliki samoumevnosti in ne neposredno zavestno.
- Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva. Spoznati jo je mogoče na posredne načine.
- Organizacijska kultura je dosežek in/ali proces. Obravnavati jo je mogoče kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo), kot proces (organizacija je kultura) in kot oboje hkrati (organizacija ima kulturo in je kultura).

Za nekatere organizacijske kulture lahko rečemo, da imajo značaj statike, druge pa imajo značaj dinamike. Za statično organizacijsko kulturo so značilne stabilnost, uniformiranost in rutina, vse je vnaprej urejeno. Pri dinamični kulturi je vse v stalnem spreminjanju (pravila, norme, vloge, delovna mesta, plani, organizacijska zgradba itd.). Večina organizacijskih kultur je nekje vmes med obema skrajnostma (Ivanko, 2002, str. 239).

Osnovna značilnost kulture je njena kolektivna narava. Kultura je skupinski pojav, saj je ne more proizvesti posameznik z delovanjem v popolni osami ali izolaciji. Kultura nastaja le iz interakcije med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, ritualov in drugih skupnih praks, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Iz te interakcije sčasoma nastaja identiteta skupine, ki je jedro kulture. Mesner Andolškova (1995, str. 131–134) navaja naslednje značilnosti organizacijske kulture:

- Organizacijska kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje težav, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino organizacije in njeno identiteto – organizacijsko kulturo. Kulturo sestavljajo le tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo.

- Kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Organizacijska kultura je pripomoček, s katerim posamezniki in skupine obvladujejo negotovost, zmanjšujejo grožnje in reducirajo stopnjo anksioznosti. Pogosto se dogaja, da kultura iz navedenih razlogov vztraja in se ohranja kljub svoji očitni nefunkcionalnosti.
- Kultura je zgodovinski proizvod. Ob ustanovitvi podjetje še nima svoje kulture. Ko začne delovati in se spopadati s svojimi težavami, se začnejo procesi oblikovanja skupne kulture.
- Kultura je simbolni fenomen. Simboli so prisotni v kulturni komunikaciji, hkrati pa se pojavljajo kot specifični tipi oblik kulture. Primer so identifikacijski simboli ali logosi ali logotipi podjetij. Emocionalno močno in nedvoumno govorijo o tem, kaj je organizacija ali kaj naj bi pomenila svojim članom ali različnim vrstam okolij, kjer se organizacija pojavlja.
- Kultura je dinamičen in spremenljiv pojav. Čeprav pomeni kontinuiteto in trajnost, ki živi dlje od svojih oblikovalcev, se v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije tudi spreminja.
- Kultura ima nerazločno naravo. Organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej in prepričanj. Je protislovna, včasih celo paradokсна, kaotična zmes (Geertz, 1973).

2.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SRODNI POJMI

Organizacijska kultura se pospešeno razvija v zadnjih dveh desetletjih. V organizacijski teoriji je relativno nov pojem, zato jo je smiselno razmejiti od drugih, sorodnih pojmov (Ivanko, 2002, str. 242). Pojmovanja in vsebine organizacijske kulture se prepletajo predvsem z naslednjimi pojmi (Kavčič, 1994, str. 191): organizacijska klima, filozofija organizacije, organizacijska strategija in neformalna organizacija.

Pojem organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Te značilnosti ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Pojem organizacijska klima je najbližji pojmu organizacijska kultura (Ivanko, 2002, str. 242). Lipičnik (1998, str. 75) pravi, da so dimenzije organizacijske klime tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko kulturo oblikujejo, ter da so klima in njene dimenzije vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Organizacijsko klimo označujejo predvsem odnosi med vodstvom in zaposlenimi, reševanje konfliktov, zadovoljstvo s plačo in nagradami, odnosi med zaposlenimi itd.

Kljub pogostemu izenačevanju pojma organizacijska klima in organizacijska kultura nimata istega pomena. Razlike med njima so predvsem (Kavčič, 1994, str. 191):

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvor v psihologiji, organizacijska kultura pa v antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je v razumevanju vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja. Organizacijska klima pa se omejuje zlasti na opis organizacijske realnosti.

- Organizacijska klima se ukvarja s tem, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kar raziskuje z vprašalniki, organizacijska kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Tako organizacijska klima kot organizacijska kultura se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta posledica tega vedenja. Obe obstajata tako na ravni organizacije kot na ravni njenih delov (Ivanko, 2002, str. 242).

Pojem filozofija organizacije opredeljuje temeljne in relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o njenih ciljih in o pravilih obnašanja. Od organizacijske kulture se filozofija organizacije ločuje po tem, da predstavlja le želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije. Organizacijska kultura pa se izraža z dejanskim načinom življenja podjetja in ne le z normativnimi predstavami vodstva (Kavčič, 1994, str. 193). Filozofija organizacije je odvisna od družbene kulture, zlasti od nazorov in vrednot družbe, v kateri organizacija deluje. Na organizacijsko filozofijo pa vplivajo tudi drugi dejavniki, in sicer znanje in znanost, duhovna kultura in miselnost, gmotna razvitost ter naravni, klimatski, ekološki in prostorski vplivi, ki se jim organizacija mora prilagoditi in jih obvladati. Organizacija bo uspešna, če bo njena filozofija usklajena z družbeno filozofijo (Kralj, 1998, str. 145).

Organizacijska strategija se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja in s potmi za njihovo doseganje, ima instrumentalni značaj v organizaciji. Njeno izhodišče je izjava o poslanstvu organizacije, ki se nadaljuje v opredelitvi dolgoročnih ciljev in sodi med ključne dejavnike uspešnosti podjetja. S strategijo organizacije načrtamo vizijo, kakšna naj bi bila organizacija v prihodnosti. S tem se opredelijo dolgoročni cilji organizacije in določijo poti, kako cilje doseči. Če vodstvo vsem članom organizacije zagotovi poznavanje strategije, je to ključnega pomena za njeno uspešnost (Kavčič, 1994, str. 192).

Neformalna organizacija pomeni sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v organizaciji. Člane neformalnih skupin vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Kavčič (1994, str. 192) navaja naslednje funkcije neformalne organizacije:

- določa norme obnašanja pripadnikov neformalne organizacije;
- opredeljuje glavne vrednote članov;
- opredeljuje komunikacijske vzorce skupine;
- opredeljuje neformalne vloge članov skupine;
- opredeljuje neformalno delitev moči v skupini;
- opredeljuje odnos članov do konfliktov in sodelovanja;
- določa ozračje v skupini;
- vpliva na določanje kritične funkcije v skupini;
- je okvir neformalne socializacije.

Neformalno organizacijo lahko opredelimo tudi kot mrežo odnosov, ki jo oblikujejo zaposleni, da bi hitreje opravili svoje naloge v organizaciji v skrajšani obliki. Neformalno organizacijo lahko štejemo za del organizacijske kulture, saj je sredstvo za reševanje nepričakovanih težav (Ivanko, 2002, str. 243).

2.6 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je deležna velike pozornosti tako s teoretskega vidika kot med menedžerji. Zato je pomembno, kakšne funkcije ima v podjetju. Vsaka kultura v organizaciji opravlja več funkcij. Funkcije organizacijske kulture, ki jih podjetje razvije pri spopadanju z izzivi v okolju, so (Mesner Andolšek, 1995, str. 66–73):

- Organizacijska kultura pomaga preživeti skupini s prilagajanjem na zunanje okolje. Rešitve, ki se razvijejo ob iskanju načina, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni element kulture v organizaciji. V organizaciji se lahko razvije poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja itd., ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poizkuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture.
- Organizacijska kultura pomaga preživeti skupini z notranjo integracijo. Oblikovanje skupine vključuje razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujni pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina.
- Funkcija organizacijske kulture je tudi zmanjševanje napetosti pri zaposlenih. Brez nekega kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, ko bi bili negotovi in preobremenjeni z informacijami. Kulturni obrazec pomeni rešitev za težave, torej da se do določene mere lahko sprostijo.

»Organizacijska kultura je v vlogi katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije« (Ivanko, 2002, str. 238).

2.7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Večina avtorjev, ki so usmerjeni bolj pragmatično, opozarja na povezanost organizacijske kulture z uspešnostjo poslovanja organizacije (Rozman, 2001, str. 134). Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije, kljub temu pa ji menedžerji še vedno posvečajo premalo pozornosti. Lahko je celo vir konkurenčne prednosti podjetja, če je usklajena s strategijo. Neusklajenost kulture pa lahko ovira uvajanje sprememb. Lipičnik (2005, str. 208) pravi, da lahko zaposleni organizaciji pomagajo pri odpravljanju težav in jo tako popeljejo k večji uspešnosti. Ljudje in njihova kultura so torej temelj uspešnosti, kultura organizacije pa mora zaposlene usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečejo za isto vrv«.

S proučevanjem vpliva organizacijske kulture na uspešnost organizacije se teoretiki ukvarjajo že od osemdesetih let prejšnjega stoletja. Da bi bila organizacija uspešna, mora razviti jasno in močno kulturo. Kljub naraščanju raziskovanja organizacijske kulture izsledki raziskav o povezanosti organizacijske kulture in uspešnosti organizacij niso enotni glede kakovosti in moči, s katero organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije. Iz dosedanjih proučevanj je mogoče povzeti dva splošnejša sklepa (Možina, 1994, str. 196–198):

- Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura: bistvo tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo različne definicije organizacijske kulture, da vsaj nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo s kazalci gospodarske uspešnosti. Mišljene so predvsem različne vrste tipologij, ki jih uporabljamo pri proučevanju organizacijske kulture.
- Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje: ta smer raziskovanja temelji na ugotovitvah raziskav, ki so ugotovile pozitivno korelacijo med organizacijsko kulturo in nekaterimi merili gospodarske uspešnosti. To pomeni razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo). O tem, kakšna je organizacijska kultura gospodarsko uspešnih organizacij, pa ni enotnega mnenja.

Vpliv organizacijske kulture je pomemben predvsem v nepredvidljivih, spremenljivih razmerah in ob vse ostrejši konkurenci. Kreitner in Knicki ugotavljata tri vidike organizacijske kulture, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije. Prvi je vidik moči, ki temelji na povezavi med močjo kulture organizacije in njenimi dolgoročnimi učinki. Močna kultura omogoča doseganje zastavljenih ciljev in nalog, zagotavlja ustrezno organizacijsko strukturo in motiviranost zaposlenih za izboljšanje dosežkov organizacije. Vidik prilagodljivosti je drugi vidik organizacijske kulture in predpostavlja, da kultura omogoča organizaciji predvidevanje in prilagajanje spremenljivim razmeram. Proaktivna prilagodljiva kultura naj bi pripomogla k dolgoročni uspešnosti organizacije. Tretji vidik, ki temelji na prepričanju, da organizacijska kultura, ki je usklajena z njenim poslovnim in strateškim kontekstom, omogoča doseganje dolgoročne uspešnosti, je vidik usklajenosti (Ivanko in Stare, 2007, str. 110).

Raziskave, ki sta jih opravila Deal in Kennedy (1999, str. 253) v ameriških organizacijah, so dokazale izredno uspešnost organizacij z močno kulturo. Po njunem mnenju je kultura najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspeh ali propad organizacije. Na podlagi ugotovitev svojih raziskav sta opredelila štiri temeljne elemente kulture:

- vrednote: so osrednji element organizacijske kulture in široko podprta prepričanja,

- markantne osebnosti organizacije: mogoče jih je pojmovati kot nosilce organizacijske kulture, saj so to ljudje, ki posebej vrednote in s svojim vedenjem pripomorejo k njihovem sprejetju,
- obredi in običaji: pomagajo posameznikom prepoznati pričakovanja organizacije,
- mreža kulture: neformalni sistem komuniciranja, ki prekriva dejansko hierarhijo in porazdelitev moči v organizaciji.

Collinns in Porras (1998, str. 121) trdita, da ima večina uspešnih ameriških vizionarskih organizacij močno ali celo kultno kulturo. Vizija določa razlog njihovega obstoja. Nadpovprečne uspehe in sprejemanje ideologije organizacije zahtevajo od svojih zaposlenih. V takih organizacijah ni prostora za zaposlene, ki ne ustrezajo standardom organizacije. Collinns in Porras sta na podlagi raziskave, ki je vključevala 36 podjetij, določila štiri skupne značilnosti organizacij z zelo močno, kultno kulturo (Collinns in Porras, 1998, str. 155): strogi standardi pri izbiri novozaposlenih, poudarjanje ideologije, učenje in elitizem.

Vizionarske organizacije z močno, kultno kulturo morajo ohranjati bistvo poslovanja s stalnimi spodbudami napredka. Brez spodbud bi pri močni kulturi organizacija začela stagnirati, omejevali bi se kreativnost in drugačnost, organizacija bi izgubila pomemben kader itd. Uspešnost organizacije z močno, kultno kulturo temelji na prepričanju zaposlenih, da pripadajo elitni družbi, ki lahko uresniči zastavljene naloge tako odlično kot nihče drug (Ivanko in Stare, 2007, str. 112).

Kotter in Haskett sta raziskovala temeljne vidike kulture, ki pomembno vplivajo na uspešnost organizacij. Ugotovila sta, da je najpomembnejši dejavnik uspešnosti prilagodljivost kulture. Poleg tega sta pomembni še moč in skladnost kulture. Kotter in Haskett trdita, da se proces oblikovanja in vzdrževanja prilagodljive kulture začne s karizmatičnim vodjem, ki ustvarja vizijo oziroma poslovno strategijo organizacije, ki je usklajena z njegovim poslovnim okoljem. Po določenem času se s kombinacijo uspešnosti organizacije in osredotočenosti na svojevrstno tipično vodenje razvije potrebna prilagodljivost. Vodstvo mora zaposlene prepričati, da verjamejo v vrednote in filozofijo organizacije. Vodilni v organizaciji se zavedajo nenehne potrebe po izboljšanju vodenja. Pridobljeno prilagodljivost kulture organizacije je treba ohranjati z dosledno podporo vodstva temeljni filozofiji in vrednotam organizacije (Ivanko in Stare, 2007, str. 113).

Vidik organizacijske kulture, ki vpliva na uspešnost organizacije, je poleg navedenih še usklajenost kulture. Pojem usklajena kultura Gross in Shichman (v: Ivanko in Stare, 2007, str. 113) razlagata s primerjavo med kulturo in dobro organizirano družino. Po njunem modelu mora biti kultura organizacije takšna, da razvije občutek za zgodovino in oblikuje občutek enotnosti, da promovira občutek članstva ter poveča in okrepi komunikacijo ter druge izmenjave med zaposlenimi. Nujen pogoj za to, da vodstvo lahko razvije usklajeno kulturo organizacije, je usklajeno izvajanje naštetih dejavnikov.

Glede na to, da različni raziskovalci in analitiki organizacijske kulture različno opredeljujejo vpliv kulture organizacije na njeno uspešnost, nastajajo različni sklepi glede njenega vpliva na uspešnost organizacije. Raziskave o povezavi med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacij lahko razdelimo v tri skupine (Kreitner in Kinicki v: Ivanko in Stare, 2007, str. 114). V prvo skupino spadajo raziskave, ki se osredotočajo na norme v organizaciji in izhajajo iz prepričanja, da kultura s svojimi normami usmerja vedenje ljudi. Čim močnejše so norme, zakoreninjene med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost organizacije. V drugo skupino sodijo raziskave, ki se osredotočajo na simbolno dimenzijo vodenja. Simboli so del kulture, pa tudi vodenje lahko pojmuje kot simbolno dejavnost. Raziskovalci poudarjajo, da simboli vplivajo na člane organizacije predvsem na nezavedni ravni in jim posredujejo globlje pomene organizacijske kulture. V tretjo skupino pa spadajo raziskave, ki poudarjajo globlje ravni organizacijske kulture oziroma temeljne predpostavke, to so prepričanja, ki jih subjekt sprejema kot dana. Ta se povezujejo z vrednotami, s storitvami in proizvodi. Sem spada Scheinova definicija organizacijske kulture, ki kulturo povezuje z vrsto drugih pojavov v organizaciji (z uvajanjem novih tehnologij, morebitnimi težavami pri komuniciranju in njihovim obvladovanjem itd.).

Z analizo povezave med tehnološkimi spremembami in spremembami v organizacijski kulturi se je ukvarjal češki sociolog Landa (Mesner Andolšek, 1995, str. 119). Njegov koncept organizacijske kulture vključuje ravnanje vodstva, posameznih organizacijskih enot, nato družbeno klimo, skupne vrednote in skupinsko ravnanje ter motivacijo ravnanja in vrednote zaposlenih. Součinkovanje navedenih dejavnikov določa kakovost življenja organizacije in stopnjo njene uspešnosti.

Raziskovalci so torej proučevali organizacijsko kulturo tudi zato, da bi odkrili, kako ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če ne celo k odličnosti organizacije. Raziskave so pokazale, da sama zvrst kulture ne vpliva bistveno na uspešnost. Najbolj vpliva jakost kulture (Rozman, 2001, str. 138). Tudi od razmer, v katerih deluje, je odvisno, kakšna kultura bo vplivala na uspešno poslovanje organizacije. Težko bi rekli, da obstaja neki enoten obrazec kulture uspešnih organizacij. Za uvedbo večjih sprememb v organizaciji pa je pomembno, da se spremeni tudi organizacijska kultura, ki bo vplivala na uspešnost organizacije.

3 TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura ima velik pomen za razvoj in uspešnost organizacije. To je izzvalo veliko zanimanje raziskovalcev. Glede na veliko število avtorjev, dolgo razdobje proučevanja pojava in kot posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je nastala cela vrsta tipologij organizacijske kulture, ki so jih razvili posamezni avtorji. Razlikujejo se po dimenzijah, ki jih avtorji upoštevajo pri raziskovanju. Različne tipologije organizacijske kulture vključujejo idealne tipe kultur in jih je treba razumeti predvsem kot poskuse poenostavitve tega kompleksnega pojava. V praksi čistih tipov ne najdemo na nobenem področju, torej imajo predvsem teoretično vrednost. Tipi organizacijske kulture so nekakšen metodološki pripomoček pri empiričnem raziskovanju za lažje razumevanje organizacijske kulture. V strokovni literaturi se najpogosteje omenjajo tipologije Ansoffa, Dealja in Kennedyja, Handyja idr.

3.1 TIPI KULTURE PO ANSOFFU

Leta 1979 je I. Ansoff (1979, str. 175–195) razvil tipologijo, ki označuje organizacijsko kulturo na podlagi dveh lastnosti:

- ekstravertiranosti/introvertiranosti članov (usmerjenost v organizacijo ali v okolje),
- časovne perspektive (usmerjenost v preteklost, sedanost in prihodnost), ki se povezuje z naklonjenostjo spremembam.

Ansoff (1979, str. 176) deli organizacijsko kulturo na pet različnih tipov: stabilnega, reaktivnega, anticipativnega, eksploativnega in ustvarjalnega.

- Za stabilni tip organizacijske kulture sta značilni introvertiranost članov organizacije in usmerjenost v preteklost, ki jo do neke mere idealizirajo. Pri zaposlenih je mogoče opaziti precejšen odpor do sprememb in težnjo po ohranjanju uveljavljene organizacijske kulture.
- Reaktivni tip organizacijske kulture je prav tako introvertiran kot stabilni tip, vendar je usmerjen v sedanost, zato je pri zaposlenih prisotna določena, vendar minimalna stopnja pripravljenosti za sprejemanje sprememb.
- Anticipativni tip organizacijske kulture je lahko intro- ali ekstravertiran. Pri zaposlenih je prisotna že nekoliko večja pripravljenost za tveganje, vendar le tedaj, ko so popolnoma prepričani o uspehu. Velik pomen pripisujejo vnaprejšnjemu načrtovanju.
- Za eksploativni tip organizacijske kulture sta značilni ekstravertiranost in velika naklonjenost spremembam. Člani organizacije želijo s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti.
- Za usklajevalni tip organizacijske kulture sta značilni ekstravertiranost članov organizacije in njihova usmerjenost v prihodnost, ki jo želijo sami oblikovati oziroma se vsaj pripraviti na prihajajoče spremembe (Ivanko in Stare, 2007, str. 102–103).

3.2 TIPI KULTURE PO HANDYJU

Avtor druge tipologije, ki se uvršča med klasične modele, je Handy. Njegovo tipologijo je leta 1979 dopolnil Harrison, ko je razvil vprašalnik, s pomočjo katerega določimo tip kulture (Rozman, 2001, str. 136). Handy razlikuje štiri različne tipe organizacijske kulture (Kavčič, 1991, str. 134–135): kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti, ki so prikazane na sliki 3.1.

Slika 3.1: Mreža štirih tipov organizacijske kulture



Vir: Ivanko (2002, str. 246).

Kulturo moči Handy ponazarja s pajkovo mrežo, kjer vse niti izhajajo iz centra. Mreža ponazarja avtokratsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast, z močnim osrednjim oblastnikom (»pajkom«). Z majhnim številom ključnih ljudi v organizaciji ima osrednji oblastnik nadzor nad celotno organizacijo. Njegova moč temelji na tem, da nadzoruje sredstva, do katerih drugi pridejo le z njegovim dovoljenjem. Za takšno organizacijsko kulturo je značilno, da temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Primerna je za majhne organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Njena glavna pomanjkljivost je, da ob zamenjavi »pajka« običajno cela organizacija doživi velike pretese ali celo propade.

Kultura vlog je simbolično upodobljena z grškim templjem, kjer je streha oz. vrh na močnih stebrih. Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij. Sestavljena je iz brezosebnih hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na položaju

(vlogi), ki ga ima posameznik v organizaciji, in na racionalnosti, manj pa na znanju in osebnostnih lastnostih. Takšna kultura članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje s staranjem. Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost spremembam v okolju.

Kultura nalog je ponazorjena kot mreža, njen sinonim pa je matrična ali tudi projektna organizacija. Zanj je značilno timsko delo in je zelo prilagodljiva na spremembe v okolju. Glavni poudarek je na opravljenih delovnih nalogah, vse je podrejeno temu principu. V taki organizacijski kulturi imajo zaposleni veliko nadzora nad svojim delom. Njihova uspešnost se presoja na podlagi dosežkov, odnosi med člani skupine ter člani in vodjem so zelo sproščeni. Glavni ključ moči v organizaciji je strokovno znanje. Ta organizacijska kultura je zelo učinkovita, če je sredstev dovolj za vse, ki jih hočejo uporabljati. V nasprotnem primeru pa kaže nagnjenje k birokratizaciji. V velikih organizacijah je težko uresničljiva.

Kulturo osebnosti avtor simbolično prikazuje kot galaktično meglico z redkimi, svetlimi zvezdami. V tej kulturi je posameznik najvažnejši. Organizacija je sestavljena iz redkih »primadon«, je podrejena posamezniku, njen namen je ustvarjati možnosti, da ti posamezniki uresničujejo svoje interese. Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le na podlagi soglasja njenih članov, ki imajo v njej tudi enako moč. Takšna je lahko toliko časa, dokler so v njej začetni ustanovitelji. Ob zamenjavi dela članov organizacije se običajno spremeni tudi kultura. Primeri organizacij s takšno kulturo so odvetniške pisarne, majhni projektantski biroji itd.

3.3 TIPI KULTURE PO DEALU IN KENNEDYJU

V zadnjem času je tipologija, ki sta jo razvila Deal in Kennedy ter dopolnil Ruettinger, zbudila veliko zanimanja. Ta tipologija temelji na dveh merilih. Prvo je stopnja tveganja pri odločanju in ukrepanju, ki ga v organizaciji sprejemajo; drugo pa hitrost odziva, zlasti s tržišča, na odločitve organizacije. Obema meriloma sta avtorja dodala dve značilnosti: pri tveganju velik-majhen in pri povratni zvezi hitra-počasna. Obe merili sta matrično povezala in na tej osnovi razvila štiri tipe organizacijske kulture: špekulacijsko, poslovno, sistemsko in procesno kulturo.

Špekulacijska kultura je kultura individualistov, ki vključujejo veliko stopnjo tveganja in hitro pridobivanje povratnih informacij ter deluje po sistemu »vse ali nič«. Usmerjena je k hitremu zaslužku. Konkurenčnost in kreativnost sta bolj pomembni kot potrpežljivost in preudarnost. Skupinska identiteta je zapostavljena na račun želje po individualnem prodoru. Taka kultura podpira uveljavitev temperamentnih posameznikov, ki imajo pogosto omejena obzorja in so vraževerni, ne podpira pa takih subjektov, ki investirajo v dolgoročne cilje. Zato taka organizacija ne razvije močne, kohezivne kulture.

Poslovna kultura vključuje majhno tveganje in hitre povratne informacije. Zanj so značilne pragmatičnost, usmerjenost k trdemu timskemu delu in močno poudarjena pripadnost organizaciji. Med posamezniki ni velikega razlikovanja. Posledica delovne

vneme in vztrajnosti je uspeh. V takih kulturah obstaja nevarnost, da povečevanje obsega dela ni sorazmerno z njegovo kakovostjo.

Za sistemsko kulturo je značilno, da je tveganje veliko, povratne informacije pa počasne. Zato je toliko pomembnejše, da so odločitve pravilne. Po Dealu in Kennedyju sta lahko že dve nepravilni odločitvi usodni za organizacijo. Cilji v taki kulturi so dolgoročni in odločitve, ki so povezane z njimi, sprejemajo na vrhu. V taki kulturi ni mogoče hitro napredovati, saj temelji na poudarjanju izkušenj. Vrednote so usmerjene v prihodnost in poudarjajo pomen vlaganja vanjo.

V procesni kulturi je tveganje majhno in povratne informacije počasne ali jih sploh ni. Uslužbenci se bolj osredotočijo na načine opravljanja nalog, manj pa na to, kaj sploh delajo. Uslužbenci težko ocenijo dosežke svojega dela. Odločanje je natančno in počasno. Finančni priliv je majhen, člani organizacije pa so previdni in prilagodljivi. Takšna kultura je značilna zlasti za administracijo, upravne službe, zavarovalnice, banke itd. (Ivanko in Stare, 2007, str. 105–106).

3.4 TIPOLOGIJA PO HOFSTEDEJU

Hofstede (1980, str. 21) opredeljuje kulturo kot »kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene skupine razlikujejo od drugih«. Izhaja iz prepričanja, da socialni sistemi lahko obstajajo le, če človeško delovanje ni naključno in je vsaj do določene mere predvidljivo. Hofstede poudarja, da vsakdo nosi v sebi mentalne programe, ki ohranjajo svojo časovno stabilnost, tako da posameznik bolj ali manj enako reagira v podobnih situacijah. Mentalnih programov ne moremo opazovati direktno, ampak lahko sklepamo nanje na podlagi subjektivnih izjav in njegovega vedenja. Pojavljajo se na treh ravneh:

- Na univerzalni ravni se pojavljajo programi, ki so skupni veliki večini ljudi.
- Na kolektivni ravni se pojavljajo mentalni programi, ki so skupni določeni skupini.
- Na individualni ravni se pojavljajo edinstveni, individualno specifični programi.

Na osnovi svojih raziskav je Hofstede definiriral štiri temeljne kulturne dimenzije. Nanašajo se predvsem na vrednote in so povezane z nacionalnimi kulturami (Hofstede v: Ivanko in Stare, 2007, str. 106–107):

- Razlike v moči. Ta dimenzija naj bi kazala obseg, do katerega družba sprejema neenakomerno porazdelitev moči v različnih institucijah in organizacijah. Neenakosti med ljudmi se pojavijo predvsem pri vplivu, prestižu in bogastvu. Hofstede trdi, da bodo podrejeni poskušali razliko v moči zmanjšati, nadrejeni pa jo ohraniti ali celo povečati.
- Izogibanje negotovosti. Ta dimenzija opredeljuje načine soočanja subjektov v organizaciji z negotovostjo. Na podlagi različne izraženosti te dimenzije delimo organizacije na tiste, ki zagovarjajo le racionalno vedenje, in na druge, ki dopuščajo tudi neracionalne reakcije na negotovost. Izogibanje negotovosti se kaže v različnih oblikah zagotavljanja stabilnosti v podjetju. Najpogostejše so

predvsem stabilnost pri napredovanju, uvajanje večjega števila formalnih pravil, manjša toleranca do deviantnih idej itd.

- Individualizem – kolektivizem. Ta dimenzija pomeni odnos med pomembnostjo, ki jo subjekti pripisujejo lastni osebnosti in njenemu razvoju, ter med pomembnostjo, ki jo pripisujejo pripadnosti skupini in identifikaciji z njo. Individualizem predpostavlja slabo povezan družbeni okvir in poudarjanje skrbi za samega sebe, kolektivizem pa predpostavlja tesno povezan družbeni okvir, v katerem je jasno razlikovanje med skupino, ki ji posameznik pripada, in drugimi skupinami. Z lastno skupino se posameznik močno identificira ter občuti popolno pripadnost in skupinsko solidarnost.
- Maskulinitet – feminitet. Ta dimenzija meri stopnjo izraženi vrednot v določeni skupnosti, ki jih navadno pripisujejo moškemu spolu, tj. dominantnost oz. gospodovalnost, pridobitništvo, indiferentnost do soljudi in nizka stopnja kakovosti življenja. Te značilnosti so sestavina spolnih stereotipov, ki se prenašajo s socializacijo v družini, šoli in drugih socialnih enotah. Hofstede, ki pri raziskovanju temeljnih problemov človeštva izhaja iz dualistične naravnosti, je prepričan, da je najpomembnejši zakon narave dualizem med življenjem in smrtjo, takoj zatem pa sledi dualizem med moškim in žensko.
- Dolgoročna usmeritev. Hofstede je to dimenzijo dodal naknadno in jo je prevzel od raziskovalcev kitajske kulture iz Hongkonga. Proučevanje vrednot pri Kitajcih je pokazalo, da pri njih zelo izstopa dimenzija, ki je usklajena s Konfucijevimi nauki in ima po Hofstedeju širši pomen. Pojavlja se namreč tudi v deželah, ki se niso nikoli srečale s konfucionizmom. Ta dimenzija ima na enem skrajnem polu dolgoročno, na drugem pa kratkoročno usmeritev. Hofstede poudarja, da ta dimenzija dobro korelira z ekonomsko rastjo posamezne dežele. Ekonomska rast majhnih držav ob Pacifiku naj bi namreč temeljila na pozornosti, ki jo posvečajo varčevanju, kar dolgoročno zagotavlja kapital za gospodarski razvoj.

3.5 TIPOLOGIJA PO BATESU

Bate (1984) je opravil eno zanimivejših raziskav. Pri preučevanju vplivov organizacijske kulture na reševanje težav v organizaciji je odkril šest temeljnih značilnosti, ki jih je mogoče pojmovati kot temeljne dimenzije organizacijskega vedenja:

- Neemocijonalnost. Pomeni, da v organizaciji obstaja tiha zapoved, da zaposleni ne izražajo svojih čustev in občutkov, ker naj bi to slabo vplivalo tako na organizacijo kot na posameznika. Poklicno življenje je strogo ločeno od osebnega. Razkazovanje čustev velja za neprofesionalno in ga pojmujejo kot znak slabosti predvsem pri vodilnih delavcih, saj v organizacijah menijo, da v takih primerih obstaja nevarnost, da bi drugi izkoristili njihove šibkosti. Posledica takih prepričanj je nizka stopnja zaupanja med sodelavci.
- Neosebnost. Ta značilnost se nanaša na svojevrstno prepoved identifikacije tistih, ki izvajajo določena dejanja. Neposredno navajanje imen in

konfrontiranje odgovornih velja za nevljudno in neprimerno. Brezosebno obravnavanje težav vodi v t. i. »kolektivno (ne)odgovornost«.

- Podrejenost. Izraža se v prepuščanju iniciative vodilnim članom organizacije, ki imajo vedno prvo in zadnjo besedo pri reševanju težav. Učinek je tako popolnoma odvisen od vodstva.
- Konservativizem. Ta dimenzija implicira prepričanje, da se razmere v organizaciji najverjetneje ne bodo nikoli spremenile. Prisotno je tako pri vodstvu kot pri drugih zaposlenih v organizaciji. Posledica takega stališča je reševanje težav brez zavzetosti, zato se spremembe blokirajo.
- Izolacija. Ta značilnost vsebuje prepričanje, da naj vsakdo opravlja svoje delo in naj se ne vmešava v delo drugih. Tako prepričanje se izraža v diferencirani (funkcijski) organizacijski strukturi, kjer je organizacija razdeljena v oddelke in naprej na enote. Med njimi so le šibke horizontalne in vertikalne povezave, timskega dela je malo in težave se rešujejo individualno.
- Antipatija. Ta značilnost, ki je posledica slabega zaupanja, nenaravnih socialnih odnosov in izolacije, temelji na prepričanju, da so zaposleni v podjetju prej nasprotniki kot zavezniki. Razdeljeni so v skupine, ki se ukvarjajo predvsem s sovražnimi odnosi do drugih skupin. Antipatija se kaže v visoki stopnji pluralizma in konfliktni naravnosti (Mesner Andolšek, 1995, str. 107).

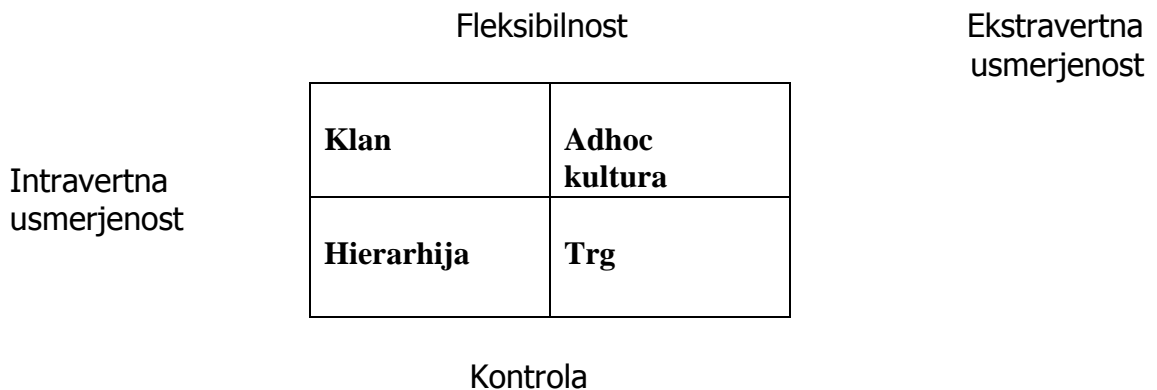
Bate poudarja, da te dimenzije organizacijske kulture krojijo negativne vedenjske vzorce in s tem omejujejo reševanje težav v organizaciji.

3.6 TIPOLOGIJA PO CAMERONU IN QUINNU

Cameron in Quinn sta razvila tipologijo, ki temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »The Competing Values Framework« (CVF) – model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur. Ta model je hkrati tudi teoretična podlaga vprašalniku »The Organizational Culture Assessment« (OCAI) – merilni instrument organizacijske kulture. Model CVF je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje je bilo: »Kateri dejavniki določajo učinkovitost podjetij?« (Cameron, Quinn, 1999, str. 30). Campbell in njegovi kolegi so prepoznali okoli 39 pokazateljev učinkovitosti.

Teh 39 dejavnikov sta Quinn in Rohrbaugh združila v dve dimenziji, ki sta prikazani v koordinatnem sistemu na x- in y-osi, ter določata štiri osnovne tipe organizacijske kulture. Na x-osi je postavljena dimenzija fleksibilnost/kontrola, na y-osi pa dimenzija introvertirna/ekstrovertirana usmerjenost, kar je prikazano na sliki 3.2. Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije, in ideologijo vodenja, kako doseči zastavljene cilje. Vsakemu kvadrantu so glede na značilne karakteristike dali ime, ki najbolj označuje njegove lastnosti, in sicer: kultura klana, adhoc kultura, kultura hierarhije in kultura trga – to so štirje tipi organizacijske kulture.

Slika 3.2: Model CVF



Vir: Cameron, Quinn (1999, str. 32).

To je ena najnovejših raziskav, ki organizacije razporeja glede na to, ali je njihovo delovanje stabilno in obvladano ali panožno in neodvisno ter ali so usmerjene navzven ali navznoter.

Kultura hierarhije: organizacija s hierarhično kulturo je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Sama organizacija je zelo strukturirana in formalizirana. Opisi delovnih nalog zelo podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vsi se držijo postopkov in pravil. Vodje se vidijo kot dobri organizatorji in jih zanima predvsem učinkovitost. Formalna pravila in politika podjetja so tista, ki držijo podjetje skupaj. Člani organizacije so dolgotrajno zaposleni in jih dolgoročno zanimajo predvsem stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela. Organizacija je uspešna, če je učinkovita, dosega zanesljive dobave in proizvodnjo z nizkimi stroški.

Kultura trga: organizacija s kulturo trga je usmerjena navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Člane organizacije zanimajo dosežki, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Delovno okolje v taki organizaciji je zelo tekmovalno, kar se lahko opazi že po stilu vodenja. Vodstvo zanimajo predvsem dosežki, kar včasih dosega tudi agresivno. Vodstvo je strogo in zelo zahtevno. Njihova vizija uspeha je povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge. Zato so konkurenčne cene in prevlada na trgih zelo pomembne. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so doseženi zastavljeni cilji.

Kultura klana: organizacija s tako kulturo je usmerjena navznoter, je fleksibilna in se zelo zanima za zaposlene. Organizacija je podaljšek družine. Vodje so predvsem mentorji, včasih pa celo starševski. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija. Zaposleni so organizaciji zelo predani. Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Dolgoročno se organizacija zavzema predvsem za razvoj zaposlenih. Znanje, uspeh pomeni predanost kupcem in skrb za zaposlene.

Adhoc kultura: člani v organizaciji z adhoc kulturo so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Pripravljeni so tvegati in poskušati vedno kaj novega. Vodje so zelo

inovativni in pripravljeni tvegati za vsako ceno. Dolgoročno člani zanima vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Zanje pomeni uspeh nov unikatni izdelek in prodreti na trg kot prvi ponudnik. Člani cenijo inovativnost, izvirnost in svobodo odločanja.

V zadnjih letih je postalo zelo priljubljeno tudi razvrščanje organizacijske kulture na močno in šibko. Vzrok za tako razlikovanje izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da bolj vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka.

V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, torej splošno sprejete. Čim bolj člani organizacije te pomembne vrednote sprejemajo in jim zaupajo, tem močnejša je kultura. Skladno s to definicijo lahko predpostavimo, da bo močna kultura imela velik vpliv na vedenje njenih članov. Ker so jo sprejeli vsi člani, s tem vzpostavlja tudi ustrezno ozračje za visoko stopnjo kontrole njihovega vedenja. Za organizacije z močno kulturo je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih. Med njimi je namreč doseženo soglasje o tem, za kaj si je v njihovi organizaciji vredno prizadevati. Taka enoglasnost glede ciljev in namena ustvarja med člani organizacije zaupanje, povezanost in lojalnost organizaciji. Ta pa v povratni smeri pripomore k zmanjšanju števila odhodov zaposlenih iz organizacije. Primeri te kulture so verske organizacije, japonska podjetja, IBM itd. Šibka kultura pa daje le malo usmeritve članom, saj so v tej kulturi vrednote in norme skoraj neopazne oziroma so tako različne, da ne morejo ustvariti nekega splošnega obrazca vedenja, ki bi usmerjal člani pri njihovem delovanju za doseg skupnega cilja. Zato so take združbe pogosto neuspešne in na robu propada (Treven, 2001, str. 83).

Poleg navedenih tipologij organizacijske kulture obstaja še vrsta drugih razdelitev po različnih merilih. Rozman omenja še zanimivo členitev kulture glede na vir kulture in glede na usmerjenost vrednot. Vir kulture je lahko karizmatična osebnost menedžerja ali pa tradicija. Vrednote so lahko usmerjene v okolje, v blaginjo potrošnikov ali pa navznoter, v hvaljenje, tudi neupravičeno, lastnih dosežkov (Rozman, 2001, str. 137).

Tipologije organizacijske kulture so zanimive predvsem s spoznavnoteoretskega vidika. Z njihovo pomočjo je naše raziskovanje in razumevanje organizacijske kulture lažje. Organizacijsko kulturo posamezne organizacije je težko razvrstiti v en sam tip. V praksi je kultura vedno sestavljena iz dveh ali več tipov, lahko pa značilnost enega tipa kulture bolj ali manj prevladuje.

4 OBLIKOVANJE, OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Najbolj zanimivi vidiki kulture so zagotovo oblikovanje, ohranjanje in njeno spreminjanje. Zakaj kultura organizacije nastaja, kako se spreminja in zakaj se nekateri njeni elementi ohranjajo? Ti procesi organizacijske kulture se med seboj dopolnjujejo in prepletajo. Predstavljati si jih moramo kot povezan proces oblikovanja kulture organizacije.

4.1 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen procesu oblikovanja skupine, in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinska identiteta so skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Sam razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahtevata svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo. Rast skupine in oblikovanje kulture sta torej dva konca iste palice. Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture ima pomembno vlogo vodstvo. Voditelji, ustanovitelji skupine ali organizacije s svojimi vrednotami vplivajo na oblikovanje skupnih predpostavk (Mesner Andolšek, 1995, str. 67).

Oblikovanje kulture organizacije temelji na osnovni človekovi potrebi po stabilnosti, smiselnosti in konsistentnosti. Je posledica prizadevanj za ustvarjanje prepoznavnih vzorcev in doseganje lastne integracije, kar je relativno dolgotrajen proces. Okolje na začetku vpliva na oblikovanje kulture, in ko je kultura oblikovana v skupnih predpostavkah, te predpostavke vplivajo na to, kaj bo zaznano in definirano kot okolje. Proces nastajanja, razvoja in ohranjanja organizacijske kulture so tako odvisni od dveh temeljnih problemov organizacije: zunanje prilagoditve okolju in notranje integracije oziroma vzajemne povezanosti članov (Mesner Andolšek, 1995, str. 67).

Organizacijske kulture se ne da preprosto predpisati, temveč se njene sestavine uveljavljajo z določenim načinom dela in osebnega zgleda. Proces privajanja članov na organizacijsko kulturo in odvajanja od nje neprestano potekajo; tem procesom pravimo tudi socializacija. Menedžment skupaj z zaposlenimi mora oblikovati kulturo v organizaciji, novim članom pa jo potem prenašajo zaposleni (Ivanko in Stare, 2007, str. 114).

Proces oblikovanja organizacijske kulture sestavljajo tri faze (Rozman, 2001, str. 138): analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture.

Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik uveljavljene organizacijske kulture. Druga faza je vrednotenje. Njen namen je primerjava dejanske organizacijske kulture s predlagano ali dejansko strategijo in oblikovanje

koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljava nove kulture organizacije. Temelj te nove kulture je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo organizacije in organizacijsko strukturo.

V novih podjetjih je organizacijska kultura skladna z osebnostjo ustanovitelja. Ko organizacija raste, razvija svojo lastno kulturo, ampak le do ravni, ki jo je pripravljen doseči direktor ali ustanovitelj. Če želi biti organizacija dolgoročno uspešna, mora torej razviti kulturo, ki ni odvisna od osebnostnih lastnosti voditelja. Uveljaviti mora svojo lastno kulturo in osebnost, ki temelji na motivaciji in vrednotah, ki si jih delijo vsi njeni člani. Tako organizacija postane živa entiteta z značilno osebnostjo in kulturo (Noč, 2001, str. 66).

Morgan (1986, str. 128) poudarja, da lahko opazujemo kulturo kot vpeljano družbeno prakso, na katero so vplivali veliko kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, razmere, dejanja in splošne okoliščine. Kultura se stalno razvija in nastaja.

Schein (1987, str. 148) je v razlagi nastanka in sprememb organizacijske kulture ugotovil tri najpomembnejše dejavnike:

- skupinska dinamika,
- vodenje in
- učenje.

4.1.1 Skupinska dinamika

V začetku svojega nastanka skupina še ni prava skupina, ampak je le število posameznikov, ki so skupaj zaradi skupnega cilja. V organizacijo posamezniki s seboj prinesejo prejšnje kulturno izkustvo in vloge ter druge skupinske identitete. Nova identiteta se mora šele oblikovati. Odločilnega pomena pri nastajanju skupine je zagotovo, kako posamezniki začenjajo čutiti, da so člani skupine, in kako rešujejo težave v zvezi z vključitvijo, identiteto, močjo in vplivom posameznika. Schein meni, da se bo skupina začela oblikovati takrat, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupno izkustvo (ko člani na primer ugotovijo, da imajo vsi isti občutek strahu in odtujitve). Ko bo skupina ali organizacija obstajala dovolj dolgo in bo imela dovolj skupnih kritičnih izkušenj, bo hkrati oblikovala določene norme in standarde, ki bodo postopoma postali samoumevni. Moč in kompleksnost kulture neke organizacije lahko ocenimo po številu norm, stopnji njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti. Kritični dogodki pa so test, ali norme delujejo ali ne. Če delujejo, postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk (Mesner Andolšek, 1995, str. 80–82).

4.1.2 Vodenje

Odnos med vodjem in drugimi zaposlenimi je bistvenega pomena za razumevanje kulture v organizaciji. Osebnost vodje pogosto odločilno vpliva na oblikovanje

skupine in njeno nadaljnje usmerjanje pa tudi na oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture.

Vloga vodje v skupini je zlasti oblikovanje skupine in njeno ohranjanje ter vzdrževanje, kamor spadajo tudi sooblikovanje standardov in norm, integriranje in podpiranje skupine. Poleg tega je njegova naloga še vsakodnevno delo v skupini, predvsem pridobivanje in dajanje informacij, doseganje konsenza v skupini, odločanje, nadzor nad delom, reševanje težav itd. (Mesner Andolšek, 1995, str. 84).

Schein (1987, str. 171) pravi, da procesa vodenja ne moremo ločevati od procesa oblikovanja kulture, saj so prav težave, okoli katerih se oblikuje kultura, bistveno odvisne od vodenja. Če imajo voditelji svoja nagnjenja, so ta pogosto izhodišče za analizo organizacijske kulture, ki se oblikuje v organizaciji. Vloga vodje je v začetku oblikovanja kulture zelo velika, ko pa je enkrat oblikovana in stabilna, postane vodja tudi sam njen ujetnik. Velikokrat je to lahko razlog, da vodja ni več sposoben uspešno voditi organizacije (Mesner Andolšek, 1995, str. 84).

V popolnem nasprotju s Scheinovim mnenjem o odločilnosti vodij pri oblikovanju kulture je stališče Huntove (1984, str. 157–179), da je vodenje manj pomembna kategorija. Pomembnost, ki se pripisuje vodenju, naj bi izhajala iz človekove želje, da bi verjel v učinkovitost in odločilnost posameznikovega delovanja. Takšno prepričanje je za človeka lahko sprejemljivo in razumljivo. Z njim je mogoče enostavno razložiti ekonomski uspeh, organizacijske napake in politične spremembe. Identifikacija dejanj z osebnostnimi lastnostmi voditeljev zagotavlja bolj preprost in lažje obvladljiv model realnosti. Po Huntovi ljudje dosti lažje sprejmejo razlago, da je izboljšava razmer posledica posameznikovega delovanja, kot pa posledica ekonomskih, kulturnih, političnih ali družbenih dejavnikov. Poudarja se ključni položaj vodje, kar lahko sproži, spodbuja ali zavira določene aktivnosti v skupini. Huntova sicer priznava možnost sprožilne in zaviralne funkcije vodij, ki izvira iz njihove legitimne moči, vendar je prepričana, da so take situacije veliko bolj redke od splošnega prepričanja (Mesner Andolšek, 1995, str. 84–85).

Vloga vodstva je pri nastajanju organizacijske kulture večja od vloge drugih članov v organizaciji, saj se na njegov položaj v organizaciji veže tudi moč nagrajevanja zaželenega in sankcioniranja nezaželenega vedenja. Vpliv vodij v različnih organizacijah je lahko zelo različen, saj obstajajo različne pozicije moči in položaja vodje. Ne moremo pa govoriti o popolnem monopolu vodij ali drugega subjekta v organizaciji na oblikovanje njegove organizacijske kulture. Kultura se oblikuje, ohranja in spreminja kot posledica stalnega vzajemnega delovanja večjega števila posameznikov, dogodkov, situacij in naključij (Mesner Andolšek, 1995, str. 85).

4.1.3 Učenje

Schein (1987, str. 174) trdi, da je kultura proizvod učenja, njen nastanek pa lahko razumemo samo v kontekstu »razvojnega modela učenja«. Skupinski proces učenja

je veliko bolj kompleksen kot individualen, saj v njem člani organizacije pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja.

Člani organizacije oziroma zaposleni so nenehno izpostavljeni različnim oblikam napetosti, zato se po Scheinu procesi učenja in obrambnega obnašanja pojavljajo na različnih ravneh. Schein (1987, str. 174) razlikuje dva tipa učenja, ki imata različne posledice za stabilnost naučenega:

- Učenje ob pozitivnem reševanju težav. To učenje vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dalj časa. Proces učenja se konča z nagrado v smislu, da se uspešna rešitev težave ponovi vedno, ko se pojavi ista težava. Pri pojavu težave je rešitev lahko določeno obnašanje, način percepcije ali mišljenje o težavi. Obstaja nevarnost, da lahko skupina kljub temu, da ugotovi, da odgovori niso več ustrezni, saj ne rešujejo več težav, še vedno vztraja in deluje po starem.
- Učenje ob izogibanju napetostim. Tudi to učenje proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih povzročajo napetosti. Ta vrsta učenja vključuje drugačno motivacijsko osnovo. Skupini je omogočeno takšno obnašanje in razmišljanje, ki preprečuje napete situacije. Skupina je prisiljena, da se uči naključno in z nizko stopnjo predvidljivosti, kaj bo zmanjšalo napetost, saj je njen vir neznan. Le en sam poizkus je značilen za takšno učenje. Ko nekaj deluje, to neskončno dolgo ponavljajo, tudi če ni več napetosti. Tako se skupina nauči izogibati napetostim in se niti ne prepriča, ali nevarnost dejansko sploh obstaja (Mesner Andolšek, 1995, str. 87).

Kulturo lahko opredelimo kot posledico skupinskega učenja. Ko se člani skupine ali organizacije vsakodnevno srečujejo s težavami in morajo skupno najti rešitev zanje, to vodi v temeljno situacijo oblikovanja in nastajanja kulture. Proces vključuje skupno spoznanje, da nekaj, kar so izumili, deluje in da to deluje konstantno. V začetku nastanka skupine ali organizacije so zaposleni sposobni sodelovanja na osnovi predhodnih kulturnih izkušenj in učenja, nove skupne izkušnje pa začnejo oblikovati novo kulturo, ki nato postane ustaljena značilnost določene skupine ljudi (Mesner Andolšek, 1995, str. 88).

4.2 OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura se ohranja s procesom socializacije oziroma s procesom poistovetenja zaposlenih z organizacijo. V vseh organizacijah poteka proces socializacije, toda ta proces ima v različnih organizacijah različne značilnosti in različne učinke. Pascale je proces socializacije razdelil na sedem zaporednih korakov (Luthans, 1992, str. 571):

- Začetna selekcija možnih kandidatov, pri kateri organizacija z uporabo standardiziranih postopkov na podlagi razgovorov izbere ustrezne kandidate.

Ustrezni kandidati so tisti, katerih osebni stil in vrednote se skladajo s kulturo organizacije.

- Namestitev izbranih kandidatov na delovna mesta. Kandidati si v tem koraku pridobijo številne in različne izkušnje, kar organizacija skrbno načrtuje. Kandidati tako spoznajo norme in vrednote organizacije ter se odločijo, ali jih sprejmejo ali ne. Organizacije lahko težijo tudi k temu, da novinci pridobijo boleče izkušnje in postanejo ranljivi, zato se čustveno približajo svojim sodelavcem, kar krepi skupinsko kohezivnost.
- Mojstrstvo na delovnem mestu. Številne izkušnje in poglobljeno usposabljanje vodijo do mojstrskega opravljanja delovne naloge.
- Precizno merjenje posameznikovih učinkov dela in nagrajevanje posameznika glede na uspeh pri delu. Sistemi merjenja in nagrajevanja so konsistentni in osredotočeni na tiste vidike delovanja, ki so najbolj odločilni za konkurenčni uspeh organizacije in za njene vrednote.
- Zvestoba temeljnim vrednotam organizacije. Identifikacija s temi vrednotami jim pomaga, da se sprijaznijo z nujnostjo osebnih žrtvovanj, ki jih terjata članstvo v organizaciji.
- Krepitev folklore organizacije. Namen je ohranjanje zgodb, ki krepijo uveljavljeno kulturo ter pojasnjujejo in podpirajo način »tako to delamo pri nas«. Zgodbe pogosto vsebujejo moralne nauke.
- Izražanje priznanja in omogočanje napredovanja vsem tistim posameznikom, ki so svoje delo uspešno opravljali. Organizacija jih razglasi za zmagovalce in s tem pokaže, kakšne člane želi imeti. Tako spodbuja preostale zaposlene, da sledijo vzoru zmagovalcev, ti pa so vzorniki novincem organizacije.

Organizacijsko kulturo krepijo in s tem ohranjajo dejavniki, ki jim vodje in timi posvečajo največ pozornosti in nadzora, reakcije menedžerjev na kritične dogodke in organizacijske krize, timsko oblikovanje vlog, poučevanje in vodenje, organizacijski obredi, ceremonije in zgodbe itd. S pomočjo teh dejavnikov se kultura sčasoma utrdi in stabilizira ter zagotovi stabilno in predvidljivo okolje. Čez čas pa postaja konzervativna in tradicionalna. Pojavi se potreba po spreminjanju kulture (Schein, 1999, str. 135).

4.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo je težko spremeniti, saj je relativno trden pojav. Vendar pa velja, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi se obenem spremenila organizacijska kultura. Seveda pa je organizacijska kultura spremenljiva. Brez tega organizacija ne bi mogla preživeti, saj se ne bi mogla prilagoditi okolju. Potrebne spremembe so povezane z življenjskim ciklusom organizacije. Ko organizacija doseže vrh in se začnejo procesi propadanja, mora – če hoče preživeti – začeti nov ciklus razvoja. Sreča se s podobnimi težavami kot na začetku predhodnega ciklusa, le da na novi kakovostni ravni. Ne gre več le za oblikovanje organizacijske kulture, ampak za spreminjanje, ki poleg oblikovanja nove kulture zahteva predhodno odstranitev stare. Proces spreminjanja organizacijske kulture zahteva, da njene sestavine spravimo z ravni praktične zavesti na raven pozorne zavesti, in šele

potem jo je mogoče spremeniti. Ključno vlogo ima vodstvo, ki mora oblikovati novo kulturo. Spreminjanje organizacijske kulture je proces z negotovim izidom, zlasti če je povezano s krizo organizacije (Kavčič, 1991, str. 136).

Schein ugotavlja, da je v času nastanka in zgodnje rasti organizacije kultura družbeno »lepilo«, ki drži organizacijo skupaj. V osrednji življenjski dobi je kultura delno funkcionalna, delno nefunkcionalna, v kasnejšem obdobju pa vsebuje vse več disfunkcionalnih elementov in nujnost sprememb je takrat največja (Mesner Andolšek, 1995, str. 109). Proces spreminjanja kulture je zelo težaven, saj se zaposleni navadno ne zavedajo kulture v svoji organizaciji. Kulturo je težko preoblikovati z zavestno, načrtovano akcijo. Vodilni se morajo zavedati, da s svojim delovanjem sprožajo simbolne posledice, ki se nato odražajo v delovanju preostalih članov (Mesner Andolšek, 1995, str. 126). Vsaka kultura organizacije ima svoje značilnosti, kot so stil vodenja, strateški načrti, vrednote, sistem nagrajevanja itd. Identifikacijo teh elementov in njihovo spremembo oz. prilagoditev pa zahteva sprememba kulture organizacije.

Spreminjanje organizacijske kulture je nujno za njeno preživetje, saj preživi le organizacija, ki se uspešno prilagaja spreminjajočim se razmeram znotraj in zunaj sebe. Prilagoditev organizacije pa je mogoča le, če se prilagaja in s tem spreminja njena kultura. Organizacijska kultura pa se že po svoji naravi upira spremembam (Ivanko, 2006, str. 108).

Lundberg (1985, str. 178) razlikuje pet razredov sprožilnih dogodkov, ki povečujejo verjetnost sprememb kulture:

- nesreče v okolju: gospodarska recesija, finančne krize,
- priložnosti v okolju: prodori novih tehnologij,
- notranji prevrati: postavitve novega vodstvenega tima,
- zunanji prevrati: politično vmešavanje v delovanje organizacij, npr. spremenjena zakonodaja,
- krize vodstva: neprimerne strateške odločitve, neracionalno trošenje sredstev.

Navedene dogodke lahko imenujemo tudi nerutinske spremembe, za katere je značilno, da so razmeroma redke, a imajo velik pomen za organizacijo in za posameznika, saj zahtevajo bistvene spremembe v obrazcih vedenja zaposlenih, hkrati pa lahko tako bistveno spremenijo položaj posameznika v organizaciji (Kavčič, 1994, str. 201). Nekatere od omenjenih sprememb uvede organizacija na lastno pobudo, večina sprememb pa ji je dobredno vsiljena in zahtevajo njeno prilagoditev. Tako pri vsiljenih kot prostovoljnih nerutinskih spremembah lahko pričakujemo odpor zaposlenih zaradi značilnosti teh sprememb (Ivanko, 2006, str. 108).

Ljudje se svojih kulturnih obrazcev zelo oklepajo in se običajno upirajo spremembam, tudi spremembam kulture. Najpogostejši vzroki za to so neobveščенost ali slaba obveščенost o spremembah, strah pred neznanim, strah pred ekonomskimi neugodnostmi, strah pred izgubo socialnega statusa in ugleda, pa tudi percepcije, navade in drugi utečeni obrazci življenja (Ivanko, 2006, str. 109).

Frost (1985, str. 86) pravi, da mora vodstvo pri načrtovanju razvoja organizacije napraviti pregled preteklih napak ter imeti vizijo in sposobnost predstavitve načrtovanih sprememb preostalim članom organizacije.

Mnenja analitikov glede tega, ali lahko kulturo načrtno spreminjamo, zlasti v kratkem času, so različna. Nekateri menijo, da se vsaka sprememba pojavi spontano, ker se kultura pojavlja spontano iz neformalne interakcije. Drugi trdijo, da kulturne spremembe lahko vpeljemo načrtno, vendar postopno in z velikimi težavami. Schein je mnenja, da se kulturne spremembe lahko uvedejo s pomočjo pristopa vodenja, ki temelji na spremembi uveljavljenih procesov in učenja. Nekateri dvomijo o možnosti spreminjanja kulture, ker je ta že po naravi težko opredeljiva, skrita in jo je težko upravljati in obvladovati. Pravijo, da je malo posameznikov, ki so sposobni spreminjati kulturo s kompleksnimi, posrednimi tehnikami, ki imajo odloženi učinek. V večini organizacij obstoj subkultur deluje proti koordiniranemu spreminjanju. Kultura je emocionalno obremenjen pojav in to je najpomembnejši razlog, zakaj jo je težko spreminjati (Mesner Andolšek, 1995, str. 136–137).

Sprememba organizacijske kulture je načrtovan in zavestno voden proces, ki je zelo kompleksen in zahteven. Ne moremo je spreminjati tako, kot lahko spremenimo strategijo ali zamenjamo tehnologijo. Kulturo lahko spremenimo samo, če jo spravimo »na površje« in se z njo spopademo (Mesner Andolšek, 1995, str. 137).

Modelov spreminjanja organizacijske kulture je več. Gagliardi (Kavčič, 1991, str. 136–137) pravi, da se spremembe pojavijo v štirih stopnjah:

- Prva faza je v tem, da v organizaciji vodstvo oz. tisti, ki odločajo, ponudijo novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov.
- Druga faza nastopi, ko se nova vizija začne uresničevati, ko člani začnejo delati po novem. To je kritična faza. Če je novi način uspešen, se postopno uveljavi prepričanje, da je koristen. Člani ga počasi sprejmejo kot prakso. Če se pokaže za neuspešnega, pa je to priložnost, da vodstvo ponudi novo možnost, sicer se začne vračanje k starim obrazcem.
- Tretja faza je obdobje, ko se novi način počasi utrjuje in potrjuje. V tej fazi se organizacija preusmeri od učinkov na vzroke, učinke začnejo razumevati kot vzroke.
- V zadnji fazi se novi način delovanja že tako spremeni v vrednoto, da se člani novosti niti ne zavedajo več.

Če vodstvo ne ponudi novih rešitev ali če se te pokažejo za neuspešne, se organizacija lahko zaplete v začarani krog neuspeha, ki se lahko konča tudi s propadom organizacije.

Spremeniti kulturo organizacije pomeni, da je treba spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks, kot so rituali, obredi, običaji, navade in rutine. Pri tem lahko uporabimo različne metode, načine in tehnike (Mesner Andolšek, 1995, str. 139).

4.3.1 Metode uvajanja sprememb kulture

Po Williamsu so najpogostejše metode uvajanja sprememb kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 139): kadrovske spremembe, poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih, spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije.

Kadrovske spremembe so zelo pomemben del procesa spreminjanja kulture. Dotok novih ljudi pomeni najverjetneje tudi največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja, zlasti če prihajajo na ključne položaje. Kadrovanje, selekcija in presežki zaposlenih so torej zelo pomembni. Spremembe v vodenju lahko prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, ki lahko delujejo kot glavni spodbujevalec spremembe kulture.

Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih: neposredna interakcija, komunikacija in participacija so odločilne pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk. Praktične metode, ki omogočajo takšno sporočanje in artikulacijo, so oblikovanje vlog, participativne skupinske metode, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje in delno tudi formalna komunikacija (Mesner Andolšek, 1995, str. 140).

- Oblikovanje vlog: vodilni delavci v organizaciji lahko delujejo kot vzor zelenih stališč in načinov delovanja. Z opazovanjem in identifikacijo se ljudje učijo in posnemajo tiste oblike vedenja, za katere menijo, da vodijo k pozitivnim učinkom.
- Participacija: raziskovalci so ugotovili, da večina organizacij v procesu spreminjanja uporablja eno ali več participativnih oblik uvajanja sprememb, kot so skupinski razgovori, skupinsko dajanje napotkov itd. Uvedba teh oblik naj bi zaposlenim omogočila večjo identifikacijo in privrženost skupni nalogi, skupini in organizaciji. Poleg tega naj bi izboljšale komunikacijo, pretok informacij in nadzor ter omogočile kolektivno izkušnjo pri reševanju težav. Skupinske metode so najboljši instrument za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč.
- Formalno komuniciranje: organizacije pri uvajanju strateških sprememb najbolj pogosto uporabljajo vse vrste komunikacije, in sicer pisne, vizualne, avdio in računalniške medije ter notranje in zunanje komunikacije.
- Svetovanje: ko formalne komunikacije ne dajo ustreznega učinka, se uporabljajo notranje in zunanje oblike svetovanja. Individualno svetovanje in medosebna komunikacija sta nujna v kompleksnih situacijah, na primer, ko mora organizacija odpustiti določeno število zaposlenih, pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja in identifikacije.
- Izobraževanje: odločilno je izobraževanje vodstva, kar je prvi korak, saj je treba izobraževanje izpeljati na vseh ravneh menedžmenta v organizaciji.

Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij (Mesner Andolšek, 1995, str. 143–144):

- Prestrukturiranje: lahko je vzvod za spremembo kulture v organizaciji. Formalna struktura vpliva na delo, funkcionalno združevanje ljudi in na komunikacijska omrežja. Vendar je vpliv na kulturo precej nepredvidljiv. Izkaže se, da za usmerjeno spreminjanje kulture strukturne spremembe niso posebno uporabno sredstvo. Struktura sicer kaže na stanje uveljavljene kulture v organizaciji, vendar se izkaže bolj kot posledica kulture in ne njen vzrok.
- Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja: spreminjanje uveljavljenih sistemov je formalni mehanizem za oblikovanje in sporočanje kulturnih predpostavk. Vodstvo jih uporablja za krepitev kulturnih predpostavk in njihovo utelešenje v sistemih in strukturah organizacije, s samim sistemom nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja.
- Tehnološke spremembe: nove tehnologije lahko zelo počasi in neopazno spremenijo celotno kulturo. Ta proces imenujemo »tehnološko zapeljevanje«.

Organizacije želijo s svojo novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča tako pri kupcih kot pri zaposlenih. Tako naj bi se zaposleni identificirali z novo zunanjo podobo in ji postali bolj privrženi. Velikokrat se izkaže, da so pričakovanja glede privrženosti prevelika, saj pozitivno stališče do organizacije še ne pomeni tudi pozitivnega stališča do dela, kakovosti proizvodov ali določenih obrazcev obnašanja.

Nove kulture se lahko oblikujejo na dva načina (Mesner Andolšek, 1995, str. 147):

- Z nameravano in premišljeno spremembo vodstvo oziroma ustanovitelj oblikujejo nove kulturne forme, ki vplivajo na zaposlene, in sicer z novo strategijo in ideologijo.
- Ko se rešujejo težave v zvezi z notranjo integracijo in zunanjo adaptacijo ter se ohranjajo kot del skupnega mišljenja, se kultura in njene oblike spontano pojavljajo v družbeni interakciji. Vsi zaposleni so sooblikovalci kulture s tem, da so člani organizacije.

4.4 MERJENJE IN RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Da bi lahko organizacijsko kulturo analizirali, moramo preučiti način, kako ljudje razvrščajo svoje izkušnje, zamisli o primernem vedenju, kako presojuje druge ljudi in skupine ter kako zaznavajo dogodke v okolju (Treven, 2001, str. 45).

Razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije je mogoče tudi meriti. Dimenzije merjenj so zlasti naslednje (Možina v: Ivanko in Stare, 2007, str. 117): vrednote, rituali, vzorniki, zgodbe, simboli, miti o organizaciji ter proizvodi in storitve.

Raziskovalci uporabljajo različne tehnike merjenj organizacijske kulture (Možina v: Ivanko in Stare, 2007, str. 117):

- spraševanje, preizkušanje, opazovanje članov organizacije (zakaj posameznik ravna tako, kot ravna),
- analiza lastnosti vzornikov,
- analiza parol in pomembnih izrekov,
- analiza organizacijske filozofije (izjava o poslanstvu),
- analiza organigrama organizacije, postopkov s strankami itd.

Razumevanje organizacijske kulture kot procesa otežuje njeno empirično merjenje. Načini proučevanja organizacijske kulture pri razumevanju organizacijske kulture kot procesa so (Možina v: Ivanko in Stare, 2007, str. 117):

- analiza procesa in vsebine socializacije novih članov,
- analiza reakcij na kritične dogodke v organizaciji,
- analiza prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture,
- preučevanje in analiza anomalij v organizaciji.

Antropologija, etnologija in kasneje sociologija so razvile orodja, kot so standardizirani in nestandardizirani intervjuji, vprašalniki različnih vrst in oblik, analiza vsebine dokumentov, opazovanja itd. (Možina v: Ivanko in Stare, 2007, str. 117).

Organizacijsko kulturo lahko raziskujemo s poglobljenimi intervjuji, z anketnimi vprašalniki, z različnimi dokumenti in pravilniki, z opazovanjem ter z zgodbami in miti (Mesner Andolšek, 1995, str. 127–129).

Organizacijsko kulturo lahko zelo hitro spregledamo, saj je globoko zasidrana v percepciji, mišljenju, občutenju in delovanju zaposlenih. Raziskovalec v začetku sploh ne ve, kaj išče in kje začeti iskati. Prisiljen je, da se njegovo raziskovanje začne pri najbolj vidnih dejstvih, in se postopoma spušča v odkrivanje globljih plasti. Začne lahko pri vodstveni strategiji in filozofiji, stilu vodenja, sodelovanju delavcev, načinu reševanja konfliktov med zaposlenimi itd. Raziskovalec bo povsod odkrival, da ljudje delujejo na določen način. Predvsem je treba vedeti, kako si zaposleni razlagajo tako ravnanje. Tako lahko raziskovalec ugotovi, ali so takšni kulturni obrazci ali pa člani delujejo tako zaradi vplivov okolja ali česa drugega. Ko ugotovimo, da so tudi razlage podobne, lahko domnevamo, da smo odkrili skupen obrazec delovanja (Ivanko in Stare, 2007, str. 117).

5 PREDSTAVITEV PODJETJA GLOBEVNIK, D. O. O.

Podjetje Globevnik, d. o. o., ima sedež v Trojarjevi ulici 30 v občini Kranj. V njem je 27 zaposlenih, vključno z direktorjem, ki je hkrati lastnik in ustanovitelj podjetja.

Direktor Iztok Globevnik je podjetje ustanovil leta 1992, potem ko so mu nadrejeni v podjetju Iskra Ero, kjer je dolga leta bil delovodja na ozobčenju, dejali, da ga ne potrebujejo več in lahko kar gre. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja trdokovinskih in rezilnih orodij za avtomobilsko industrijsko proizvodnjo, kar vključuje izdelavo rezkarjev, svedrov, grezil, glodal, povrtal in stružnih orodij. Dejavnost se načeloma deli na izdelavo naštetih proizvodov in na storitev, torej na popravilo proizvodov, pri čemer izdelava zavzema 65 odstotkov proizvodnega obsega in obnova preostalih 35 odstotkov. Pri izdelavi podjetje deli blago še na standardno in nestandardno, po načrtu.

Leta 1992 so začeli z enim klasičnim brusilnim strojem, leta 1994 so že kupili prve CNC-stroje (stroji za obdelavo kovin), leta 1995 je prišla v podjetje prva dvoosna naprava in leta 1997 prva petosna, za njo pa še merilni stroj Zoller.

Organizacijska struktura je dokaj enostavna: podjetje se deli na proizvodni in administrativni del, v katerem pet ljudi skrbi za nabavo, prodajo, logistiko, projektiranje, odpremo in prevzeme vhodnega blaga. Računovodstvo ni del podjetja in ga opravlja zunanje podjetje. Enostavno organizacijsko strukturo si lahko privoščijo zato, ker delajo po sistemu, da vsak vse zna, to pomeni, da je tudi takrat, ko koga ni v službo, vse delo opravljeno.

Podjetje Globevnik je v letu 2008 ustvarilo za 1,617.310 evrov prometa, izmerjeni delež izvoza pa je bil 6-odstoten. Države, v katere podjetje izvažata, so Srbija, Hrvaška, Avstrija in Nemčija. Največji kupci na slovenskem trgu pa so Kladivar – Tovarna elementov za fluidno tehniko, d. d., Unior, d. d., in LTH Ulitki, d. o. o.

Večina strojnega parka je nabavljena z državnimi subvencijami, kar pomeni, da bo podjetje določene parametre doseglo tudi do konca tega leta. Načrtujejo vsaj 11-odstotni delež izvoza in to bodo do konca leta po besedah Iztoka Globevnika brez težav dosegli.

Vizija podjetja je predvsem v prihodnjih letih povečati izvoz nad zdaj zastavljenih 11 odstotkov. Hkrati že razmišljajo o nakupu novega stroja za prevleko s pomočjo subvencij.

Iztok Globevnik je starejši podjetnik, čigar edina želja in vizija je, da tudi po tem, ko odide v pokoj, njegovo proizvodno podjetje učinkovito nadaljuje pot, ki jo je sam začel pred osemnajstimi leti.

6 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

6.1 ZASNOVA RAZISKAVE

Cilj raziskovalnega dela diplomske naloge je ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v proizvodni organizaciji Globevnik, d. o. o. Z raziskavo sem želela proučiti profil dejanske in želene organizacijske kulture ter na podlagi ugotovitev izdelati predlog ukrepov za izboljšanje organizacijske kulture. Poleg tega je bil cilj ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami in s sodelavci ter katera prepričanja, norme in vrednote sprejemajo kot svoje.

Proučitev organizacijske kulture temelji na Handyjevem vprašalniku (Handy, 1976, str. 205), ki je sestavljen iz dveh delov. Prvi del vsebuje demografske podatke, in sicer starost in spol, izobrazbo, delovno dobo v organizaciji in organizacijsko enoto.

Drugi del je sestavljen iz petnajstih vprašanj. Pri vsakem vprašanju so navedene štiri trditve, ki so značilne za štiri tipe organizacijske kulture. Začetku stavka sledijo štirje možni zaključki, ki v kombinaciji opisujejo enega od štirih možnih vzorcev prepričanj, vrednot, organizacijskega obnašanja, ki so lahko značilni za organizacijsko kulturo.

Anketiranci ocenjujejo dejansko in želeno organizacijsko kulturo. Pri vsakem vprašanju morajo rangirati štiri trditve z ocenami od 4 do 1, in sicer glede na dejansko in glede na želeno stanje v organizaciji.

Na koncu anketnega vprašalnika pa so še vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih in njihovih vrednotah.

Anketa se je v podjetju Globevnik izvajala od marca do začetka aprila 2010. Ciljna skupina so bili vsi zaposleni v organizaciji.

Raziskava organizacijske kulture temelji na anketi zaprtega tipa. Anketiranci imajo na voljo možne odgovore in z ocenami presodijo, kateri je najbližji njihovem mnenju.

Pri proučevanju organizacijske kulture ima ključno vlogo to, kako je vprašalnik sestavljen. Od tega sta odvisni kakovost raziskave in uporabnost ugotovitev. Besedilo anketnega vprašalnika, ki sem ga uporabila za svojo raziskavo, sem nekoliko poenostavila. Z njim sem ugotovljala vrednote, norme in prepričanja zaposlenih v proizvodni organizaciji. Anketni vprašalnik obravnava, kakšen je odnos zaposlenih do dela, kakšna je njihova vloga v organizaciji, kako poteka delo, kakšni so medsebojni odnosi in odnosi organizacije do okolja.

6.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšna je dejanska organizacijska kultura in kakšno kulturo si zaposleni v proizvodni organizaciji želijo ter kakšno je njihovo zadovoljstvo in katere vrednote prevladujejo v njihovi organizaciji. S pomočjo ugotovitev želim izdelati predloge ukrepov za izboljšanje organizacijske kulture v podjetju Globevnik.

Vprašalniki so bili razdeljeni v marcu, želeni rok za njihovo vrnitev je bil 1. 4. 2010, vendar so bili vrnjeni nekaj dni kasneje. Odnos sem jih v podjetje in jih izročila direktorju, od njega pa sem potem tudi prevzela izpolnjene vprašalnike. Potem ko so zaposleni izpolnili vprašalnik, so ga odložili v za to namenjeno škatlo, ki je bila pri uri za vodenje evidence vstopov v organizacijo in izstopov iz nje. S tem je bila zagotovljena anonimnost zaposlenih. Na začetku vprašalnika je nagovor s prošnjo sodelovanja vsem zaposlenim v organizaciji in z jamstvom tajnosti pridobljenih podatkov. Na začetku drugega dela vprašalnika, ki se nanaša na določanje dejanske in želene organizacijske kulture, je navodilo zaposlenim za izpolnjevanje. Prejela sem 23 izpolnjenih vprašalnikov. Glede na to, da je v podjetju 27 zaposlenih, je bila odzivnost zelo dobra.

S pomočjo vprašalnika sem dobila podatke, na podlagi katerih sem ugotovila, kakšna je kultura v organizaciji in kakšno organizacijsko kulturo si zaposleni želijo. Prav tako sem lahko podala predlog ukrepov za njeno izboljšanje.

6.3 OBRAZLOŽITEV ODGOVOROV

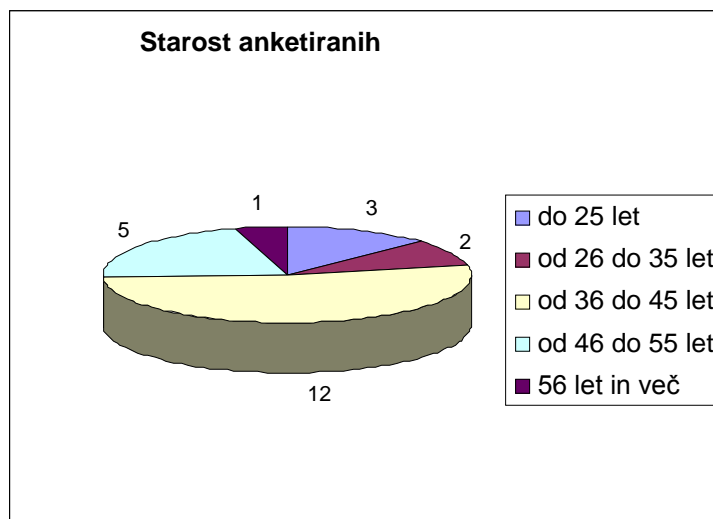
Najprej so predstavljeni podatki o anketirancih, in sicer starost in spol, stopnja izobrazbe, delovna doba v organizaciji in organizacijska enota, v kateri so zaposleni. Sledijo odgovori o dejanski in želeni organizacijski kulturi, pridobljeni na podlagi Handyjevega vprašalnika. Na koncu, kot tretji del, so prikazani odgovori o zadovoljstvu zaposlenih in njihovih vrednotah.

1. del: PODATKI O ANKETIRANCIH

- Starost in spol

Iz grafa 1 je razvidno, da v podjetju Globevnik prevladujejo zaposleni, stari med 36 in 45 let. Sledijo tisti, ki so stari od 46 do 55 let. Le en zaposleni je starejši od 56 let.

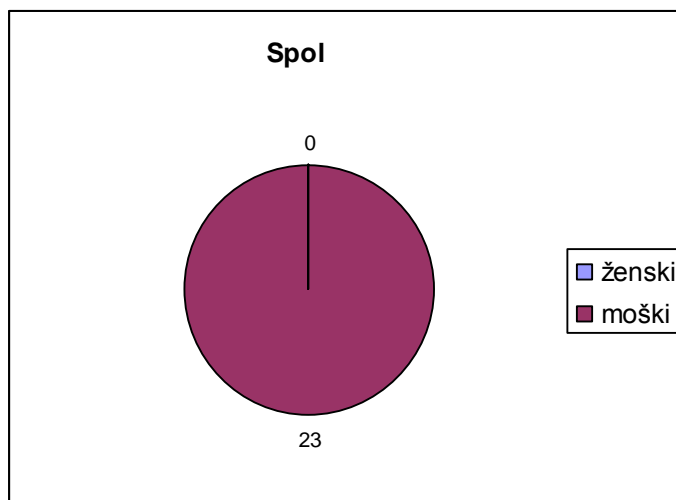
Graf 1: Starost anketiranih



Vir: lastni.

Graf 2 prikazuje, da med anketiranci ni nobene ženske, vseh 23 zaposlenih, ki so odgovarjali, je moških. Glede na proizvodni proces oziroma vrsto dela, ki poteka v podjetju – proizvodnja trdokovinskih in rezilnih orodij za avtomobilsko industrijo –, to ni presenetljivo.

Graf 2: Spol anketiranih



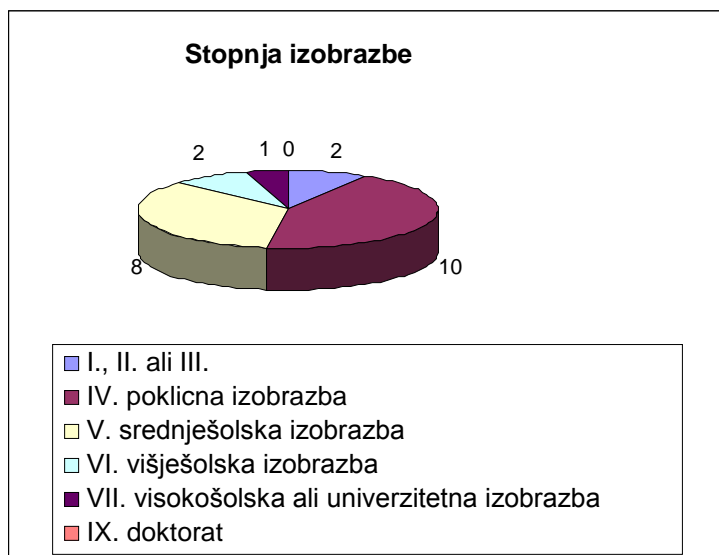
Vir: lastni.

- Stopnja izobrazbe

V podjetju imata nedokončano, dokončano osnovno šolo ali opravljen dvoletni poklicni program le dva zaposlena. Največ zaposlenih, to je deset, ima poklicno

izobrazbo, kar je tudi razvidno iz grafa 3. Osem jih ima srednješolsko izobrazbo, dva sta končala višjo šolo in le eden ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Doktorata nima nihče. Glede na to, da je osnovna dejavnost podjetja proizvodnja, je izobrazbena struktura dobro razporejena, saj je največ članov organizacije potrebnih za proizvodni proces.

Graf 3: Stopnja izobrazbe

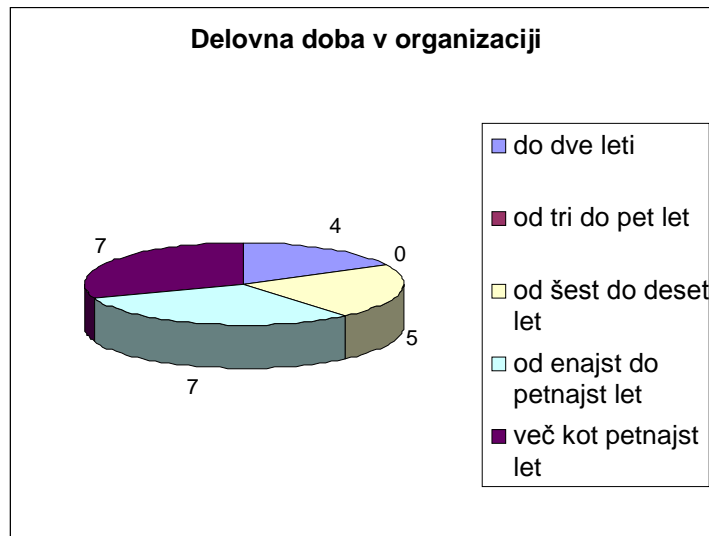


Vir: lastni.

- Delovna doba v organizaciji

V proizvodni organizaciji Globevnik je med anketiranci enako število tistih, ki imajo med enajst in petnajst let delovne dobe, in tistih, ki tu delajo več kot petnajst let. Ti dve skupini prevladujeta. Najmanj zaposlenih ima do dve leti delovne dobe, nihče pa ni zaposlen v organizaciji od tri do pet let.

Graf 4: Delovna doba v organizaciji

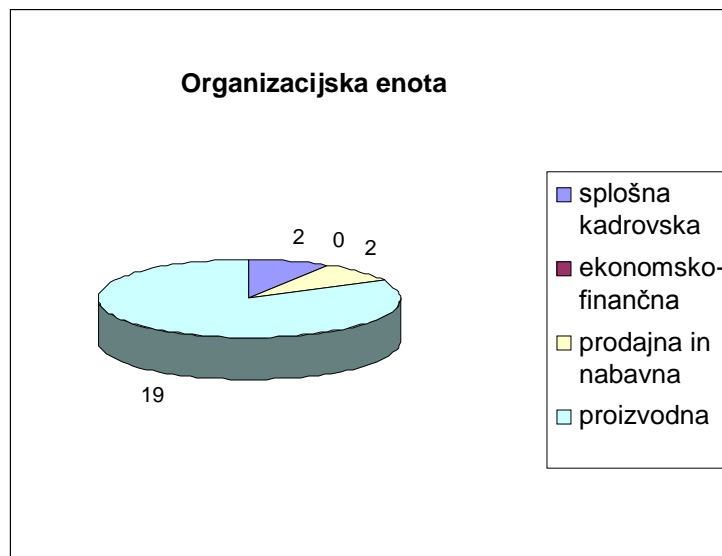


Vir: lastni.

- Organizacijska enota

Kot prikazuje graf 5, največ zaposlenih dela v proizvodni enoti, in sicer 19, kar pomeni kar 82,6 odstotka vseh anketiranih. V splošni kadrovski in prodajni ter nabavni enoti so skupaj le štirje zaposleni ali 17,4 odstotka anketirancev. Med anketiranci ni bilo nikogar iz ekonomsko-finančne enote, kar ni presenetljivo, saj računovodske naloge za podjetje Globevnik izvaja zunanje podjetje.

Graf 5: Organizacijska enota



Vir: lastni.

2. del: DOLOČANJE DEJANSKE IN ŽELENE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Glavni namen analize anketnih vprašalnikov je ugotovitev dejanske in zelene organizacijske kulture v proizvodni organizaciji Globevnik, d. o. o., in sicer na podlagi Handyjevega vprašalnika (Handy, 1976, str. 205), ki vsebuje 15 vprašanj. Pri vsakem vprašanju so navedene štiri trditve, ki opisujejo posamezen vidik delovanja oziroma obnašanja organizacije. Začetku stavka sledijo štirje možni zaključki, ki opisujejo štiri tipe organizacijske kulture. Prva dva stolpca na grafu predstavljata kulturo moči - v nadaljevanju a, druga dva kulturo vlog - b, tretja dva stolpca označujeta kulturo nalog - c in zadnja, četrta dva stolpca kulturo osebnosti - d. Anketiranci so pri vsakem vprašanju trditvam prisojali ocene od 4 do 1, in sicer glede na dejansko in glede na zeleno stanje v organizaciji.

ANALIZA ODGOVOROV

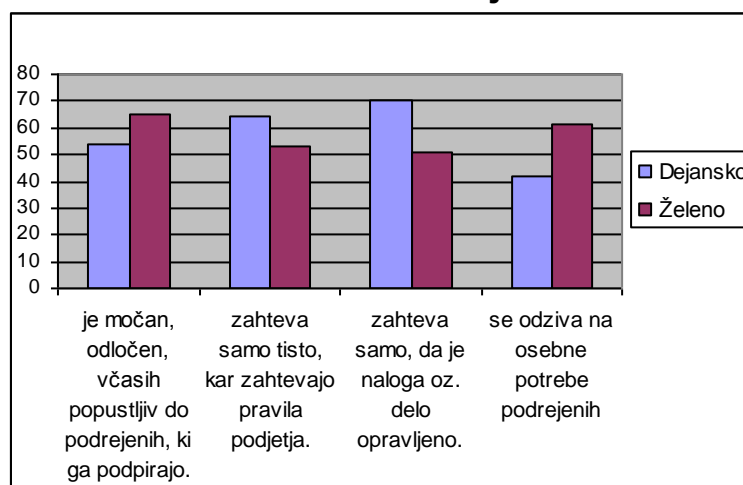
Vsako od 23 anket sem vnesla v tabelo (glej Priloga 2: Tabela 1). Iz te tabele je razvidna vsota vseh točk za posamezno trditev pri vsakem vprašanju za dejansko in zeleno stanje. Tako so anketiranci ocenjevali posamezne trditve, ki opisujejo vsaka svoj tip organizacijske kulture, pri vsakem vprašanju. Odgovori so prikazani v grafih 6–20, ki prikazujejo dejansko in zeleno stanje pri posameznem vprašanju.

GRAFIČNI PRIKAZ ODGOVOROV

Na abscisni osi so trditve o dejanskem in zelenem stanju, na ordinatni osi pa je seštevek točk za posamezno trditev. Prvi stolpec (modre barve) prikazuje dejansko stanje, drugi stolpec (vijolične barve) pa zeleno stanje v organizaciji.

V proizvodni organizaciji Globevnik po mnenju anketirancev dober nadrejeni zahteva, da je naloga oziroma delo opravljeno, in tisto, kar zahtevajo pravila podjetja. Želijo pa si, da bi bil močan, odločen, včasih popustljiv do podrejenih, ki ga podpirajo.

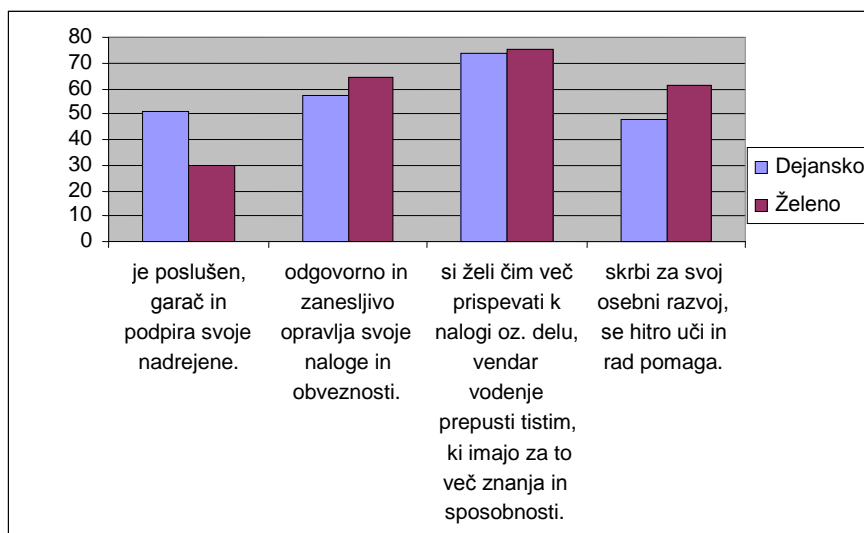
Graf 6: Dober nadrejeni



Vir: lastni.

Kot prikazuje graf 7, si v organizaciji dober podrejeni dejansko želi čim več prispevati k nalogi oziroma delu, vendar vodenje prepusti tistim, ki imajo za to več znanja in sposobnosti. Zaposleni si takšnega podrejenega tudi želijo.

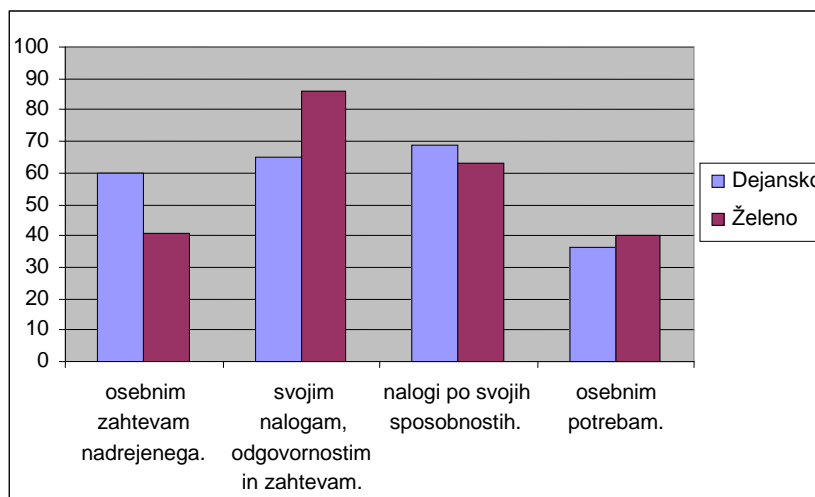
Graf 7: Dober podrejeni



Vir: lastni.

Iz odgovorov je razvidno, da dober član podjetja daje prednost nalogi po svojih sposobnostih, želijo pa si, da bi dal prednost svojim nalogam, odgovornostim in zahtevam.

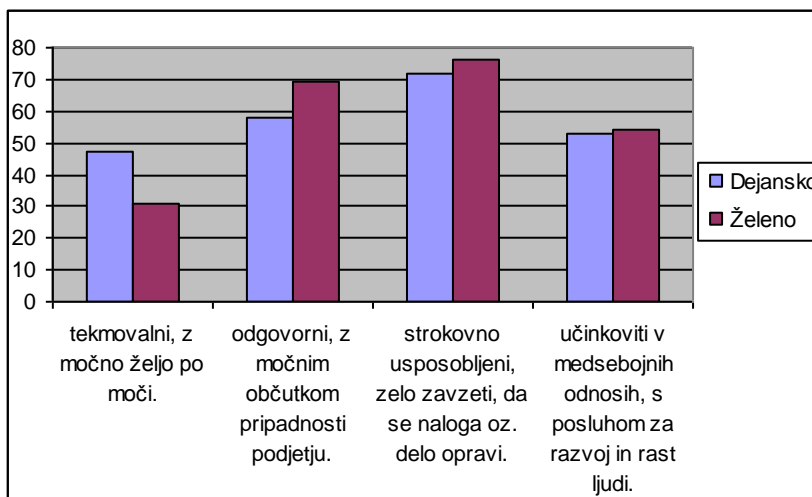
Graf 8: Dober član našega podjetja daje prednost



Vir: lastni.

Večina anketirancev meni, da so ljudje, ki uspejo v njihovem podjetju, odgovorni, z močnim občutkom pripadnosti podjetju in strokovno usposobljeni, zelo zavzeti, da se delo opravi. Takšne so tudi njihove želje – uspejo naj strokovno usposobljeni in zelo zavzeti ljudje.

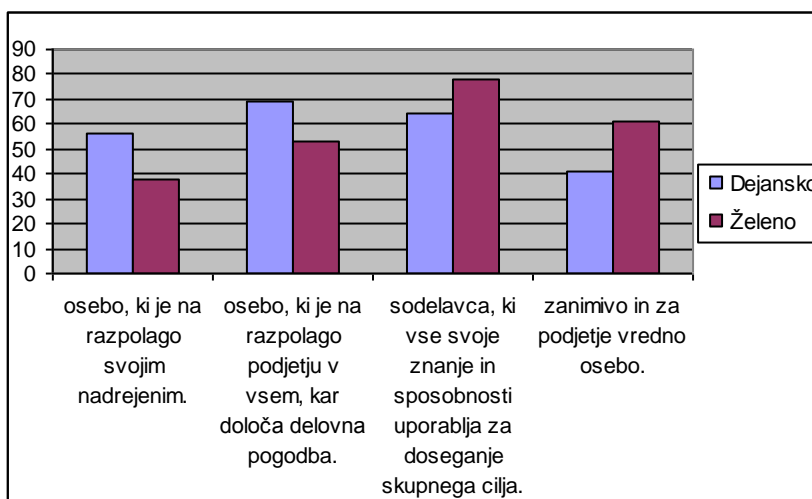
Graf 9: Ljudje, ki uspejo v našem podjetju, so



Vir: lastni.

Anketirani menijo, da podjetje obravnava posameznika kot nekoga, ki je na razpolago podjetju v vsem, kar določa delovna pogodba. Želijo pa si, da bi ga obravnavali kot sodelavca, ki vse svoje znanje in sposobnosti uporablja za doseganje skupnega cilja.

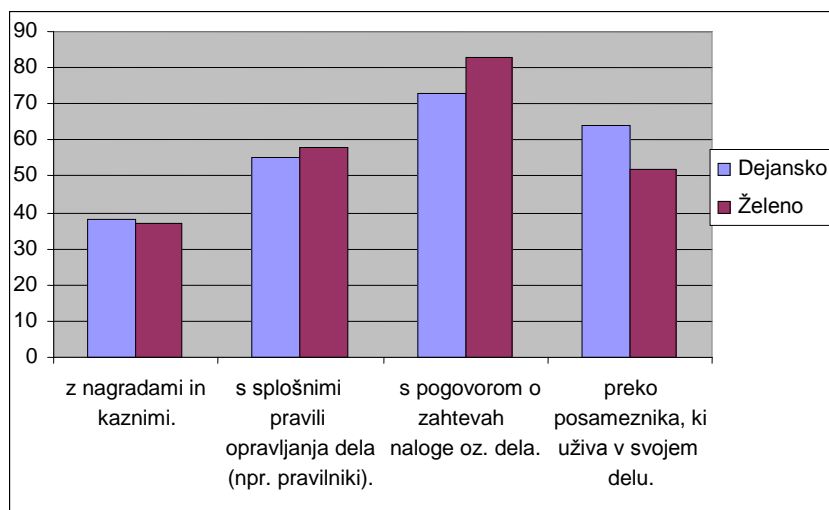
Graf 10: Naše podjetje obravnava posameznika kot



Vir: lastni.

Po mnenju zaposlenih se v podjetju kontrola in vpliv izvajata preko posameznika, ki uživa v svojem delu, in s pogovorom o zahtevah naloge oziroma dela. To se ujema z njihovo željo – kontrola in vpliv naj se izvajata s pogovorom o zahtevah dela.

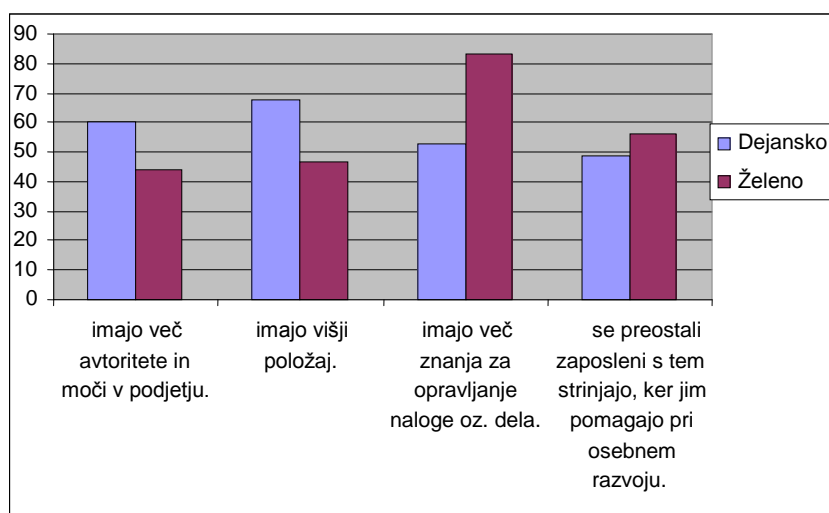
Graf 11: V našem podjetju se kontrola in vpliv izvajata



Vir: lastni.

Drugi imajo pravico nadzorovati, če imajo več avtoritete in moči v podjetju in imajo višji položaj. Večina zaposlenih si želi, da bi imeli drugi pravico nadzorovati, če bi imeli več znanja za opravljanje naloge oziroma dela.

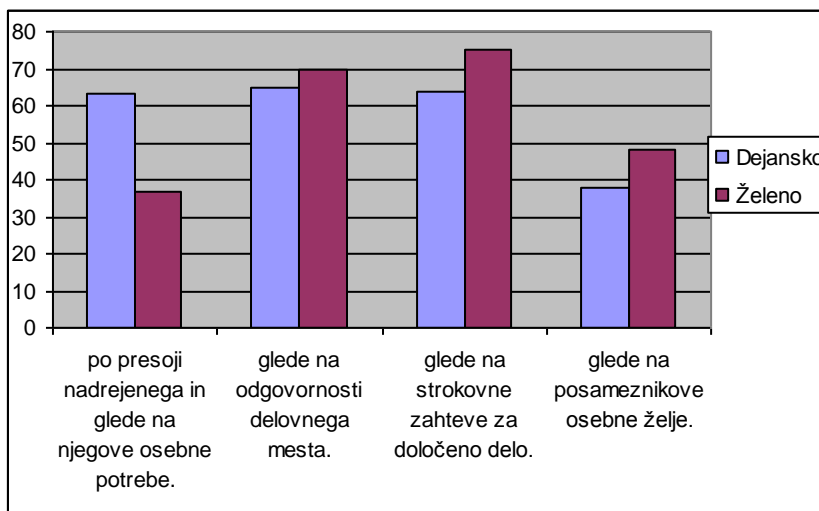
Graf 12: Drugi imajo pravico nadzorovati, če



Vir: lastni.

Iz grafa 13 je razvidno, da se delovne naloge v obravnavani organizaciji določijo tako po presoji nadrejenega in glede na njegove osebne potrebe kot glede na odgovornosti delovnega mesta in glede na strokovne zahteve za določeno delo. Večina zaposlenih si tudi želi, da bi se delovne naloge določile glede na strokovne zahteve za določeno delo.

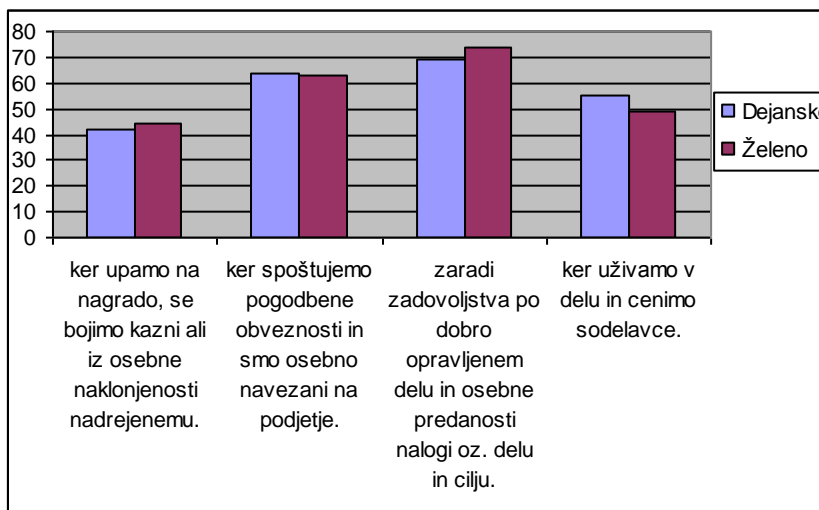
Graf 13: Delovne naloge se določijo



Vir: lastni.

Zaposleni v proizvodni organizaciji delajo zaradi zadovoljstva po dobro opravljenem delu in osebne predanosti nalogi oziroma delu in cilju ter ker spoštujejo pogodbene obveznosti in so osebno navezani na podjetje. Želijo pa si, da bi delali zaradi zadovoljstva po dobro opravljenem delu in osebne predanosti delu in cilju.

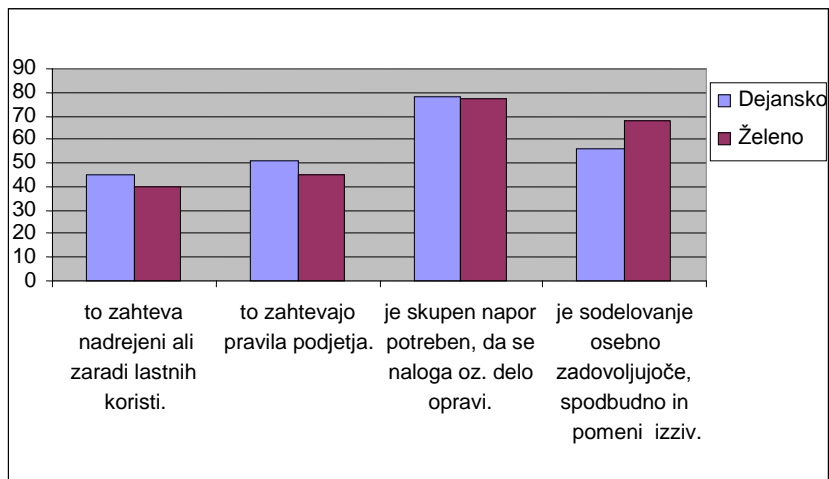
Graf 14: Delamo



Vir: lastni.

Ljudje v obravnavani organizaciji delajo skupaj, kadar je skupen napor potreben, da se naloga oziroma delo opravi. To se ujema z njihovimi željami.

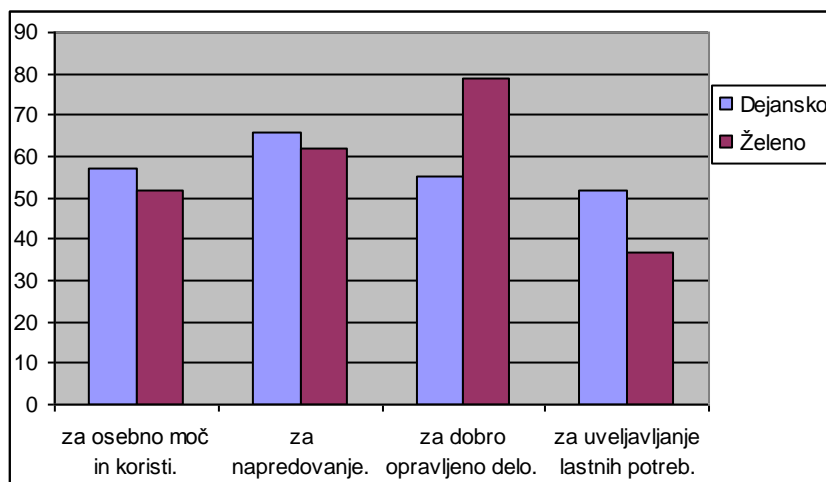
Graf 15: Ljudje delamo skupaj, kadar



Vir: lastni.

V podjetju je tekmovanje potrebno za osebno moč in koristi ter za napredovanje. Anketirani pa si želijo, da bi bil cilj tekmovanja dobro opravljeno delo.

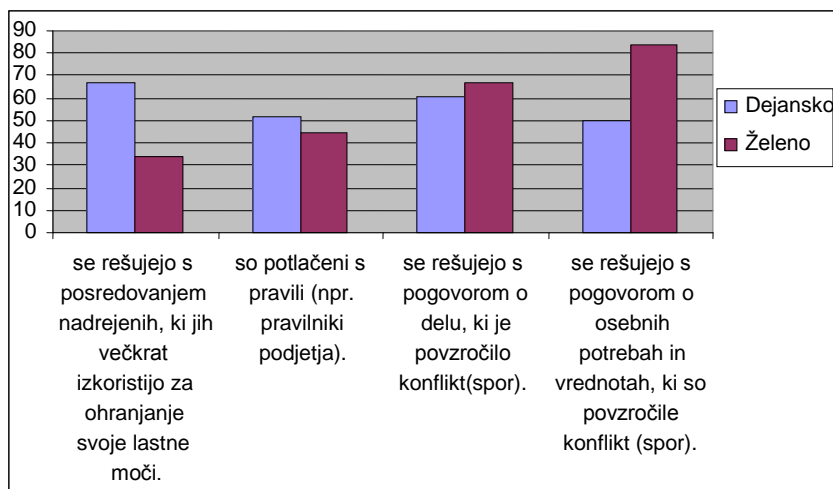
Graf 16: Tekmovanje je potrebno



Vir: lastni.

Konflikti (spori) se v obravnavani organizaciji po mnenju zaposlenih rešujejo s posredovanjem nadrejenih, ki jih večkrat izkoristijo za ohranjanje svoje lastne moči. Želijo pa si, da bi se konflikti reševali s pogovorom o osebnih potrebah in vrednotah, ki so povzročile spor.

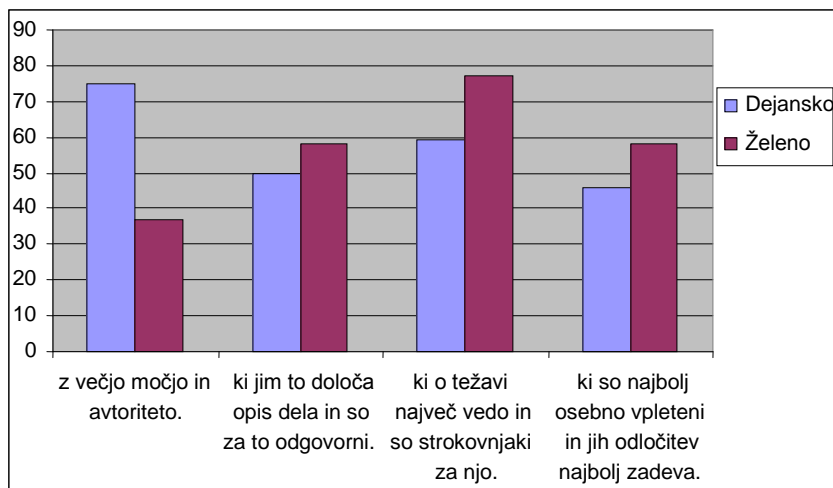
Graf 17: Konflikti (spori)



Vir: lastni.

Odgovori v anketi so pokazali, da odločitve sprejemajo tisti z večjo močjo in avtoriteto. Večina zaposlenih v organizaciji si želi, da bi odločitve sprejemali tisti, ki o težavi največ vedo in so strokovnjaki za njo.

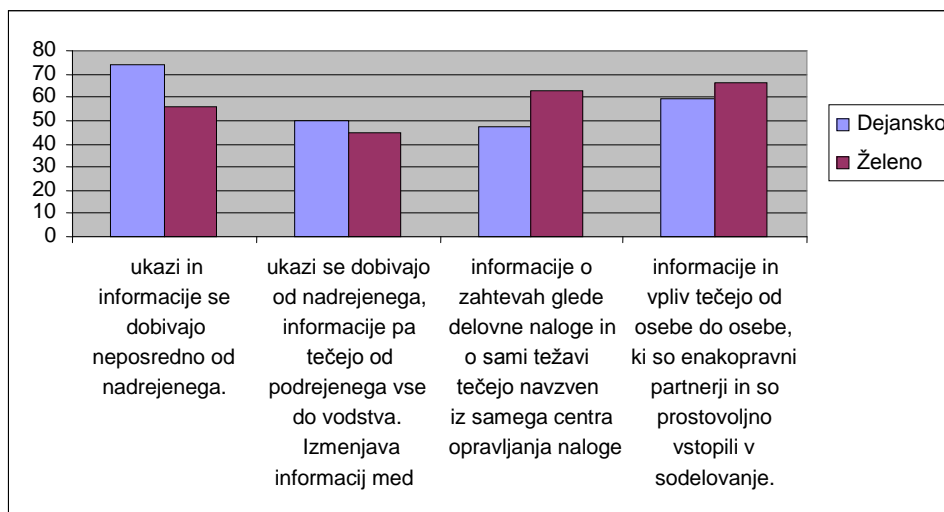
Graf 18: Odločitve sprejemajo tisti



Vir: lastni.

Nadalje je iz odgovorov razvidno, da ukazi in informacije pridejo neposredno od nadrejenega. Večina pa si želi, da bi informacije in vpliv potekali od osebe do osebe, ki so enakopravni partnerji in so prostovoljno vstopili v sodelovanje, ter da bi se naloge dodeljevale s skupnim dogovorom.

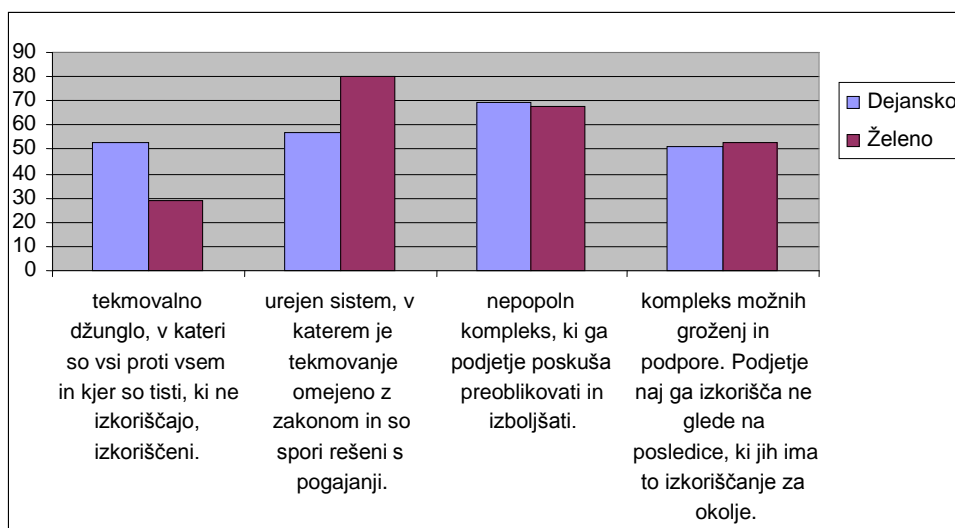
Graf 19: Kontrola zaposlenih in struktura komunikacije



Vir: lastni.

Med anketiranci prevladuje mnenje, da njihovo podjetje gleda na okolje kot na nepopoln kompleks ter ga poskuša preoblikovati in izboljšati. Želijo pa si, da bi nanj gledalo kot na urejen sistem, v katerem je tekmovanje omejeno z zakonom in so spori rešeni s pogajanjem.

Graf 20: Naše podjetje gleda na okolje kot na



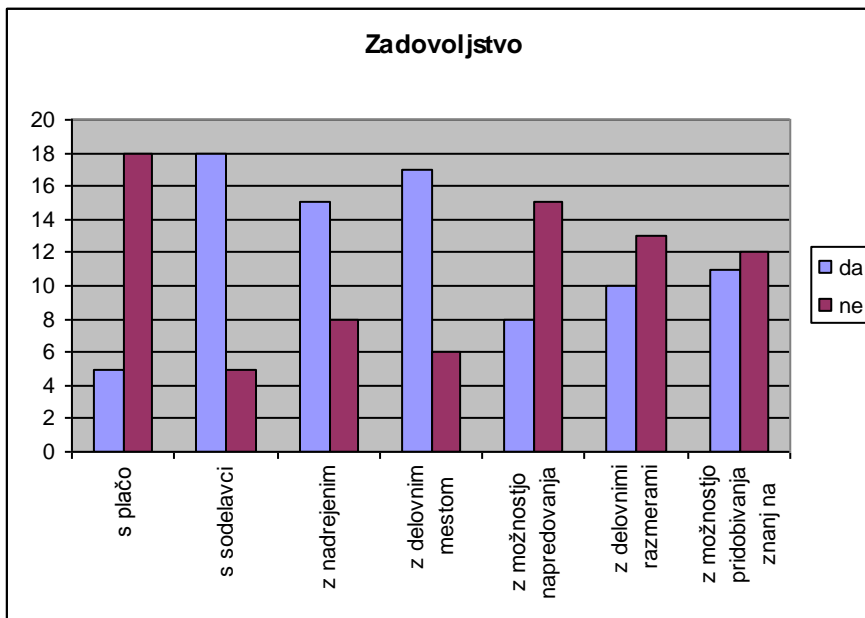
Vir: lastni.

3. del: ZADOVOLJSTVO

Iz grafa 21 je razvidno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Globevnik. Najbolj zadovoljni so s sodelavci in z delovnim mestom, prav tako je večina zadovoljnih z

nadrejenimi. Plača, možnost napredovanja in delovne razmere pa so tisti dejavniki, s katerimi so zaposleni najmanj zadovoljni (glej Priloga 2: Tabela 5).

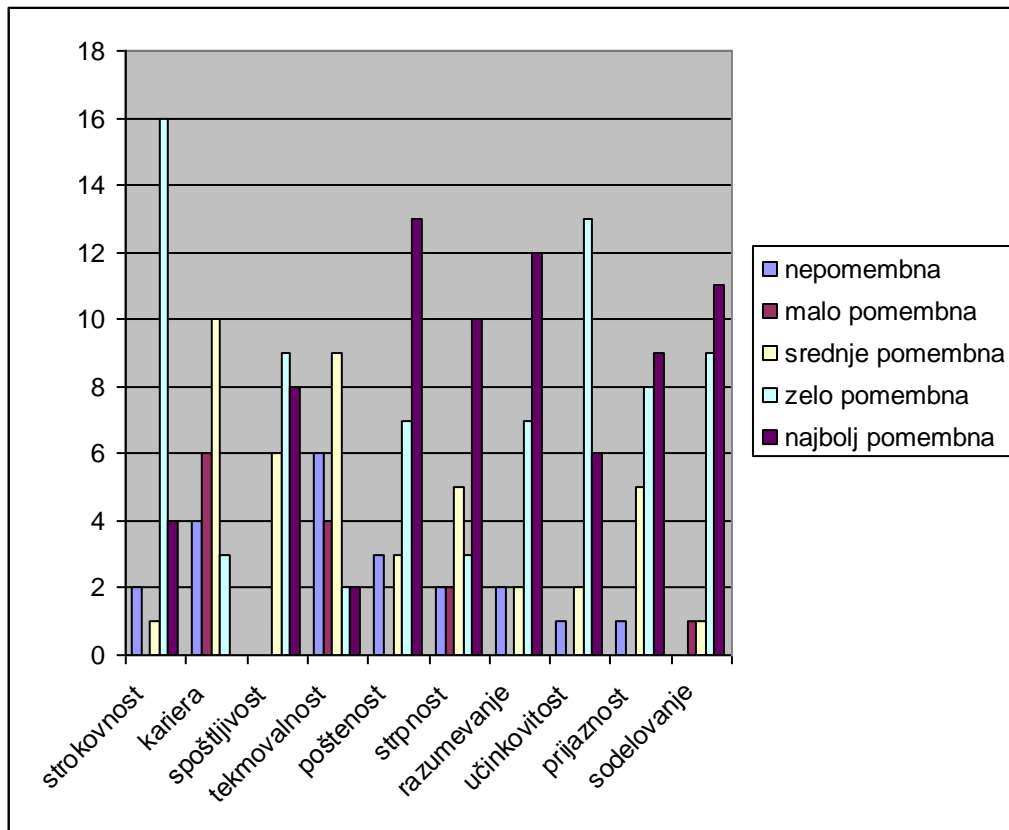
Graf 21: Zadovoljstvo



Vir: lastni.

Pri zadnjem vprašanju v anketi so zaposleni ocenjevali pomembnost vrednot v njihovi organizaciji. Iz grafa je razvidno, da so strokovnost, spoštljivost, sodelovanje in učinkovitost po mnenju večine zaposlenih zelo pomembne vrednote. Kariera in tekmovalnost sta srednje pomembni. Najbolj pomembne vrednote v njihovi organizaciji pa so poštenost, strpnost, razumevanje, prijaznost in sodelovanje (glej Priloga 2: Tabela 6).

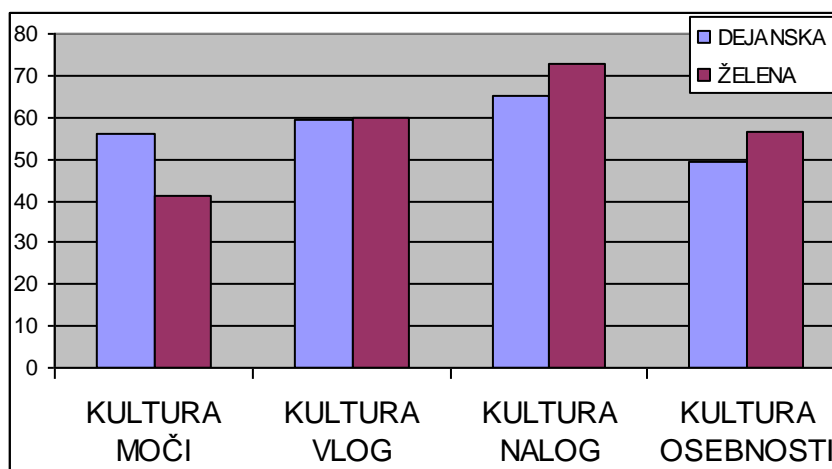
Graf 22: Vrednote



Vir: lastni.

Na podlagi odgovorov sem izračunala, kakšna je dejanska in kakšna želena organizacijska kultura v obravnavani organizaciji. Seštela sem vsoto vseh točk, ki so vključene v trditve a dejansko (a zeleno) v vseh 15 vprašanjih. Isti postopek sem ponovila za trditve b, c in d dejansko ter b, c, in d zeleno (glej Priloga 2: Tabela 2). S tem sem dobila vsoto vseh točk, vključenih v trditve a, b, c in d dejansko (zeleno), za vseh 15 vprašanj. V naslednjem koraku sem izračunala povprečje za posamezen tip organizacijske kulture (za posamezne trditve a, b, c in d), in sicer tako, da sem seštevek vseh točk, vključenih v trditve a dejansko, delila s številom 15 (ker je toliko vprašanj). Postopek sem ponovila še pri preostalih treh trditvah tako za dejansko kot za zeleno stanje. S tem sem dobila povprečje točk za posamezen tip organizacijske kulture, kar je prikazano na grafu 23 (glej Priloga 2: Tabela 3). V zadnjem koraku sem na podlagi povprečnega števila točk izračunala še, koliko odstotkov zavzema posamezen tip organizacijske kulture, kar je prikazano v tabeli 1 (glej Priloga 2: Tabela 4).

Graf 23: Povprečno število točk za posamezen tip organizacijske kulture



Vir: lastni.

Kot je razvidno iz tabele 1 in grafa 23, v proizvodni organizaciji Globevnik prevladuje kultura nalog, to je na naloge in delo usmerjena kultura. To ni presenetljivo, saj je podjetje Globevnik manjša proizvodna organizacija, katere lastnik in direktor je en človek. Pri spopadanju s stalnimi izzivi in spremembami v okolju ter z vse ostrejšo konkurenco so opravljanje nalog in doseganje zastavljenih ciljev ter izpolnjevanje rokov ključnega pomena za njihov uspeh. To pa je mogoče le na podlagi timskega dela in če imajo zaposleni na razpolago dovolj sredstev. Podjetje Globevnik se omenjenih dejavnikov zelo dobro zaveda in si prizadeva predvsem za izpolnjevanje nalog.

Drugi najmočnejši tip dejanske organizacijske kulture v podjetju je kultura vlog. Za takšno kulturo je značilno, da ima vsakdo svojo vlogo v organizaciji. To si lahko pojasnimo s tem, da je kar 30 odstotkov anketirancev zaposlenih v organizaciji več kot 11 let in 30 odstotkov več kot 15 let. Ti člani so si v času, odkar obstaja organizacija (18 let), pridobili moč, ki temelji na položaju.

V podjetju je takoj za kulturo vlog izražena prisotnost kulture moči, za katero je značilna ciljno usmerjena kultura z močnim voditeljem, ki nadzira celotno organizacijo z majhnim številom ključnih posameznikov. Najmanj pa je prisotna kultura osebnosti, kjer je posameznik najvažnejši.

Na osnovi odgovorov je razvidno, da so zaposleni v organizaciji Globevnik z dejansko organizacijsko kulturo zadovoljni, saj si tudi v prihodnosti želijo kulturo nalog. Po željah za prihodnost sledita kultura vlog in kultura osebnosti. Najmanj pa si zaposleni želijo, da bi v njihovem podjetju prevladovala kultura moči.

Ugotovitev, da si zaposleni želijo organizacijske kulture, ki po mnenju večine že prevladuje, si lahko razložimo s tem, da je podjetje Globevnik majhna organizacija, katere člani so tesno povezani in katerih delo je timsko. Ob morebitnih konfliktih so

jih prisiljeni sproti reševati, če želijo, da bo delo uspešno opravljeno in počutje v organizaciji prijetno.

**Tabela 1: Dejanska in zelena organizacijska kultura v proizvodni organizaciji
Globevnik, d. o. o.**

KULTURA	kultura moči	kultura vlog	kultura nalog	kultura osebnosti
dejanska	24,4 %	25,8 %	28,3 %	21,5 %
želena	17,8 %	26 %	31,6 %	24,6 %

Vir: ugotovitve lastne ankete.

7 PREDLOG UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Anketa je pokazala, da so v podjetju Globevnik, d. o. o., prisotni elementi kulture nalog, kulture vlog in kulture moči, po mnenju večine anketirancev pa prevladuje prva. Zaposleni si tudi v prihodnosti želijo takšne organizacijske kulture, torej so z zdajšnjo zadovoljni. Njihova organizacija je pravilno usmerjena, zato bistvene spremembe organizacijske kulture za zdaj niso potrebne. Pomembno je, da se kultura ohranja in krepi v skladu s potrebami članov organizacije, vodstva in zunanjega okolja. Kljub usklajenosti dejanske in želene organizacijske kulture pa vodstvu predlagam nekaj ukrepov, na katere naj bodo pozorni.

Zaposleni v organizaciji in njihovo znanje so najpomembnejši vir za uspeh organizacije. Zato je zelo pomembno, da podjetje posveča ustrezno pozornost njihovem izobraževanju, komuniciranju in na splošno počutju v organizaciji. Hkrati so člani glavni nosilci kulturnih elementov, organizacijska kultura pa vpliva na uspeh organizacije. Organizaciji predlagam, da v prihodnosti posvetijo čim več pozornosti izobraževanju in komuniciranju med člani organizacije, timskega delu in spremembam v okolju.

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno. V obravnavanem podjetju so nezadovoljni predvsem s plačo, z možnostjo napredovanja in z možnostjo pridobivanja znanj na delovnem mestu ter z delovnimi razmerami. Zato vodstvu predlagam, naj zaposlenim omogoči možnost napredovanja. Po določenem času naj se zamenjajo vodje timov – tako bodo imeli zaposleni možnost napredovanja, ki naj bo ustrezno nagrajeno. Vodstvo naj zagotavlja tudi ustrezne delovne razmere, ki bodo članom olajšale proizvodno delo. Zelo pomembno je, da jim vodstvo omogoča stalno izobraževanje in obveščanje o vseh aktualnih novostih na njihovem področju dela. Ne samo ob reklamacijah, ampak sproti naj vodstvo zaposlenim omogoči izobraževanje, vsaj štirikrat na leto, torej ob vsakem kvartalu. Nadalje vodstvu predlagam, naj se vodje timov enkrat na teden sestanejo z vodjem proizvodnje in naj jim ta razloži potek načrtovanega dela. Tako bo zagotovljena obveščenost vseh članov. Vodstvo naj preverja zadovoljstvo zaposlenih s pogovori in z anketnimi vprašalniki ter na podlagi ugotovitev uvaja potrebne spremembe. S tem se bo vodstvo izognilo možnosti, da bi zaposleni delali samo za plačo in bodo verjetno tudi bolj zadovoljni s plačo. Predvsem pa naj vodstvo ustrezno nagraduje posameznike glede na njihove dosežke.

Vrednote, norme in prepričanja zaposlenih so ključne sestavine organizacijske kulture, ki ne nastanejo čez noč, ampak zahtevajo določen čas. Zato je zelo pomembno, katere vrednote so zaposlenim pomembne. Zaposlenim v podjetju Globevnik so najpomembnejše vrednote poštenost, razumevanje in sodelovanje, večini je zelo pomembna vrednota tudi strokovnost. Pomembno je, da so vrednote med člani organizacije pozitivne in da jih večina sprejema. S časom te vrednote postanejo običajen vzorec njihovega vedenja. Da bodo osebne vrednote zaposlenih

in organizacijske vrednote usklajene, da torej ne bo večjih odstopanj, vodstvu predlagam, naj opazuje obnašanje svojih članov, naj se pogovarja z njimi in naj z vprašalniki ugotavlja, kakšna organizacijska kultura prevladuje in kakšno si zaposleni želijo.

V podjetju Globevnik, d. o. o., je dejanska organizacijska kultura dokaj blizu željeni, zato naj vodstvo nadaljuje zdajšnji način delovanja, ob upoštevanju navedenih predlogov. Kakršen koli izziv v okolju, prodor novih tehnologij ali poostrena konkurenca lahko zelo hitro zahtevajo spremembe v organizacij. Teh pa ne bo mogoče uvesti brez spremembe organizacijske kulture, ki je zahteven proces.

Upam, da bodo moji predlogi podjetju v praksi koristili.

8 ZAKLJUČEK

Vsaka organizacija ima svojo lastno organizacijsko kulturo, ki je edinstvena in po kateri se razlikuje od drugih organizacij. Organizacijska kultura je osebnost organizacije in pomeni način komuniciranja, reševanja težav, norme, vrednote, prepričanja in zgodbe, ki jih večina njenih članov sprejema kot svoje. Kulture v organizaciji se člani običajno ne zavedajo, saj je prikrita in deluje predvsem na nezavedni ravni.

O organizacijski kulturi je napisano zelo veliko strokovne literature, zanimiva pa je predvsem zaradi vpliva na uspešnost organizacije. Vodje uspešnih organizacij se vse bolj zavedajo njenega pomena, saj vpliva na uresničevanje zastavljenih ciljev, na vedenje zaposlenih in na spremembe v organizaciji. Organizacijska kultura je konkurenčna prednost organizacije in ima močan vpliv na njene člane. Pomembno je, da organizacija posveča dovolj pozornosti zadovoljstvu in vedenju zaposlenih, saj so ti nosilci kulturnih elementov in močno vplivajo na njen uspeh.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem s pomočjo teorije različnih avtorjev predstavila organizacijsko kulturo in ugotovila, da je njena opredelitev težavna, saj obstajajo številne definicije, ter da je organizacijska kultura kompleksen pojem in je težko v eni definiciji zajeti vse njene dimenzije. V strokovni literaturi so številne tipologije organizacijske kulture. Ne glede na to, po kateri tipologiji skušamo razvrstiti organizacijsko kulturo, velja, da je ne moremo razvrstiti v en sam tip. Praviloma kultura sega v več tipov, med katerimi je eden prevladujoč.

Z raziskavo organizacijske kulture v proizvodni organizaciji Globevnik, d. o. o., sem s pomočjo Handyjevega vprašalnika skušala ugotoviti, kakšna je dejanska in kakšna zelena organizacijska kultura ter kako so zaposleni zadovoljni in katere vrednote sprejemajo za svoje. Na podlagi ugotovitev pa sem izdelala predloge podjetju za izboljšanje organizacijske kulture.

Na osnovi odgovorov v anketi sem ugotovila, da v podjetju Globevnik prevladuje kultura nalog. To pomeni, da je poudarek na opravljenih delovnih nalogah, na timskem delu in na odzivanju na spremembe v okolju. Odnosi med zaposlenimi so sproščeni. Anketa je pokazala, da so strokovnost, spoštljivost in učinkovitost za zaposlene zelo pomembne vrednote. Večina anketirancev je kot najbolj pomembno vrednoto ocenila sodelovanje. Prav strokovno znanje, ki so ga zaposleni visoko ocenili, je ključen vir moči v organizaciji, zato odgovori ne presenečajo.

Zaposleni si želijo, da bi bilo njihovo plačilo za opravljeno delo boljše. Pri tem pa ima poleg delodajalca pomembno odgovornost tudi država, ki določa višino davkov. Zaposleni si želijo, da bi imeli možnost napredovanja in boljše delovne razmere. Bolj zadovoljni bi bili tudi, če bi imeli več možnosti pridobivanja znanj na delovnem mestu.

Podjetju Globevnik sem predlagala, naj zaposlenim omogoča pridobivanje znanja in jim zagotovi ustrezno izobraževanje, naj spodbuja timsko delo in naj bodo vsi člani organizacije ustrezno obveščeni o poteku dela in novostih. Prav tako sem vodstvu priporočila, naj z anketnimi vprašalniki preverja zadovoljstvo zaposlenih in ugotavlja, kakšna organizacijska kultura prevladuje in kakšno si zaposleni želijo. Razumevanje lastne organizacijske kulture bo ključno takrat, ko se bodo pokazale potrebe za njeno spreminjanje. To ne pomeni, da bo treba spremeniti celotno organizacijsko kulturo, ampak le tiste njene sestavine, ki bodo neusklajene z želenim stanjem.

Organizacija je uspešna, če dosega zastavljene cilje. Te cilje pa uresničujejo njeni člani. Zaposleni so torej najpomembnejši vir uspeha, zato je zelo pomembno, da vodstvo upošteva njihove potrebe, mišljenje in zadovoljstvo ter da vlaga v njihovo znanje in jih spodbuja pri delu.

LITERATURA

1. BATE, Paul. The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving. Sage, London, 1992.
2. CAMERON, Kim s., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. B.k.: Addison-Wesley Publishing Company, 1999.
3. HANDY, B. Charles. Understanding organizations. Penguin Books, London, 1976.
4. IVANKO, Štefan. Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002.
5. IVANKO, Štefan. Organizacijsko vedenje. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2006.
6. IVANKO, Štefan, STARE, Janez. Organizacijsko vedenje. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.
7. KAVČIČ, Bogdan. Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1991.
8. KAVČIČ, Bogdan. Organizacijska kultura v: Možina, Stane et. al: Management. Didakta, Radovljica, 1994.
9. LIPIČNIK, Bogdan. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
10. LIPIČNIK, Bogdan. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005.
11. LIPOVEC, Filip. Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor, 1987.
12. LUTHANS, Fred. Organizational Behaviour. McGraw-Hill Inc., New York, 1992.
13. MESNER ANDOLŠEK, Dana. Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
14. MOZINA, Stane. Management, Didakta, Radovljica, 1994.
15. MORGAN, Gareth. Images of Organization. Sage Publications, Beverly Hills in Thousand Oaks, 1986.
16. NOČ, Davor. Kadrovski management: Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.
17. ROZMAN, Rudi. Analiza in oblikovanje organizacije. Enota za založništvo, Ljubljana, 2001.
18. SCHEIN, H. Edgar. Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View joesey-Publisher, San Francisco, 1987.
19. SCHEIN, H. Edgar. The Corporate Culture: Sense and Nonsense about Cultural Change. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.
20. TREVEN, Sonja. Mednarodno organizacijsko vedenje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.
21. VILA, Antun. Organizacija in organiziranje. Moderna organizacija, Kranj, 1994.
22. WEICK, E. Karl. Sensemaking in Organizations. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, London, 1995.

SEZNAM SLIK, GRAFOV IN TABEL

Slika 1: Mreža štirih tipov organizacijske kulture.....	19
Slika 2: Model CVF.....	24
Tabela 1: Dejanska in zelena organizacijska kultura v proizvodni organizaciji Globevnik, d. o. o.....	53
Graf 1: Starost anketiranih.....	39
Graf 2: Spol anketiranih.....	39
Graf 3: Stopnja izobrazbe.....	40
Graf 4: Delovna doba v organizaciji.....	41
Graf 5: Organizacijska enota.....	41
Graf 6: Dober nadrejeni.....	42
Graf 7: Dober podrejeni.....	43
Graf 8: Dober član našega podjetja daje prednost.....	43
Graf 9: Ljudje, ki uspejo v našem podjetju, so.....	44
Graf 10: Naše podjetje obravnava posameznika kot.....	44
Graf 11: V našem podjetju se kontrola in vpliv izvajata.....	45
Graf 12: Drugi imajo pravico nadzorovati, če.....	45
Graf 13: Delovne naloge se določijo.....	46
Graf 14: Delamo.....	46
Graf 15: Ljudje delamo skupaj, kadar.....	47
Graf 16: Tekmovanje je potrebno.....	47
Graf 17: Konflikti (spori).....	48
Graf 18: Odločitve sprejemajo tisti.....	48
Graf 19: Kontrola zaposlenih in struktura komunikacije.....	49
Graf 20: Naše podjetje gleda na okolje kot na.....	49
Graf 21: Zadovoljstvo.....	50
Graf 22: Vrednote.....	51
Graf 23: Povprečno število točk za posamezen tip organizacijske kulture.....	52

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

SPOŠTOVANI!

Sem Azra Crnalić, študentka Fakultete za upravo v Ljubljani. Pri prof. Štefanu Ivanku pripravljam diplomsko delo z naslovom Raziskava organizacijske kulture v proizvodni organizaciji. V okviru diplomske naloge bom izvedla tudi raziskavo, izvedeno s pomočjo ankete med zaposlenimi v proizvodni organizaciji. Vljudno vas prosim za vašo pomoč. Vsi podatki bodo tajni in jih bom uporabila izključno za izvedbo raziskave v mojem diplomskem delu.

1. del: Podatki o anketirancu

1. Starost in spol

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- 56 let in več

- Ženski
- Moški

2. Stopnja izobrazbe

(pod I., II. in III. stopnjo spadajo nedokončana osnovna šola, dokončana osnovna šola in dvoletni poklicni program)

- I., II. ali III.
- IV. poklicna izobrazba
- V. srednješolska izobrazba
- VI. višješolska izobrazba
- VII. visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- IX. doktorat

3. Delovna doba v organizaciji:

- do dve leti
- od tri do pet let
- od šest do deset let
- od enajst do petnajst let
- več kot petnajst let

4. Organizacijska enota:

- splošna kadrovska

- ekonomsko-finančna
- prodajna in nabavna
- proizvodna

2. del: Določanje dejanske in želene organizacijske kulture

Vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj. Pri vsakem vprašanju so navedene 4 trditve, ki opisujejo posamezen vidik delovanja oz. obnašanja organizacije. Začetku stavka sledijo štirje možni zaključki, ki v kombinaciji opisujejo enega od štirih možnih vzorcev prepričanj, vrednot, organizacijskega obnašanja, ki so lahko značilni za vašo organizacijo.

Pri vsakem vprašanju pod oznako **D=DEJANSKO** razporedite trditve – zaključek stavka tako, da postavite

- 4 pred tisto, ki po vašem mnenju najbolj velja za dejansko/trenutno stanje v vaši organizaciji
- 3 pred tisto, ki je naslednja najbližja
- 2 pred tisto, ki se redko zazna v vaši organizaciji
- 1 pred trditve, ki najmanj ustreza trenutnemu stanju

Nato se vrnite na začetek in izpolnite še desno stran vprašalnika in pod oznako **Ž=ŽELENO STANJE** razporedite ocene tako, kot si želite, da bi bilo v organizaciji.

Označite s številko

- 4 najbolj zaželeno stanje
- 3 pred tisto, ki je naslednja najbližja
- 2 pred tisto, ki bi se lahko redko pojavila
- 1 pred tisto, ki najmanj ustreza vaši želji

1. Dober nadrejeni

D		Ž
	a je močan, odločen, včasih popustljiv do podrejenih, ki ga podpirajo.	
	b zahteva samo tisto, kar zahtevajo pravila podjetja.	
	c zahteva samo, da je naloga oz. delo opravljeno.	
	d se odziva na osebne potrebe podrejenih.	

2. Dober podrejeni

D		Ž
	a je poslušen, garač in podpira svoje nadrejene.	
	b odgovorno in zanesljivo opravlja svoje naloge in obveznosti.	
	c si želi čim več prispevati k nalogi oz. delu (tudi s predlogi in idejami), vendar vodstvo prepusti tistim, ki imajo za to nalogo oz. delo več	

		znanja in sposobnosti.	
	D	skrbi za svoj osebni razvoj, se hitro uči in rad pomaga.	

3. Dober član našega podjetja daje prednost

D			Ž
	a	osebnim zahtevam nadrejenega.	
	b	svojim nalogam, odgovornostim in zahtevam.	
	c	nalogi po svojih sposobnostih.	
	d	osebnim potrebam.	

4. Ljudje, ki uspejo v našem podjetju, so

D			Ž
	a	tekmovalni, z močno željo po moči.	
	b	odgovorni, z močnim občutkom pripadnosti podjetju.	
	c	strokovno usposobljeni, zelo zavzeti, da se naloga oz. delo opravi.	
	d	učinkoviti v medsebojnih odnosih, s posluhom za razvoj in rast ljudi.	

5. Naše podjetje obravnava posameznika kot

D			Ž
	a	osebo, ki je na razpolago svojim nadrejenim.	
	b	osebo, ki je na razpolago podjetju v vsem, kar določa delovna pogodba.	
	c	sodelavca, ki vse svoje znanje in sposobnosti uporablja za doseganje skupnega cilja.	
	d	zanimivo in za podjetje vredno osebo.	

6. V našem podjetju se kontrola in vpliv izvajata

D			Ž
	a	z nagradami in kaznimi.	
	b	s splošnimi pravili opravljanja dela (npr. pravilniki).	
	c	s pogovorom o zahtevah naloge oz. dela.	
	d	preko posameznika, ki uživa v svojem delu.	

7. Drugi imajo pravico nadzorovati, če

D			Ž
	a	imajo več avtoritete in moči v podjetju.	
	b	imajo višji položaj.	
	c	imajo več znanja za opravljanje naloge oz. dela.	
	d	se preostali zaposleni s tem strinjajo, ker jim pomagajo pri osebnem razvoju.	

8. Delovne naloge se določijo

D			Ž
	a	po presoji nadrejenega in glede na njegove osebne potrebe.	
	b	glede na odgovornosti delovnega mesta.	
	c	glede na strokovne zahteve za določeno delo.	
	d	glede na posameznikove osebne želje.	

9. Delamo

D			Ž
	a	ker upamo na nagrado, se bojimo kazni ali iz osebne naklonjenosti nadrejenemu.	
	b	ker spoštujemo pogodbene obveznosti in smo osebno navezani na podjetje.	
	c	zaradi zadovoljstva po dobro opravljenem delu in osebne predanosti nalogi oz. delu in cilju.	
	d	ker uživamo v delu in cenimo sodelavce.	

10. Ljudje delamo skupaj, kadar

D			Ž
	a	to zahteva nadrejeni ali zaradi lastnih koristi.	
	b	to zahtevajo pravila podjetja.	
	c	je skupen napor potreben, da se naloga oz. delo opravi.	
	d	je sodelovanje osebno zadovoljujoče, spodbudno in pomeni izziv.	

11. Tekmovanje je potrebno

D			Ž
	a	za osebno moč in koristi.	
	b	za napredovanje.	
	c	za dobro opravljeno delo.	
	d	za uveljavljanje lastnih potreb.	

12. Konflikti (spori)

D			Ž
	a	se rešujejo s posredovanjem nadrejenih, ki jih večkrat izkoristijo za ohranjanje svoje lastne moči.	
	b	so potlačeni s pravili (npr. pravilniki podjetja).	
	c	se rešujejo s pogovorom o delu, ki je povzročilo konflikt (spor).	
	d	se rešujejo s pogovorom o osebnih potrebah in vrednotah, ki so povzročile konflikt (spor).	

13. Odločitve sprejemajo tisti,

D		Ž
a	ki imajo večjo moč in avtoriteto.	
b	ki jim to določa opis dela in so za to odgovorni.	
c	ki o težavi največ vedo in so strokovnjaki zanjo.	
d	ki so najbolj osebno vpleteni in jih odločitev najbolj zadeva.	

14. Kontrola zaposlenih in struktura komunikacij

D		Ž
a	ukazi in informacije prihajajo neposredno od nadrejenega.	
b	ukazi prihajajo od nadrejenega, informacije pa tečejo od podrejenega vse do vodstva. Izmenjava informacij med organizacijskimi enotami je omejena.	
c	informacije o zahtevah glede delovne naloge in o sami težavi tečejo navzven iz samega centra opravljanja naloge k tistim, ki so pomembni za izvedbo naloge.	
d	informacije in vpliv tečejo od osebe do osebe, ki so enakopravni partnerji in so prostovoljno vstopili v sodelovanje. Naloge se dodeljujejo s skupnim dogovorom.	

15. Naše podjetje gleda na okolje kot na

D		Ž
a	tekmovalno džunglo, v kateri so vsi proti vsem in kjer so tisti, ki ne izkoriščajo, izkoriščeni.	
b	urejen sistem, v katerem je tekmovanje omejeno z zakonom in so spori rešeni s pogajanjem.	
c	nepopoln kompleks, ki ga podjetje poskuša preoblikovati in izboljšati.	
d	kompleks možnih groženj in podpore. Podjetje naj ga izkorišča ne glede na posledice, ki jih ima to izkoriščanje za okolje.	

3. del: Dodatna vprašanja

Ali ste zadovoljni?

(obkrožite ustrezen odgovor)

- | | | |
|--|----|----|
| • s plačo | DA | NE |
| • s sodelavci | DA | NE |
| • z nadrejenimi | DA | NE |
| • z delovnim mestom | DA | NE |
| • z možnostjo napredovanja | DA | NE |
| • z delovnimi razmerami | DA | NE |
| • z možnostjo pridobivanja znanj na delovnem mestu | DA | NE |

V tabeli so navedene občečloveške vrednote. Kakšen je vaš odnos do teh vrednot in kako jih cenite? V tabeli označite svoj odgovor z znakom X.

Zap. št.	VREDNOTE	Nepomembna	Malo pomembna	Srednje pomembna	Zelo pomembna	Najbolj pomembna
1.	Strokovnost					
2.	Kariera					
3.	Spoštljivost					
4.	Tekmovalnost					
5.	Poštenost					
6.	Strpnost					
7.	Razumevanje					
8.	Učinkovitost					
9.	Prijaznost					
10.	Sodelovanje					

HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga 2: Rezultati ankete

Tabela 1: Seštevek točk za posamezne trditve pri posameznem vprašanju za vseh 23 izpolnjenih vprašalnikov

	1. vprašanje		2. vprašanje		3. vprašanje		4. vprašanje		5. vprašanje	
	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno
a	54	65	51	30	60	41	47	31	56	38
b	64	53	57	64	65	86	58	69	69	53
c	70	51	74	75	69	63	72	76	64	78
d	42	61	48	61	36	40	53	54	41	61

Vir: lastni

	6. vprašanje		7. vprašanje		8. vprašanje		9. vprašanje		10. vprašanje	
	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno
a	38	37	60	44	63	37	42	44	45	40
b	55	58	68	47	65	70	64	63	51	45
c	73	83	53	83	64	75	69	74	78	77
d	64	52	49	56	38	48	55	49	56	68

Vir: lastni

	11. vprašanje		12. vprašanje		13. vprašanje		14. vprašanje		15. vprašanje	
	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno	dejansko	želeno
a	57	52	67	34	75	37	74	56	53	29
b	66	62	52	45	50	58	50	45	57	80
c	55	79	61	67	59	77	47	63	69	68
d	52	37	50	84	46	58	59	66	51	53

Vir: lastni

Tabela 2: Seštevek vseh točk, vključenih v posamezen tip organizacijske kulture, za vseh 15 vprašanj (seštevek vseh 15 odgovorov a, b, c in d dejansko + želeno)

TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE	DEJANSKO	ŽELENO
KULTURA MOČI - a	842	615
KULTURA VLOG - b	891	898
KULTURA NALOG - c	977	1089
KULTURA OSEBNOSTI - d	740	848

Vir: lastni

Tabela 3: Povprečno število točk za posamezen tip organizacijske kulture

TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE	DEJANSKO	ŽELENO
KULTURA MOČI - a	56,13	41
KULTURA VLOG - b	59,4	59,9
KULTURA NALOG - c	65,13	72,6
KULTURA OSEBNOSTI - d	49,34	56,5
	SUM=230	SUM=230

Vir: lastni

Tabela 4: Delež za posamezen tip organizacijske kulture

TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE	DEJANSKO	ŽELENO
KULTURA MOČI - a	24,4%	17,8%
KULTURA VLOG - b	25,8%	26%
KULTURA NALOG - c	28,3%	31,6%
KULTURA OSEBNOSTI - d	21,5%	24,6%
	SUM=100%	SUM=100%

Vir: lastni

Tabela 5: Zadovoljstvo

	DA	NE
s plačo	5	18
s sodelavci	18	5
z nadrejenimi	15	8
z delovnim mestom	17	6
z možnostjo napredovanja	8	15
z delovnimi razmerami	10	13
z možnostjo pridobivanja znanj na delovnem mestu	11	12

Vir: lastni

Tabela 6: Vrednote (številke pomenijo število zaposlenih)

Zap. št.	VREDNOTE	Nepomembna	Malo pomembna	Srednje pomembna	Zelo pomembna	Najbolj pomembna
1.	Strokovnost	2	0	1	16	4
2.	Kariera	4	6	10	3	0
3.	Spoštljivost	0	0	6	9	8
4.	Tekmovalnost	6	4	9	2	2
5.	Poštenost	0	0	3	7	13
6.	Strpnost	3	2	5	3	10
7.	Razumevanje	2	0	2	7	12
8.	Učinkovitost	2	0	2	13	6
9.	Prijaznost	1	0	5	8	9
10.	Sodelovanje	1	1	1	9	11

Vir: lastni

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Študentka Azra Crnalić, vpisna številka 04034244, izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela z naslovom Raziskava organizacijske kulture v proizvodni organizaciji, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Štefana Ivanka, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh. Diplomsko delo je lektorirala Simona Karl, profesorica slovenščine.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____