

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JASMINA BRATOŽ

KOPER, 2015

2015

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JASMINA BRATOŽ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POMEN FILOZOFIJE, ETIKE IN KULTURE
MANAGEMENTA: ŠTUDIJA PRIMERA

Jasmina Bratož

Koper, 2015

Mentorica: izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Problematika s področja etike, kulture in filozofije v managementu je v zadnjih letih vedno bolj aktualna tema. V teoretičnem delu so opredeljena omenjena tematska področja, od filozofije kot podlage za poslovno etiko do organizacijske kulture in njenega pomena ter povezave med vsemi tremi poslovnimi disciplinami. Poudarek je na organizacijski kulturi, vplivu in vlogi managementa na kulturo organizacije. Kot raziskovalna metoda je bila uporabljena kvalitativna študija primera organizacije Facebook, Inc. Z raziskavo opozarjamo na pomen in vpliv močne organizacijske kulture na odličnost organizacije.

Ključne besede: filozofija podjetja, poslovna etika, organizacijska kultura, management.

SUMMARY

Issues of ethics, culture and philosophy in management in recent years has become increasingly topical issue. In the theoretical part we defined the mentioned thematic areas of philosophy as the basis of business ethics to corporate culture, its importance and connection between all three business disciplines. Emphasis is placed on the organizational culture, the impact and role of management in the specific culture of the organization. As a research method will be used a qualitative case study of Facebook, Inc.. to understand the importance of a strong corporated culture for excellences of organization.

Keywords: ethics, culture, philosophy, management, corporate culture, business, organisations.

UDK: 005.3.:174(043.2)

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge.....	1
1.3	Predvidene metode za doseg cilja zaključne projektne naloge	1
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Filozofija organizacije	3
2.1	Zgodovina in opredelitev filozofije	3
2.2	Filozofija organizacije.....	4
2.3	Pomembnost filozofije organizacije.....	5
3	Etika organizacije	7
3.1	Opredelitev pojmov etika in morala.....	7
3.1.1	Poslovna etika in etika managementa.....	8
3.1.2	Zgodovina in razvoj poslovne etike.....	9
3.1.3	Razsežnost etike managementa	10
3.1.4	Delitev etike.....	10
3.1.5	Temeljna koncepta etike	11
3.2	Značilnost etičnih organizacij	12
3.3	Pomen in moč etičnega odločanja managerjev	13
3.4	Neetično delovanje managementa in njegove posledice.....	15
4	Organizacijska kultura	17
4.1	Opredelitev pojma organizacijske kulture	17
4.2	Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo	19
4.3	Kulture in organizacijsko vedenje.....	21
4.3.1	Vpliv kulture na motivacijo	21
4.3.2	Vpliv kulture na komunikacijo v organizaciji	21
4.3.3	Vpliv kulture na vodenje in vloge managerjev.....	22
4.4	Nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture.....	22
4.4.1	Nastajanje in vzdrževanje organizacijske kulture	23
4.4.2	Spreminjanje organizacijske kulture	24
4.5	Management in organizacijska kultura	25
4.5.1	Odnos managementa in kulture organizacije.....	26
4.5.2	Vloga vodstva pri nastajanju in spreminjanju organizacijske kulture.....	26
5	Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije in primer podjetja Facebook, Inc.	27
5.1	Predstavitev podjetja Facebook, Inc.	27
5.2	Primer močne organizacijske kulture v podjetju Facebook, Inc.	30
5.3	Facebook, Inc., kot primer moderne organizacijske kulture	33
5.4	Vpliv organizacijske kulture na konkurenčnost organizacije Facebook, Inc.....	36
5	Sklep	38

Literatura..... 39

SLIKE

Slika 2: Etika in morala.....	8
Slika 3: Temeljna koncepta etike	12
Slika 4: Proces oblikovanja in vzdrževanja kulture	24

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Model filozofije podjetja.....	5
---	---

1 UVOD

Zaključna projektna naloga je vsebinsko razdeljena na štiri dele. V prvih treh delih so predstavljene veljavne teoretične definicije filozofije kot znanstvene vede in temelj, iz katerega izhaja etika kot veja filozofije ter iz nje izhajajoča poslovna etika.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

V teoriji prikažemo vpliv etičnega in neetičnega odločanja managementa ter njegovo moč v organizaciji. Organizacijska kultura je tretja poslovna kategorija, ki jo v nalogi obravnavamo najobširneje. Teoretično opredelimo njen izvor in vpliv na vedenje organizacije ter opišemo njen nastanek in spreminjanje. V četrtem delu naloge na primeru organizacije Facebook, Inc. prikažemo vlogo in pomen organizacijske kulture, kako se njen management odloča v določenih situacijah in kako mu sledijo zaposleni.

1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je dokazati pomembnost etičnega odločanja managementa ter vpliv močne organizacijske kulture na dolgoročno uspešnost organizacije. Poslovna etika je dopolnilo pravnega sistema in njegova opora v današnjem svetu tržnega gospodarstva, kjer je ideja popolne konkurence le utopična misel, nujna za dolgoročno uspešno organizacijo. V današnjih časih je tema etike in morale zelo aktualna. Neetično poslovanje posameznih pravnomočno obsojenih managerjev je v zadnjih letih pogost pojav. Nekoč vodje velikih organizacij so danes obsojeni neetičnega delovanja v škodo vseh notranjih (zaposlenih) in zunanjih udeležencev organizacij. Cilj je opredeliti filozofijo in poslovno etiko organizacije ter na primeru organizacije Facebook, Inc. dokazati pomen močne organizacijske kulture ter njen vpliv na odličnost organizacije. Opredeliti želimo vpliv managementa na organizacijsko kulturo, na njeno načrtno grajenje in nastajanje ter spremembe.

1.3 Predvidene metode za doseg cilja zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi smo uporabili literaturo domačih avtorjev, nekateri deli pa so povzeti iz internetnih virov. Uporabljena je metoda opisovanja, s pomočjo katere opišemo dejstva procesov in pojavov. Nadalje sta bili uporabljeni metoda primerjave teorije in prakse ter metoda kompilacije, da smo povzeli mnenja, opazovanja, sklepe in stališča drugih avtorjev in teorijo.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da je managementa pomemben pri odločanju v organizaciji ter da pomembno vpliva na etičnost v organizaciji in na snovanje organizacijske kulture. Predpostavljamo, da ima etičnost odločitev managementa odločujoč vpliv na uspešnost organizacije. Predvidevamo, da bo zanimanje za etičnost managementa in organizacijsko kulturo v prihodnosti vedno večja, saj gre trend v tej smeri. Predpostavljamo tudi, da bo management z etičnim odločanjem in vodenjem organizacije pod pogojem, da bo razumel organizacijsko kulturo v svoji organizaciji, dosegel dolgoročno boljše rezultate, kratkoročno pa zadovoljstvo zaposlenih in ostalih udeležencev v procesu. Predpostavljamo, da bodo v prihodnosti človeški viri in razumevanje pomembnosti zaposlenih imeli večji pomen kot konkurenčni dejavnik uspeha.

Omejitve se kažejo v pomanjkanju domače literature. Ker zaključna naloga temelji na sekundarnih virih, strokovnih mnenjih in definicijah, je možna omejitev tudi verodostojnost podatkov in informacij, predvsem informacij, vezanih na korporacijo Facebook, Inc., ki lahko s svojim monopolom vpliva na količino, vrsto in način podajanja informacij, dosegljivih na spletu. Pri raziskavi organizacije smo se osredotočili na multinacionalko na ameriškem tržišču, vendar predpostavljamo, da procesi na enak način potekajo tudi v manjših organizacijah in v ostalih državah razvitega sveta.

2 FILOZOFIJA ORGANIZACIJE

Če želimo osvetliti in utemeljiti filozofijo in etiko podjetja, je nujna opredelitev same filozofije in njenega izvora. Beseda *filozofija* je starogrška beseda, v etimološkem smislu pomeni imeti rad, ljubezen do modrosti.

2.1 Zgodovina in opredelitev filozofije

Prvi mislec, ki je besedo *filozofija* uporabil v takem smislu, je bil starogrški filozof Pitagora s Samosa.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 216) pojem filozofije opredeli na naslednji način:

- filozofija je veda, ki proučuje naravo sveta, njegov ustroj in položaj človeka v njem;
- je sistem teoretičnih načel nekega znanstvenega ali umetniškega področja;
- je sposobnost razmišljanja kot razglabljanja o splošnih življenjskih vprašanjih.

Kot navaja Jelovac (2000, 12–19), se filozofije ne da razmejiti po analogiji znanosti v strogo ločene in problemsko omejene domene kompetentnosti. Pogojno se lahko razdeli na posamezne vede, kot so: ontologija oziroma metafizika, epistemologija oziroma gnoseologija, logika, aksiologija, estetika, semantika, zgodovina filozofije in obča metodologija oziroma filozofija znanosti (npr. filozofija matematike, filozofija politike, filozofija ekonomije itd.).

Glavni filozofi in glavne smeri filozofije s kratko zgodovino in opisom po Tavčarju (2000, 42–44) so:

- antika (470–270 pr. n. št.): Sokrat, Platon, Aristotel; namesto v mitologijo gre razmišljanje v smeri izvora biti in sveta; nauk o številih, utemeljitev znanstvene logike in logičnega raziskovanja;
- srednji vek – sholastika (354 pr. n. št.–1292 n. št.): Sveti Avguštin, Tomaž Akvinski, Roger Bacon; filozofija se podreja teologiji, sholastika je uradna filozofija katoliške cerkve, cilj filozofije v tem obdobju je utrjevanje vere;
- racionalizem in empirizem (1596–1778): Rene Descartes, John Locke, Jean-Jacques Rousseau; v družbi se vzpenja naravoslovje (da Vinci, Kopernik, Galileo Galilei), reformacija z Luthrovim humanizmom: značilnost racionalizma je razum nad drugimi izvori spoznanja, ki izhaja iz racionalnega mišljenja na osnovi čutnega zaznavanja; empiristično dojetje sveta poteka prek čutnih izkušenj, ki posredujejo utemeljeno spoznanje; razum ima pasivno vlogo pri združevanju občutkov, prirojene so naravne sposobnosti, vse drugo je pridobljeno;
- idealizem (1724–1831): Immanuel Kant, Friedrich Hegel; metafizične in špekulativno naravnane filozofije, trdijo, da je stvarnost v mislih in da objekte zunanjega zaznavanja tvorijo ideje;

- materializem (1818–1895): Karl Marx, Friedrich Engels; pozitiven odnos do znanosti, zaupanje v empirične znanosti je ideal filozofije; povezovanje materializma z dialektiko, poudarjanje zgodovinskega vidika filozofije. Materializem je filozofsko stališče, da ima vse, kar je, osnovni značaj in da je duhovno ter duševno samo funkcija materialnega dogajanja; pozornost gre snovnim objektom, potrebam in presojam, prvotna je materialna stvarnost;
- pozitivizem (1806–1873): John Stuart Mill; poskus dviga filozofije po metodološki plati na raven pozitivnih empiričnih znanosti, zaznavanje samo je že spoznanje, objektivni svet kažejo človeku občutki, stvarnost je mogoče razumsko spoznati z indukcijo;
- voluntarizem (1788–1860): Arthur Shopenhauer; volja kot temeljno načelo biti, kot edino bivajoče, kot edina vrednota in smoter sama po sebi, prednost daje praktičnemu pred teoretskim umom v delovanju in življenju;
- eksistencializem (1813–1855): Søren Kierkegaard, Jean-Paul Sartre; eksistencializem je okvirni pojem za več filozofskih smeri, ki so nastale iz spontanega protesta proti socialnim stiskam in izgubljanju individualnosti sodobnega človeka, je nasprotje in odpor proti racionalistični filozofiji Hegla;
- filozofija življenja (1844–1900): Friedrich Nietzsche, Henry Bergson; volja do moči obvladuje človekovo delovanje, nastala je kot reakcija na pretirano oznanstvenjevanje filozofije znotraj pozitivističnih gibanj in kot odgovor na dogmatizacijo nemške klasične filozofije.

2.2 Filozofija organizacije

Kot jo opisuje Kralj (2001, 103–104), je filozofija organizacije sistem splošnih načel o poslovanju podjetja, zasnovan na vrednotah tistih, ki odločajo. *Mišljenje, prepričanja in stališča* so tako izhodišča za model filozofije organizacije, ki je odvisna od družbene kulture, in sicer najbolj od nazorov in vrednot družbe, v kateri podjetje deluje. Zato je usklajevanje z družbeno kulturo za uspeh podjetja nujno. Na filozofijo podjetja vplivajo tudi drugi dejavniki, ki se jim je treba prilagoditi ali jih obvladati. Ti so: znanje in znanost, duhovna kultura in miselnost, gmotna razvitost ter naravni in klimatski vplivi prostora, v katerem podjetje deluje.

Filozofijo podjetja kot skupni imenovalec svojega vedenja oblikujejo udeleženci podjetja, zlasti ustanovitelji, odločevalci (upravljalci in managerji) ter vplivajo tudi na njeno ohranjanje.

»Filozofija organizacije je miselno ozadje organizacije. Model filozofije organizacije obsega: subkulture udeležencev in mišljenja kot vpliv okolja, prepričanje podjetja in stališča udeležencev do organizacije. V tem so osrednje kategorije: prepričanje organizacije kot nazor o organizaciji z vero in upanjem vanj, sprejete vrednote, stališča do ljudi in stališča do znanja ter temeljne zasnove poslovanja« (Kralj 2001, 119).

Oblikovanje svoje filozofije in vrednot organizacije je nujen vidik na poti do uspešne organizacije. Filozofija organizacije tako predstavlja želeno in hoteno stanje organizacije, ki ga definira vodstvo. Usmerjena je v prihodnost. Kot navaja Musek Lešnik (2014), so znane raziskave o odličnih organizacijah opisane v knjigi *In search of excellence* (Peters in Waterman 1982) pokazale, da odlične organizacije veliko odgovornosti posvečajo prav filozofiji organizacije. Odlične organizacije skrbijo, da je filozofija organizacije razumljiva in jasna vsem zaposlenim. Običajno je napisana kot neke vrste sporočilo in je sprejemljiva za vse zaposlene. Temelji na zaupanju, pravičnosti, vrednotenju in spoštovanju posameznika, na spodbujanju teh vrednot in spodbujanju želje biti in ostati najboljši kot posameznik in boljši od konkurence ter na ustvarjanju zavesti, da je vsak zaposleni član ene družine.

Preglednica 1: Model filozofije podjetja

IZHODIŠČA

Filozofija podjetja in subkulture

- subkulture udeležencev in mišljenje kot vpliv okolja: verovanje, nazori, vrednote – parlamentarna demokracija, mnogostranost različnosti, človekove pravice, pravna država, civilna družba, zasebno lastništvo, tržno gospodarstvo idr.
- prepričanje podjetja: nazor o podjetju, sprejete vrednote (med njimi etika), stališča do ljudi in do znanja, temeljne zasnove o poslovanju
- stališča udeležencev podjetja: volja za sodelovanje, privrženost podjetju in zavzetost za izvedbo

Privzemanje filozofije podjetja

2.3 Pomembnost filozofije organizacije

Filozofija organizacije je torej niz prepričanj in načel, s katerimi si podjetje prizadeva dosežati svoje poslanstvo in vizijo. V bistvu je operativni načrt organizacije, ki razlaga splošne cilje družbe in svoj namen. Filozofija organizacije so vrednote, pomembne za podjetje, in odraz vrednot njenih voditeljev. Ko organizacija zastavi svojo filozofijo, jo mora predstaviti svojim zaposlenim in jo vzdrževati. V primeru, da podjetje nima zastavljene svoje filozofije, zaposleni ne poznajo ciljev in vrednot podjetja ter jih zato tudi ne cenijo, kar vsekakor vpliva na njihovo delovno vnemo in pripadnost ter učinkovitost delovnega procesa. Dobro zastavljena filozofija organizacije uspešno orisuje vrednote, prepričanja in vodilna načela. Kreiranje in ustvarjanje filozofije podjetja zahteva svoj čas in skrbnost managementa. Pri formiranju osnovne filozofije organizacije so managementu v pomoč odgovori na vprašanja, kot so: Kakšna je narava posla? Kdo so naši kupci? Katere vrednote so nam

pomembne? Kakšna je skupna vizija podjetja? Ko je filozofija organizacije enkrat zastavljena, mora biti predstavljena zaposlenim, kar se lahko doseže na različne načine. Lahko jo prikažemo prek spletnih kanalov, logotipov podjetja, posterjev in pisarniških izdelkov, ki zaposlene opominjajo na vizijo podjetja. Organiziramo lahko sestanke delovnih skupin znotraj organizacije z namenom, da se prevetrio cilji posamezne delovne skupine ali oddelka in da se doseže skladnost s cilji organizacije. Ne glede na to, katero strategijo ali način podjetje izbere, je najpomembnejše, da je filozofija organizacije na pravi način in učinkovito podana zaposlenim.

3 ETIKA ORGANIZACIJE

Definicij in interpretacij pojmov etika in morala je veliko. V splošnem je etika veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem in norme za odločanje ter ravnanje po teh načelih.

3.1 Opredelitev pojmov etika in morala

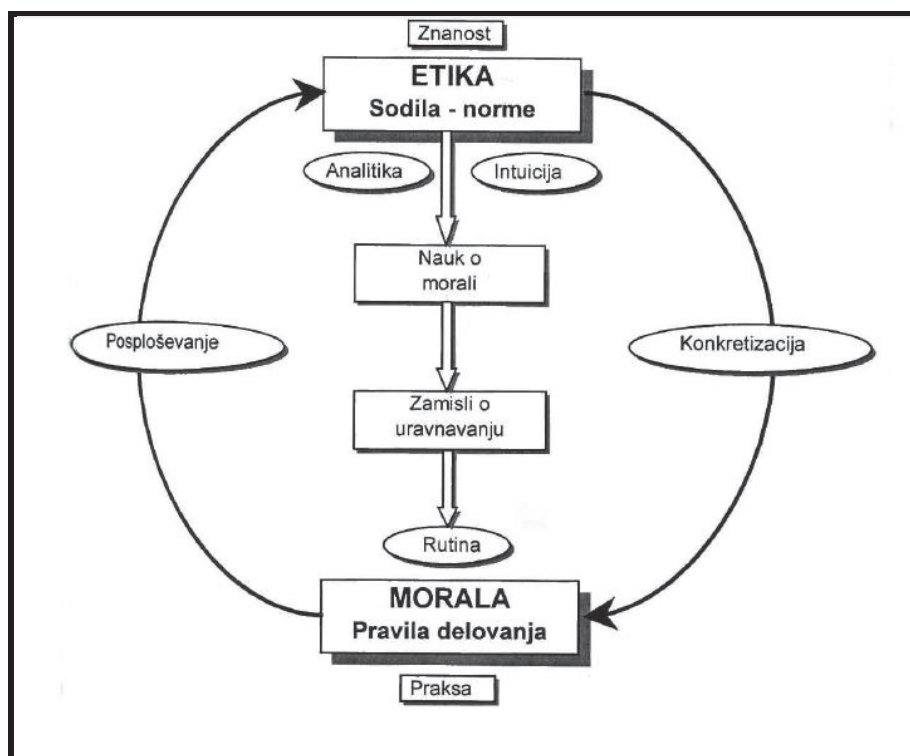
Kralj (2001, 114) pravi: »Etika je v najširšem smislu filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvir morale, temeljna sodila za vrednotenje ter tudi cilje in smisel moralnih hotenj in delovanja. Splošna etika obsega sistematično obravnavanje morale nasploh, razvija orodja za analiziranje moralnih zadev na osebni in družbeni ravni.« Splošna etika pa se prenaša tudi na posebna področja in tako se v podjetništvu srečamo s poslovno etiko ter tudi z drugimi posebnimi poklicnimi etikami (etika pravnikov, računovodij idr.).

Kot navaja Jelovac (1997, 14–15), je etika po definiciji tista veda filozofije, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena *morale*, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanja smotrov, namenov in ciljev, skratka smisla moralnega značaja, obnašanja, delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti (družin, organizacij, narodov, nacij ipd.). Morala je kot glavni predmet raziskovanja etike človeški fenomen *par excellence*, saj lahko samo človeško bitje iz perspektive dobrega in zla vzpostavi in ohranja kritično-vrednostni odnos do obnašanja in dejanj do drugih ljudi, do njihovih značajev ter končno do samega sebe. V tem smislu je etika veja aksiologije (veda filozofije, ki se ukvarja z razumevanjem, pojasnjevanjem in ocenjevanjem fenomena vrednot, vrednosti ter človeške normativne dejavnosti nasploh) kot obče teorije vrednot, katere posebnost je, da se ukvarja s tistim področjem vrednot, ki izhajajo iz npravne držbe do sveta. Etika je tako vedno neke vrste nauk o sprejemljivem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem naravnem okolju in tako je poslovna etika ena izmed posameznih ved znotraj etike.

Pojma etika in morala sta velikokrat pomešana in zamenjana. Razliko med njima je prvi v zahodni zgodovini uvedel šele nemški filozof Friedrich Hegel. Etiko se danes v večini razume kot teoretično disciplino, ki se ukvarja z razlikovanjem dobrega in zlega, moralo pa kot njeno praktično uporabo. *Morala* se torej označuje kot specifičen človeški pojav, ki se kaže v prostovoljnem podrejanju ustaljenemu načinu sobivanja v neki družbi, ki je v tej družbi prestopno prišel v navado in pomeni nenapisana načela, po katerih se ljudje ravnaajo v javnem in zasebnem življenju. Razlikovanje med etiko in moralo ni vedno dosledno in različni avtorji ju pogosto zamenjujejo med seboj (Kavčič 2006, 134–135).

Morala je modri pouk o pravilnem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem npravnem okolju, je specifičen človeški fenomen, prostovoljna vdanost človeka običajem in navadam, ki jih deduje tradicija skupnosti, v kateri prebiva. Gre torej za nepisana načela, po katerih se

ljudje ravnamo v javnem in zasebnem življenju, za kritično-vrednostni odnos človeka do dejanj drugih ljudi. Poslovna morala pa išče svoje pravo mesto v svobodnem medprostoru, ki je poslovnemu človeku na voljo med obveznostmi, ki so definirane z gospodarskim obligacijskim pravom in pravnim redom znotraj sociosistema, v katerem posluje, in nujnostjo brezpogojnega podrejanja zakonom trga (Jelovac 2000).



Slika 2: Etika in morala

Vir: Tavčar 1994, 137.

3.1.1 Poslovna etika in etika managementa

V literaturi in praksi srečamo pojma poslovna etika in etika managementa, ki ju je treba ločevati. *Poslovna etika*, kot jo definira Jelovac (2000, 88), je »posebna veja etike, ki se primarno ukvarja s proučevanjem fenomena poslovne morale« in se torej kot takšna pojavlja šele v 20. stoletju. Raziskuje načine in oblike poslovnega življenja, pri katerih gre za ločevanje, presojanje in urejanje poslovanja organizacije na osnovi moralnih kriterijev, pravil in norm (Jelovac 2000, 89). Tako je torej poslovna etika proučevanje moralnih načel in moralnega odločanja, sodil in postopkov etičnega vedenja v organizaciji ter zadeva etičnost delovanja organizacije v okolju. »Poslovna etika je proučevanje načinov in oblik poslovnega življenja z etičnega vidika« (Kavčič 2006, 134). »Raven poslovne etike je pomembna sestavina vseobsežne kakovosti poslovanja podjetja – torej odjemalcev in dobaviteljev, obstoječih in potencialnih konkurentov, finančnih institucij« (Tavčar 1994, 11). »Poslovna

etika je aplikativno področje etike, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih« (Kalcun 2001, 6).

Etika managementa je po Tavčarjevi (1994, 350–351) definiciji veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih – je torej filozofija morale. Obsega etično plat vseh dejavnosti managementa, funkcije ravni in sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacije, posameznike, skupine in organizacije v zunanjem okolju, ki so povezane z dejavnostmi organizacije.

3.1.2 Zgodovina in razvoj poslovne etike

Izvor poslovne etike je v etiki, ki ima začetke v stari Grčiji, ob prehodu naturalne proizvodnje v blagovno, ko so ljudje začeli dajati poudarek mišljenju človeka ter bistvu človekove biti. Etika in odnos do nje sta se spreminjala in dopolnjevala z razvojem družbe skozi zgodovino. Etika se že od začetka ukvarja z vprašanjem, kako najti splošno veljavno merilo za ločitev dobrega od zla. Z razpravami na to temo in razkrivanjem moralnih fenomenov so začeli sofisti (Protagora, Gorgias) in Sokrat v 5. stoletju pr. n. št. (Jelovac 2000, 83).

V srednjem veku je etična filozofska refleksija ostala v okvirih krščanstva kot domena Cerkve ter njej ustrezajoče morale z bogom in izvirnim grehom kot pglavitnim tematskim okvirom. Renesansa je prinesla kulturo in filozofsko miselnost, ki je ob bogu uveljavljala tudi človeka. V etiki se začnejo uveljavljati in izražati interesi meščanstva. Čas razsvetljenstva je prinesel nove poglede z angleškim empirizmom (Locke), razsvetljsko filozofijo (Holbach), klasično nemško filozofijo Kanta in Hegla idr. Prevetrili so celotno tradicionalno etično miselnost. Novokantovci so etiko transformirali v nauk o vrednotah – aksiologijo, eksistencializem je začel poučevati človekovo vrženost v svet in njegovo obsojenost na svobodo, pragmatizem je etiko naslonil na stvarnost interesov in koristi (Tavčar 2000, 41).

Vsekakor pri razvoju in oblikovanju etike skozi zgodovino ne gre zanemariti vpliva religije z absolutno avtoriteto, podano z nauki in dogmami. Tako je na primer vpliv protestantske etike z Maxom Webrom odločujoče vplival na razvoj zahodne etike in družbe nasploh.

Kot navaja Jelovac (2000, 7–8), so bili poslovneži z vidika Biblije in Korana obravnavani kot nujno zlo in so veljali za slabe. Veliki preobrat na tem področju se začne z reformacijo in protestantsko etiko, ki je znala ceniti podjetnost, varčnost in tekmovalni duh pri doseganju tuzemskega – materialnega bogastva. Max Weber je to naravnost v duhu reformacijske dobe pretvoril v posebno problemsko-znanstveno področje *poslovne etike*, ki je pomembno vplivala na sodobni poslovni svet, kot ga poznamo danes.

3.1.3 Razsežnost etike managementa

Etika managementa obsega probleme treh ravni (Kralj 2001, 114–115; Možina idr. 1994, 137–139):

- zunanje okolje. V tem primeru gre za poslovno etiko, ki obravnava odnose na ravni podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti ter družbeno odgovornost managementa do posameznikov, skupin organizacij, javnosti in države. Smotri, interesi in vrednote lastnikov imajo pri sodelovanju in odločanju managerjev največjo težo. Moralne dileme managerjev so v tem primeru dosledno odločanje v korist lastnikov in drugih udeležencev v okolju podjetja;
- znotraj podjetja. Gre za etiko med managerji in lastniki ter upravljavci podjetja, ki določajo politiko podjetja. Moralne dileme managerjev obsegajo ravnanje v skladu z interesi lastnikov, sočasno pa tudi s svojo družbeno odgovornostjo. Govorimo o etiki vodenja ljudi ter uporabi moči, ki jo imajo managerji, za pridobitev sodelavcev, ki delajo v korist njih samih in korist podjetja in prav ta moč poraja odgovornost, ki zadeva osebno uspešnost in tudi pravice ter osebno dostojanstvo zaposlenih;
- osebne dileme managerjev. Manager mora poznati etike, s katerimi se srečuje – etike udeležencev podjetja se lahko gibljejo med absolutno univerzalno etiko (dosledno odločanje po etičnih načelih) in neetiko (zanikanje vsakršne etike). Manager mora znati krmiliti med obema ekstremoma, svoje odločanje mora znati podrediti interesom podjetja in svojim lastnim. Med osebno etiko managerja in poslovno etiko organizacije je po navadi razkorak, ki povzroča pritisk na managerjeve vloge v organizaciji. Zmeren pritisk spodbuja, prevelik pa povzroča razna izkrivljena vedenja.

3.1.4 Delitev etike

Etiko delimo na tri kategorije (Kavčič 2006, 136; Možina idr. 1994, 139–141):

- deskriptivna etika opisuje etične prakse posamezne družbe ali družbenih skupin, prikazuje etične kodekse različnih poklicnih skupin (npr. računovodij, socialnih delavcev, zdravnikov itd.), etičnih prepričanj. Opira se na antropologijo, sociologijo, vzporeja moralne sisteme, kodekse, običaje, principe, vrednote. Je osnova za normativno etiko, ki odkriva, razvija in utemeljuje etična načela in vrednote. Njena naloga je odkrivanje temeljnih principov, iz katerih izhajajo norme, opravičevati poskuša temeljno načelo moralnosti;
- normativna etika se ukvarja s tem, kako bi se morali obnašati v posamezni družbi ali skupini. Gre za opredeljevanje temeljnih moralnih norm in za njihovo obrambo. Velja pravilo, da se obnašamo do drugih, kot bi želeli, da bi se drugi do nas. Temeljno pravilo je etika zdrave pameti, združevanje vrednot in načel v izkustvena pravila, na primer deset božjih zapovedi krščanske vere do pravil za management (ne škoduj drugim, spoštuj pravice drugih, ne laži, ne goljufaj, ravnaj po zakonih ipd.);

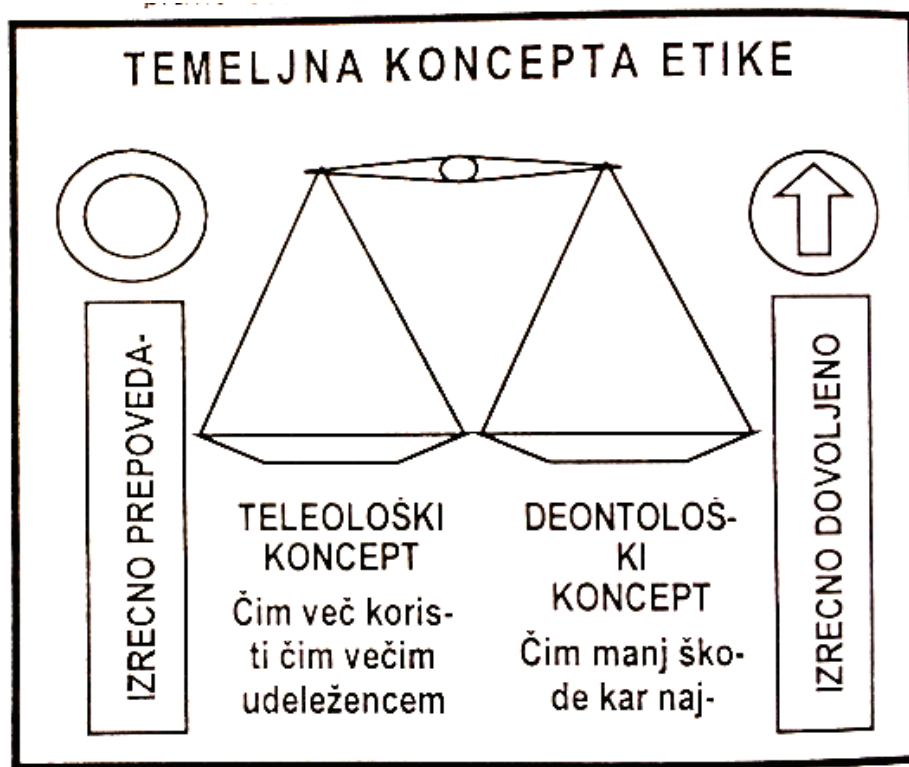
- konceptualna etika se ukvarja z analizo temeljnih pojmov: kaj je dobro in kaj je slabo, kaj je pravilno in kaj napačno, moralno in nemoralno, kaj je vrlina. Uporabnost te kategorije etike se kaže pri analizi etike posameznih skupin, na primer managerjev v organizaciji. Dejansko se pri takih analizah pokažejo razlike med moralnostjo njihovega dejanskega vedenja in tem, kako bi se morali obnašati.

3.1.5 Temeljna koncepta etike

Etika se v praksi uporablja glede na stanje situacije, v kateri se posameznik nahaja. Tako poznamo naslednje koncepte etike v praksi. To sta (Tavčar 2000, 41):

- *teleološki koncept – etika koristi*, ki koristi postavlja pred pravičnost. Ločimo egoistično etiko in etični utilitarizem. Egoistična etika skrbi za korist posameznika in je koristna samo na videz in kratkoročno. Poskrbi za korist posameznika kot individuuma in se ne ozira na okolico. Zaradi egoistične etike posameznikov prihaja v gospodarstvu kot tudi v politiki na državni ravni do etično, zakonsko in družbeno nesprejemljivih odločitev, prisotna je miselnost sebi narediti čim večjo korist na račun škode drugih. Etični utilitarizem pa skrbi za zadovoljevanje koristi čim večjega števila udeležencev. »Utilitarizem je moralna drža, po kateri so posledice naših dejanj edino merilo moralnosti« (Jelovac 2000, 94). Pri določanju največje koristi za družbo nam pomagata *dejanski utilitarizem* (utilitarizem dejanj terja od managerja, da predvidi škodo in koristi vsake večje poslovne odločitve organizacije, ki bi lahko vplivale na večje število udeležencev) in *normalni utilitarizem* (utilitarizem pravil, ki se naslanja na vnaprej določena pravila in merila v družbi z namenom zagotavljanja največje možne koristi za najširši krog udeležencev; pred večjimi odločitvami je treba presoditi možne koristi, da je razvidno, ali bo poteza učinkovita ali ne);
- *deontološki koncept – etika dolžnosti* postavlja pravičnost pred koristi. Etika terja pravičnost odločitev in dejanj do vseh, ki jih te odločitve in dejanja zadevajo. Dolžnost managerjev je govorjenje resnice, izpolnjevanje danih obljub, trdno stališče za podajanjem resničnih izjav, spoštovanje osnovnih človekovih pravic ter pravično delovanje. Etika temeljnih človekovih pravic, ki temelji na spoštovanju in upoštevanju človekovih pravic, in etika pravičnosti poudarjata pravičnost do vsakega, na katerega odločitve managementa vplivajo. Osnovna utilitaristična etika naj bi bila osnova za managersko praktično rabo etične presoje in odločitev. Management ne sme biti neupravičeno krivičen do posameznikov, kot tudi ne sme kršiti osnovnih človekovih pravic. Kot utemeljuje Jelovac (2000, 96), je dolžnost tista, ki nalaga, da je nekaj treba ali ni treba narediti, da naj nekaj bo ali ne bo storjeno. Dolžnost se kaže kot notranji občutek zaveze delovanja, obnašanja ali ravnanj v skladu z neko občo ali zasebno moralno voljo;
- *mešani koncept* enakomerno upošteva racionalnost in čustva. Ta koncept etike poskuša povezovati teleološke in deontološke koncepte ter poleg razumskih upoštevati tudi čustvene nagibe ljudi. Vir sodil so intuicija, samoizpopolnjevanje, dobrotelost,

neškodljivost, verodostojnost ter nadnaravni vir sodil etičnih norm in moralnih dejanj v skladu z božjo voljo.



Slika 3: Temeljna koncepta etike

Vir: Tavčar 1999, 34.

3.2 Značilnost etičnih organizacij

Organizacije se med seboj ločijo glede na stopnjo etičnosti, ki jo lahko prepoznamo po etičnih karakteristikah organizacije, ki jih te premorejo. Kitson in Campbel (1996, po Kavčič 2000, 148–151) menita, da je za prepoznavanje karakteristik etičnosti mogoče ločiti tri pristope, ki se lahko med seboj dopolnjujejo:

1. *pristop z vidika podjetniške moralne odličnosti*, ki se povezuje s podjetniško kulturo. Skupna vez so vrednote, ki jih ima in izgrajuje organizacija in so bistvena sestavina organizacijske kulture, ki vplivajo na obnašanje in odločitve zaposlenih in managementa. Treba je ločiti med vrednotami, ki jih organizacija razglaša kot del svoje vizije, in dejanskimi vrednotami, ki se vsakodnevno uporabljajo. Zato sem sodijo le tiste vrednote, ki so dejansko uporabljene in udejanjene v praksi in niso samo na papirju;
2. *pristop z vidika teorije deležnikov*. Deležniki so v tem primeru vsi tisti, ki lahko vplivajo na dejavnost podjetja ali pa dejavnost podjetja vpliva nanje. Delijo se na ožjo (sestavljena iz zaposlenih, delničarjev, uporabnikov, dobaviteljev itd.) in širšo skupino (sestavljena iz

družbenih aktivistov, lokalne vlade, javne interesne skupine itd.). Za uspešnost delovanja podjetja so pomembni vsi deležniki ter njihovo medsebojno delovanje in sodelovanje. Management mora imeti kredibilnost pri svojih zaposlenih ter zanje korektno skrbeti, saj v nasprotnem primeru napačen odnos vpliva na prizadevnost zaposlenih in uspešnost organizacije;

3. *pristop z vidika etičnosti upravljanja organizacije.* Ta vidik se v večji meri nanaša na večje organizacije oziroma korporacije. Zaradi svoje velikosti in razvejenosti je upravljanje takih organizacij podobno upravljanju države. Je kompleksno vladanje in ima vpliv na veliko zaposlenih, zaradi česar vlada tudi zanimanje javnosti za njihovo delovanje. Prav zaradi javnega pritiska so nastala posebna etična pravila upravljanja takih organizacij (v Angliji na primer listina Cadbury Report, pri nas Kodeks upravljanja javnih delniških družb), kjer so priporočene in opisane najboljše prakse upravljanja takih organizacij na temeljih načel odprtosti, poštenosti in odgovornosti. Kodeks tudi natančno določa standarde upravljanja in vodenja javnih družb, delniške družbe morajo javno razkriti izvajanje kodeksa. Namen kodeksov je doseganje upravljanja javnih delniških družb, ki bi bilo v skladu z družbenimi etičnimi pričakovanji.

Glavne značilnosti etične organizacije so opredeljeni etični vidiki znotraj organizacije v viziji organizacije. Te vrednote so sprejete in ponotranjene kot vodilo vodenja managementa in delovanja vseh zaposlenih; organizacija ima etične norme iz vizije vgrajene v notranji politiki in postopkih, ki jih uporablja v praksi; management se načrtno, redno in odprto ukvarja s problematiko etike; organizacija vzdržuje dobre odnose z vsemi deležniki, upošteva njihove interese ter jih razumno usklajuje med seboj; organizacija sproti in pošteno obvešča zaposlene in javnost o svojih dejavnostih, dosežkih in načrtih (Tavčar 1999, 41).

3.3 Pomen in moč etičnega odločanja managerjev

Odločanje managerja je prisotno v vseh štirih dejavnostih managerjev: načrtovanju, usmerjanju, organiziranju in nadzorovanju. Manager se mora odločati v navzkrižju interesov strokovno pravilno in etično dobro.

Še zahtevnejši je etični vidik odločanja – že zato, ker so sodila zanj največkrat manj opredeljena kakor za strokovno odločanje. Ker so vrednote v različnih okoljih različne (dežele, segmenti prebivalstva, organizacije, skupine), je lahko ista odločitev z gledišča enega okolja dobra in moralna, s stališča drugega pa povprečna, vprašljiva, če že ne slaba in nemoralna. To je še posebno pomembno v času, ko ves svet postaja ena sama globalna vas. Bilo bi lepo, če bi mogel manager vselej izbirati med eno etično dobro in eno etično slabo odločitvijo. Vse pogosteje pa se znajde v etični dilemi – se pravi, da mora izbirati med dvema ali več alternativami, ki so za organizacijo pomembne, če že ne usodne, ki se med seboj lahko izključujejo in ki so vse etično neugodne, pomanjkljive. Stiska je nemalokrat huda – odločiti pa se je treba, če že ne prav, pa vsaj narobe. Kasneje kritikov ne zmanjka, po bitki so vsi

generali. Od tod velika zavzetost managerjev za poslovno etiko – se pravi modele, sodila in pravila, ki bi jim olajševala odločanje, odvzela nekaj bremena; od tod tudi nestrpnost managerjev, kadar jim teoretiki ponujajo nepregledne, nerazumljive in zapletene odgovore. Na področju poslovne etike je zev med teorijo in prakso še zelo občutna (Možina idr. 1994, 132–133).

Če vodilni v organizaciji nimajo jasne predstave o temeljni usmeritvi in etičnosti organizacije, lahko organizacija postane takšna, kot ne želimo. Pomen meril za etično odločanje in pozitivno mnenje o organizaciji je odločilnega pomena za etičnost vedenja zaposlenih in uspeh organizacije.

V svoji knjigi *Moč poštenega poslovanja* (Blanchard in Peala 1990) avtorja navajata zanimive ugotovitve iz svojih praktičnih izkušenj, kako management pripelje integriteto, moralno neoporečnost in etično vedenje v organizacijo. V knjigi podajata praktične etične strategije in zagovarjata dejstvo, da etičnost vedenja in odločitev managementa organizacijo dolgoročno zanesljivo vodi do višjega dobička in dolgoročnega uspeha. Navajata pet načel etične moči za organizacije:

1. temeljna usmeritev: poslanstvo organizacije je posredovano z vrha, organizacijo vodijo vrednote, upanje in vizije, ki nam pomagajo, da ugotovimo, katero vedenje je sprejemljivo in katero je nesprejemljivo;
2. ponos: ponosni smo nase in na svojo organizacijo. Kadar zaposleni čutijo ta ponos, so se sposobni upreti skušnjavam, da bi se vedli neetično. Pozitivno mnenje o organizaciji je temelj etičnega vedenja zaposlenih. Ponos se začne v notranjosti in pronica navzven, zato morajo imeti zaposleni najprej dobro mnenje o sebi in samospoštovanje, šele nato so lahko ponosni na svojo organizacijo;
3. potrpežljivost: dolgoročno bomo uspeli, če bomo spoštovali svoje etične vrednote. Obdržati je treba ravnotežje med pridobivanjem rezultatov in med skrbjo, kako do njih priti. Potrpežljivost pomeni najprej zaupati svojim vrednotam in prepričanjem, gledano dolgoročno;
4. vztrajnost: čutimo se zavezane, da živimo po etičnih načelih, zaposleni je predan svoji zavezi, dejanja poskuša uskladiti s svojo temeljno usmeritvijo. Vztrajnost pomeni, da se zaposleni dosledno držijo etičnih meril in vizije, ki jih je organizacija sprejela;
5. jasen pogled naprej: vodstvo in zaposleni si vzamejo čas za predah in premislek, za pregled, kje smo, za oceno, kam smo namenjeni, in odločitev, kako se bo do tja prišlo. Razmišljanje o ustrezni odločitvi in pravilni izvedbi managementu privarčuje dragoceno energijo, ki bi jo sicer porabili za popravljanje tega, kar ni uspelo.

Izbira pravega vodstvenega kadra pri gradnji in vzdrževanju etičnosti v organizaciji je odločilnega pomena. Pri izboru etičnih in moralnih managerjev se morajo poslovodniki, ki so jim ustanovitelji ali drugi zaupali organizacijo ter etično kakovost organizacije pri izbiranju pravega kadra, držati temeljnih meril. Ta merila so (Tavčar 2000, 52):

- strokovnost: pogoj so usposobljenost in izkušnje, obvladovanje in sposobnost uporabe pravih znanj in veščin;
- vodstvene sposobnosti: imeti znanje in karizmo za vodenje sodelavcev in drugih udeležencev, imeti primerna znanja, veščine in osebnostne lastnosti, odločilno je obvladovanje interesov;
- etičnost: upravičujejo naj zaupanje lastnikov in drugih udeležencev v organizaciji, odločati in ravnati morajo verodostojno in pošteno, odločilne so vrednote;
- ustvarjalnost in podjetnost ter tudi zdrava mera razsodnosti.

Upravljalci izbirajo managerje po teh merilih, predvsem pa po referencah iz dotedanjega delovanja. Vendar primernosti posameznika za managerski položaj ni mogoče zanesljivo in objektivno ugotavljati, kot tudi ne more noben model ali ukrep nadomestiti etičnosti, pokončnosti in značajnosti managerjev. Vse to povečuje pomen zaupanja pri izboru ustreznega kadra (Tavčar 2000, 52–53).

3.4 Neetično delovanje managementa in njegove posledice

Zavzemanje za etičnost odločitev managementa v organizaciji, kot jo opisuje Tavčar (1999, 34–36), je zavoljo nasprotujočih si interesov, potreb in vrednot udeležencev stresno že samo po sebi ter terja zavzetost in uporabljanje zmožnosti. Etično odločanje, ki je v navzkrižju z interesi organizacije, lastnimi interesi in vrednotami udeležencev, je za managerje velikokrat stresna naloga. Zato je po človeški plati logično, da v praksi prihaja do poskusov izogibanja odgovornosti za moralno delovanje in etično odločanje s posledicami iskanja možnosti za uživanje koristi, ki jih obeta etičnost – brez zavzemanja, ki se kaže v načinih, kot so (prav tam.):

- enostranska naravnost managementa: v tem tipu managementa prevladuje enostranski poslovni vidik, uveljavljanje poslovnih in vodstvenih (vedenjskih) vidikov, saj je uveljavljanje etičnih vidikov ob vseh nalogah managementa zahtevnejša in kompleksna naloga;
- normativni sistem namesto etike: etika se v tem primeru nadomešča z obvezujočimi zakoni in predpisi, neizpolnjevanje je sankcionirano. Etično odločanje pa poteka v »sivi coni« – to je med prepovedanim in dovoljenim. Oženje te cone slabo vpliva na ustvarjalnost zaposlenega. Demokratične družbe razvitega sveta se temu načinu odrekajo. Prav tako pa je tako odločanje po zakonih lahko neetično in ne more nadomestiti etičnega odločanja;
- tržni mehanizmi namesto etike: ideja je, da lahko popolno tržišče samo regulira in nagrajuje etično odločanje in kaznuje neetično. Vendar je popolno tržišče le konstrukt neke teorije in v stvarnosti ne more obstajati; samo kot tako ne more nadomeščati etičnega odločanja in moralnega delovanja managementa;

- etični relativizem: etike v različnih kulturah so si med seboj različne, saj izhajajo iz prevladujočih vrednot ljudi, ki se razlikujejo od kulture do kulture. Če izhajamo iz dejstva, da ima vsak človek pravico do osebnih vrednot, ima tako tudi pravico do osebne etike. Tako so vse etike neoporečne in manager se lahko opredeli za katerokoli izmed njih, za vse ali pa za nobeno. Zato relativna etika ne more obstati, saj je v navzkrižju z interesi in vrednotami udeležencev organizacije in v njenem konkretnem okolju, saj etika, ki priznava vse vrednote, tudi nasprotujoče si, ni prava etika;
- absolutna etika in meje etičnosti: etika je umeščena med absolutno etiko in absolutno neetiko. Absolutna etika je fanatična, nestrpna do nekaterih udeležencev, saj uzakonja dejstvo, da cilj posvečuje sredstva, nasprotno pa je absolutna neetika zanikanje vsakršnih vrednot, zakonov in definitivno vodi v propad družbe. Umeščanje etike organizacije med ta dva ekstrema je tvegano početje. Problem je dosledno upoštevanje vrednot. Premajhna popustljivost vodi v absolutno etiko, preveč popuščanja pa v absolutno neetiko.

V vsaki organizaciji, kjer se dogajajo neetičnost in neetični pritiski, se dolgoročno poznajo negativne posledice na vodstvenem kadru, zaposlenih ter posledično tudi na uspešnosti organizacije. Tavčar (2000, 56) navaja deset odzivov na neetične pritiske v organizaciji:

- *umik, ostavka, odpoved*: delavec se umakne pritisku, ne ve pa, ali bo drugod bolje; ker nihče ni nadomestljiv, deluje ta ukrep na organizacijo le, če zaposlenega res pogreša;
- *nekritična pokorščina*: z vidika, da ima šef vedno prav, je to lagoden odziv, ki pa zadeve ne uredi, po navadi se ta sčasoma zaostruje ter prej ali slej terja ravnanje;
- *karieristični oportunist*: pregovor »Kdor z volkovi lovi, z volkovi tuli« ponazarja pogost in oporečen odziv, s katerim sodelavec sprejema sokrivdo in osebno odgovornost;
- *sabotiranje*: na neetičen pritisk se zaposleni odziva z neetičnem protipritiskom, ki ga ponazarja rek »Klin se klinom zbija«; tak odziv sproži stopnjevanje, ki se redko dobro konča;
- *denunciranje*: pojavi se skrivno ovajanje, sodelavec tvega manj, nastaja vzdušje splošnega nezaupanja v kolektivu, ki mu sledijo sumničenja in podtikanja; neformalne interesne skupne nato sprožijo iskanje krivca, kar v situacijo vplete tudi nevpletene;
- *izsiljevanje*: po navadi sproži trd odziv, možna je samovolja in neupravičeno dejanje, ki brez koristi škoduje posameznikom in organizaciji;
- *objava, razglasitev*: organizacija lahko upravičeno in neupravičeno izvaja kazenske ukrepe, učinek je vprašljiv;
- *protest*: odraža stališče »sem jim povedal, kar jim gre«, vendar je po navadi edina korist olajšanje in osebno boljše počutje, sama zadeva ali problem pa ostajata neurejena;
- *utemeljen ugovor*: dokazovanje je v primerni kulturi najučinkovitejši ukrep, v neprimernem okolju pa ne zaleže;
- *snovanje etičnih zavezništov*: ta ukrep je najbolj všečen za udeležence, vendar pa naporen in dolgotrajen; etičnost in morala prevladata, ko se sporazume kritična masa dovolj vplivnih v skupini ali v organizaciji.

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo. Vloga kulture v organizaciji je, da daje zaposlenim občutek identitete, pomaga snovati zavzetost zaposlenih za cilje, ki presegajo njihove osebne, povečuje stabilnost organizacije kot družbenega sistema in služi kot vodilo zaposlenim pri osmišljanju delovanja organizacije ter pri izbiranju primerne obnašanja. Kultura oblikuje obnašanje ljudi v podjetju. Ker ima močan vpliv na managerje na vseh ravneh, lahko vpliva na zmožnost organizacije, da spremeni svojo strateško usmeritev. Lahko je osnova za odličnost (Tavčar 2000, 58).

4.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture

Organizacijska kultura je rezultat dolgotrajnega procesa, v katerem odnosi, verovanja in obnašanje zaposlenih postopno oblikujejo in predstavljajo osebnost organizacije. Smircich (Warr 2002, 58) organizacijsko kulturo definira kot socialno in normativno lepilo, ki drži organizacijo skupaj; to so vrednote, ideali in verovanja, ki delijo člani organizacije in se manifestirajo skozi mite, rituale, zgodbe, legende in poseben jezik.

To je le ena od definicij organizacijske kulture, ki jih je veliko in med njimi ni niti ene, ki bi bila splošno sprejeta. Pojav je v managerski in organizacijski literaturi star pol stoletja. Allaire in Firsirotu (1984, 70–73) navajata, da so že leta 1952 našli 164 različnih definicij. Vzrok za takšno raznolikost definicij vidi Ott (1989, 50–51) v naravi pojava samega, saj je organizacijska kultura pojem in ne stvar (predmet). Definicija pa je odvisna od tega, kaj imamo v mislih, ko govorimo o organizacijski kulturi, iz katerega zornega kota jo opazujemo, kaj iščemo ob tem pojavu, kdaj jo opazujemo, saj je spremenljiva in dinamična (Kavčič 2006, 4–6).

Definicije se ločijo po tem, koliko poudarjajo opazljive pojave organizacijske kulture (vzorci obnašanja, proizvodi, obredi, običaji itd.) in kako globoko (vrednote, sklad skupnih vednosti itd.). Organizacijska kultura navadno ni homogen pojav, razen v majhnih skupinah. V večjih organizacijah pa nastajajo subkulture, ki so lahko v podpornem ali konfliktnem odnosu do kulture organizacije. Organizacijska kultura je sprejemljiva, kar je tudi nujen pogoj, da se organizacija prilagaja in preživi v okolju. Odgovor, zakaj je pomen organizacijske kulture postal pomemben šele v zadnjih dveh desetletjih, čeprav je v teoriji obstajala že dolgo prej, je, da se je pojavila potreba po njenem proučevanju zaradi posledic naftne krize, padcev produktivnosti ZDA in prodora Japonske na zahodna tržišča. Fenomen japonske ekonomije, družbe in posledično konkurenčne sposobnosti japonskega gospodarstva se kaže v specifičnih obrazcih vedenja, norm in vrednot, v vzpostavitvi odnosa med managementom in delavci, v vključevanju delavcev v odločanje in drugem.

(Schein 1992, po Kavčič 1991, 132): definicija je verjetno najpogosteje uporabljena definicija organizacijske kulture. Označuje jo kot »globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupna članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na notranje probleme organizacije«.

Organizacijo lahko tako primerjamo z veliko družino, katere člane vežejo skupna zgodovina, vrednote, lastnosti in interesi. Tudi znotraj uspešne organizacije obstaja vezivo, ki povezuje zaposlene med seboj, in to je organizacijska kultura. Če je kultura močna, spodbuja zaposlene k boljšemu delu in posledično spodbuja uspešnost organizacije.

Organizacijska kultura je (Kavčič 1991, 132):

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

Opređeljena je kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je določena skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije ali interne integracije. Vzorec se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot dovolj ustreznega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti probleme. Interna integracija se nanaša na upravljanje skupine kot skupine, kar je tudi pogoj njenega preživetja. Problem eksterne adaptacije so tisti dejavniki, ki določajo, ali bo skupina preživela ali ne. (Schein 1992, po Možina in drugi, 1994, 178) povezuje ta vidik s ciklom reševanja problemov in ta ciklus vsebuje:

- razvoj soglasja o primarni nalogi skupine – strategijo;
- razvoj soglasja o ciljnih skupine;
- razvoj soglasja o sredstvih, ki jih skupina lahko uporabi pri doseganju ciljev (npr. delitev dela, organizacijska struktura, sistem nagrajevanja itd.);
- razvoj soglasja o merilih, s katerimi bo merjeno, kako uspešno skupina dosega svoje cilje – informacijski in kontrolni sistem;
- razvoj soglasja o potrebnih dopolnilih in popravkih, če skupina ni uspešna pri doseganju svojih ciljev.

Organizacijska kultura je tako pojem, ki ni homogen pojav, njen izvor je v antropologiji in sociologiji pod vplivom strukturalnega funkcionalizma. Je spremenljiva in dinamična. Pokazala se je kot zapleten in mnogostranski pojav in kot navaja Kavčič (2006, 3), je organizacijska kultura za organizacijo tisto, kar je osebnost za posameznika. To nam pove, da

so organizacijske kulture posameznih organizacij različne in v veliki meri individualne ter ena pogostejših vsebin teoretičnih in empiričnih študij. V managerski literaturi srečamo pojmovanje kulture kot relativno spremenljivega dejavnika in kot eno od orodij managementa, ki se uporablja za doseg organizacijskih ciljev.

4.2 Vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo

Tavčar (1999, 32), navaja, da za duhovni vidik kulture okolja veljajo enake sestavine kot za notranjo kulturo organizacije, te pa so: vrednote in vzorniki, navade in običaji, neformalna razmerja sodelavcev.

Družbeno okolje v nacionalnem in globalnem okviru vpliva na okolje v organizaciji in skupaj s pričakovanji zaposlenih oblikuje kulturo organizacije, saj nobena organizacija ne more delovati izolirano od zunanjega sveta, v katerem se nahaja. Čeprav imajo družbe v današnji »organizacijski moderni družbi« veliko skupnih točk, ne gre zanemariti mednarodnih razlik v kulturi, ki vplivajo na kulturni kontekst. Skozi zgodovino so se oblikovale različne nacionalne družbene posebnosti ter različni pogledi na pomen življenja, nacionalnih stilov in filozofije organizacije ter managementa. Na to nam kažejo dogodki iz preteklosti, kot so nedavni uspeh Japonske, padec industrijske Velike Britanije ter slava ameriških podjetij. Značilne karakteristike mnogih drugih organizacijskih družb so odločilno povezane s kulturnim kontekstom, v katerem so se razvile.

Eno najboljše študij razlik med posameznimi nacionalnimi kulturami sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je opravil (Hofstede 1997, po Kavčič 2006, 10), ki kulturo pojmuje kot »kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih«. Raziskava je bila opravljena v 40 državah v različnih delih sveta v multinacionalki IBM. Hofstede (prav tam) ugotavlja, da kultura kot socialni sistem lahko obstaja le, če človeško delovanje ni naključno. Človek nosi v sebi mentalne programe, ki jih lahko opazujemo le prek obnašanja, besed in dejanj, in zaradi njih se obnaša podobno ali enako v podobnih situacijah. Mentalni programi so delno podedovani, delno naučeni in posameznik nosi programe vsaj treh ravni. Te ravni so (prav tam.):

- univerzalna raven: programi, ki so skupni celotnemu človeštvu;
- kolektivna raven: mentalni programi, ki so skupni določeni skupini ljudi, ki pripadajo določeni kategoriji ljudi in so različni od programov, ki jih nosijo ljudje, ki pripadajo drugim kategorijam;
- individualna raven: programi, ki so edinstveni in ki niso enaki niti pri dveh ljudeh. (Hofstede 1997, po Kavčič 2006, 10–12) je na osnovi svoje raziskave definiral pet dimenzij vrednot, povezanih z nacionalno kulturo.

(Hofstede 1997, po Kavčič 2006, 10-12) navaja dejavnike, ki vplivajo na udejanjanje mentalnih programov na različnih ravneh:

- razlike v moči: ugotavlja, da v različnih državah obstajajo različne rešitve neenakosti med ljudmi (bogastvo, moč), prav tako je neenakost neizogibna v organizaciji, kjer je formalizirana v odnosu vodja – podrejeni. Teorija izhaja iz opredelitve, da bodo podrejeni poskušali razliko zmanjšati, nadrejeni pa povečati. Države z najbolj izraženo razliko v moči so Malezija, Gvatemala, Mehika, z najmanjšo pa Avstrija, Izrael, Danska, Irska;
- izogibanje negotovosti: človek v življenju temeljno dejstvo, tj. negotovost glede prihodnosti, rešuje s tehnologijo, vero in zakoni. Negotovost, ki povzroča napetost in strah, poskuša zmanjšati. Prav tako se organizacije poslužujejo različnih teorij, ki opredeljujejo spopadanje s to negotovostjo. Teorije se ločijo na tiste, ki zagovarjajo racionalno vedenje, in na tiste, ki zagovarjajo neracionalno vedenje. Ključna dimenzija pa je tolerantnost do negotovosti. Države z najvišjo vrednostjo tega indeksa so Grčija, Portugalska, Belgija, najnižjo vrednost pa ta indeks dosega v Singapurju, Danski, Švedski;
- individualizem: opisuje odnos družba – posameznik. Prevladujoč odnos ima vpliv na sistem vrednot družbe. Tako je individualizem lahko nekje vir blaginje in drugje prekletstvo. Ta odnos je povezan z družbenimi normami, ki vplivajo na mentalne programe ljudi, družbene inštitucije in odnos posameznik – organizacija. Kolektivistične družbe zahtevajo večjo emocionalno odvisnost članov od svojih organizacij, v zameno pa organizacije prevzemajo večjo odgovornost za svoje člane. To je najizrazitejše v ZDA, Avstraliji, Kanadi, Nizozemski, najmanj v Gvatemali, Panami, Venezueli;
- moškost: dualnost dimenzij moškost – ženskost je ena temeljnih razlik vseh družb, ki pomembno vpliva na socialne razlike ter porazdelitev vlog v primarnem okolju družine. Na organizacijo se projicira skozi socializacijo, pri čemer je stereotipna delitev dela na moško in žensko stvar konvencije. Dejstvo, da so vodstva organizacij v domeni moških, Hofstede jo utemeljuje z zastavljenimi cilji organizacij, ki so tipična moška karakteristika, nasproti temu pa so vodstva v vzgojnih in zdravstvenih organizacijah v domeni žensk. Ta karakteristika najbolj prihaja do izraza na Japonskem, v Avstriji, Italiji, Švici, najmanj pa v Švedski, Norveški, Danski;
- dolgoročna usmeritev: zadnja in naknadno dodana dimenzija, povzeta po raziskavah kitajske kulture in proučevanju vrednot Kitajcev, ki je bila poimenovana »konfucijska dimenzija«, na katere enem koncu je dolgoročna usmeritev, na drugem kratkoročna; v kulturah je prevladujoča ena oziroma druga usmeritev. Izhaja iz fenomena gospodarske rasti malih držav ob Pacifiku in odkritja neekonomske mere, ki vpliva na gospodarsko rast, tj. vpliva varčevanja, ki naj bi na gospodarsko rast vplival dolgoročno. Najvišje indekse te značilnosti so odkrili na Kitajskem, v Hongkongu, na Tajvanu, v Južni Koreji, najnižje pa v Pakistanu, na Filipinih, v Kanadi.

4.3 Kulture in organizacijsko vedenje

V dobi globalizacije se organizacije po svetu pri vzpostavljanju svojih enot srečujejo z upoštevanjem posebnosti organizacijskih kultur. Kultura države, v kateri organizacija deluje, vpliva na različne dejavnike vedenja organizacije. Razumevanje kulture v različnih predelih sveta na lahko pomaga razumeti vedenje managementa in organizacije.

4.3.1 Vpliv kulture na motivacijo

Treven (2001, 68–70) navaja vpliv kulture države na način motiviranja zaposlenih. V kolektivnih družbah, kot je Japonska, bo zaposleni presenečen, če mu bodo ponudili individualno nagrado za uspeh in dosežke v službi, kot je praksa v zahodnih družbah (ZDA, Evropa ipd.). Zaradi izoblikovanih skupinskih norm bi taka nagrada imela malo učinka na motivacijo zaposlenega. Hofstede (1997, 207–255) na osnovi Freudove motivacijske teorije, po kateri človeka vodijo podzavestne sile, ego pa jih poskuša obvladati, ugotavlja, da je za avstrijsko kulturo značilno nizko razmerje moči in izrazito izmikanje negotovosti, kar pomeni, da mora negotovost nositi zaposleni sam. Za avstrijsko kulturo je značilen tudi nizki individualizem. Za ameriško kulturo Hofstede (prav tam) ugotavlja nižje izmikanje negotovosti in večji individualizem, kar botruje računarskemu odnosu Američanov do organizacije, kjer zaposlene motivira pričakovanje izidov, ne pa podzavestni nagibi.

Prav tako pa se razlikujejo dejavniki motivacije tudi znotraj vsake organizacijske kulture in so odvisni od drugih dejavnikov, kot so na primer spol, starost zaposlenih, izobrazba ter organizacijske ravni, na kateri ti opravljajo svoje delo.

4.3.2 Vpliv kulture na komunikacijo v organizaciji

Prav tako ima kultura vpliv na komunikacijo v organizaciji, saj v različnih kulturah ljudje različno komunicirajo med sabo, kar se nanaša na sam jezik izražanja, verbalni slog in neverbalni del komunikacije. V kulturah, kjer ljudje uporabljajo neposredni komunikacijski slog, ljudje jasno izražajo občutke z besedami, to pa je značilno za individualno zasnovane družbe. V drugih kulturah pa se uporablja posredni slog, pri katerem ljudje prikrivajo svoja resnična občutja in je značilen za kolektivno usmerjene kulture. Vpliv kulture se kaže tudi v neverbalnem delu komunikacije, ki zajema kretnje, mimiko, gibe telesa, stik z očmi in barvo glasu (Treven 1991, 68). Vse te razlike med kulturami so pomemben dejavnik pri vzpostavljanju poslovnih stikov. Tako bo, recimo, japonski poslovnež užaljen, če se mu bo poskušalo stisniti roko v pozdrav. V njihovi kulturi je taka gesta nesprejemljiva na enak način, kot je za zahodni poslovni svet neprimeren predklon drug drugemu v znak pozdrava.

4.3.3 *Vpliv kulture na vodenje in vloge managerjev*

Tavčar (2000, 75) navaja razlike med kulturami (gradienti kultur), ki bistveno vplivajo na vloge managerjev v podjetju:

- managerji kot *svetovljani* se zavedajo koristi, ki jih prinaša snovanje in podpiranje sinergij med kulturami, ter nevarnosti, ki jih prinašajo nesporazumi in spodrseljaji na področju kultur;
- managerji kot *komunikatorji* poznajo koncepte in modele uspešnega komuniciranja: vsakdo mora spretno komunicirati, komunikacija poteka na vseh ravneh delovanja in mednarodnih razmerij organizacije;
- managerji kot *pogajalci* se držijo integrativnega koncepta, po katerem morata v pogajanjih pridobiti obe strani, ne le ena; obvladajo tudi celo vrsto spretnosti za mednarodna pogajanja, na primer razumevanje za poglede druge strani, prikazovanje prednosti lastnega predloga, obvladovanje pritiskov, negotovosti in presenečenj, dojemljivost za kulturno ozadje druge strani;
- managerji kot *ustvarjalci* sodelovanja med okolji z različnimi kulturami se učijo iz kultur lastnega in tujih okolij ter skušajo med njimi tvoriti sinergije na osnovi spoštovanja drugih kultur, sprejemanja dvoumnosti, povezovanja kultur in ljudi, vživljanja v druge in vztrajnosti;
- managerji kot *vodje spreminjanja* kultur upoštevajo sprotna dogajanja v okoljih ter človeški dejavnik, zavedajo se, da vodenje sprememb terja inovativnost in ustvarjalnost pri doseganju ciljev, poznajo možnosti za spreminjanje in proces spreminjanja pa tudi modele spreminjanja, ki temeljijo na prisili, razumu in prevzgoji;
- managerji vplivajo na *spreminjanje kulture organizacij*, analizirajo razlike med kulturami in jih obvladujejo, zavedajo se spremenljivosti, kompleksnosti, nenaklonjenosti, heterogenosti in soodvisnosti, ki jih srečujejo, posebno pozornost pa posvečajo skladnosti med osebno naravnostjo zaposlenih in kulturo organizacije;
- managerji vplivajo na *delovno kulturo in kulturo skupin* v organizacijah, pri čemer se zavedajo pretresov in napetosti, ki jih prinašajo spremembe kulture, biti skušajo naklonjeni poskušanju, pristni, rahločutni, spontani, pripravljeni so pomagati, so iskreni, znajo gospodariti s časom in voditi skupine.

4.4 **Nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture**

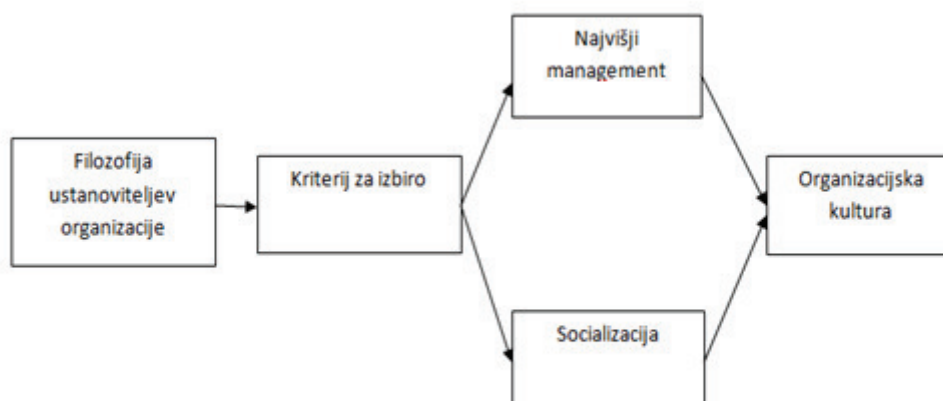
Organizacijska kultura kot živ organizem neprestano nastaja in se spreminja. Kot navaja (Schein 1992, po Mesner Adolšek 1995, 79), na nastajanje in oblikovanje organizacijske kulture vplivajo skupinska dinamika, vodenje in učenje.

4.4.1 Nastajanje in vzdrževanje organizacijske kulture

Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture ima vodstvo podjetja, ki lahko vpliva na spreminjanje s svojim zgledom ter z upoštevanjem norm in vrednot. Management lahko olajša in pospeši spreminjanje kulture (Tavčar 2002, 32).

(Schein 1992, po Mesner Adolšek 1995, 79–88) razlaga nastanek organizacijske kulture z najpomembnejšimi dejavniki:

- skupinska dinamika: člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Pri nastanku skupine je odločilnega pomena, kako posamezniki začnejo čutiti, da so člani skupine, sčasoma se razvije in oblikuje skupne pomenske strategije. Iz tega izhaja, da je razumevanje in proces skupnega pomenskega okvira odločilen za razumevanje izvora in nastajanja kulture;
- vodenje: odnos vodja – skupina ima pomemben vpliv na oblikovanje kulture. Vloga vodje je oblikovanje skupine, njeno ohranjanje in vzdrževanje ter vsakodnevno delo v skupini. Kultura v organizaciji je difuzna, povsod pričujoča in ni podvržena kontroli dominantnega posameznika ali skupine, saj nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, različnih dogodkov, situacij, naključij;
- procesi učenja: kultura je proizvod skupinskega učenja, skupinski proces učenja pa je veliko bolj kompleksen kot individualen, v njem člani organizacije pridobijo podobne načine percepcije, občutenja, obnašanja in dožemanja. Treven (2001, 88–93) navaja, da so za vzdrževanje organizacijske kulture posebej pomembni trije dejavniki:
 - izbira na novo zaposlenih: izbira zaposlenih je proces izbire ustreznega kandidata med več kandidati, ki se prilega organizaciji in se poskuša doseči, da bi ta kandidat imel večino vrednosti usklajenih s tistimi v organizaciji;
 - najvišji management: s svojimi odločitvami in akcijami ima velik vpliv na organizacijsko kulturo, saj sami managerji na najvišjih ravneh oblikujejo norme s svojim vedenjem in besedami, te pa se nato prevzemajo na nižjih ravneh;
 - socializacija: novozaposleni se še ne morejo popolnoma prilegati kulturi v organizaciji, saj z njo niso seznanjeni. Pomaga se jim tako, da se jih vključi v proces organizacije, s katerim se jih prilagaja kulturi organizacije. Socializacija je sestavljena iz faze pred začetkom, faze soočenja in faze preobrazbe.



Slika 4: Proces oblikovanja in vzdrževanja kulture

Vir: Robins 1998, po Treven 2001, 89.

4.4.2 Spreminjanje organizacijske kulture

Ivanko (2007, 91) navaja, da je organizacijska kultura zasnova, ki se je pojavila v tesni povezavi z organizacijsko učinkovitostjo in da je za uspešen pristop k spremembam v organizacijski kulturi pomemben dejavnik zavedanje o dejanski kulturi kakor tudi želeni cilji kulture organizacije.

Treven (2001, 96) opisuje več različnih vzrokov, ki se pojavijo v organizaciji in botrujejo potrebi po spremembi njene kulture, kot so na primer spremembe v okolju, ki se jim mora prilagoditi organizacija, da preživi. Ovire, ki se lahko kažejo v procesu spreminjanja kulture, so navadno pridobljene spretnosti, ljudje, odnosi med njimi in strukture, ki delujejo kot skupek v smeri ohranjanja tradicionalnega kulturnega vzorca. Kulturo je v daljšem časovnem obdobju vsekakor mogoče spreminjati. Spreminjanje lahko poteka na več načinov in v pomoč spreminjanju so smernice, na primer razvijanje občutka za zgodovino organizacije, za njeno edinstvenost, spodbujanje občutka pripadnosti organizaciji. Pri spreminjanju pa morajo organizacije biti pozorne na to, da ne porušijo svojih temeljev ter ne prevzemajo slepo kultur drugih organizacij.

Spreminjanje organizacijske kulture je odvisno od različnih dejavnikov in obstajajo različni načini in teorije spreminjanja. Kavčič (2006, 80) opisuje štiri tako imenovane generične spremembe kulture organizacije:

1. agresivni pristop je povezan s krizo organizacije ter se uporablja, ko vodstvo ni pravočasno prepoznalo potrebnih sprememb in je organizacija zaradi tega že v stiski. Ker je v takšni situaciji na voljo malo sredstev in časa, je uporaba te strategije povezana z zamenjavo vodstva. Namen te strategije je pokazati, da je dotedanja organizacijska kultura neustrezna in celo škodljiva, zato je treba odpraviti in spremeniti vse dotedanje navade;
2. pomirjevalni pristop se uporablja za uvajanje sprememb na manj dramatičen in postopen način. Poudarek je na odpravljanju vzrokov in manj na čustvih. Prevladujoč način je prilagajanje, spremembe so postopne in dolgotrajne, z občutkom za interese zaposlenih;
3. korozivni pristop se uporablja v korist posameznikom v organizaciji, ki s svojim vplivom poskušajo spremeniti kulturo, predvsem v skladu s svojim osebnim ali skupinskim interesom. V takih organizacijah sodelavci niso toliko prijatelji, kot so koristno sredstvo, s katerim močnejši in spretnejši uresničujejo svoje interese;
4. indoktrinacijski pristop poudarja spreminjanje organizacijske kulture z uvajanjem sprememb na osnovi učenja in usposabljanja. Procesi učenja so navadno dobro načrtovani in profesionalno vodeni, temeljijo na visoki stopnji sodelovanja tistih, katerih kultura se mora spremeniti. Vodstvo pri tem uporabi tudi obilo kontrolnih mehanizmov, vendar v kooperativnem vzdušju. Učenje, ki naj bi v organizacijo uvedlo koristne in nujne spremembe, spreminja tudi etično utemeljitev.

Organizacijska sprememba je torej zelo kompleksen in težak proces, vendar so spremembe v organizaciji kot splošen razvojni proces neizogibne. Toda sprememba organizacijske kulture kot neke vrste terapevtski poseg (načrtovano in zavestno vodeno spreminjanje kulture) je zelo tvegana, a zaradi stanja v organizaciji velikokrat neizogibna. Kultura namreč ni tako manipulativna kot drugi dejavniki v organizaciji. Ne da se je spreminjati na ta način, kot lahko na primer spreminjamo strategijo, zamenjamo tehnologijo itd. Poleg tega je kultura tista, ki obvladuje vodstvo (prek njegove percepcije, mišljenja in delovanja), in ne obratno. Kultura sčasoma postane vse bolj vseprežemajoča stvarnost v organizaciji, ker deluje kot vrsta implicitnih in samoumevnih predpostavk, ki jih ne moremo spremeniti, dokler ostajajo na ravni praktične zavesti. Zato menimo, da jo sicer lahko spremenimo, vendar samo, če jo spravimo »na površje« in se z njo spopademo (Mesner Adolšek 1995, 102).

4.5 Management in organizacijska kultura

Managerji na najvišji ravni upravljanja vplivajo in s svojim načinom vedenja ter z besedami oblikujejo norme, ki se nato prevzemajo na nižjih ravneh. Te se lahko nanašajo na stopnjo svobode, ki jo managerji dopuščajo sodelavcem, primernost oblačil, akcije v smeri povišanja plač, promocijo in druge nagrade, na naklonjenost ali nenaklonjenost do prevzemanja tveganja in na druge standarde vedenja (Treven 2001, 90). Prav tako pa ima management velik vpliv na vzdrževanje organizacijske kulture, kot smo že omenili v prejšnjem odstavku.

4.5.1 Odnos managementa in kulture organizacije

Kot navaja Tavčar (1999, 31–32), bo manager, ki ne dojame kulture svojega podjetja in podjetij, s katerimi deluje, ostal tujec in ga člani organizacije ne bodo sprejeli. Zato skuša prepoznati kulturo organizacije po zunanjih znakih, kot so na primer vedenje in oblačenje sodelavcev, načina izražanja in družbene dejavnosti.

Odnos managementa do prevladujoče organizacijske kulture je lahko pozitiven (strinjanje) ali negativen (nestrinjanje) ter pasiven ali aktiven. Management lahko izrablja kulturo organizacije, jo spodbuja, če se z njo strinja; v primeru, da se z njo ne strinja, pa jo ignorira ali spreminja.

4.5.2 Vloga vodstva pri nastajanju in spreminjanju organizacijske kulture

Vloga vodstva pri nastajanju kulture organizacije je večja kot vloga ostalih členov organizacije. Kot navaja Mesner Adolšek (1995, 84–85) lahko prek nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih s pozicije moči management odločilno vpliva na organizacijsko kulturo. Vloga managementa ni v vseh organizacijah enaka: v nekaterih ima močan vpliv, spet v drugih pa zanemarljivega. Schein (1992, 171) predpostavlja, da ne moremo ločevati procesa vodenja od procesa oblikovanja kulture, kajti prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja. Med vodenjem in oblikovanjem kulture tako Schein potegne vzporednico. Pomembnost, ki se pripisuje vodstvu, naj bi izhajala iz človekove želje po razumevanju in veri v učinkovitost, pomembnost posameznikovega delovanja. Ta nam zagotavlja miselni okvir, v katerem si lahko človek logično razloži spremembe, ekonomski uspeh, osebne usode in organizacijske napake.

Vsekakor ima management odločilno vlogo pri nastanku kulture, vendar ne edine, saj je kultura razpršena, povsod pričujoča ter zato ne more biti podvržena kontroli dominantnega posameznika ali skupine. Kultura nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja posameznikov, dogodkov ter notranjih in zunanjih situacij.

5 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE IN PRIMER PODJETJA FACEBOOK, INC.

Primer podjetja Facebook Inc. smo izbrali zaradi učinkovite močne organizacijske kulture, ki je odločilne vplivala na uspešnost in prepoznavnost podjetja od začetkov do globalno znanega podjetja.

5.1 Predstavitev podjetja Facebook, Inc.

Facebook je družbena spletna stran, ki je bila ustanovljena 4. februarja 2004 v mestu Cambridge v Massachusettsu in pripada in deluje v okviru zasebnega starševskega podjetja Facebook, Inc. Brezplačen dostop do strani omogoča uporabnikom, da se povežejo na eno ali več omrežij (kot so na primer šola, delovno mesto ali zemljepisno območje) in tako lažje komunicirajo z ostalimi ljudmi iz istega omrežja. Določene ameriške univerze take profile razdelijo novim oziroma bodočim študentom in osebju, ki tako (hitreje in uspešneje) spoznajo ljudi na ozemlju univerze.

Ustanovitelj Facebooka je Mark Zuckerberg, ki je spletišče izdelal kot študent na univerzi na Harvardu. Na začetku so lahko bili člani spletnega mesta le študentje harvardske univerze, kasneje pa so lahko člani postali še študentje drugih univerz, dijaki ter drugi, stari več kot 13 let.

Spletna stran ima po vsem svetu več kot 845 milijonov aktivnih uporabnikov. Je tudi najbolj priljubljena spletna stran za nalaganje fotografij – dnevno jih dandanes naložijo kar 254 milijonov. Glede na priljubljenost strani se je v svojem kratkem obstoju Facebook že srečal z nekaterimi kritikami in nasprotovanji, predvsem zaradi nezagotavljanja zasebnosti, političnih prepričanj njegovih ustanoviteljev in vprašanj cenzure.

Mark Zuckerberg je februarja 2004 kot študent harvardske univerze ustanovil »The Facebook«. Člen »the« so opustili ob nakupu domene facebook.com leta 2005. Kot že omenjeno, so sprva lahko postali člani le študentje harvardske univerze in že konec februarja 2004 se je registrirala več kot polovica študentov iz omenjene univerze. Tedaj sta se pri vzdrževanju spletnega mesta Zuckerbergu pridružila še Dustin Moskovitz in Chris Hughes. Facebook se je kmalu razširil še na druge univerze (Stanford, Columbia, Yale). V nadaljnjih dveh mesecih so člani lahko postali še študentje iz nekaterih drugih izobraževalnih ustanov (MIT, Boston University, Boston College, Northeastern University, šole, članice Ivy League). Konec šolskega leta sta Zuckerberg in Moskovitz z Andrejem McCollumom, ki je začel s poletno prakso na Electronic Arts, odselila v Palo Alto v Kaliforniji. Članstvo so nato 26. aprila 2006 omogočili še zaposlenim v desetih različnih podjetjih (Amazon.com, Apple, Inc., Microsoft idr.).

Junija je Facebook od podjetja PayPal dobil okoli 500,000 ameriških dolarjev, septembra so Divya Narendra, Cameron Winklevoss in Tyler Winklevoss, lastniki družbene medmrežne internetne strani HarvardConnection, spremenili ime podjetja v ConnectU in vložili tožbo proti Facebooku – trdili so, da je Zuckerberg nelegalno uporabil izvorno kodo, ki naj bi jo uporabil za spletno stran, ki naj bi jo naredil po njihovem naročilu.

Maja 2005 se je vrednost Facebooka povečala na 12,8 milijona ameriških dolarjev, 23. 8. 2005 pa je od korporacije Aboutface za 200,000 ameriških dolarjev kupil ime domene facebook.com (s tem je izpustil besedo »the« v prvotnem imenu). Septembra 2005 je Zuckerberg uvedel povezavo srednjih šol prek Facebooka, kar je bilo pravzaprav že kar logično naslednje dejanje. Večina omrežij srednjih šol kmalu ni zahtevala gesel uporabnikov, da so se lahko pridružili določenemu omrežju (vseeno pa je bila registracija na Facebook še vseeno potrebna). Oktobra se je širjenje Facebooka nadaljevalo prek manjših univerz v ZDA in Kanadi, Facebook pa se je razširil tudi po enaindvajsetih univerzah v Angliji. Decembra 2005 so bile na Facebook omrežje dodane univerze v Avstraliji in Novi Zelandiji. S širjenjem Facebooka v države ZDA, Kanado, Mehiko, Anglijo, Avstralijo, Novo Zelandijo in Irsko je bilo dodanih več kot 2000 univerz ter več kot 25.000 srednjih šol.

Facebook je postal dostopen za vsakogar 26. maja 2006; član potrebuje le veljaven e-poštni naslov in mora biti star vsaj 13 let.

27. maja leta 2006 je časopis BusinessWeek poročal, da glede na potencialne pridobitve spletne strani poteka pogajanje. Facebook naj bi zavrnil ponudbo za 750 milijonov dolarjev, govorilo pa se je, da naj bi se cena povzpela na 2 milijardi dolarjev. V aprilu so Peter Thiel, Greylock Partners in Meritech Capital Partners v spletno stran investirali 25 milijonov dolarjev. 26. aprila 2006 so bili dijaki in zaposleni desetih podjetij povabljeni, da se pridružijo. Maja se je Facebookova mreža razširila še v Indijo preko Indijskega inštituta za tehnologijo (IIT) ter Indijskega inštituta za management (IIM). Promocija Facebooka je potekala tudi prek iTunes, prek katerega naj bi člani skupine Apple Students lahko vsak teden do septembra brezplačno dobivali vzorce 25 pesmi. Namen promocije je bil seznanitev in spodbuditev študentov glede ponudbe. Avgusta 2006 je Facebook predstavil »Facebook Notes«. Gre za vrsto bloga z vstavljanjem slik in drugimi možnostmi; s tem je bilo dovoljeno uvažati tudi bloge iz Xanga, LiveJournala, Bloggerja ter ostalih blogarskih servisev. S to novo možnostjo je tudi postalo mogoče, da bralci komentirajo stvari, napisane od drugih uporabnikov. Septembra 2006 je postal Facebook odprt za vse uporabnike interneta, dva tedna kasneje pa je omogočil registracijo vsakega posameznika s pravilnim elektronskim naslovom.

S prodajo družbene mreže MySpace podjetju News Corp so se pojavile govorice o možni prodaji Facebooka nekemu večjemu medijskemu podjetju. Lastnik Facebooka Zuckerberg je trdil, da podjetja ne želi prodati, in s tem zanikal govorice. Zavrnil je tudi ponudbe v višini do 975 milijonov dolarjev, hkrati pa tudi ni bilo jasno, kdo bi bil pripravljen plačati še več

denarja za to spletno stran. Steve Rosebush, poslovni analitik, je imel na sumu podjetje Viacom.

Konec februarja 2007 so med Facebookom in Yahoo!-jem potekali resni pogovori glede pridobivanja vrednosti družbenega omrežja, ki se je takrat povzpela že na 1 milijardo dolarjev. Oktobra 2007, po Googlovem nakupu videostrani YouTube, so se pojavile govorice, da je Google ponudil Yahoo!-ju 2,3 milijarde dolarjev. Peter Thiel, upravni član Facebooka, je naznanil, da se bo vrednost Facebooka do leta 2015 gibala okoli 8 milijard dolarjev.

Maja 2007 je Facebook najavil, da namerava na svojo spletno stran dodati brezplačno oglaševanje in s tem postati konkurent že uveljavljenim spletnim podjetjem, kot je Craigslist. Ta možnost je na spletni strani začela delovati 14. maja 2007. 24. maja 2007 je Facebook uvedel še Facebookovo platformo, ki zagotavlja okvir za raziskovalce, ki ustvarjajo različne aplikacije na Facebooku. Predstavljen je bil tudi »jezik Facebook markup«, ki se je na začetku uporabljal za preurejanje aplikacij »poglej in občuti«, ki so se takrat razvijale. To je Facebooku omogočilo uvajanje različnih novih aplikacij, kot so na primer aplikacija »Darila« (uporabniku omogoča, da pošlje drugemu uporabniku virtualno darilo), aplikacija »Marketplace« (uporabniku omogoča, da daje brezplačne oglase), aplikacija »Dogodki« (uporabnik lahko informira svoje prijatelje, kdaj se odvijajo določeni dogodki) ter aplikacija »Video« (uporabniki si lahko delijo domače videoposnetke).

Julija 2007 je Facebook podal prošnjo za razpustitev primera, ki ga je proti njemu vložil ConnectU, in sicer so izpostavili, da naj bi bile ConnectU-jeve obtožbe brez dokazov. Bostonsko sodišče je primer zavrglo. Isti mesec je Facebook najavil svoje prvo pridobitev – nakup Parakey, Inc. Septembra 2007 je Microsoft Facebooku predlagal investiranje, če bo v zameno dobil 5 % delež podjetja. Microsoft bi za delež plačal 300–500 milijonov ameriških dolarjev. 24. oktobra je nato Microsoft objavil, da je za 246 milijonov dolarjev kupil 1,6 % deleža Facebooka. Ostala podjetja, med njimi tudi Google, so tudi izrazila željo po nakupu Facebookovega deleža, vendar pa se za to niso odločili, saj ustanovitelj Mark Zuckerberg ni želel, da Facebook izgubi svojo neodvisnost.

Novembra je Facebook najavil »Facebook Beacon«, marketinško pobudo, ki vključuje sistem spletnih strani, ki dovolijo uporabnikom deliti določene informacije o njihovi aktivnosti z ostalimi prijatelji. Facebook ob spoštovanju do zasebnosti trdi, da se pri ustvarjanju oglasov ne mora razpoznati nobena osebna informacija uporabnika, prav tako pa naj bi uporabniki videli le tiste informacije, ki so jih njihovi prijatelji pripravljene deliti z njimi. 30. novembra 2013 je blog »Vse digitalne stvari« (All Things Digital) poročal, da je milijarder Li Ka-Shing iz Hongkonga v Facebook investiral kar 60 milijonov ameriških dolarjev. Po kritiki Facebooka, da zbira več informacij glede uporabnikov za oglaševanje kot na začetku, je Mark Zuckerberg objavil opravičilo zaradi uporabe sistema Beacon.

Februarja 2008 je comScore pokazal nove javne podatke za Facebook o številu ljudi v ZDA, ki so v zadnjih nekaj mesecih začeli uporabljati stran. Maja 2008 je Sheryl Sandberg zapustila Google in zamenjala Owena Van Natta kot šefica operativnega sistema v Facebooku. Po zavrnjeni obtožbi ConnectU-ja proti Facebooku iz leta 2007 je ta leta 2008 znova podal obtožnico zoper Facebook.

Uporabniki Facebooka lahko izberejo, v katero omrežje (ali omrežja) se bodo prijavili (na primer šola, mesto zaposlitve, regija, določena družbena skupina). Ta omrežja pomagajo uporabnikom, da se lažje povežejo z ostalimi člani istega omrežja. Uporabniki lahko na svoj profil dodajajo svoje prijatelje in s tem vidijo tudi njihove profile.

Spletna stran je za uporabnike brezplačna in se proizvaja z oglaševanjem. Uporabniki ustvarijo profile, ki pogosto vsebujejo tudi fotografije in seznam interesov, si izmenjavajo osebna ali javna sporočila in se vključujejo v skupine prijateljev. Pregledovanje podrobnega profila je omogočeno le za uporabnike znotraj istega omrežja ali pa za potrjene prijatelje. Leta 2006 je podjetje Student Monitor naredilo raziskavo, ki je Facebook prepoznala kot drugo najbolj priljubljeno stvar med študenti (prva je iPod), ki še niso diplomirali, skupaj s pivom in seksom.

Prvovrstnem partner Facebooka za oglaševanje je Microsoft. To pomeni, da Facebook uporablja le tisto oglaševanje, ki obstaja tudi v Microsoftovem oglaševalnem popisu (vsebuje oglase, ki jih je odobril Microsoft, in med njimi o tem obstaja dogovor). Po primerjavi z ostalimi internetnimi podjetji Facebook zbira toliko podatkov od svojih obiskovalcev kot na primer Google in Microsoft, vendar pa precej manj kot Yahoo!. Zbrani podatki so koristni za prikaz bolj relevantnih oglasov internetnim obiskovalcem (Wikipedia 2014).

Od svojega začetka leta 2004 Facebook pomaga ljudem ohranjati in vzpostavljati stike s prijatelji, z družino, s sodelavci idr. Leta 2011 je imel že 700 milijonov uporabnikov iz 180. držav, od teh jih je 70 % zunaj ZDA. Med pet največjih uporabnikov aplikacije se štejejo ZDA, Indonezija, Velika Britanija, Turčija in Francija. Mreža uporabnikov pa se neprestano širi. Prav tako se večja število zaposlenih, ki je naraslo na več kot 2000 v 12 državah (Wikipedia 2014).

5.2 Primer močne organizacijske kulture v podjetju Facebook, Inc.

Za deskriptivno študijo primera močne organizacijske kulture smo izbrali ameriško podjetje Facebook, Inc. ter vpliv njihove organizacijske kulture na uspešnost in odličnost organizacije. S svojo pozitivno usmerjenostjo, z vrednotami organizacije, ki so vključene v miselne vzorce zaposlenih, z vedenjem, za kaj si je vredno prizadevati, ter z enoglasnostjo glede ciljev ustvarja med zaposlenimi zaupanje, povezanost in lojalnost organizaciji, ki so osnovni gradniki odlične organizacije, kot je Facebook, Inc. Facebookova moderna

organizacijska kultura prinaša podjetju dodano vrednost zaradi sinergičnih učinkov, ki jih prinaša timsko delo, kjer sta širitev in delitev znanja samoumevna in konkurenčna prednost.

Močna organizacijska kultura je pot do odličnosti organizacije, vodi do boljšega poslovanja organizacije, saj motivira zaposlene in jih vodi k istemu cilju. Skupne vrednote in vedenje močnih organizacij vplivajo na večjo pripadnost podjetju in pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Heskett in Kotter (1992, 15–27) navajata, da je močna kultura tista, v kateri se posamezniki lahko identificirajo z organizacijo in vanjo privablja več dobrih ljudi. Močna organizacijska kultura lahko v podjetju zmanjša ali prepreči destruktivna trenja med zaposlenimi, ki so lastnost šibkih organizacijskih kultur. Najpogosteje se v literaturi navaja povezava med močnimi organizacijskimi kulturami in odličnostjo organizacij. Za močne organizacijske kulture je značilno, da stvari urejajo na poseben način oziroma da imajo zaposleni skupen slog vodenja in upravljanja podjetja. Ta slog pa se ne kaže samo v vodenju, ampak tudi v odnosu do potrošnikov, konkurence in javnosti nasploh. Poleg tega pa je za taka podjetja značilno, da imajo jasna prepričanja in vrednote, pri čemer spodbujajo zaposlene, da jim sledijo. Za njih sta značilni tudi dolgoletna praksa in politika poslovanja.

Za močne organizacije je tako značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih, saj so pogosta dosežena soglasja glede ciljev, za katere si je vredno prizadevati. Močna organizacijska kultura je plod trajnega sistema vrednot v podjetju. Zaposlene med seboj povezuje na način, da vedo, kakšno naj bo njihovo vedenje. Gradi se skozi daljše časovno obdobje.

Kot navaja Kavčič (2006, 92), avtorji nimajo enotnega mnenja o tem, kaj je *močna* kultura. V širšem smislu gre za skupek vrednot, prepričanj in praktičnih postopkov delovanja, ki so skupni vsem managerjem v organizaciji ter članom organizacije. Gordon in Di Tomaso (1992, 785–786) povzemata iz literature naslednje opredelitve *močne* organizacijske kulture:

- koherentnost: skupek norm in vrednot, ki so med seboj povezane in soodvisne;
- homogenost: med člani organizacije je velika enotnost glede najpomembnejših vrednot in norm;
- stabilnost: prevladujoče vrednote so relativno trajne, stanovitne in se malo spreminjajo;
- kongruentnost, konsistentnost: vrednote in norme so med seboj usklajene in si ne nasprotujejo, enotno usmerjajo delovanje članov;
- strnjjenost: obstaja relativno majhno število vrednot in norm, ki so strnjene okrog osrednje vrednote;
- penetracija: člani organizacije so v veliki meri prepojeni s skupnimi vrednotami, kar pomeni, da pomembno vplivajo na delovanje velike večine članov;
- kontrola je internalizirana: za močne kulture sta značilna velika prisotnost in vpliv skupnih vrednot zaposlenih, da te skupne vrednote in norme usmerjajo njihovo dejavnost

od znotraj, iz prepričanja, in zato zunanja kontrola (management postopkov in pravil), ki je dražja in manj učinkovita, ni potrebna.

Močne organizacije se lažje učijo, saj skupne vrednote, norme in obredi krepijo soglasnost v interpretaciji izkušenj, ki si jih organizacija nabira. Pripadnost in motivacija sta na visokem nivoju.

Vendar so tudi organizacije z močno kulturo lahko ranljive. Kavčič (2006, 94) navaja primere organizacije z močno kulturo in nizko gospodarsko uspešnostjo. Kot vzrok za tak primer navaja dejstvo, da so podjetja, ki so bila nekdanj uspešna in z malo konkurence, okrepila svojo kulturo ter tako povzročila razvoj domišljavosti in arogantnosti managementa ter prepričanja, da se jim ne more zgoditi neuspešnost. Zaradi tega ne sprejemajo novosti, vztrajajo pri starih konceptih reševanja problemov. Močna kultura tako postane ovira, vpliva na razvoj konformizma v organizaciji, prepreči združevanje podjetij, ki je eden glavnih generatorjev rasti v mnogih državah. V takem primeru lahko torej močna kultura organizacije povzroči propad organizacije.

Prav tako lahko organizacije z močno kulturo s sprejemanjem napačnih usmeritev managementa dosežajo slabe poslovne rezultate. Napačne usmeritve so lahko: centralizirano in birokratsko delovanje managementa, nenaklonjenost tveganju, aroganca, neupoštevanje pomembnih dejavnikov zunanjega okolja, ignoranca itd. Neprilagodljive in neučinkovite kulture bodo imele v prihodnosti še bolj negativen finančni vpliv. Zato je močna organizacijska kultura s pravimi usmeritvami, ki goji dobre medsebojne odnose, dobro interno komuniciranje in dovoljuje prilagodljivost oziroma sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja, v pomoč organizaciji pri večji uspešnosti poslovanja (Vrčon in Snoj 2002).

Na svoji spletni strani Mulej (Mulej, 2006.) opisuje vpliv močne in kultne kulturne organizacije na uspeh in odličnost organizacije na osnovi petletne študije več strokovnjakov. Ugotovili so štiri značilnosti podjetij z izjemno močno in kultno kulturo:

- vneto zagovarjajo svojo ideologijo;
- v ospredju je indoktrinacija oziroma učenje – vizionarska podjetja namenjajo več pozornosti usposabljanju zaposlenih, ne samo ideološkemu, temveč tudi strokovnemu;
- vladajo strogi standardi glede ustreznosti zaposlenih;
- gojijo elitizem (občutek pripadnosti nečemu posebnemu, boljšemu).

Uspešna vizionarska podjetja zagovarjajo svojo ideologijo, tako da ustvarjajo mehanizme, s katerimi indoktrinirajo in učijo zaposlene ter jim dajejo občutek pripadnosti nečemu. To prek mehanizmov počenejo s programi usmerjanja in usposabljanja zaposlenih, z internimi univerzami – centri usposabljanja, s socializacijo na konkretnem delovnem mestu s pomočjo sodelavcev in nadrejenih, s strogo politiko vertikalnega napredovanja (napredovanje od znotraj), z zgodbami o zgledih v podjetju, z uporabo posebnega jezika izražanja in terminologijo, z merili za spodbude in napredovanje, s tekmovanji in z javnimi pohvalami

zaposlenim, s strogimi kaznimi za zaposlene, ki prekršijo meje ideologije podjetja, s poslovnimi prostori, ki krepijo pripadnost in ideale, s stalnim pisnim in ustnim poudarjanjem vrednot podjetja ter občutka pripadnosti nečemu posebnemu.

5.3 Facebook, Inc., kot primer moderne organizacijske kulture

Moderna organizacijska kultura s transformacijskim vodjem je nasprotje tradicionalne organizacijske kulture z transakcijskim vodjem. Razlika se odraža v vodenju, saj vodja tradicionalne kulture podjetja ukazuje in odreja nalog, medtem ko transformacijski vodja osmišlja naloge in cilje svojim sodelavcem, skupaj z njimi oblikuje vizijo organizacijske enote, oblikuje odnose s sodelavci, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju in zavezništvu, sodelavce vabi k stalnemu napredku, inovacijam in je tudi sam zgled za sodelavce. Zaposleni tako skupaj z vodstvom pripadajo skupni viziji podjetja. V takih organizacijah se povečujejo zavedanje o soodvisnosti, partnerstvo in avtonomija zaposlenih, ki doživljajo podjetje kot »mi«, se identificirajo z vizijo podjetja in vizijo vodstva in so zavzeti za njeno uresničevanje.

Facebook, Inc., se ponaša s svojo močno organizacijsko kulturo, ki je uspel obdržati kljub širitvi na globalne trge, saj je vzdrževanje organizacijske kulture ena od glavnih prioritet podjetja. Njen ustanovitelj Mark Zuckerberg je z namenom obdržati najboljše talente v panogi kreiral organizacijsko kulturo, kjer bi zaposleni lahko delali na najboljših projektih z občutkom odprtosti ter v oblikovno zanimivem okolju za delo.

Leta 2011 je bilo podjetje Facebook izbrano za nagrado Best place to work za najboljšega zaposlovalca po mnenju zaposlenih. Notranja kultura podjetja je transparentna in odprta, oprta na temelje majhnih delovni skupin, ki stremijo k inovacijam.

Podjetje Facebook, Inc., nudi svojim zaposlenim različne bonitete in ugodnosti. Med njimi so: plačan dan za počitnice, v celoti krito zdravstveno zavarovanje, brezplačni obroki (zajtrk, kosilo, večerja) in prigrizki, prevoz na delovno mesto, denarna pomoč za starševstvo ter štirimesečni plačani porodniški dopust, enaindvajset dni plačanega dopusta, varčevanje v pokojninski sklad 401K, brezplačno pranje oblek, plačan čas za športne aktivnosti, popust v telovadnici, razna srečanja – predavanja politikov in znanih oseb, druženja z različnimi tematskimi iztočnicami (zabave ob pomembnih dnevih, dnevi za igro Game Day, Ice cream socials ipd.). Prav ponudba brezplačnih obrokov je bila Facebookova strategija podaljševanja delovnega časa. Vse to z namenom olajšati zaposlenim življenje, da se lahko posvetijo svoji službi in nalogam, da jih lažje delajo dlje.

Po mnenju nekaterih analitikov se ima Facebook prav svoji odprti organizacijski kulturi zahvaliti, da je zrasel iz zagonskega podjetja v globalno organizacijo.

Prav neodvisnost, ki jo Facebook ponuja svojim zaposlenim, ter spodbudno delovno okolje jih loči od drugih zaposlovalcev. Vsa ta dejanja so pot do src zaposlenih. Management, sestavljen

iz razvijalcev – inženirjev, je brez strukture in pisarniška politika se ne vmešava v delo zaposlenih. Meje med managementom in zaposlenimi so zabrisane, v praksi si tako občasno delijo delovno mizo. Management je vedno na razpolago za razpravo, dosegljiv, odprt in osredotočen na zadovoljevanje zaposlenih. Vsak od zaposlenih ve, da ima vsak dan možnost spremeniti svet. Delovno okolje so ustvarili kreativno in vizualno prijetno, predvsem s slikami znanih umetnikov. Zaposleni imajo fleksibilen delovni čas z možnostjo delati od doma. Kultura gre v smeri zavedanja, da je vsak odgovoren za svoje delo. Delo poteka v skupinah od treh do petih sodelavcev, ki so tudi odgovorni za projekt in njegove rezultate. Pri odločanju in izvajanju projektov tako nimajo plasti odobritve managementa, ekipa se odloča sama. V primeru, da presodijo, da potrebujejo mnenje Zuckerberga, se nanj lahko tudi osebno obrnejo. Kultura organizacije temelji na odprti komunikaciji in transparentnem odločanju.

Vsekakor je način do pridobitve zaposlenih tudi hrana, ki jim je nudena brezplačno. Z meniji in znanimi kuharji je kulinarika dvignjena na visok nivo s poudarkom na kakovosti in raznolikosti hrane. Sestavine so organskega izvora, lokalnih proizvajalcev, gensko nespremenjene. Organizirani so tudi tečaji kuhanja za zaposlene v kuhinji organizacije.

Ob najemanju in uvajanju novega kadra v organizacijo se Facebook, Inc., poslužuje Engineering Bootcampov, kjer vsak na novo zaposleni dobi svojega mentorja, s katerim se intenzivno uvaja šest tednov. Uvajanje obsega načine reševanja problemov in način dela v timu skupaj z mentorjem, skupno iskanje in identificiranje pomanjkljivosti sistemov, ki potrebujejo izboljšave. Namen uvajanja je začetnika »absorbirati« v kulturo podjetja z ustrezno fleksibilnostjo pri izbiri projekta ter tima, ki zaposlenemu najbolj ustreza. Po mnenju analitikov Facebooka, Inc., je program uvajanja najboljši način za propagiranje kulture organizacije podjetja na merljiv način ter za povezovanje novozaposlenih z organizacijo, da skupaj gradijo in vzdržujejo organizacijsko kulturo, kar deluje tudi kot odličen motivator za talente podjetja. Ob globalni širitvi in odpiranju novih pisarn po svetu so ustanovljene ekipe Landing Teams, v katerih so izkušeni zaposleni, ki začasno preselijo svoje delovno mesto iz glavne pisarne v Palo Alto, ZDA, v kraj nove pisarne. V tem času je ta ekipa zadolžena za vzpostavitev nove pisarne in najem zaposlenih, sčasoma pa jim »privzgoji« Facebookovo organizacijsko kulturo in vrednote. Po končanem uvajanju ima uvajalna ekipa možnost ostati v kraju uvajanja ali se vrniti v glavno pisarno v Palo Alto.

Spodbujanje pripadnosti zaposlenih podjetju je v organizaciji Facebook, Inc., vsekakor prioriteta naloga organizacijske kulture in managementa ter ključ do učinkovitosti organizacije, boljših poslovnih rezultatov, manjše odsotnosti zaposlenih. O pripadnosti govorimo, ko zaposleni verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo za svoje, so pripravljeni trdo delati za dobrobit podjetja in so trdno odločeni, da v podjetju tudi dolgoročno ostanejo.

Musek Lešnik (2014) na svoji spletni strani IPSOS.SI utemeljuje pripadnost organizaciji skozi tri osnovne izvore:

- vdanost (vključevanje v podjetje zaradi specifičnih nagrad – korist);
- istovetenje ali identifikacija: vključevanje v podjetje na osnovi želje po občutku sprejetosti;
- ponotranjenje: vključevanje v podjetje zaradi skladnosti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami.

Pravo pripadnost, na kateri gradi Facebookova organizacijska strategija, označujeta istovetenje in ponotranjena vključenost zaposlenih v podjetje. Občutek pripadnosti spremljajo močno zaupanje, spreminjanje ciljev in vrednost podjetja. Posledično pripadnost podjetju vpliva na različna organizacijska vedenja: večjo učinkovitost podjetja in manjšo odsotnost zaposlenih z dela. To vedenje zaposlenih pa končno vpliva tudi na potrošnika, saj bolj kot se vedenje zaposlenih ujema z implicitnimi vlogami, ki so zaposlenim pripisane, višjo kakovost storitev in izdelkov zaznavajo potrošniki.

Pripadnost in zvestobo zaposlenih ogroža več stvari, med drugim vse večja mobilnost zaposlenih od enega delodajalca do drugega, zaradi česar se vse bolj izobraženi zaposleni vse manj navezujejo na delodajalca v teh nepredvidljivih časih. To slabo tudi za zaposlene, saj jim tek način spreminjajočega se dela ne nudi nekega globljega smisla pri delu, kar se zgodi v trajnejšem odnosu. Tudi dejstvo, da ima človek v svojem ustroju primarno željo po pripadnosti, se v tem primeru ne more doseči. Tega se v Facebooku dobro zavedajo, saj gradijo na tem, da najboljši kadri čim več časa ostanejo pri njih ter jim poskušajo nuditi potrebne okoliščine, da to dosežejo. Druga ovira pripadnosti so spremembe v organizaciji, saj zaposleni ne morejo razviti občutka pripadnosti do nečesa, kar se neprestano spreminja. Le v dovolj stabilnem okolju se zaposleni lahko poistovetijo z vrednotami in s cilji organizacije. S pravim ravnanjem organizacije omogočijo zaposlenim, da presegajo sami sebe, in to ne zaradi pričakovanih nagrad, ampak zaradi notranjega občutka povezanosti z organizacijo.

Organizacija lahko prek svoje načrtne strategije dela in odnosov spodbuja pripadnost organizaciji. Sem spadajo:

- neprestana skrb za primerne medosebne odnose v podjetju (tiste, ki jih zaposleni priznavajo kot dobre) tako med sodelavci kot tudi med podrejenimi in nadrejenimi;
- skrb, da struktura podjetja in strategije nagrajevanja spodbujajo pripadnost – da se ne spreminjajo prepogosto, da management »stoji« za njimi;
- skrb za toplino, podporo, istovetenje s podjetjem, sprejemljivost prevzemanja tveganja pri vsakdanjih odločitvah;
- skrb za kohezivnost v podjetju;
- vzpostavljanje sistema nagrajevanja, ki spodbuja tisti del pripadnosti, ki temelji na občutku osebnih pridobitev;
- poudarjanje koristnosti dela zaposlenih (pohvala);
- vzpostavljanje jasnih pravil in doslednega ravnanja po teh pravilih;

- skrb za jasen občutek zaposlenih, da jih podjetje podpira, da vidi in ceni njihove prispevke.

5.4 Vpliv organizacijske kulture na konkurenčnost organizacije Facebook, Inc.

Sestavni del uspeha podjetja Facebook je torej njihova organizacijska kultura. Kot navaja Schein (1992), je kultura organizacije vdolana v vse, kar organizacija počne, in se odraža v artefaktih organizacije. Ti predmeti vsebujejo izjave, vizije, obnašanja vodstva in drugih. Kultura, ki je podkrepljena s svojimi vrednotami, je sestavni del uspeha.

Sinonim za pogon in uspeh organizacije Facebook je njen vodja Mark Zuckerberg, ki je svoje vrednote zapisal v pismu SEC (O'Tool 2012): osredotočenost na vpliv (najti problem in delo na njem), hitri premiki, ostati močan in tvegati pred konkurenco, odprtost (izmenjava informacij je ključnega pomena za boljše odločanje) ter zgraditi družbeno vrednost. Pri Facebooku se vrednote organizacije jasno izražajo v njeni kulturi. Grajena je na sposobnosti prevzemanja tveganj, zato je organizacija ostala trdno na svojih nogah tudi v času recesije.

Klima v podjetju. Internetni segment je zelo konkurenčna dejavnost v smislu visoke rasti zagona podjetja. Kljub temu da je Zuckerberg imel priložnost, da proda svoje zagonsko podjetje, se je odločil, da vloži svoj čas in energijo v rast svojega podjetja. Njihova organizacijska kultura kaže vse znake močne kulture: ima svoje obrede (hackathons, konference programerjev, Engineering bootcamp), legende (Mark Zuckerberg) in simbole (sedež organizacije v Palo Alti).

Schein (1992) meni, da sta dva glavna razloga, zakaj se razvije kultura v organizaciji: zaradi zunanega prilagajanja in notranje integracije. Pri Facebooku je »hitra in fleksibilna« kultura zgrajena kot zunanja prilagoditev na hitre spremembe in razvoj kibernetične industrije. Notranja integracija pa je bila za organizacijo nujna zaradi hitrega vzpona in je potrebovala obrede prehoda za ohranitev kulturnih vrednot, ki so jih prvotno pripeljali do uspeha.

Struktura in komunikacije. Od svojih začetkov je organizacijska kultura v Facebooku odprta in ni hierarhična. Pisarne na sedežu podjetja so bile vedno odprte in prostor interaktiven, kjer se majhne skupine sodelavcev srečujejo ter tako sprotno odpravljajo nastale težave. Zuckerberg zagotavlja zabavno in odprto delovno okolje, kjer nudi najboljše nadomestilo in koristi, s katerimi je privabil najboljše talente. Ko se je organizacija na hitro razvila, je nastal problem pri odpiranju pisarn po svetu, saj velikost organizacije in oddaljenost pisarn nista omogočali enake stopnje fleksibilnosti in sodelovanja kot na sedežu v Kaliforniji. Tako je postala ohranitev korporacijske kulture ena glavnih prioritet za hitro rastoče podjetje (Purkayastha in Qumer 2011).

Za dosego cilja ohranitve organizacijske kulture so vse zaposleni šli skozi šesttedenski Engineering bootcamp, delavnico in izobraževanje, kjer so se učili o svojem izdelku in

procesih v organizaciji, vsem na novo zaposlenim pa je bila predstavljena organizacijska kultura ter ustvarjanje trajnih odnosov z mentorji. Svojo fleksibilno kulturo pa so še utrdili z uporabo »pristajalnih ekip«. To so bili usposobljeni ljudje s sedeža v Paolo Alti, ki so z namenom krepitve fleksibilne kulture pomagali vzpostaviti in vzgajati rekrute Facebooka v 20 pisarnah po svetu.

5 SKLEP

V današnjih časih se zaradi gospodarskega razvoja, zasnovanega na modelu kapitalizma, gospodarske krize in negativnih učinkov globalizacije v ospredje spet postavlja etiko in kulturo organizacij. Za gospodarski razvoj, ki je pomemben cilj današnjih razvitih družb, sta nujno potrebna zaupanje in razvoj. Prav zato je etika v poslovnem svetu pomemben element ekonomskega razvoja. Čeprav, gledano kratkoročno, pomenijo etične odločitve za podjetje nižji dobiček, kot bi ga sicer lahko dosegli, je etika odločilnega pomena pri vzpostavitvi dolgoročnega uspešnega poslovanja in pridobivanju dobička.

V teoretičnem delu naloge smo se osredotočili na splošne pojme, ki se nanašajo na filozofijo, etiko in kulturo organizacije. V nalogi je poudarek na organizacijski kulturi, zato smo jo podrobneje predstavili na praktičnem primeru. S teoretičnim delom smo podprli dejstva v raziskovalnem delu naloge, kjer smo na osnovi pridobljenih podatkov prikazali vlogo in pomen močne organizacijske kulture na odličnost organizacije Facebook, Inc.

Primer organizacijske kulture v organizaciji Facebook, Inc., nam jasno kaže, kako velik je pomen močne organizacijske kulture za organizacijo in njene zaposlene ter dolgoročen uspeh. Organizacijsko kulturo kot kompleksen pojav so pri Facebooku razvijali načrtno že od samega začetka, z namenom zgraditi močno delovno okolje, ki bo temelj dolgoročno uspešne organizacije. Organizacijska kultura temelji na skupnem delu, na trajnostnem učenju kot temelju organizacijske vitalnosti. Tako smo na osnovi praktičnega primera dokazali pomembnost načrtno grajene močne organizacijske kulture v podjetju. Vse te smernice in načini za doseganje takšnega nivoja odličnosti so dober predlog slovenskim managerjem v podjetjih, v kateri smeri naj bi šel razvoj kulture podjetja. So tudi spodbuda k vodenju na osnovi razumevanja organizacijske kulture in pomena poslovne etike.

LITERATURA

- Allaire Yvan in Mihaela Firsirotu. 1984. Theory of organizational culture. *Organization Studies* 5 (3): 194
- Blanchard, Kenneth in Norman Vincent Peale. 1990. *Moč pozitivnega poslovanja*. Celje: Mohorjeva družba.
- Finch, Curt. 2011. *Future Facebook Culture Change*. [Http://www.inc.com/future-facebook-culture-change.html](http://www.inc.com/future-facebook-culture-change.html) (26. 4. 2014).
- Gordon, Georg in Nancy Di Tomaso. 1992. *Predicting corporate performance from organization culture*. *Journal of Management Studies*. New Jersey, ZDA.
- Grün, Anselm in Jochen Zeitz. 2012. *Bog, vest in denar*. Ljubljana: Družina.
- Haidt, Jonathan. 2011. *Hipoteza o sreči*. Novo mesto: Penca in drugi.
- Heskett, James L. in John P. Kotter. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Hofstede, Geert. *Cultures and organisations: Softwarw of the mind*. ZDA: McGraw-Hill
- Ivanko, Štefan. 2007. *Raziskovanje in pisanje del*. Ljubljana: Kubus.
- Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kalcun, Stanislava. 2001. *Poslovna etika*. Ljubljana: Združenje Manager.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 2006. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- Kotter, John Phillip in James Larry Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. ZDA: The Free Press
- Kitson, Alan in Robert Campbell. 1996. *The ethical organisation..* London: Macmillan.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesner Adolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane, Jože Gričar, Štefan Ivanko, Bogdan Kavčič, Bogdan Lipičar, Danijel Pučko, Leon Repovž, Veljko Rus, Mitja Tavčar, Aleš Vahčič in Andrej Vizjak. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mulej, Matjaž. 2006. Povzetek glavnih spoznanj iz knjige Jim Collins (2001): Good to great. [Http://leonardopublic.innovation.si/1.Introduction/Good-to-Great-povzetek%20%28Slovenian%29.doc](http://leonardopublic.innovation.si/1.Introduction/Good-to-Great-povzetek%20%28Slovenian%29.doc) (18. 4. 2014).
- Musek Lešnik, Kristjan. 2014. *Pripadnost in predanost zaposlenih*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html) (15. 3. 2014).
- O'Toole, Jared. 2012. *The 5 Values Mark Zuckerberg Built Facebook On*. [Http://under30ceo.com/the-5-values-mark-zuckerberg-built-facebook-on/](http://under30ceo.com/the-5-values-mark-zuckerberg-built-facebook-on/) (14. 8. 2014).
- Ott, Steven. 1989. *Organizational culture perspective*. ZDA: Pacific Groove.

- Peters, Tom in Robert Waterman. 1982. *In search of excellence*. San Francisco. ZDA: Harper Business Essentials.
- Purkayastha, Debapratim in Syeda Maseeha, Qumer. 2011. *Facebook: Balancing Growth and Preserving Corporate Culture*.
[Http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROB144.htm](http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROB144.htm) (14. 8. 2014).
- Robins. Stephen. 1998. *Organisational behaviour*. ZDA: Pretence Hall.
- Schein, Edgard. 1992. *Organizational culture and leadership*. ZDA: Jasey-Bass.
- Shaw, William Henry. 2005. *Business Ethics*. Belmont, ZDA: Thomson/Wadsworth.
- SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika)*. 1994. Ljubljana: DZS.
- Tavčar, Mitja I. 1994. *Etika in moralno delovanje managementa*. Radovljica: Didakta
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnost strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnost managementa*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Tierney, Elisabeth P. 1997. *O poslovni etiki*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Vrčon Tratar, Nataša in Boris Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM* 5 (9): 45–46.
- Warr, Peter Bryan. 2002. *Psychology at work*. London: Penguin.
- Wikipedia. 2012. *Facebook*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Facebook](http://sl.wikipedia.org/wiki/Facebook) (20. 4. 2014).