

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

METKA GERJEVIČ

METKA GERJEVIČ

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V
IZBRANI BANKI**

Metka Gerjevič

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

V diplomski nalogi je obravnavana organizacijska kultura, ki je v zadnjem obdobju zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Ugotovljeno je, da se vedno več podjetij odloča analizirati organizacijsko kulturo svojega podjetja. V diplomski nalogi so obravnavane različne tipologije organizacijske kulture, v praktičnem delu pa je narejena analiza organizacijske kulture za Banko Koper, d. d., po eni od pisanih tipologij. V obravnavani banki je zaznati kulturo, ki je usmerjena v trg in daje poudarek na izdelke, inovativnost, prodor na nove trge ter biti najboljši na trgu. Zaposleni pa si v prihodnje želijo več medsebojnega sodelovanja, timskega dela in mentorstva nadrejenih.

Ključne besede: bančništvo, organizacijska kultura, zaposleni, konkurenčna prednost, tipologija organizacijske kulture

SUMMARY

The purpose of this dissertation is to present the organizational culture, which has become an important contribute to the business success. It has been proven that the number of companies which decide to analyze their organizational culture is increasing. In the dissertation are presented different typologies of the organizational culture and the theoretical point of view, where the focus is on the analysis of the organizational culture in Banka Koper considering one of the described typologies. In the examined case study it is shown that the organizational culture is market orientated and gives major importance to the company products, innovation, entering to new markets and also being the best on the market. In the future the employees wish for more team work and collaboration with the superiors.

Key words: banking, organizational culture, employees, competitive advantage, typology of organizational culture

UDK: 347.734:005.73(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.3	Predvidena metoda za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	2
2	Organizacijska kultura	3
2.1	Opredelitev pojma organizacijske kulture	3
2.2	Sestavine organizacijske kulture	4
2.3	Nastajanje organizacijske kulture	7
2.3.1	Skupinska dinamika	8
2.3.2	Vodenje	9
2.3.3	Učenje	9
2.4	Spreminjanje organizacijske kulture	10
2.5	Metode uvajanja kulturnih sprememb	11
3	Tipologija organizacijske kulture	14
3.1	Ansoffova tipologija	14
3.2	Tipologija po Handyu	15
3.3	Tipologija po Dealu in Kennedyju	16
3.4	Tipologija Kesta de Vriesa in Millerja	17
3.5	Tipologija po Cameronu in Quinnu	19
4	Raziskava merjenja organizacijske kulture v izbrani banki	21
4.1	Predstavitev Banke Koper, d. d.	21
4.2	Metodologija zbiranja podatkov za analizo	21
4.3	Analiza raziskave	22
4.4	Primerjava organizacijske kulture na splošno	23
4.5	Ugotovitve in predlogi	31
5	Sklep	32
	Literatura	33
	Priloge	35

PONAZORILA

Slika 1:	Ravni kulture in njihova interakcija po Scheinu	5
Slika 2:	Primerjava organizacijske kulture na splošno	24
Slika 3:	Splošne karakteristike podjetja.....	24
Slika 4:	Stil vodenja.....	25
Slika 5:	Sistem ravnanja z zaposlenimi	26
Slika 6:	Lepilo organizacije	26
Slika 7:	Strateški poudarki.....	27
Slika 8:	Merila uspeha	28
Slika 9:	Zaznavanje organizacijske kulture glede na delovno dobo – sedaj.....	29
Slika 10:	Zaznavanje organizacijske kulture glede na delovno dobo – prihodnost.....	29
Slika 11:	Zaznavanje organizacijske kulture glede na spol – sedaj.....	30
Slika 12:	Zaznavanje organizacijske kulture glede na spol – prihodnost.....	31

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Podjetja in prav tako banke v zadnjih letih dajo veliko pozornosti na organizacijsko kulturo, zato smo se odločili v diplomski nalogi proučiti organizacijsko kulturo Banke Koper. Pojem organizacijske kulture je v današnjem času pogosto omenjan in je prisoten v vseh podjetjih. Organizacijska kultura močno vpliva na uresničevanje strategije organizacije. Definicij organizacijske kulture je veliko, lahko jih naštejemo preko 160, lahko pa omenimo le nekatere, in sicer, da je organizacijska kultura kapital podjetja, lahko jo opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj, simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme, s katerimi se pri svojem vsakodnevnem delu srečujejo (Klemenčič 2010). V strokovni literaturi se najpogosteje uporablja Scheinova opredelitev organizacijske kulture, ki pravi (Schein 1992 v Mesner-Andolšek 1995, 21):

»Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk, ki so skupne članom organizacije, in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.«

V teoretičnem delu diplomske naloge smo predstavili, kaj je organizacijska kultura in zakaj se podjetjem v zadnjih letih zdi pomembno meriti organizacijsko kulturo. V nadaljevanju pa bomo s pomočjo vprašalnika analizirali, kakšna je organizacijska kultura v Banki Koper, d. d. Ugotoviti smo želeli, kako zaposleni v banki zaznavajo in ocenjujejo različne dejavnike, kot so stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, kriteriji uspeha in drugo, ki vplivajo na njihovo delo in zadovoljstvo z delom, ter kaj si želijo, da bi se v prihodnosti izboljšalo.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Kot smo že omenili, je namen diplomske naloge predstaviti, zakaj je merjenje organizacijske kulture postala pomembna stalnica v podjetjih in na primeru analizirati trenutno in želeno organizacijsko kulturo v banki.

Cilji diplomske naloge so:

- spoznati dosedanje ugotovitve o konceptu organizacijske kulture,
- analizirati organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju,
- podati predloge za izboljšanje organizacijske kulture.

1.3 Predvidena metoda za doseganje ciljev diplomske naloge

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov.

Prvi del je teoretični del naloge, v katerem smo uporabili deskriptivno metodo raziskave, s pomočjo katere smo opisali organizacijsko kulturo na splošno, pojem organizacijske kulture in tipologije organizacijske kulture, ki so jih proučevali različni avtorji.

V drugem delu smo s pomočjo anketnega vprašalnika pridobili mnenje zaposlenih o trenutni organizacijski kulturi v podjetju in kako zaposleni sprejemajo to organizacijsko kulturo in kakšno organizacijsko kulturo bi želeli v prihodnje. V tem delu smo uporabili empirično metodo raziskave. Kot vzorec pri raziskavi smo anketni vprašalnik razdelili med skupino 200 zaposlenih v banki, in sicer vrnjenih smo dobili 168 vprašalnikov, od tega smo jih morali izločiti 44, tako da smo anketo izvedli na skupini 124 zaposlenih na različnih področjih banke, predvsem pa različne starostne skupine in različna leta delovne dobe. Iz vzorca različne starosti zaposlenih in let delovne dobe lahko pridobimo podatek o tem, kako večletna prisotnost v banki vpliva na zaznavanje organizacijske kulture in zadovoljstvo z njo. Pri analizi anketnih vprašalnikov smo uporabili statistično metodo in smo za obdelavo podatkov uporabili program Excel.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomske naloge nismo imeli večjih težav. Pri teoretičnem delu naloge smo imeli na voljo veliko strokovne literature in člankov ter spletno literaturo. Prav tako nismo imeli večjih težav pri izpolnitvi anketnih vprašalnikov s strani zaposlenih. Manjša težava se je pojavila, kot smo že omenili, da so bili vprašalniki napačno izpolnjeni in smo jih morali iz analize izvzeti. Zaposleni so se na prošnjo za izpolnitev vprašalnika odzvali pozitivno, sicer pa dvom o iskrenosti izpolnitve ostaja.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture

Preden se lahko posvetimo samemu pojmu organizacijske kulture, je treba opredeliti pojma kulture in organizacije.

Kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (Vila 1994, 334). Kultura je kompleksen in več plasten pojav, ki ga je pogosto težko razumeti. Ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje združbe in njene organizacije lahko veliko globlje (Mesner-Andolšek 1995, 15).

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem organizacije. Poglejmo dve definiciji, ki sta si zelo podobni. Prvo je zapisal Lipičnik (1998, 22) in pravi, da je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja. Podobno definicijo organizacije je zapisal Robbins (1989 v Lipičnik 1998, 22) in pravi: »Organizacija je usklajena socialna enota, sestavljena iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni podlagi, da bi dosegla skupen cilj ali vrsto ciljev«. Vsekakor iz tega lahko razumemo, da organizacija nikakor ne more biti posameznik, temveč skupina ljudi, ki so med seboj povezani.

Organizacijska kultura je skupek vrednot, navad, norm in prepričanj zaposlenih, ki nastane skozi razvoj podjetja. Izraža se na več ravneh skozi načine razmišljanja in vedenja v podjetju. Med sestavine kulture spadajo tudi določeni vzorniki organizacije, statusni simboli, običaji, svečanosti in obredi, določen način komunikacije in drugo.

Organizacijska kultura služi predvsem temu, da se zaposleni čim bolj prilagodijo zunanjemu okolju. Omogoča jim, da delujejo kot skupina ter zmanjšuje njihovo napetost, saj jih vpeljuje v določen sistem, ki jim nudi tudi podporo. V današnjih časih, ko podjetja od zaposlenih pričakujejo, da bodo prevzeli vse več odgovornosti in razmišljali kot lastniki, je to zelo pomembno (Banfi 2010).

V veliki meri kulturo postopoma in skozi čas oblikujejo ravno zaposleni s svojimi dejanji, razmišljanjem, komunikacijo in interakcijami. Različni elementi kulture pa se prenesejo tudi na nove zaposlene. Velik pomen ima tudi management, ki s svojim ravnanjem, pogledi, vodenjem in strategijami sooblikuje kulturo organizacije.

Na nastanek organizacijske kulture vplivajo tudi notranji in zunanji dejavniki, kot na primer velikost podjetja, cilji in strategije podjetja, filozofija in vrednote organizacije tako kot konkurenca, panoga podjetja, gospodarski trendi in podobno.

Organizacijska kultura se v današnjem času pogosto omenja. Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme, s katerimi se srečujejo. Z načinom odzivanja in delovanja zaposleni oblikujejo pojavno obliko organizacijske združbe (Klemenčič 2010).

Pojem organizacijska kultura se je v literaturi začel pojavljati že v sredini 20. stoletja, vendar ga pogosteje srečujemo šele od konca sedemdesetih let dalje. V Sloveniji pa zasledimo organizacijsko kulturo šele v sredini osemdesetih.

V strokovni literaturi je najpogosteje navedena definicija Scheina (1992), in sicer, da je kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni, samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo (Mesner-Andolšek 1995, 21).

Kavčič (2004) predstavlja še nekaj parcialnih opredelitev organizacijske kulture:

- kultura je združevalna sila;
- kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- kultura je tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- kultura je tisto, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- kultura je celota skupnih prepričanj, kako naj se zaposleni vodijo pri delu in celota vrednot o tem, katere naloge in cilji so pomembni;
- kultura je: »Tako to delamo pri nas«.

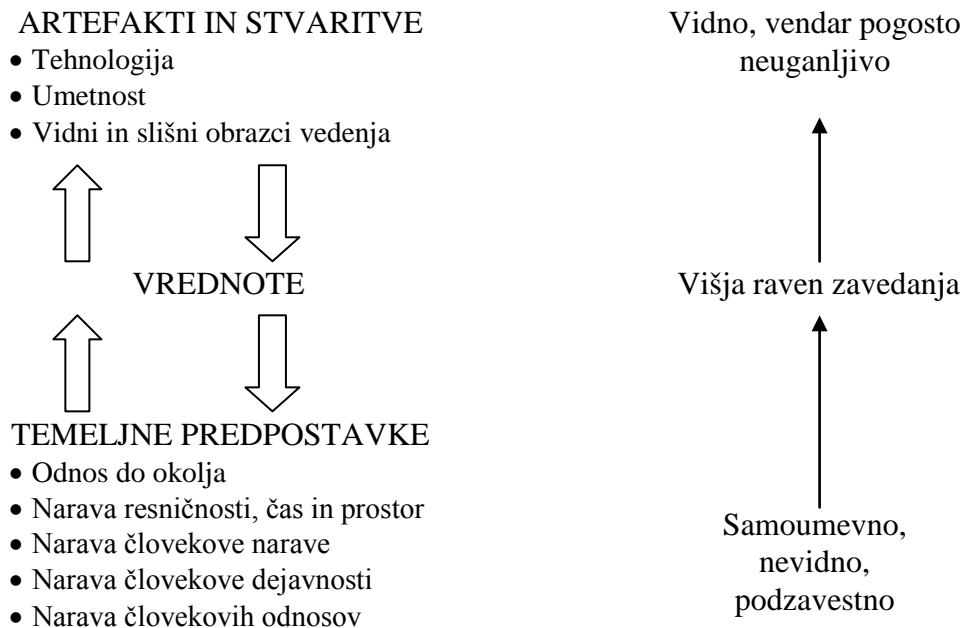
2.2 Sestavine organizacijske kulture

Kot smo v prejšnjem podpoglavju videli, je definicij za organizacijsko kulturo veliko, iz česar pa lahko zaključimo, da ima organizacijska kultura določene značilnosti, iz katerih lahko določimo kulturo podjetja. Čeprav so si definicije različne, imajo skupne točke in to so sestavine organizacijske kulture. Brown (1998, 10), Schein (1999, 16) in Kavčič (2005,24) so pri svojih proučevanjih uporabili naslednje sestavine:

- artefakti,
- jezik v obliki šal, metafor, zgodb, mitov in legend,
- vzorci vedenja v obliki obredov, običajev, slovesnosti in proslav,
- norme vedenja,
- heroji,

- simboli in simbolne aktivnosti,
- verovanje, vrednote in stališča,
- etični kodeksi,
- temeljne predpostavke,
- zgodovina.

Schein (1992 v Mesner-Andolšek 1995, 22) je pojav kulture strukturiral v različne ravni.



Slika 1: Ravni kulture in njihova interakcija po Scheinu

Vir: Kavčič 2005, 7.

Prvo raven (artefakti) tvorijo produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Ti elementi so najbolj vidna raven kulture, ki predstavljajo fizično in družbeno realnost, tehnološki output organizacije, besednjak, ki ga uporabljajo njeni člani, ter vidne vedenjske obrazce.

Drugo raven predstavljajo vrednote, ki jih lahko definiramo kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«. Toda pri analizi vrednot moramo previdno ločevati med tistimi, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in tistimi, ki niso. Po sprejetih vrednotah še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, kajti sprejete vrednote so včasih nasprotne obstoječi kulturi.

Tretja in najgloblja raven kulture so temeljne predpostavke. Če rešitev določenega problema konstantno deluje, torej če konstantno rešuje problem, postane samoumevna. Tisto, kar je bila včasih hipoteza, podprta zgolj z dvomom, postane sčasoma resničnost. Začenjamo verjeti, da dejanskost deluje na ta način. Temeljne predpostavke so do te mere samoumevne, da najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. Niso več vprašljive in se

tako močno usidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo.

S slike 1 je razvidno, da se sestavine organizacijske kulture delijo na vidne, nevidne, samoumevne in predzavestne. Nevidne in samoumevne sestavine so tako imenovane temeljne predpostavke, o katerih lahko le sklepamo, medtem ko med vidne sestavine Kavčič (2005, 24) uvršča vrednote, norme, tipični način vedenja, vzornike in drugo, podrobneje opisano v nadaljevanju.

Vrednota je mogoče poenostavljeno definirati kot splošno tendenco, da imamo neka stanja rajši kot druga. Torej je vrednota relativno nespecifična. Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj člani delajo to, kar delajo. Ker so težko neposredno opazne, pogosto moramo o njih sklepati šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. S tem pridemo le do vrednot, ki so manifestne ali izpostavljene (Kavčič 2005, 26).

Vrednote imajo pomemben vpliv na obnašanje svojih članov, zato jih jemljejo tudi kot eno temeljnih sestavin organizacijske kulture (Černetič 2007, 278). Posameznik jih pridobi predvsem s primarno in sekundarno socializacijo, zato niso racionalne, logično utemeljene, ampak čustvene, prevzete od tistih, ki jim zaupa in na katere je čustveno navezan (Kavčič 2005, 26).

Z vidika organizacijske kulture gre predvsem za vrednote, ki so skupne članom organizacije. Vrednote se redko razvijejo individualno. Večinoma gre za vrednote, ki so podobne ali skupne večji skupini. Nastanejo kot posledica uspešnosti kakega ravnanja pri reševanju problemov. Za doseganje ciljev v organizaciji je pomembna enovitost sistema vrednot članov, še posebno vodilnih (Kavčič 2005, 28).

Norme so pravila, ki določajo, kateri načini vedenja so primerni in kateri neprimerni v določenih okoliščinah. So skupinska tvorba, ki se razvije postopno, ko se posamezniki med seboj pogajajo, da bi dosegli soglasje, kako obravnavati specifične probleme v organizaciji. Norma nam pove, kaj je etično prav in kaj narobe. Za organizacijo so norme življenjskega pomena, saj uravnavajo vsakodnevno življenje in delovanje članov. Norme so lahko splošne narave, te uravnavajo širši spekter vedenja članov, druge pa so specifične in uravnavajo posamezne ozke segmente vedenja članov organizacije (Kavčič 2005, 30).

Tipični obrazci vedenja so enaki pri vseh članih določene skupine. Pogosto se izražajo v obliki »tako delamo pri nas« (Kavčič 2005, 30). V posamezni skupini je mogoče odkriti tipične specifične načine vedenja, skupne članom skupine (Černetič 2007, 278). Med tipične obrazce vedenja spadajo jeziki in komunikacijski sistemi, simboli in metafore, zgodbe, bajke in miti (Kavčič 2005, 31).

Vzorniki so idealni modeli voditeljev ali delavcev v organizaciji. Za te se v tuji literaturi največkrat uporablja izraz »heroji«. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristile organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja za organizacijo. Pogosto so to ustanovitelji firme. Lahko so to tudi obstoječi vodje v organizaciji, posebej če gre za dolgoletne uspešne in uveljavljene voditelje. Vzorniki imajo vlogo velikih motivatorjev. Če gre za žive ljudi, so vzorniki le toliko časa, dokler je organizacija uspešna. Z njenim propadom lahko postanejo iz pozitivnih celo negativni »heroji« (Kavčič 2005, 33).

Običaji in obredi so relativno izoblikovane, dramatične, načrtovane skupne aktivnosti članov organizacije. V organizaciji se oblikuje odnos do posameznih dogodkov in uspehov lastnih članov. Med njih štejemo proslave obletic, slovesnosti ob pomembnih dogodkih, večje uspehe, dosežke in nagrade ter obred proglasitve novih direktorjev. Tukaj se uvrščajo tudi pravila poslovnega obnašanja, osebna urejenost, odnos do dela, odnos do nadrejenih in do sodelavcev in odnos do uspeha posameznika (Černetič 2007, 278).

Pri komunikaciji gre za načine predvsem neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja, ki se razvije v organizaciji. V tem pogledu sta obstoj in vrsta govoric značilni sestavini organizacijske kulture in neformalne organizacije (Černetič 2007, 280). Med organizacijami so velike razlike glede tega, koliko in katerih informacij je dostopnih posamezniku na različnih organizacijskih ravneh. Prav tako, kako pogosto kdo komunicira s kom – če sploh (Kavčič 2005, 31).

Proizvodi in storitve so najbolj vidne vsebine organizacijske kulture, kljub temu pa je tudi v njihovem primeru težko odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino. V širšem pomenu besede gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti (Kavčič 1994, 181). To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne zlasti za empirično proučevanje. Prehod na nov proizvodni program nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika in drugo. Vendar je v proizvodih in storitvah tudi najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino.

2.3 Nastajanje organizacijske kulture

Eden najbolj zanimivih vidikov kulture je zagotovo njeno nastajanje. Zakaj kultura nastaja in kako se spreminja, predvsem pa, zakaj se nekateri elementi ohranjajo, čeprav ne služimo nobenemu koristnemu namenu? Celo nasprotno, ohranjajo se kljub intenzivnim naporom članov organizacije, da bi jih spremenili. Schein (1992) je v razlagi njenega nastanka in sprememb ugotovil naslednje najpomembnejše dejavnike: skupinsko dinamiko, vodenje in učenje (Mesner-Andolšek 1995, 79).

Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture v organizaciji je povezan z nastankom skupine. Kultura se začne oblikovati, ko začnejo člani skupine (zaposleni) razmišljati na podoben

način, ko imajo skupne norme, vrednote in čustva. Kultura je torej lastnina skupine (Schein 1999, 29).

Stališča prepričanja in vizije vodstva imajo pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako kot deluje. Vendar je treba poudariti, da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji. Pozicija moči pa mu kljub temu daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, ker imajo možnost nagrajevati oziroma sankcionirati vedenje. Tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto tako, da delujejo v organizaciji. Kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja. Organizacijske kulture ne kontrolira le manjša skupina ali posameznik v organizaciji. Kultura se lahko opredeli kot značilnost zaposlenih v organizaciji. Opazujemo jo kot določen način dela v organizaciji, ki je vgrajen v prepričanja, stališča in ravnanja zaposlenih (Mesner-Andolšek, 1995, 88).

2.3.1 Skupinska dinamika

Organizacija je na začetku skupek posameznikov ali majhnih skupin, katerih stična točka je skupen cilj. V organizacijo pride vsak posameznik s svojimi prepričanji, vrednotami in predpostavkami, s katerimi vpliva na ljudi, ki jih kasneje zaposlijo. V primeru, da prepričanja, vrednote in predpostavke ustanoviteljev ne ustrezajo okolju, v katerem ustvarjajo, se kultura nikoli ne bo razvila (Schein 1999, 19). Po Scheinu (1992 v Mesner-Andolšek 1995, 80) se skupina prične oblikovati, ko člani, povezani v skupini, doživijo močno izkušnjo z doseženim ciljem. Ko enaka skupina doživi veliko skupnih izkušenj, oblikuje tudi svoja prepričanja, vrednote, ki sčasoma postanejo samoumevni.

Pri nastajanju skupine je gotovo odločilnega pomena, kako začenjajo posamezniki čutiti, da so člani skupine in kako rešujejo konflikt med željo, da bi bili popolnoma združeni s skupino, in željo, da bi ostali svobodni in avtonomni.

Sčasoma bodo razvili in oblikovali skupne pomenske kategorije in jezik, ki bo prilagojen skupnemu razumevanju in sprejemanju. Če želi skupina delovati in imajo pri tem njeni člani še vedno težave pri medsebojnem razumevanju in sprejemanju, bodo težko uspešno delovali, kajti preveč energije bodo trošili za medsebojno zmanjšanje napetosti. Proces vzpostavljanja skupnega pomenskega okvira, na katerega se zaposleni v medsebojnem delovanju lahko sklicujejo, je tako odločilen za razumevanje izvora in nastajanja kulture v skupini ali organizaciji. Ko bo skupina ali organizacija obstajala dovolj dolgo in bo imela dovolj skupnih kritičnih izkušenj, bo hkrati oblikovala tudi določene standarde in norme. Moč in kompleksnost kulture lahko ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti.

2.3.2 Vodenje

Vodenje z jasno zarisano organizacijsko kulturo je usmerjeno k razvoju želenega obnašanja zaposlenih in njihovega odnosa do podjetja in okolja, v katerem deluje. Na ohranjanje kulture ali pa na njeno spreminjanje lahko vodstvo neposredno vpliva z mehanizmi, kot so:

- kadrovanje;
- sistem nagrajevanja in
- sankcioniranje.

Vloga vodje v skupini je, da oblikuje skupino in njeno ohranjanje ter vzdrževanje in da sodeluje v skupini s posredovanjem in pridobivanjem informacij. Schein (1992) meni, da ne moremo ločevati procesa vodenja od procesa oblikovanja kulture, kajti prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja. V tem smislu Schein (1992) potegne enačaj med vodenjem in oblikovanjem kulture. Če imajo voditelji svoja nagnjenja, ta velikokrat predstavljajo osnovo za analizo organizacijske kulture, ki se oblikuje v organizaciji.

Identifikacija dejanj z osebnostnimi lastnostmi voditeljev zagotavlja s tem tudi bolj preprost in lažje obvladljiv model realnosti. Lažje je sprejeti razlago, da je izboljšava pogojev posledica delovanja določnega posameznika kot pa posledica družbenih, kulturnih, ekonomskih in političnih dejavnikov. Osredotočenje na vodjo kot na središče, iz katerega izvirajo glavne posledice, lahko razumemo kot del splošne tendence, da družbene pojave razumemo na ravni psiholoških lastnosti posameznika.

Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je gotovo večja od ostalih članov v organizaciji. Njegova pozicija moči mu omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali. Vendar pa vodja nikakor nima monopola pri oblikovanju kulture. Kultura nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in naključij (Mesner-Andolšek 1995, 84–85).

2.3.3 Učenje

Kultura je proizvod učenja, njen nastanek pa lahko razumemo samo v kontekstu razvojnega modela učenja. Skupinski proces učenja je veliko bolj kompleksen kot individualen, v njem pa člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije in obnašanja.

Razlikujemo dva osnovna tipa učenja (Mesner-Andolšek 1995, 85):

- Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje več časa. Če želi skupina v organizaciji razviti nov proizvod ali storitev in če odkrije, da neka rešitev problema deluje, potem bo to enako rešitev ponovila vsakič, ko se pojavi isti problem. Če ta odgovor izmenoma deluje in potem nekaj časa ne, skupina ne more ugotoviti, kateri dejavnik določa stopnjo uspeha ali neuspeha.

Ko pa ti odgovori prenehajo delovati, ko problemov več ne rešujejo in jih okolje preneha pozitivno krepiti, lahko skupina kljub temu, da spozna, da odgovori ne delujejo, še vedno vztraja in deluje na star način. Skupina izbere določen obrambni način in ne posveča pozornosti podatkom, ki govore, da odgovori niso več ustrezni.

- Učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča. Ta tip učenja omogoča skupini dojemati, razmišljati, čutiti in obnašati se na način, ki preprečuje boleče situacije oziroma situacije, ki povzročajo napetost. Napetost in strah pri tej vrsti učenja vključujeta občutke groze ter različno stopnjo napačne usmeritve zaznave problema. To učenje je običajno učenje z enim samim poskusom. Ko nekaj deluje, se bo neskončno dolgo ponavljalo, tudi če bolečina ali napetost ne bosta več prisotni. Skupina se preprosto nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost, ali se nikoli ne prepriča, ali nevarnost dejansko obstaja ali ne. Vsi odgovori, ki se jih skupina nauči v procesu učenja, da bi se izognila napetosti, postanejo zelo stabilni, četudi vzrok za začetno napetost in bolečino ne obstaja več. Obrambni mehanizem skupine tako postane del njene kulture. Kulturo zato lahko opredelimo kot rezultat skupnega učenja.

2.4 Spreminjanje organizacijske kulture

Kultura lahko čez noč postane zelo nefunkcionalna. Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Vendar je proces spreminjanja zelo težavna naloga, kajti zaposleni se kulture ne zavedajo (Mesner-Andolšek 1995, 131). Kot menita Deal in Kennedy (1982, 159) močnejša kot je kultura, težje jo je spremeniti.

Sprememba kulture ni ne lahek ne kratkotrajen proces. Je proces, v katerem se morajo reorganizirati vrednote, obnašanje, norme in stil vodenja. Proces transformacije organizacijske kulture lahko traja tudi do pet let. Spreminjanje lahko prinese konflikte in anksioznost med zaposlenimi. Za tiste zaposlene, ki so odprtih misli, lahko organizacijska kultura prinese nove priložnosti za kreativnost, inovacijo in nove trdnejše odnose. Sprememba organizacijske kulture prizadene vse ravni zaposlenih (Cartwright 1999, 30).

Brown (1998, 188) navaja štiri znake, po katerih se prepozna, da podjetje stagnira:

- Organizacija začuti, da normalni postopki niso več dovolj za uspešno delovanje organizacije. Krivulja rasti začne počasi upadati, rast je počasnejša z znaki zaustavljanja. V kolikor se zaustavljanje ne zazna dovolj zgodaj ali če ni takojšnje reakcije, se lahko uspešnost hitro spremeni v neuspešnost.
- Organizacijska slepota, ko organizacija ne zazna več boljših alternativ na trgu. Največkrat se pojavi, če podjetje ne zazna upada povpraševanja po določenih proizvodih ali storitvah in vztraja v že izrabljenih proizvodih.

- Organizacija je nagnjena k vedno večji porabi časa, sredstev, napora v strukturni reorganizaciji, da bi rešila težave. Težava se pojavi, ko so odločitve za kadrovske spremembe, reorganizacijo enot, programov in podobno, napačne.

Brown (1998, 188) prav tako navaja štiri generične strategije za spremembo organizacijske kulture. Spreminjanje kulture se lahko v organizaciji lotijo na različne načine, in sicer z naslednjimi strategijami: agresivno, pomirjevalno, korozivno in indoktrinacijsko. Spreminjanje organizacijske kulture pa je večkrat tudi neuspešno.

Agresivni pristop sestoji iz namernega napada na trenutno kulturo, je silovita in izredno brezčustvena. Vpelje se največkrat zelo na hitro, ko je podjetje v stiski v podjetjih z enim dominantnim vodjem. Namen te strategije je pokazati, da je trenutna strategija neustrezna, celo škodljiva, in na ta način odpraviti stare navade ter uvesti novo, svežo organizacijsko kulturo.

Pomirjevalni pristop je manj dramatičen in postopen način uvajanja organizacijske kulture. Poudarek je na odpravljanju vzrokov in manj na čustvih. Prevladujoči način je prilagajanje in ne konflikt. Prevladuje prepričanje, da so zaposleni razumne osebe, ki jih je mogoče prepričati z argumenti. Spremembe so postopne in dolgotrajnejše, z občutkom za interese zaposlenih. Ni nujno, da se zamenja vodstvo organizacije.

Korozivni pristop je politična strategija posameznikov, ki poskušajo spremeniti organizacijsko kulturo z izvajanjem svoje moči v organizacijski mreži. Pomembna je moč posameznika, ki jo ta uporabi za uresničevanje svojih interesov. Zaposleni v takih organizacijah niso prijatelji, vendar se povežejo s tistimi, ki jim lahko prinesejo določene prednosti. Gre za velike politične igre za uresničevanje neformalnih interesov, praviloma na račun organizacije.

Indoktrinacijski pristop uvaja spremembe kulture na podlagi učenja in usposabljanja. Proces učenja so dobro načrtovani in profesionalno vodeni, temeljijo na veliki stopnji sodelovanja tistih, katerih kultura se mora spremeniti. Vodstvo pri tem uporablja tudi kontrolne mehanizme, vendar v vzdušju sodelovanja. Učenje, ki naj bi uvedlo organizaciji koristne in nujne spremembe, spremlja tudi etična utemeljitev.

2.5 Metode uvajanja kulturnih sprememb

Zastavlja se vprašanje, zakaj skušajo organizacije spreminjati svojo kulturo. Odgovor na vprašanje je zelo preprost. Organizacije so prisiljene spremeniti svojo kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Kadar se znajdejo v krizi ali pred ugodno priložnostjo, običajno opravijo neke vrste strateški pregled svojega dela. Oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. V takšni situaciji pa se kultura lahko pojavi kot pospeševalec ali pa zaviralec novih strategij. Nobena organizacija ne

bi spreminjala svoje kulture zaradi nje same, temveč so razlogi za njeno spreminjanje največkrat ravno uvajanje novih strategij. Običajno se izkaže, da so bile kulturne spremembe posledica vpeljave novih metod dela, sistemov in struktur v organizaciji, novih ljudi in drugo. Da bi spremenili kulturo organizacije, je treba spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks. Najpogosteje uporabljene metode so: kadrovske spremembe, poskus neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spreminjanja obnašanja spremembe sistemov, struktur in tehnologij ter metoda spreminjanja zunanje podobe organizacije (Mesner-Andolšek 1995, 139).

Kadrovske spremembe

Povsem jasno je, da dotok novih ljudi predstavlja najverjetneje tudi največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja v organizacijo, še posebej, če gre za ljudi na ključnih položajih. Za kulturno spremembo je tako odhod ključnih posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi načini dela in metodami, najbolj pomemben. Spremembe v vodenju lahko prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, ki združene z močjo lahko delujejo kot glavni spodbujevalec kulturne spremembe (Mesner-Andolšek 1995, 140).

Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih

Neposredna interakcija, komunikacija in participacija so odločilne pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk. Ustrezne praktične metode, ki omogočajo takšno sporočanje in artikulacijo, so oblikovanje vlog, participativne skupinske metode, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje in delno tudi formalna komunikacija. Ljudje se učijo z opazovanjem in identifikacijo in so nagnjeni k posnemanju tistih oblik vedenja, za katere so prepričani, da vodijo k pozitivnim rezultatom. Večina organizacij v procesu spreminjanja uporablja eno ali več participativnih oblik uvajanja sprememb. Organizacije, ki uvajajo strateške spremembe, uporabljajo vse vrste komunikacij. Poslužujejo se pisnih, vizualnih, avdio in računalniških medijev, notranje in zunanje komunikacije. Notranje in zunanje oblike svetovanja se uporabljajo, ko formalna komunikacija ne daje več nobenega učinka.

Izobraževanje managementa se je do sedaj že velikokrat izkazalo kot osrednja strategija za spremembo kulture. Izobraževanje je treba izpeljati skozi vse ravni managementa v organizaciji. Z obvladovanjem novih spretnosti, s posedovanjem novega znanja, ljudje spremenijo tudi svoja prepričanja glede lastnih sposobnosti in potencialov, mimogrede pa iščejo nove možnosti obvladovanja problemov v vsakdanjem življenju organizacije (Mesner-Andolšek 1995, 140).

Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij

Med spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij spadajo (Mesner-Andolšek 1995, 143):

- *Prestrukturiranje*. Strukturne spremembe niso posebno uporabno sredstvo za usmerjeno spreminjanje kulture. Struktura sicer kaže na stanje obstoječe kulture v organizaciji, ni pa potencialno močno sredstvo za njeno oblikovanje. Struktura se izkaže bolj kot posledica kulture in ne njen vzrok.
- *Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja*. Spreminjanje sistemov ima pomembno vlogo za usmerjanje delovanja v organizaciji, zato so potencialno pomembni mehanizmi pri oblikovanju in sproščanju kulturnih predpostavk. So formalni mehanizmi in formalizirajo tisto, kar vodstvo sporoča na neformalni način. Poskušati spremeniti na primer stališča glede kvalitete v organizaciji, hkrati pa pustiti nedotaknjen sistem nagrajevanja, ki stimulira produktivnost, ne uspeti spremeniti pričakovanj in obnašanja mojstrov, ne zagotoviti ustreznih materialov, ki zagotavljajo želeno kakovost, ne zagotoviti znanja, ki omogoča to kakovost, to seveda ne vodi v zelene spremembe v obnašanju, temveč sproža dvome o resničnih namerah vodstva, da dvigne kakovost. Rezultat bo razočaranje in negotovost, kar vse se bo še kako odrazilo v organizacijski klimi.
- *Tehnološke spremembe*. Nove tehnologije lahko na zelo počasen in neopazen način spremenijo celotne kulture. Novo ravnanje, ki ga zahtevajo nove tehnologije, lahko povzroči tudi oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk.

Podoba podjetja

Veliko organizacij želi s svojo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča tako pri kupcih in ostalih zunanjih javnostih kot tudi pri zaposlenih. Pozitivno stališče do organizacije še ne pomeni tudi pozitivnega stališča do dela, kakovosti proizvodov ali določenih obrazcev obnašanja. Zatorej je potencialni vpliv zunanjega oglaševanja na notranjo podobo organizacije omejen, kar pa ne izključuje njegovega vpliva na zunanjo podobo (Mesner-Andolšek 1995, 144).

3 TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Glede na različno opredeljeno vsebino organizacijske kulture, veliko število avtorjev in dolgo razdobje preučevanja pojava je razumljivo, da je tudi klasifikacij vrst oziroma tipologije organizacijskih kultur veliko (Kavčič 2005, 43). Mnogo avtorjev je s svojega zornega kota poskušalo tudi tipizirati organizacijske kulture, torej združiti jih v nekaj bolj homogenih skupin. Ti poskusi so bili bolj ali manj uspešni (Kavčič 2005, 43). Vendar pa je treba upoštevati, da je raznolikost kultur posameznih organizacij velika, da so tipologije lahko le delno uspešne (Kavčič 2005, 43). Če je kultura za organizacijo nekaj podobnega kot osebnost za posameznika, potem je razumljivo, da je s tipologijami mogoče združiti kulture v skupine (tipe) le po nekaterih znakih, mnogo lastnosti pa ni mogoče upoštevati (Kavčič 2005, 43).

Organizacijska kultura ni stalna in tudi ne homogena. Tipologije predstavljajo pogost pristop raziskovanja kulture. Omogočajo poenostavitev realnosti, grafično predstavljivost in primerjavo organizacijske kulture s tipičnimi kulturami. Tipologija je poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo modela. Model pa predstavlja zavestno konstrukcijo, ki je zgrajena na podlagi različnih teorij. S proučevanjem organizacijske kulture so posamezni avtorji prišli do teoretskih spoznanj, ki so jih vključili v svoje modele. Tako so nastale številne tipologije organizacijske kulture, običajno na podlagi ene ali več dimenzij. Vzrok številnih različic modelov in tipologij kulture je v tem, da je organizacija kompleksen in obsežen pojem. Ker je nemogoče zajeti vse relevantne dejavnike, je zato določitev in ocenjevanje organizacijske kulture bistveno osredotočenje na ključne dimenzije, ki jih želimo proučevati (Ribič 2006, 23).

3.1 Ansoffova tipologija

Leta 1979 je bila razvita Ansoffova tipologija, ki razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur. Kulture se med seboj ločijo po usmerjenosti članov navznoter ali navzven, po odnosu članov do sprememb in po cilju podjetja (Černetič 2007, 280). Tipologije organizacijskih kultur so naslednje (Černetič 2007, 281): stabilni tip kulture, reaktivni tip kulture, anticipativni tip kulture, eksploativni tip kulture in usklajevalni tip kulture.

Stabilni (ustaljeni) tip kulture zajema člane, ki so introvertirani, usmerjeni v preteklost, imajo velik odpor do sprememb. Njihov cilj je ohranjanje statusa *quo*. Akcije so usmerjene v obstoječe proizvode in tržišča. Tipični predstavniki tega tipa kulture so zaposleni v proizvodnji, knjigovodstvu, računovodstvu, kjer so situacijske spremenljivke relativno stabilne in predvidljive.

Reaktivni (odzivni) tip kulture je introvertiran, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah. Delovanje je usmerjeno v širjenje tržišč

in v nove proizvode. Predstavniki tega tipa kulture so člani proizvodnje in finančnih služb v podjetju.

Anticipativni (predvidevajoči) tip kulture zajema člane, ki so usmerjeni navznoter in navzven. Sprejemajo tveganje, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo pa predvsem načrtovanje. Delovanje je usmerjeno v širjenje na sorodna tržišča in v inoviranje z znanimi tehnologijami. Predstavniki tega tipa kulture so člani marketinških in planskih služb.

Eksploativni (raziskujoči) tip kulture zajema člane, usmerjene navzven in ki nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Poudarek je na akciji. Značilna je usmerjenost na nova tržišča in nove tehnologije. Predstavniki tega tipa kulture so zaposleni v razvoju organizacije.

Usklajevalni (ustvarjalni) tip kulture zajema člane, ki so usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen, ali še bolje, jo sam oblikovati. Podjetje razvija nove izdelke, uvaja novo tehnologijo in širi poslovanje na nove trge. Predstavniki tega tipa kulture so zaposleni v raziskovalnem oddelku organizacije.

3.2 Tipologija po Handyu

Handyjeva tipologija iz leta 1979 se uvršča med klasične modele, razlikuje pa štiri različne tipe organizacijskih kultur. Pri razvrščanju kultur upošteva organizacijsko strukturo, podrejenost članov, izvor moči, presojanje odločitev in prevladujoče vrednote v organizaciji (Černetič 2007, 282).

Kultura moči – ponazorjena je s pajkovo mrežo, kjer vse niti oziroma vzvodi moči izhajajo iz centra (Kavčič 2005, 43). Gre za strogo hierarhično organizacijsko strukturo in centralizirano, avtorsko oblast z močnim osrednjim oblastnikom. Oblastnik ima kontrolo nad celotno organizacijo preko manjšega števila ključnih oseb v organizaciji. Njegova moč je v tem, da kontrolira sredstva, do katerih drugi pridejo le z njegovim dovoljenjem. Takšna kultura temelji na posamezniku, timskega dela in odločanja ni. Ta kultura je primerna predvsem za manjša podjetja s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Glavna prednost je v tem, da hitro reagira na izzive zunaj in znotraj organizacije. Glavna pomanjkljivost je v tem, da zahteva ustrezno strukturo zaposlenih, takih, ki ne razmišljajo in samo izpolnjujejo ukaze, in da ob zamenjavi oblastnika organizacija doživi velike pretrese ali celo propade (Kavčič 2005, 43).

Kultura vlog – ponazorjena kot grški tempelj, kjer streha stoji na močnih, stabilnih stebrih (Kavčič 2005, 44) – je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na položaju, ki ga ima posameznik v organizaciji in manj na njegovem znanju in osebnostnih lastnostih. Doseže visoko stopnjo specializacije zaposlenih. Taka kultura članom organizacije zagotavlja varnost, dosmrtno

zaposlitev in napredovanje z delovno dobo v organizaciji. Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost spremembam v okolju in vključuje konflikt med hierarhijo in strokovnostjo. Zaposleni v organizaciji so tudi strokovnjaki, vendar je napredovanje pogojeno predvsem s starostjo. Take organizacije so uspešne v stabilnem okolju. Uporablja se predvsem v javnem sektorju (Kavčič 2005, 44).

Kultura nalog – ponazorjena je z mrežo (Kavčič 2005, 45). Poudarek je na opravljenih nalogah. Položaj posameznika temelji na njegovi strokovnosti, ne pa na hierarhičnem položaju ali starosti. Značilno je timsko delo in velika prilagodljivost spremembam. Zaposleni v takšni kulturi lahko delujejo avtonomno, imajo kontrolo nad svojim delom in njihova uspešnost se presoja glede na rezultate. Odnosi v organizaciji so zelo sproščeni, tudi med vodji in zaposlenimi. Glavni vir moči v organizaciji je strokovno znanje (Črnetič 2007, 282). Taka organizacijska kultura je zelo učinkovita, če je sredstev dovolj za vse, ki jih želijo uporabljati. Najbolj učinkovita je v visoko konkurenčnem okolju, kjer so potrebne stalne inovacije. Problemi, ki se pojavijo v takšni kulturi organizacije, so, da zaradi timskega dela ne morejo uresničiti prednosti gospodarnosti obsega in ne morejo razviti specialistov, ker prevzemajo vedno nove zadolžitve. Taka kultura organizacije je težko uresničljiva v velikih organizacijah. Cilj je rast organizacije. Najbolje se je poslužujejo v oglaševalskih organizacijah (Kavčič 2005, 45).

Kultura osebnosti – simbolično je prikazana kot galaktična meglica z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdami (Kavčič 2005, 45). Pri tej kulturi je posameznik najbolj pomemben. Organizacijo vodijo prej omenjene zvezde in njen namen je ustvarjati pogoje, da lahko posamezniki uresničujejo svoje interese. Taka kultura nastane, kadar posamezniki ugotovijo, da bi jim skupna organiziranost prinesla korist. Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le s soglasjem članov, ki imajo v njej tudi enako moč. V takih organizacijah se kultura lahko spremeni, če se začetni ustanovitelji te organizacije umaknejo. Organizacij s kulturo osebnosti je malo. Je privlačna za posameznike, kot so univerzitetni profesorji, tehnični strokovnjaki v razvojnih oddelkih in podobno (Kavčič 2005, 45).

3.3 Tipologija po Dealu in Kennedyju

Precej pozornosti je vzbudila tipologija Deala in Kennedyja (1982 v Kavčič 2005, 46). Ta teorija temelji na dveh predpostavkah:

- stopnji tveganja pri odločanju in delovanju organizacije ter
- hitrosti odzivov, predvsem s tržišča.

Razvila sta štiri vrste organizacijskih kultur (Kavčič 2005, 46):

- *Robustna, trda kultura*: je kombinacija velikega tveganja in hitrih reakcij s trga. Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, za policijske postaje, kirurgijo in na sploh za tvegane in dinamične dejavnosti. V ospredju je hiter zaslužek.

Razumno tveganje je vrlina, previdnost pa velja za slabost. Člani organizacije so pod stalnim pritiskom, pogosta posledica tega je izgorevanje posameznikov. Kdor uspe, mora imeti trd, nepopustljiv odnos do sodelavcev in do dela. Notranja konkurenca, napetost in konflikti so pravilo. To je podjetje posameznika, ki želi uspeti. Taka oblika kulture je neprimerna za dolgoročne investicije, sodelovanje se slabo razvija, navadno je fluktuacija zelo visoka.

- *Kultura trdo delo/dobra zabava*: pri tej kulturi so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije hitre. Značilna je za prodajo nepremičnin, velika računalniška podjetja in prodajo blaga množične porabe ter proizvodne organizacije. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti so predvsem količinska. Organizacija spodbuja delo z organizacijo zabav in športnih srečanj. Čeprav so organizacije s takšno kulturo usmerjene na uspešnost, pa včasih prevlada pozornost za trenutne rezultate in zanemarijo prihodnost. Lahko se tudi bolj usmerjajo na količinsko uspešnost in zanemarijo kakovost. Kadar gre kaj narobe, navadno uporabijo hitre rešitve.
- *Procesna kultura*: ta kultura se razvije tam, kjer so tveganja zelo majhna, odzivov s trga pa skoraj ni. Značilna je za upravne službe, administracijo v velikih podjetjih, banke in zavarovalnice. Pozornost je namenjena bolj obliki kot vsebini, bistveni sta tehnična popolnost vsakega početja in prekomerna previdnost. Zaposleni so zaščitniško razpoloženi do svoje organizacije. Tisti, ki v taki organizaciji uspevajo, so pristaši reda, so natančni in točni pri delu. Delo spremljajo številni sestanki o postopkih pri delu in možnostih reorganizacije. Precejšen poudarek je na nazivih delovnih mest in na formalnostih, hierarhija je stroga in trajna, pomemben je položaj v hierarhiji. Procesne kulture so uspešne, kadar delujejo v znanem in stabilnem okolju, niso pa sposobne hitrih reakcij, manjkata jim vizija in kreativnost.
- *Kultura tveganja*: ta je značilna za investicijsko dejavnost in velike projekte, na primer za vojsko, letalsko industrijo, gradbeništvo, velike naftne družbe in podobno. Tveganja so izjemno velika, informacije o reakciji trga pa počasne. Investicije so ogromne, odločanje je usmerjeno predvsem v prihodnost, centralizirano, v odločanju in delovanju veljata preudarnost in odločnost. Sestanki za odločanje so pravi obredi. Tip ljudi, ki preživi v takšnih družbah, spoštuje avtoriteto in tehnično znanje, je pripravljen na sodelovanje s sodelavci in je sposoben odločanja pod velikimi pritiski. Organizacije s tovrstno kulturo so dobre za velike in kakovostne investicije, za znanstvene prodore. Ker so počasne v reakcijah, to lahko povzroči probleme.

3.4 Tipologija Kesta de Vriesa in Millerja

Ta tipologija organizacijske kulture je zanimiva, ker je grajena na psihoanalitični teoriji. Grajena je na hipotezi, da managerji bistveno določajo kulturo organizacije. Izhodišče organizacijskih kultur klasifikacije je dejstvo, da vsi posedujemo določene vzorce vedenja, s

katerimi reagiramo na okolje. Avtorja sta gradila klasifikacijo na opazovanju direktorjev in njihovih organizacij. Razlikujeta pet tipov organizacijskih kultur (Kavčič 2005, 47):

- *Paranoična organizacijska kultura*: zanjo je značilen vedenjski vzorec direktorjev, ki ga označuje sumničenje in nezaupanje do drugih, prevelika občutljivost, previdnost in redkobesednost. Prepričani so, da ni mogoče nikomur povsem zaupati in da nekje obstaja neka moč in jih želi uničiti. Managerji s tem vedenjskim vzorcem so radi napadalni in reagirajo z jezo. Povsod pričakujejo prevare. Do sodelavcev in podrejenih se obnašajo sovražno. Na podrejene prenesejo sumničavost in strahove. V organizaciji je vzdušje strahu pred tem, kdaj bo kdo koga napadel. Organizacija s takšno kulturo kaže šibko delovno moralo.
- *Depresivna organizacijska kultura*: za ta vedenjski vzorec je značilno prepričanje, da človek ne more vplivati na potek dogodkov. Članom v tej kulturi manjka samozaupanja in iniciativnosti. Izrazita sta občutek krivde in manjvrednosti. Managerji v tej kulturi kažejo strokovno nekompetentnost, so pasivni in zadržani. Kultura je izogibovalna, voditelji so nemotivirani, odklanjajo odgovornost, omahujejo, smiselnih komunikacij in interakcij med managerji skoraj ni. Vsi se bojijo odločanja. Depresivno kulturo označuje majhna stopnja aktivnosti, pomanjkanje zaupanja, ekstremno nazadnjaštvo, ozkost nadzorov, pasivnost in občutek nekoristnosti. Naredi se, kar je programirano in ne zahteva posebne iniciative. Uspešne depresivne firme se dobro znajdejo na zrelih trgih, uporabljajo že vrsto let isto tehnologijo in isti model prodaje.
- *Karizmatična organizacijska kultura*: v središču tega vedenjskega vzorca managerjev je potreba, da vzbudijo pozornost pri drugih in nanje naredijo velik vtis. Pretiravajo s svojo nadarjenostjo in delovnimi rezultati ter zelo čustveno reagirajo. Odnosi z njimi so dokaj nestabilni. Pogosto nihajo med dvema ekstremoma, in sicer idealiziranjem in podcenjevanjem. Takšen vedenjski obrazec se zdi mešanica histerične in narcisoidne osebnostne strukture. Če realnost zmoti njihove fantazije o lastni briljantnosti, potem takšne osebe pogosto reagirajo z jezo in temu ustrezno ravnajo. Njihov grandiozni stil dela ustreza osebam, ki so rade odvisne. Podjetje s takšno kulturo rado prevzema tveganje in diverzifikacijo. Zahteva stalno nove produkte in opušča dosedanje. Vse se vrti okrog karizmatičnega vodje. Postopno se pri vodstvu podjetja skoncentrira veliko preveč moči, vodstvo se začne vmešavati celo v rutinska opravila. Odločanje je intuitivno, impulzivno in povezano z velikim tveganjem.
- *Prisiljevalna organizacijska kultura*: managerji s prisiljevalnim vedenjskim vzorcem se trudijo, da bi premagali svoj strah pred tem, da so podrejeni dogodkom. Njihov življenjski cilj je dobiti kontrolo nad tistim, kar bi lahko vplivalo na njihovo življenje. Odnose z drugimi ocenjujejo predvsem z vidika dominantnosti in podrejanja. Želja po popolnosti jim zmanjšuje sposobnost, da bi se osredotočili na ključne zadeve. Nenavadno veliko zanimanja kažejo za urejenost, organiziranost in učinkovitost. Vendar jim manjka spontanosti. Težko se odločajo, ker se bojijo napak. Za podjetja s prisiljevalno kulturo je značilno nezaupanje nadrejenih do podrejenih. Stalno se bojijo, da bi izgubili nadzor. V

organizaciji prevladujejo organizacijski predpisi in podrobna pisna navodila o nalogah zaposlenih. Vodenje poteka po predpisih in ne z osebnim inštruiranjem in zgledom. Vsaka malenkost je natančno v naprej planirana in izvedena na standardiziran način. Podjetje je zelo hierarhično strukturirano.

- *Spolitizirana organizacijska kultura*: značilen vedenjski obrazec je nevpoletenost in zadržanost. Posamezniki se zelo neradi spuščajo v čustvene odnose. So sami sebi zadostni in ne čutijo potrebe po komuniciranju. Navzven se delajo indiferentne za pohvalo, kritiko ali čustva drugih. Dejansko pa je to le obramba pred neuspešnostjo. Takšni ljudje so zelo hladni in odmaknjeni, delujejo emocionalno prazno in niso sposobni pokazati niti entuziasma niti veselja. Spolitizirana organizacijska kultura je rezultat zadržanega glavnega direktorja, ki odklanja svojo odgovornost kot vodja, zato ima malo stikov z drugimi. V taki situaciji pridobijo pomen vodilni na drugi ravni, ki pa si niso povsem na jasnem glede svoje odgovornosti. Koalicija managerjev karieristov na drugi ravni se neprestano spreminja in to je temeljni znak organizacijske kulture. Firma je usmerjena navznoter, na osebne ambicije in želje vodilnih. Pri odločanju so mnogo pomembnejše politične igre kot racionalnost.

3.5 Tipologija po Cameronu in Quinnu

Tipologija po Cameronu in Quinnu (2006, 31) je za diplomsko nalogo ena pomembnejših, ker smo njun anketni vprašalnik uporabili v raziskovalnem delu.

Teoretični model, poznan kot Model konkurenčnih vrednot (angl. The Competing Values Framework – CVF) je izredno uporaben pri organizaciji in interpretaciji razlik med podjetji (Cameron in Quinn 2006, 31). Na podlagi tega modela sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur. Model konkurenčnih vrednot je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje je bilo: »Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetij?« (Cameron in Quinn 2006, 31)

Avtorja Cameron in Quinn (2006, 34) navajata, da se je v letu 1974 izoblikoval seznam oziroma lista 39 pokazateljev, ki naj bi v najboljši meri prikazali učinkovitost organizacije. Ker je bilo 39 pokazateljev preveč, da bi lahko razumeli organizacijo oziroma, da bi bili pokazatelji uporabni pri analizi, so jih leta 1983 podrobneje analizirali in iz tega sta nastali dve dimenziji. V prvi dimenziji se loči kriterije učinkovitosti s poudarkom na fleksibilnosti, od kriterijev, kjer je poudarek na stabilnosti. Medtem ko se v drugi dimenziji loči kriterije učinkovitosti, ki opredeljujejo osredotočenost navznoter, do kriterijev, kjer je opredeljena osredotočenost navzven. Dve dimenziji sta predstavljeni v koordinatnem sistemu, kjer vsak kvadrant predstavlja eno od zgoraj opisanih skupin indikatorjev organizacijske učinkovitosti. Ti predstavljajo štiri tipe organizacijske kulture, ki sta jih Cameron in Quinn podrobneje opredelila (Cameron in Quinn 2006, 33–37).

Gre za novejšo raziskavo, s katero se organizacije razporedi glede na to, ali organizacija deluje stabilno ali neodvisno, opredeljuje tudi, ali je organizacija usmerjena navzven ali navznoter.

Kultura klana je organizacijska kultura, ki je usmerjena navznoter, stremi k fleksibilnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Organizacija naj bi bila podaljšek družine, v kateri je delovno okolje prijazno. Poudarja timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, medtem ko so vodje mentorji, v oporo zaposlenim. Organizacijo drži skupaj lojalnost in tradicija. Zaposleni čutijo visoko stopnjo pripadnosti podjetju. Dolgoročno se organizacija zavzema za razvoj zaposlenih. Ključni uspeh pa pomeni predanost kupcem in zadovoljstvo zaposlenih (Cameron in Quinn 2006, 41).

Ad hoc kultura je kultura, za katero je značilna zunanja osredotočenost in fleksibilnost organizacije. Zaposleni so dinamični, podjetniški in kreativni, pripravljeni na veliko tveganje in inovacije ter stremijo k vedno novim izzivom. Vse to so temeljne lastnosti zaposlenih. Prav tako so vodje zelo inovativni, kreativni in se nagibajo k tveganju. Vez organizacije je zanimanje za eksperimentiranje in za novosti. Največji uspeh organizacije je uvedba novih izdelkov oziroma storitev. Organizacija je usmerjena v hitro rast in pridobivanje novih trgov. Cenjena je inovativnost, izvirnost in svoboda pri odločanju (Cameron in Quinn 2006, 43).

Kultura trga je kultura, za katero je značilna usmerjenost navzven, hkrati pa zaposleni še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Glavni cilji take organizacije so, da so naloge narejene in jih zanimajo predvsem doseganje rezultatov. Delovno okolje je izredno tekmovalno in to se lahko opazi že po načinu vodenja. Organizacija je uspešna le, če premaguje konkurenco, dosega višji tržni delež in prodira na nove trge. Vez organizacije je moto »biti najboljši na trgu«. Dolgoročno je pomembno ohranjanje konkurenčnosti in doseganje zastavljenih ciljev. Organizacija stremi k dobičkonosnosti, iskanju novih trgov in povečanju tržnega deleža (Cameron in Quinn 2006, 39).

Kultura hierarhije je kultura, za katero je značilna usmerjenost navznoter in deluje v stabilnem okolju. Organizacija s takšno kulturo je strukturirana in formalizirana. Zaposleni imajo svoje naloge natančno opisane z navodili in pravili. Pomembno je, da se vsi držijo postopkov in pravil. Vodje se vidijo kot dobri organizatorji in so zainteresirani predvsem za učinkovitost. Vez, ki podjetje drži skupaj, so formalna pravila in politika podjetja. Organizacija dolgoročno stremi k ohranjanju stabilnosti, predvidljivosti, učinkovitosti in dolgoročne uspešnosti. Uspešnost organizacije se smatra, ko zagotavlja zanesljivo dobavo in nizke stroške proizvodnje (Cameron in Quinn 2006, 37).

Po predstavitvi posameznih tipologij bomo v naslednjem poglavju predstavili analizo po anketnem vprašalniku avtorjev Camerona in Quinna (2006, 20).

4 RAZISKAVA MERJENJA ORGANIZACIJSKE KULTURE V IZBRANI BANKI

4.1 Predstavitev Banke Koper, d. d.

Banka Koper se je pojavila v Sloveniji pod imenom Istrska komunalna banka leta 1955, skozi svoj obstoj je menjala veliko lastnikov in imen. Tako je po Istrski komunalni banki bila Kreditna banka Koper. Konec sedemdesetih let se je vključila v sistem Ljubljanske banke kot LB – Splošna banka Koper. Leta 1997 se preimenuje v Banko Koper in dobi sedanjo grafično podobo.

Od leta 2002 postane del bančne skupine Sanpaolo IMI, ene večjih skupin v Italiji, s 1. januarjem 2007 pa je Intesa Sanpaolo postala večinski lastnik Banke Koper. Sinergija z Inteso omogoča prenos znanja, izkušenj in razvoj inovativnih finančnih produktov ter storitev, ki Banko Koper umeščajo med najuspešnejše slovenske banke. Pripadnost omenjeni skupini se je v Banki Koper izrazila tudi v prenovi njene vizualne identitete, ki je ohranila dosedanje ime in ga nadgradila z bistvenimi značilnostmi podobe Intese Sanpaolo. Banka je v tem duhu prenovila napise svojih poslovalnic in sedeža, poslovne in promocijske tiskovine, podobo plačilnih kartic in označbe bankomatov, prilagodila spletne aplikacije. Napisu »Banka Koper« je dodan simbol skupine, ki poudarja povezanost banke z eno največjih bančnih skupin v Evropi in hkrati povečuje njeno prepoznavnost tudi v mednarodnem prostoru.

Tako kot pri večini podjetij v tem času, ko je konkurenčna prednost izredno pomembna za uspeh na trgu, tudi Banka Koper namenja veliko časa in sredstev za proučevanje organizacijske kulture in ugotavljanja splošnega mnenja zaposlenih o podjetju ter kako zaposleni sprejemajo podjetje oziroma se z njim istovetijo.

4.2 Metodologija zbiranja podatkov za analizo

Za analizo organizacijske kulture v banki smo se odločili za metodo vprašalnika, in sicer smo za anketiranje izbrali vprašalnik avtorjev Camerona in Quinna (2006). Avtorja sta sestavila tako imenovani vprašalnik OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), to je instrument za merjenje organizacijske klime. Želeli smo si sodelovanja čim več zaposlenih in anketni vprašalnik poslali 200 zaposlenim. Banka trenutno zaposluje 800 ljudi. Izpolnjene vprašalnike smo prejeli od 168 zaposlenih, vendar smo jih kar 44 morali izločiti zaradi nepravilne izpolnitve. V analizo smo vključili 124 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Anketirancem smo poleg ocenitve navedenih trditev v vprašalnik dodali še splošne informacije, in sicer spol, starost, in delovno dobo. Spol in delovno dobo smo kasneje uporabili tudi v analizi.

Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov trditev in je namenjen oceni organizacijske kulture, ki jo izpolnjevalec sedaj zaznava v podjetju, in kakšna je želena organizacijska kultura. Vsak

sklop vsebuje štiri trditve, vsaka od trditev ponazarja enega od tipov organizacijske kulture. Tako je kultura klana predstavljena s trditvami A, kultura ad hoc s trditvami B, kultura trga s trditvami C in kultura hierarhije s trditvami D.

Vprašalnik se izpolni tako, da se 100 točk prerazporedi med štiri trditve v vsakem sklopu trditev. Vsak sklop trditev ima dve koloni, prva zahteva ocenitev oziroma percepcijo izpolnjevalca o sedanjem stanju v podjetju in se izpolni tako, da izpolnjevalec nameni največ točk trditvi, ki se najbolj približa stanju v podjetju, druga kolona pa želi od izpolnjevalca, da izrazi mnenje o želenem stanju v podjetju. Skupek točk vsakega sklopa mora biti 100 točk, tako za kolono »sedaj« kot za kolono »prihodnost«.

Sklopi trditev so naslednji:

- prvi sklop – Splošne karakteristike podjetja,
- drugi sklop – Stil vodenja,
- tretji sklop – Sistem ravnanja z zaposlenimi,
- četrti sklop – Lepilo organizacije,
- peti sklop – Strateški poudarki,
- šesti sklop – Kriteriji uspeha.

Anketne vprašalnike smo razdelili osebno ali jih poslali po elektronski pošti sodelavcem v oddaljenih poslovnih enotah z navodilom, kako vprašalnik izpolniti. Ker je bil vprašalnik anonimen, so jih vračali v kuverti po navadni pošti.

Predem pričnemo z analizo organizacijske kulture, ponovimo na kratko, kaj predstavlja posamezna kultura (Cameron in Quinn 2006, 107):

- kultura klana (označena na grafu pod št. 1): organizacija, usmerjena navznoter, vlaga v zaposlene, zelo fleksibilna,
- kultura ad hoc (označena na grafu pod št. 2): organizacija, usmerjena navzven, pripravljena tvegati, fleksibilna,
- kultura trga (označena na grafu pod št. 3): organizacija, usmerjena navzven, s poudarkom na rezultatih in uspehom na trgu,
- kultura hierarhije (označena na grafu pod št. 4): organizacija, usmerjena navznoter, potreba po stabilnosti in nadzorom.

4.3 Analiza raziskave

Po prejemu vseh vprašalnikov, smo jih vnesli v Excellovo tabelo. Splošnim podatkom, ki smo jih zahtevali v začetku vprašalnika, smo določili vrednosti, točke trditev iz posameznih sklopov pa smo vnesli v tabelo tako, kot so jih izpolnili zaposleni.

Pri analizi smo upoštevali navodila, ki sta jih navedla avtorja. Sešteli smo točke ločeno za trditve, označene s črko A, B, C in D v vsakem sklopu, in sicer ločeno za sedaj in za

prihodnost. Kot smo pred tem že zapisali, je vsaka črka v sklopu vezana na posamezen tip organizacijske kulture. Če razložimo to na primeru, sešteli smo točke trditve A, posebej za sedaj in prihodnost, ter seštevek delili s 6, ker je v vprašalniku 6 sklopov. Pridobljeni rezultat smo v nadaljevanju delili še s številom anketirancev (124), tako da smo dobili povprečje za posamezno trditev na anketiranca.

Analizo rezultatov smo porazdelili na pet sklopov, in sicer v prvem smo naredili splošno analizo zaznavanja organizacijske kulture podjetja v banki v primerjavi z želeno v prihodnosti. V naslednjem sklopu smo za vsak sklop vprašalnika naredili primerjavo med sedaj zaznano kulturo in kulturo, ki si jo zaposleni želijo v prihodnosti. V tretjem sklopu je ta primerjava narejena glede na starost izpolnjevalcev anketnih vprašalnikov, v četrtem sklopu glede na delovno dobo izpolnjevalcev in v petem, zadnjem sklopu smo primerjali še razliko med zaznavo obstoječe kulture in željo v prihodnosti glede na spol anketirancev.

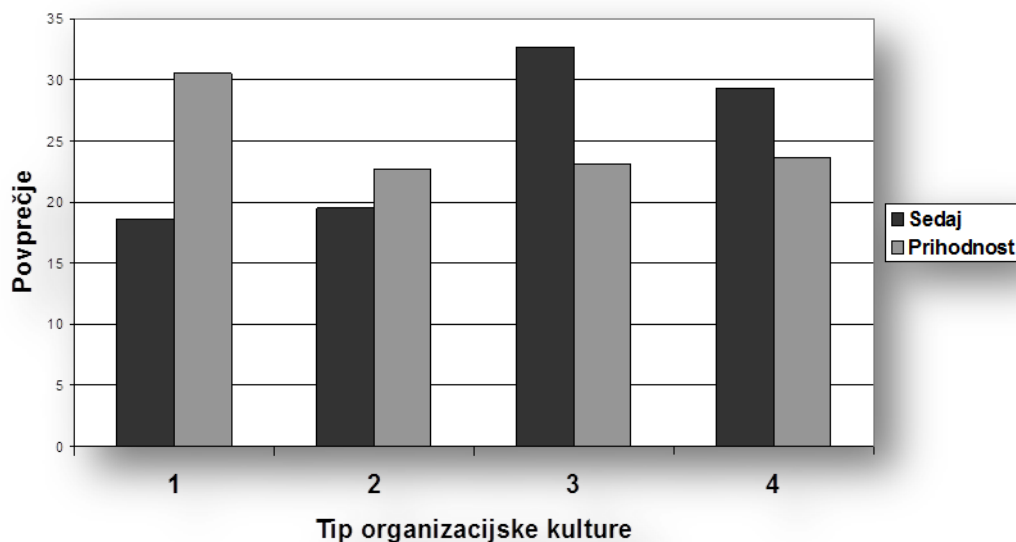
4.4 Primerjava organizacijske kulture na splošno

Iz analize organizacijske kulture na splošno je razvidno, da zaposleni zaznavajo organizacijsko kulturo, ki je usmerjena k trgu, in sicer po Cameronu in Quinnu (2006, 107) gre za tako imenovano kulturo trga. Takoj za tem ji sledi kultura hierarhije. Kakor je razvidno iz grafičnega prikaza (slika 2), si zaposleni želijo predvsem kulture klana, to pomeni večjo skrb podjetja za zaposlene, da bi bilo bolj nagnjeno k mentorstvu in podpiranju timskega dela in sodelovanja, gradnji medsebojnega zaupanja in drugo, kar spada pod kulturo klana. Zaposleni v podjetju preživijo večji del dneva in zato, kot je razvidno iz analize, si tudi želijo, da bi se s sodelavci dobro razumeli in da bi vladalo v podjetju kar se da pozitivno vzdušje in dobro počutje. V nadaljevanju bomo opisali rezultate posameznega sklopa anketnega vprašalnika.

Na grafu (slika 2) so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).

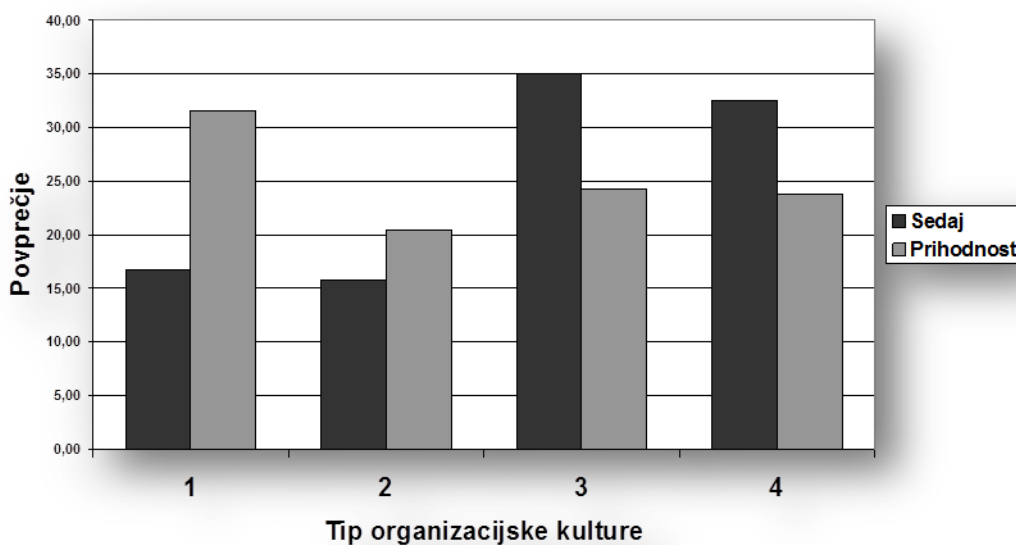
Drugi sklop analize je prikaz posameznih sklopov anketnega vprašalnika. Iz analize želimo ugotoviti, ali so rezultati posameznih sklopov anketnega vprašalnika med seboj skladni, in sicer, da je iz vseh razvidno zaznavanje kulture trga. Zanimivo bi bilo tudi pridobiti rezultate, kako se med seboj razlikuje zaznavanje kulture med posameznimi sektorji.

Na grafih celotnega drugega sklopa so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).



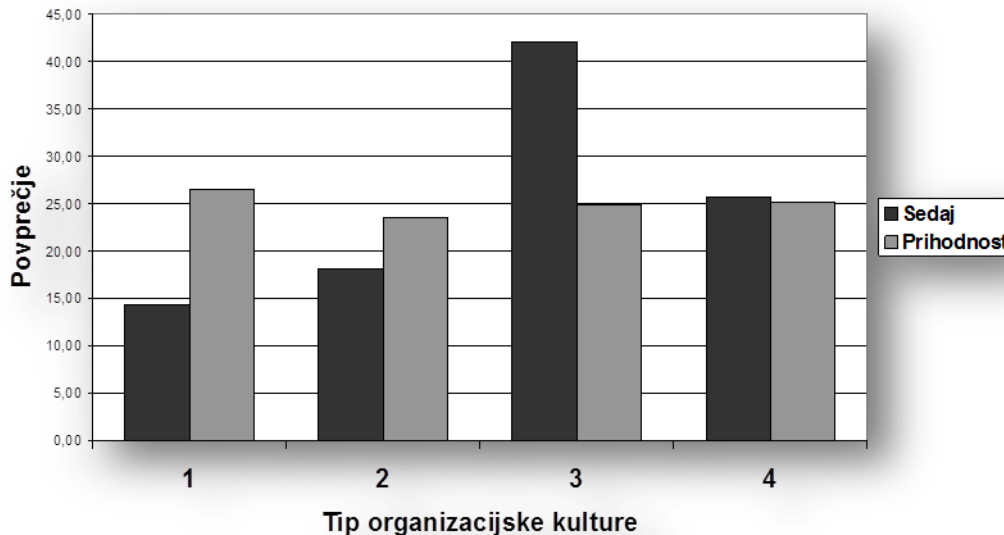
Slika 2: Primerjava organizacijske kulture na splošno

Pri prvem sklopu »Splošne karakteristike podjetja« (slika 3) je tako kot pri primerjavi na splošno videti, da zaposleni zaznavajo kulturo trga, to pomeni, da so trditvi pod črko C (na grafu je prikazana s številko 3) dali največ točk, kar 35,02. Iz prikazanih rezultatov je razvidno, da si želijo kulture klana, saj je bilo največ, kar 32 točk, pripisanih trditvi pod črko A. Velika večina anketirancev si želi podjetje bolj prijazno osebju, večjega zaupanja in medsebojne pomoči. Trenutno zaznavajo to, da so podjetju pomembni predvsem rezultati in da so glavni cilj opravljene naloge. Zaznavajo tudi veliko tekmovalnost in stremenje k dosegom med zaposlenimi. Po kulturi trga zaposleni zaznajo kulturo hierarhije in ji pripisujejo 32 točk.



Slika 3: Splošne karakteristike podjetja

Pri drugem sklopu »Stil vodenja« (slika 4) zaposleni sedaj še veliko bolj zaznavajo kulturo trga in ji pripisujejo kar 42 točk. Kultura klana je trenutno skoraj neprisotna, zaposleni ji pripisujejo le 14 točk. Zaposleni so kulturi trga dodelili največ točk, to pomeni, da vidijo pri vodstvu podjetja zelo agresiven način doseganja rezultatov, zanimivo je, da si v prihodnosti ne želijo prevlade posamezne kulture, temveč prisotnost vsake kulture v enakem odstotku, sicer za malenkost prevladuje kultura klana s 26 točkami. Želijo si vodij, ki bi bili tako mentorji do zaposlenih kot tudi dobri koordinatorji in usmerjeni k rezultatom.

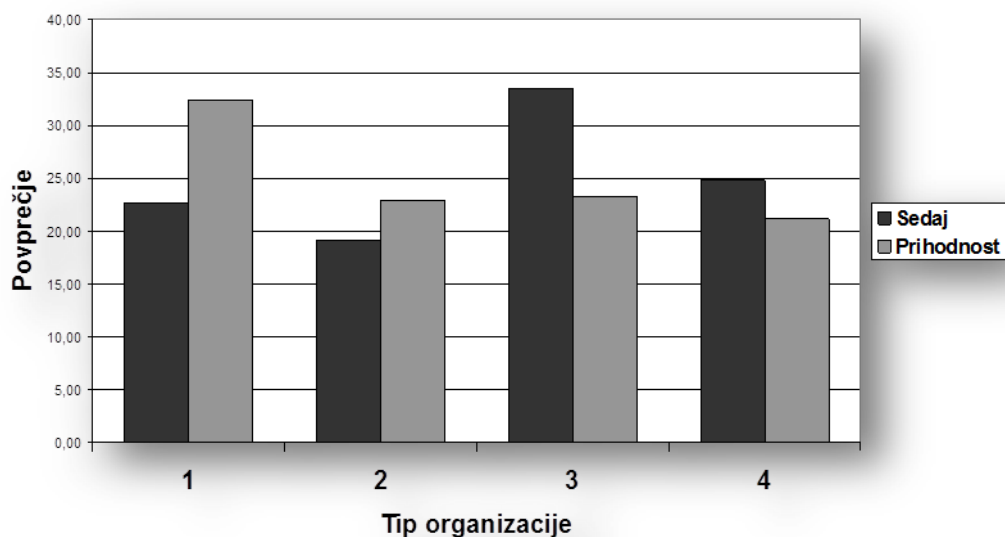


Slika 4: Stil vodenja

Na sliki so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).

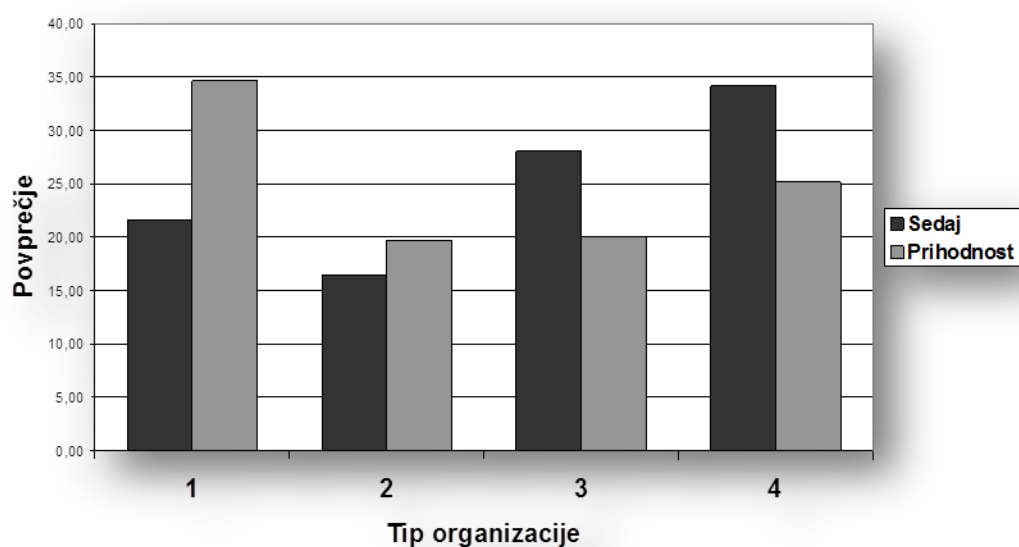
Tretji sklop prikazuje »Sistem ravnanja z zaposlenimi« (slika 5) in tudi v tem sklopu zaposleni zaznavajo sedaj v podjetju kulturo trga s 33 točkami. Managerje zaznavajo kot take, ki podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo visoke cilje. V prihodnosti pa si zaposleni želijo timskega dela, sodelovanja in večjega soglasja med zaposlenimi in vodstvom, ki predstavlja kulturo klana in ji pripisujejo 33 točk. Prisotnost ostalih tipov kulture je vsekakor v prihodnosti zaželeno, vendar v manjšem obsegu in približno v enakih odstotkih.

Na grafu so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).



Slika 5: Sistem ravnanja z zaposlenimi

Sklop štiri »Lepilo organizacije« (slika 6) se razlikuje od do sedaj analiziranih sklopov v tem, da tu prevladuje kultura hierarhije, medtem ko je v prejšnjih sklopih prevladovala kultura trga. Anketirani zaposleni so kulturi hierarhije pripisali 34 točk, kar pomeni, da po mnenju zaposlenih podjetje drži skupaj predvsem formalna pravila in politika podjetja. Pri zaposlenih ni nobene želje po spremembi za prihodnost v primerjavi z do sedaj analiziranimi sklopi, in sicer tudi v tem sklopu prevladuje kultura klana s skoraj 35 točkami. To pomeni, da zaposleni menijo, da bi morala podjetje držati skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje. Na tak način bi bili zaposleni tudi bolj predani podjetju.

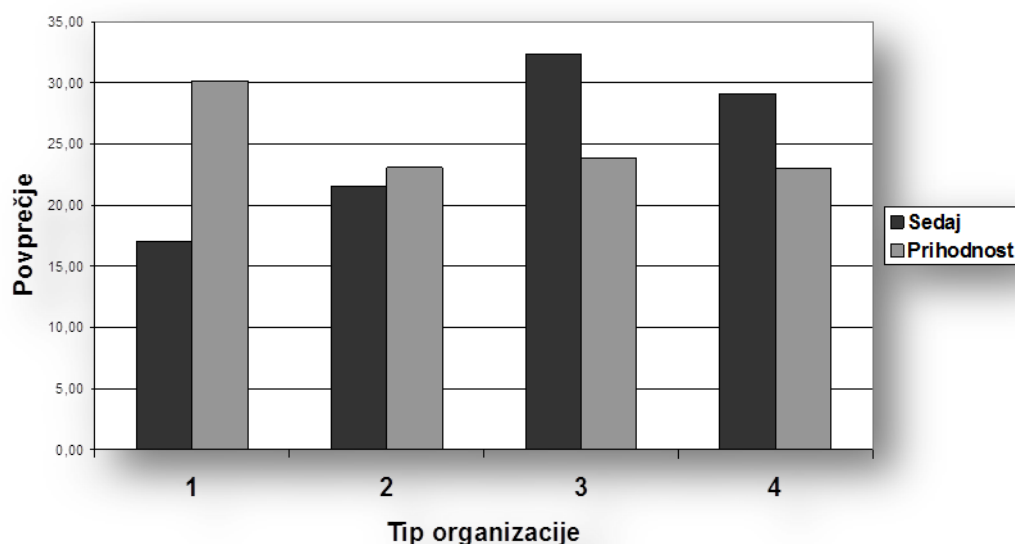


Slika 6: Lepilo organizacije

Zaposleni trenutno najmanj zaznajo ad hoc kulturo, saj ji pripisujejo le 16 točk in tudi v prihodnosti ne vidijo potrebe po omenjeni kulturi.

Na sliki so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).

Analiza je za peti sklop »Strateški poudarki« (slika 7) pokazala, da zaposleni prav tako zaznavajo kulturo trga, saj so ji dodelili 32 točk, sledi ji takoj kultura hierarhije z 29 točkami. Zaposleni zaznavajo, da podjetje ceni tekmovalnost in doseganje rezultatov ter doseganje uspeha na trgu, takoj za tem pa zaznavajo, da se podjetje izogiba nepredvidljivim stvarim in sledi učinkovitosti in kontroli. Zaposleni si v prihodnosti želijo, da bi podjetje bolj vlagalo v njihov razvoj in da bi se bolj cenilo zaupanje, odprtost in sodelovanje, ki jo je zaznati s kulturo klana. Prisotnost ostalih kultur v prihodnosti je približno enako zaželeno, vendar v manjšem obsegu kot kultura klana.



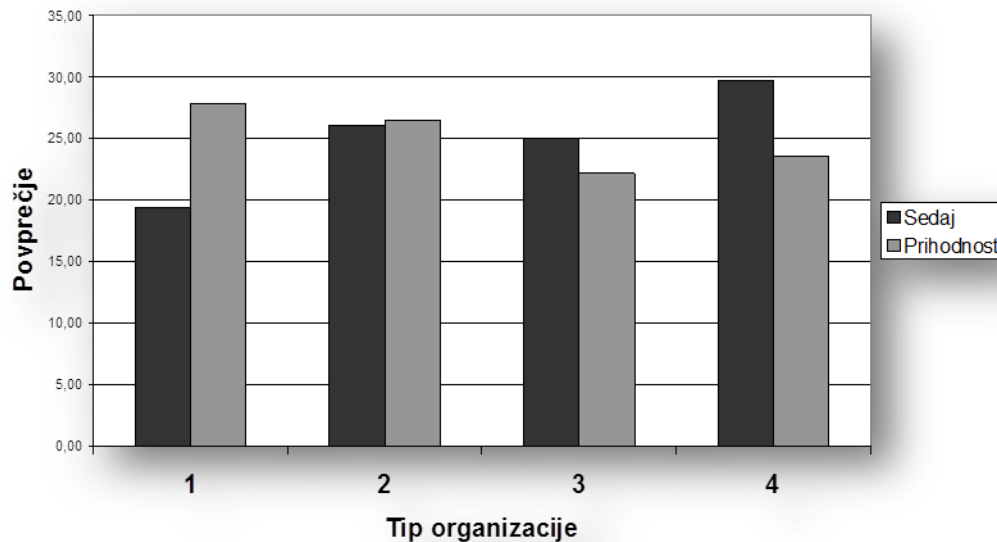
Slika 7: Strateški poudarki

Na grafu so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).

Pri analizi zadnjega, šestega sklopa »Kriteriji uspeha« (slika 8), ugotovitve pokažejo, da anketirani zaposleni zaznavajo prevladovanje kulture hierarhije s skoraj 30 točkami. Zaznavajo, da je podjetje uspešno, če je učinkovito in da je v podjetju pomembno planiranje, nizki stroški in zanesljiva dobava, kar bi v bančništvu pomenilo zanesljiv odnos do komitentov. Presenetljivo je, da s 27 točkami sledi kultura ad hoc. Trditev pravi, da za podjetje pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove, unikatne proizvode, da z njimi pride na trg in neprestano inovira. Želje zaposlenih za prihodnost pa niso prav nič različne kot v predhodno analiziranih sklopih. Tudi v tem sklopu si želijo kulture klana in večjega vlaganja

v zaposlene v obliki izobraževanj in timskega dela. Želijo si, da bi bila skrb podjetja za zaposlene tisto, kar naredi podjetje uspešno.

Na grafu so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).

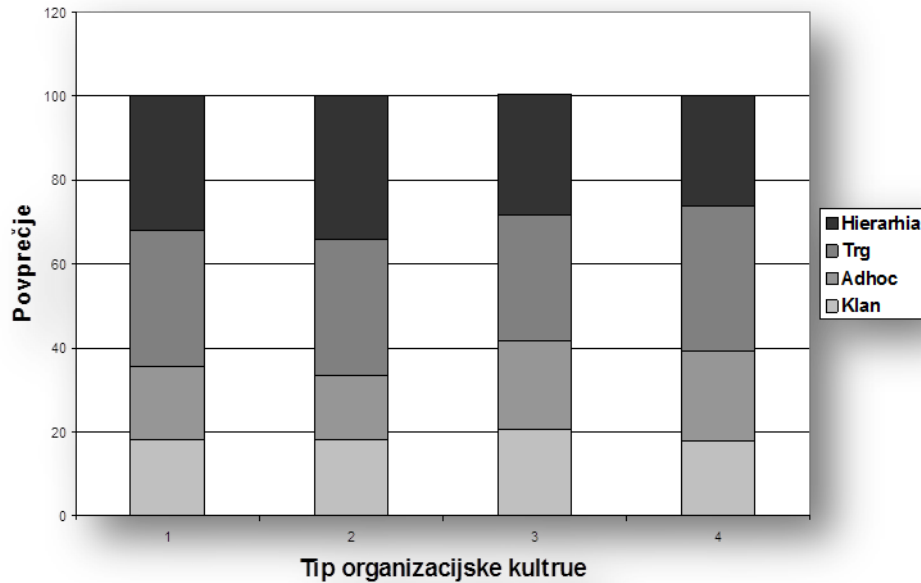


Slika 8: Merila uspeha

V tretjem sklopu analize (slika 9 in slika 10) so prikazani rezultati zaznavanja organizacijske kulture glede na delovno dobo zaposlenih. V anketnem vprašalniku smo delovno dobo razdelili v štiri skupine, in sicer:

- do 5 let, označena s številko 1 na grafu,
- od 6 do 10 let, označena s številko 2 na grafu,
- od 11 do 15 let označena s številko 3 na grafu,
- nad 15, označena s številko 4 na grafu.

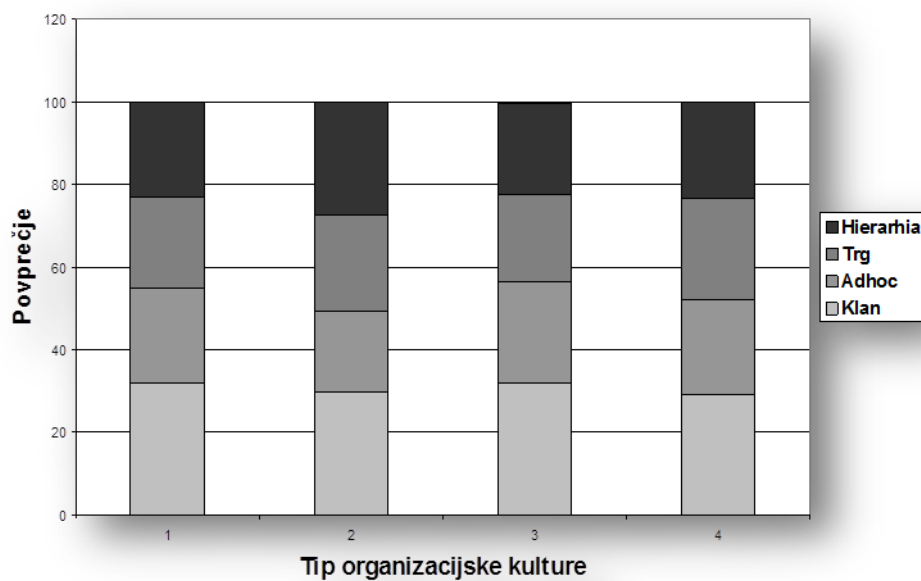
V prvem grafu (slika 9) so prikazani rezultati zaznavanja sedanje kulture, v drugem (slika 10) pa rezultati želja za prihodnost.



Slika 9: Zaznavanje organizacijske kulture glede na delovno dobo – sedaj

Ne glede na delovno dobo zaposlenih se tudi v teh rezultatih najmočneje odraža kultura trga, ki ji sledi kultura hierarhije. Vsaka od skupin je kulturi trga, to je trditvi pod črko C, v anketnem vprašalniku dodelila v povprečju 32 točk. Kulturi hierarhije pa v povprečju 30 točk. Največjo razliko med kulturo trga in kulturo hierarhije je opaziti pri zaposlenih, ki imajo delovno dobo daljšo od 15 let. Ti pripisujejo kulturi trga 34 točk in kulturi hierarhije 26 točk.

Želje za prihodnost so prav tako, ne glede na delovno dobo, po kulturi klana, ki so ji v povprečju dodelili 30 točk.



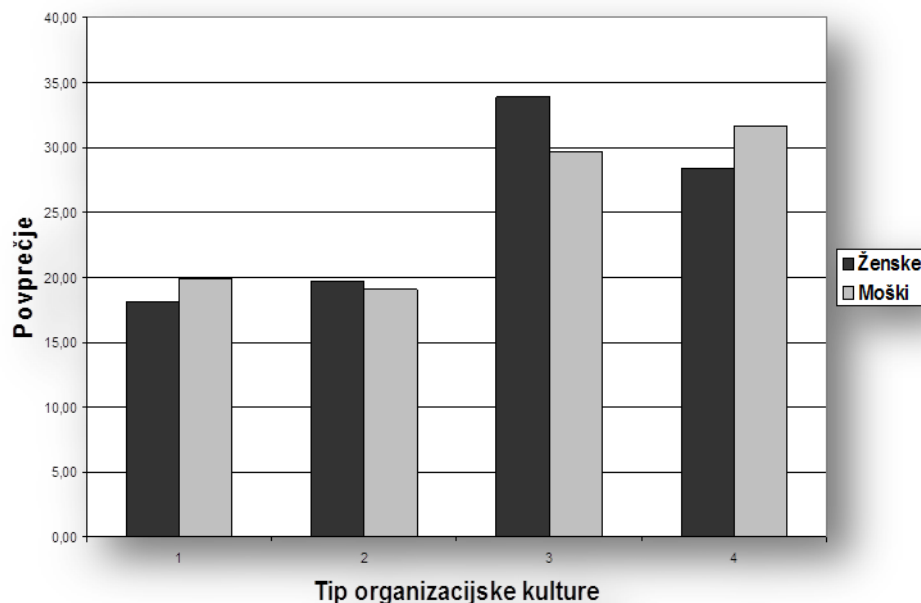
Slika 10: Zaznavanje organizacijske kulture glede na delovno dobo – prihodnost

Zadnji sklop raziskave je prikaz zaznavanja organizacijske kulture glede na spol zaposlenih v podjetju. Slika 11 prikazuje primerjavo zaznavanja kulture med ženskim in moškim spolom sedaj, in sicer razvidno je, da ženske bolj zaznajo kulturo trga, s 34 točkami, moški pa bolj kulturo hierarhije, z 31 točkami. Zaznavanje kulture klana in kulture ad hoc je bistveno manj prisotno, in sicer pri obeh spolih približno enako. Dodelili so jima v povprečju le po 19 točk.

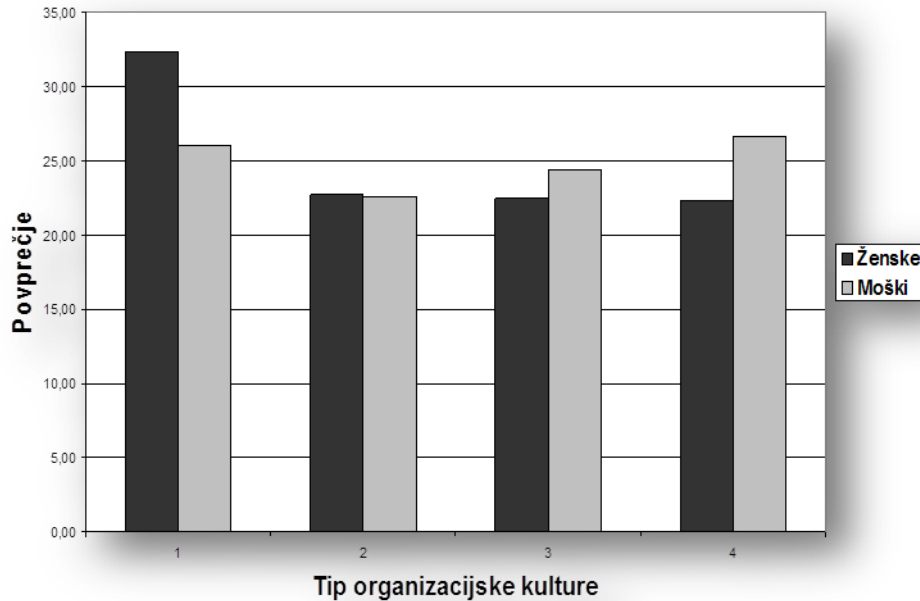
V prihodnje (slika 12) si ženske bistveno bolj želijo kulture klana in so jim dodelile 34 točk. Prisotnost ostalih kultur si želijo v manjši meri, in sicer v približno enakem razmerju (22 točk). Ženske si želijo, da bi podjetje bilo podaljšek družine, želijo si delati v prijaznem okolju in medsebojnem sodelovanju. Pomembni so jim medsebojni odnosi.

Moški so podobno število točk dodelili vsem kulturam. Malo izstopa kultura hierarhije s 26,62 točkami. Takoj za tem ji sledi kultura hierarhije s 26,07 točkami. Ostalima dvema kulturama pa so dodelili v povprečju 23 točk. Iz tega je razvidno, da je za moške pomembno stabilno okolje, kjer so jasno opredeljena navodila in pravila in kjer pričakujejo dolgoročno uspešnost.

Na grafih zadnjega sklopa so posamezne kulture prikazane s številkami, in sicer kultura klana (1), kultura ad hoc (2), kultura trga (3) in kultura hierarhije (4).



Slika 11: Zaznavanje organizacijske kulture glede na spol – sedaj



Slika 12: Zaznavanje organizacijske kulture glede na spol – prihodnost

4.5 Ugotovitve in predlogi

Celotna analiza je pokazala, da je v analiziranem podjetju prisotna kultura trga, zaposleni si pa želijo kulture klana. Sicer je uporabnost ankete omejena, kot smo že predhodno omenili, so bile nekatere ankete izpolnjene tako, da je bilo za vsako trditev dano 25 točk, tako za sedaj kot za prihodnost ali pa dano eni trditvi 100 točk in ostalim nič. Tako lahko sklepamo, da so rezultati le približni oziroma le oris trenutnega stanja v podjetju oziroma zelenega stanja v prihodnosti.

V vsakem sklopu je izpostavljena kultura trga, zelo blizu ji sledi kultura hierarhije, kar je razvidno iz grafov v točki 4.3. Iz analize pa je razvidno, da se sedanja in zelena kultura ne ujemata, zaposleni si želijo kulture klana, in sicer timsko delo, medsebojno sodelovanje, osebni pristop vodij in upoštevanje čustev zaposlenih.

Kot je v diplomski nalogi že poudarjeno, je spreminjanje kulture dolgotrajen proces. Vodje bi morali v tem primeru, ko si zaposleni želijo v prihodnje kulture klana, spodbuditi timsko delo, sodelovanje med oddelki, samoiniciativnost. Zaposleni se počutijo zapostavljene, ker je pretok informacij tako vertikalno kot horizontalno šibak. S spremembo organizacijske kulture bi se tudi sama klima spremenila, zaposleni bi čutili večjo pripadnost podjetju in z veseljem prihajali na delo.

5 SKLEP

Skozi diplomsko nalogo smo spoznali, da je organizacijska kultura izredno kompleksen pojem in da je v posameznem podjetju njeno proučevanje vedno večjega pomena. Poznavanje lastne organizacijske kulture je lahko za podjetje velika konkurenčna prednost. In kaj naredi organizacijsko kulturo različno med podjetji? To so zaposleni. Ravno ljudje s svojimi različnimi pogledi, vrednotami, normami ustvarjajo organizacijsko kulturo. Ko imajo iste cilje in ko se med seboj povežejo, lahko ustvarijo močno kulturo, ki v podjetju prevladuje.

Podjetje se mora zavzemati, da so zaposleni zadovoljni, le na tak način bodo z veseljem prihajali na delo in prispevali k produktivnosti in uspešnosti podjetja. Kot smo že omenili, so organizacijska kultura ljudje, zato jo je nemogoče posnemati in jo zato danes štejejo med ključne dejavnike uspešnosti.

Iz anketne raziskave, ki smo jo analizirali v diplomskem delu, je razvidno, da je v Banki Koper, d. d., prisotna kultura trga, ki ji sledi kultura hierarhije. Ob analiziranju podatkov smo ugotovili, da je zelo težko določiti posamezno kulturo podjetju, sploh, če je zaposlenih veliko in je organizacija taka, da je veliko sektorjev in oddelkov. Zanimivo bi bilo narediti tudi analizo, kako zaposleni zaznavajo organizacijsko kulturo v posameznih sektorjih – oddelkih in primerjati podatke s splošnimi.

V nadaljevanju analize smo ugotovili, da si zaposleni želijo predvsem kulture klana, to je kulture, v kateri podjetje veliko truda vложи v zaposlene, kjer je na prvem mestu zaupanje, medsebojno sodelovanje, timsko delo, izobraževanje zaposlenih in drugo, povezano z zaposlenimi.

Če bi podjetje želelo spremeniti obstoječo kulturo, naravnano predvsem v trg, v kulturo, naravnano k zaposlenim, bi morale izboljšati komunikacijo znotraj podjetja. Vodstvo bi moralo prisluhniti zaposlenim, jih spodbujati, sprejemati njihove predloge in jim dajati povratne informacije. Na tak način bi zaposleni čutili večjo pripadnost podjetju, v svoje delo vložili več truda in imeli veselje do dela.

Podjetje se mora zavedati, da so zaposleni največje premoženje podjetja, nobena tehnologija ni zmožna delovati, če je ne upravljajo ljudje in vsaka strategija je brez pomena, če je zaposleni niso zmožni ali sposobni uresničiti. Zato je pomembno, da podjetje vlaga v svoje zaposlene, jih izobražuje in spodbuja, ker pot do uspeha predstavljajo ljudje, zaposleni.

LITERATURA

- Banfi, Andraž. 2010. *Organizacijska kultura in njen pomen za podjetje*.
[Http://www.aktiv.si/vsebine/Organizacijska_kultura_in_njen_pomen_za_podjetje?id=3461](http://www.aktiv.si/vsebine/Organizacijska_kultura_in_njen_pomen_za_podjetje?id=3461) (9. 6. 2011).
- Brown, Andrew. 1998. *Organisational culture*. London: Financial Times – Pitman.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, Jeff. 1999. *Cultural transformation: nine factors for continuous business improvement*. London: Financial Times/Prentice Hall
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982 *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: BasicBooks.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura: skripta*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Klemenčič, Marko. 2010. Vloga organizacijske kulture na uspešnost podjetja. V *Znanje: teorija in praksa: zbornik 6. študentske konference Fakultete za management*, 375–382.
[Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Klemencic%20Marko.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Klemencic%20Marko.pdf) (junij 2011).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, 174–211. Radovljica: Didakta.
- Ribič, Anja. 2006. *Organizacijska kultura v podjetju Wuerth, d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Robbins, Stephen P. 1989. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 1999. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v organizaciji

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI

Pozdravljeni,

ker pripravljam diplomsko nalogo, za katero potrebujem tudi analitično raziskavo, vas prosim, da si vzamete malo časa in izpolnite priloženi anketni vprašalnik. V diplomski nalogi bom preučevala organizacijsko kulturo banke, ker želim oceniti, kakšna je v naši banki organizacijska kultura.

Navodila za izpolnitev anketnega vprašalnika so naslednja:

Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov. Vsak sklop ima štiri trditve in na koncu dva stolpiča. V prvi stolpič razporedite 100 točk med vsako trditve, in sicer za oceno organizacijske kulture, ki jo zaznate v banki sedaj. V drugi stolpič pa razporedite 100 točk, tako, da bo odražalo vašo željeno organizacijsko kultura v prihodnosti.

Za lažje izpolnjevanje vam navedem primer:

Trditve	Sedaj	Prihodnost
A	15	55
B	35	20
C	30	15
D	20	10
Skupaj	100	100

Prosim preverite, da bo seštevek vsakega stolpiča vedno 100.

Hvala za vaše sodelovanje.

Metka Gerjevič

Priloga 1

**Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v organizaciji
(Vir: Cameron in Quinn 2006, 26–28)**

Spol: moški ženski

Starost: od 25 do 35 od 36 do 45 nad 45

Delovna doba: 1 do 5 let 6 do 10 let 11 do 15 let več kot 15 let

1. sklop: Splošne karakteristike podjetja		Sedaj	Prihodnost
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljene zelo veliko tvegati.		
C	V podjetju so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in stremimo predvsem k dosežkom.		
D	Podjetje ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	Skupaj	100	100

2. sklop: Stil vodenja		Sedaj	Prihodnost
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.		
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.		
D	Vodstvo je nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.		
	Skupaj	100	100

3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi		Sedaj	Prihodnost
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
B	Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.		
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.		
D	Managerji strmijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.		
	Skupaj	100	100
4. sklop: »Lepilo organizacije«		Sedaj	Prihodnost
A	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.		
B	Kar organizacijo drži skupaj je inovativnost in nenehen napredek. Poudarek je predvsem »živeti na robu«.		
C	Kar organizacijo drži skupaj so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.		
D	Kar organizacijo drži skupaj so prevsem formalna pravila in politika podjetja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.		
	Skupaj	100	100
5. sklop: Strateški poudarki		Sedaj	Prihodnost
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.		
B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.		
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate, doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.		
D	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarem je tisto, čemur sledijo		
	Skupaj	100	100

Priloga 1

6. sklop: Merila uspeha		Sedaj	Prihodnost
A	Za podjetje pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosežati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.		
B	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne proizvode, da z njimi pride na trg in neprestano inovira.		
C	Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.		
D	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.		
Skupaj		100	100