

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA KULTURE V
IZBRANI ORGANIZACIJI

Alja Maurič

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava kulturo organizacije in je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sta predstavljena pojma kultura in kultura organizacije. Opisano je oblikovanje kulture organizacije in njenih elementov. Navedene so tipologije različnih avtorjev, poudarek pa je na tipologiji Camerona in Quinna. Opisano je spreminjanje kulture organizacije in vpliv kulture na njeno uspešnost. V empiričnem delu je predstavljen Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območna enota Nova Gorica, v katerem je potekala raziskava. Temu sledi še predstavitev rezultatov raziskave. Ugotovljeno je, da je prevladujoča kultura organizacije kultura hierarhije.

Ključne besede: kultura organizacije, vizija, poslanstvo, vrednote, strategija, tipologije.

ABSTRACT

The thesis of organizational culture consists of the theoretical and the empirical part. In the theoretical part the concept of culture and organizational culture is presented. The formation of the organizational culture and its elements is described. Different typologies are listed, with emphasis on Cameron and Quinn typology. The changes in the organizational culture and the influence of the culture on the organization success are described. Being the place of research, in the empirical part, the Health Insurance Institute of Slovenia, Regional Unit of Nova Gorica, is presented, followed by the results, according to which the prevailing organizational culture is the culture of hierarchy.

Key words: organizational culture, vision, mission, values, strategy, typologies.

UDK: 685.3:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev pojma kultura organizacije	3
2.1	Opredelitev pojma kultura	3
2.2	Opredelitev pojma kultura organizacije	3
2.2.1	Definicije kulture organizacije	4
2.2.2	Oblikovanje kulture v organizaciji	5
2.3	Elementi kulture organizacije	6
2.3.1	Temeljne predpostavke	7
2.3.2	Vrednote	8
2.3.3	Artefakti in stvaritve	8
2.4	Značilnosti kulture organizacije	8
2.5	Tipologije kultur organizacij	11
2.5.1	Tipologija Camerona in Quinna	11
2.5.2	Ansoffova tipologija	13
2.5.3	Tipologija po Dealu in Kennedyju	14
2.5.4	Hofstedejeva tipologija	15
2.6	Spreminjanje kulture organizacije	17
2.6.1	Znaki stagnacije kulture	17
2.6.2	Upiranje spremembam kulture	19
2.7	Vpliv kulture organizacije na uspešnost organizacije	20
3	Predstavitev ZZZS, OE Nova Gorica	22
3.1	Predstavitev podjetja	22
3.2	Vizija in poslanstvo	22
3.3	Cilji in strategije razvoja Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije	23
3.4	Vrednote Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije	25
4	Raziskava o kulturi organizacije na ZZZS, OE nova gorica	26
4.1	Namen in cilji raziskave	26
4.2	Predstavitev metode raziskovanja	26
4.3	Predstavitev vprašalnika	26
4.4	Predstavitev rezultatov raziskave	27
4.5	Ugotovitve in predlogi za izboljšanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica	36
5	Sklep	39
	Literatura	41
	Priloge	43

SLIKE

Slika 2.1 Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje.....	6
Slika 2.2 Ravni organizacijske kulture po Scheinu	7
Slika 2.3 Model konkurenčnih vrednot.....	12
Slika 2.4 Povezanost kulture, strategije in uspešnosti	20
Slika 3.1 Struktura strateških ciljev na ZZZS.....	25
Slika 4.1 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica	28
Slika 4.2 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na spol	29
Slika 4.3 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na starost.....	31
Slika 4.4 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na stopnjo izobrazbe	32
Slika 4.5 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na delovno dobo zaposlenih na ZZZS, OE Nova Gorica.....	34
Slika 4.6 Vrednote kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica.....	35

TABELE

Tabela 4.1 Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanjost.....	27
Tabela 4.2 Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanjost glede na spol.....	29
Tabela 4.3 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na starost.....	30
Tabela 4.4 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na stopnjo izobrazbe.....	32
Tabela 4.5 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na delovno dobo zaposlenih na ZZZS, OE Nova Gorica	33
Tabela 4.6 Vrednote kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica.....	35

KRAJŠAVE

ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
OE	Območna enota
OZZ	obvezno zdravstveno zavarovanje
d. v. z.	družba za vzajemno zavarovanje
itd.	in tako dalje
t. i.	tako imenovani
tj.	to je

1 UVOD

Pojem kultura organizacije se je začel razvijati v sredini 20. stoletja. Do takrat ta pojem ni imel pravega pomena v poslovnem svetu ravno zaradi ozke usmerjenosti v kratkoročne cilje in zaradi upoštevanja samo »trdih« elementov organizacije. Danes je stvar povsem drugačna. Podjetja morajo upoštevati tudi »mehke« elemente organizacije (zaposleni, njihovo znanje, stil vodenja), saj ravno to prinaša podjetjem konkurenčno prednost. Ustrezna kultura lahko prinese organizaciji koristi, ki se kažejo v večji pripadnosti podjetju in s tem v večjem zadovoljstvu, višji produktivnosti in bolj kakovostno opravljenem delu.

Če želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova kultura ne sme biti odvisna od trenutnega vodje, ampak mora razviti kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi njeni člani. Hkrati pa morajo biti zaposleni v podjetju fleksibilni, da se lahko prilagajajo spremembam v okolju, ki so vse pogostejše.

Iz navedenega sledi, da ima kultura organizacije velik vpliv na njeno uspešnost, zato je namen diplomskega dela ugotoviti, kakšna je obstoječa kultura na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica, in podati predloge za njeno izboljšanje.

Diplomska naloga je razdeljena na tri glavna poglavja. Prvo sloni na teoriji iz obravnavane literature. Tu opredeljujem pojma kultura in kultura organizacije. Sledi navedba elementov kulture organizacije in njene značilnosti. V nadaljevanju navajam krajši pregled nekaterih tipologij, ki so jih opredelili različni avtorji, in se osredotočim predvsem na tipologijo Camerona in Quinna, na podlagi katere sem naredila analizo kulture na ZZZS, OE Nova Gorica. V drugem poglavju predstavljam Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica, z njeno vizijo, poslanstvom, cilji in strategijami razvoja ter vrednotami. Zadnje poglavje je v celoti namenjeno raziskavi kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica. Tu predstavljam rezultate izvedene ankete. Na koncu poglavja navajam še ugotovitve in predloge za spremembo kulture organizacije.

S strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica, sem pričakovala dobro sodelovanje, saj sem tam delala že preko študentskega servisa in opravljala obvezno strokovno prakso. Z zaposlenimi imam dobre izkušnje. Obstajala je sicer možnost, da kdo izmed zaposlenih ne bo izpolnil vprašalnika. Da bi prišla do reprezentativnega vzorca, sem poskušala v raziskavo vključiti čim več zaposlenih.



2 OPREDELITEV POJMA KULTURA ORGANIZACIJE

2.1 Opredelitev pojma kultura

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje kulturo kot skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1994, 465).

Kultura je kot drevo: korenine so temeljne podmene, ki so jih usvojili ljudje in ki prehajajo iz roda v rod; deblo so vrednote, tiste dobrine, ki jih obsegajo usvojene temeljne podmene; pojavne oblike pa zunanja podoba drevesa (Biloslavo 2006, 119).

Kultura je v širšem pomenu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom. Obstajata materialna kultura (proizvodna sredstva in ostale gmotne dobrine) in duhovna kultura (vsi dosežki družbe v znanosti, v umetnosti, v organiziranju javnega – družbenega in državnega – življenja, v običajih in v morali) (Kralj, 2003).

Kultura kot način življenja. Ta opredelitev pojma ne pojasnjuje jasno oziroma ne definira področja, za katerega naj bi šlo. »Način življenja« se najustrezneje operacionalizira kot življenjski stil, stil potrošnje, preživljanje prostega časa ipd., kar pa je le manjši del kulture kot celote. Premalo jasno je tudi razmerje med načinom življenja in nedvomnimi sestavinami kulture, kot so umetnost, religija, jezik itd. Teoretični izvor takšnih pojmovanj je predvsem evolucionistični, češ da gre za obliko prilagajanja človekovega delovanja in življenja, nasploh zunanjim okoliščinam (Flere 1999, 205).

Kultura kot skupek družbenih institucij (gledališče, muzej, orkester ipd.) Ta pristop je pogost v vsakdanjem pogovornem jeziku. Čeprav je jasno, da je kultura povezana z omenjenimi institucijami, v njih nastaja, se reproducira in razvija, se institucije ukvarjajo le z nekaterimi pojavi, ki nedvomno sodijo v kulturo – vendar pa kulture ne tvorijo zgolj ali predvsem institucije (Flere 1999, 205).

Kultura kot vrsta obnašanja, vedenja, ki je usklajeno s pravilom etikete, torej je uglajeno, omikano, »kultivirano« (Flere 1999, 205).

Kultura kot tip družbe ali civilizacije (kadar je govora o organizaciji posameznih tipov družb). Ta pristop ponavadi identificira družbo in kulturo, npr. »arhaična družba« se uporablja sinonimno z »arhaično kulturo«. Nas pa zanima prav specifičnost kulture v primerjavi z družbenim življenjem kot medsebojnim delovanjem (Flere 1999, 206).

2.2 Opredelitev pojma kultura organizacije

Pojem »organizacijska kultura« v strokovni literaturi ni nov. Pojavljati se je začel okrog sredine 20. stoletja. Pojave, ki jih sedaj prištevamo v organizacijsko kulturo, so v organizacijski oziroma managerski literaturi obravnavali že prej, vendar pod drugimi nazivi (organizacijska klima, osebnost organizacije ipd.) (Kavčič 2006, 1).

2.2.1 Definicije kulture organizacije

V strokovni literaturi naletimo na več opredelitev organizacijske kulture. Osnovna členitev opredelitev je razločevanje na definicije, ki kulturo opredeljujejo v ožjem pomenu, in sicer kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi, ter na definicije v širšem pomenu, ki opredeljujejo organizacijsko kulturo ne le kot vrednote, temveč tudi kot prepričanje in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Rozman idr. 1993, 169).

Organizacijska kultura je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije (Mesner Andolšek 1995, 10).

Organizacijska kultura (torej) usposablja ljudi, da so kljub svojim različnostim usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Ivanko 2000, 238).

Ustrezna organizacijska kultura je konkurenčna prednost organizacije, zato sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje (Ivanko 2000, 238).

Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve v medsebojni interakciji. Zaradi svojskosti organizacijske kulture se organizacije med seboj razlikujejo, tako kot se razlikujejo med seboj različne osebnosti (Ivanko 2000, 238).

Kultura predstavlja vrsto obredov, simbolov in norm, ki so značilni za posamezno organizacijo. Nastaja v neprestani interakciji med člani organizacije; več, kot je interakcij, in daljše, kot so, močnejša je kultura organizacije. Kultura organizacije je bistven element, ki vpliva na slog vodenja, po drugi strani pa motivira zaposlene za neprestane napore pri doseganju ciljev organizacije (Merkač Skok 2005, 17).

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja (žitja in bitja) v skupini med člani organizacije. Naučiti se ga morajo tudi novi člani, če želijo preživeti in sodelovati. Kultura v organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati management skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej novim članom. Seveda to ne pomeni, da se da organizacijsko kulturo enostavno prepisati, zapisati v knjižici ali jo razložiti na predavanju. Nekatere sestavine kulture se uveljavljajo z določenim načinom dela, osebnega zgleda in so skorajda nevidne (Možina idr. 2000, 142).

Značilnostim vedenja ljudi v organizaciji, delu organizacije, deželi in državi pravimo kultura. Opredelitev je veliko, kot npr. način, kako pri nas delamo. Kultura daje organizaciji osebnost – »takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo«. Bolj znanstvena opredelitev pravi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter.« Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato

nove člane učijo po njem, kako naj dojemajo, mislijo, zaznavajo zadeve (Možina idr. 2002, 177).

2.2.2 Oblikovanje kulture v organizaciji

Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju in negovanju organizacijske kulture imajo vodstveni in vodilni delavci. Z osebnim zgledom morajo uveljavljati in podpirati vrednote in norme. Šele tako se lahko želena kultura organizacije uveljavi pri vseh delavcih - tako znotraj organizacije, kakor tudi v odnosih organizacije do okolja. Prepričljiva oseba izoblikuje določen stil, ki ga sodelavci posnemajo. Ta stil je lahko potem v tem okolju standarden. Ko pride v to okolje nova oseba, mora sprejeti ta pravila oz. standardizirane vzorce vedenja. Kultura se tako razvija s posnemanjem, prepričevanjem in prisiljevanjem tistih, ki lahko vplivajo na druge (Ivanko 2000, 239).

V literaturi zasledimo tri faze načrtnega oblikovanja kulture organizacije: analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 174).

Analiza kulture: z analizo kulture ugotavljamo in spoznavamo značilnosti kulture podjetja glede na različne dejavnike. Ugotoviti želimo stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju podjetja. Pri tem razlikujemo med vrednotami, ki so lastne vsem zaposlenim, in vrednotami, ki jih imajo samo določene skupine v podjetju.

Vrednotenje kulture podjetja: Prvi korak v fazi ocenjevanja ali vrednotenja kulture je sistematično proučevanje strategije, ciljev podjetja in tudi drugih dejavnikov ter opredelitev zahtev, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo. Postavimo si vprašanje, katere zahteve postavljajo strategije in cilje v povezavi z ugotovljenimi normami in vrednotami v podjetju. Strategijo moramo torej razgraditi, analizirati do najnižje ravni in jo primerjati z zahtevami do organizacijske kulture, ki bo pripomogla k izvedbi strategij. Drugi korak je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi, in ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo. Doseženi rezultati so lahko naslednji:

- strategije in cilji ter organizacijska kultura so med seboj usklajeni,
- organizacijska kultura ne ustreza strategiji in ciljem,
- izrazita organizacijska kultura v podjetju ne obstaja.

Oblikovanje kulture podjetja: izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture so pridobljeni rezultati predhodnih faz. Če sta si strategija in organizacijska kultura skladni, mora biti naše delovanje usmerjeno na ohranjanje in graditev obstoječe organizacijske kulture. To lahko dosežemo z nadaljnjo sistematično graditvijo in utrjevanjem ključnih dejavnikov organizacijske kulture. Pri ugotovljenem neskladju med strategijo in organizacijsko kulturo je potek oblikovanja organizacijske kulture ponavadi začet z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila celotni potek oblikovanja.

Proces oblikovanja je bistveno olajšan, če so člani sodelovali v predhodnih dveh fazah analize. Naloge delovne skupine so naslednje: opredelitev težišča delovanja, izdelava osnov za oblikovanje organizacijske kulture, aktivno oblikovanje organizacijske kulture na izbranih težiščih delovanja ter kontrola in spremljanje poteka uresničevanja akcijskega načrta delovne skupine (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 179).

Slika 2.1 Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

ugotovljeno stanje kulture	način oblikovanja kulture
strategija in kultura se skladata	→ ohranjanje kulture
strategija in kultura nista usklajeni	→ sprememba kulture
izrazite kulture ni	→ razvijanje kulture

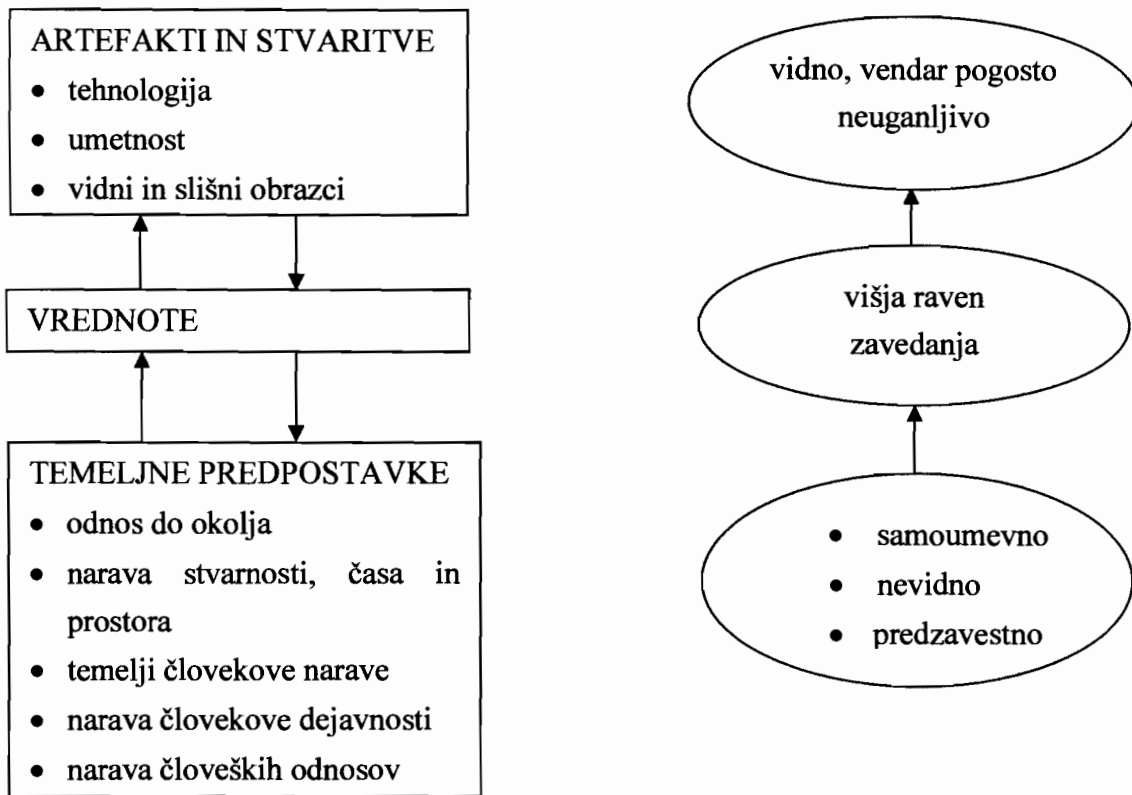
Vir: Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 178.

V razmerah, ko je organizacijska kultura dobro razvita, skorajda izgine razloček med formalnimi in neformalnimi skupinami glede norm, dejavnosti, stikov in občutkov. Za kulturo v skupini so najbolj pomembne osrednje vrednote, ki v bistvu socializirajo oziroma prenašajo vrednote družbe v organizacijo. Te so različne od dežele do dežele in so med drugim rezultat tradicije, verovanja in zgodovine razvoja populacije (Možina idr. 2000, 143).

2.3 Elementi kulture organizacije

Različne definicije kažejo na to, da je kultura organizacije večplasten pojav. Njeni elementi se delijo se na vidne in nevidne, o teh pa lahko le sklepamo na podlagi opaženega. Takih elementov se člani organizacije niti ne zavedajo. Elementi kulture so kot nekakšna okna ali različni obrazi, ki odkrivajo kulturo organizacije. Ta opredelitev je pomembna, ker iz nje sledi, da so posamezni elementi kulture le njeni delni izrazi (Kavčič 2006, 179). Razdelitev elementov kulture na vidne in nevidne je prikazana na sliki 2.2.

Slika 2.2 Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: Kavčič 2006, 9

2.3.1 Temeljne predpostavke

Temeljne predpostavke so neke samoumevne rešitve za znan problem. Mišljene so globoko ukoreninjene, samoumevne predpostavke (pravila, uporabljena teorija), ki so skupne skupini ljudi in ki usmerjajo njihove percepcije, občutke ter čustva do zadev. Od navadnih prepričanj se razlikujejo na tri načine (Kavčič 2006, 33):

1. Prepričanje je pri človeku navadno zavestno in ga je zato tudi relativno lahko odkriti. Je opazljivo. Temeljne predpostavke pa niso na ravni zavestnega, so nezavedne in jih je zato tudi težko priklicati na površje.
2. O prepričanju se da razpravljati, lahko se z njim soočimo, spopadamo in ga je zato relativno lahko spreminjati (čeprav le relativno lahko). Temeljne predpostavke pa so po definiciji nedotakljive, o njih ni mogoče niti razpravljati niti se z njimi soočiti.
3. Prepričanja (verjetna) so enostavna spoznanja v primerjavi s temeljnimi predpostavkami, ki poleg prepričanja vsebujejo tudi razlage teh prepričanj, vrednote in čustva.

Temeljne domneve v organizacijah se lahko medsebojno krepijo in so soodvisne, zato je resnično temeljne domneve težko odkriti. Težavnost odkrivanja še povečuje dejstvo, da kultura ni statična, ampak se spreminja, je dinamična (Kavčič 2006, 34).

2.3.2 Vrednote

Vrednote predstavljajo osnove prioritete kulture neke organizacije. So prepričanja o tem, kaj organizacija in njeni posamezniki cenijo, vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. So zavestni izrazi tega, za kar se organizacija zavzema, nekakšen globlji notranji kompas, ki usmerja ravnanja oziroma vedenja organizacije in njenih ljudi ter utrjuje pojmovanje tega, kar je pomembno, za kaj se je vredno bojevati in zavzemati. Vrednote se nanašajo tako na to, kaj naj bi bilo organizaciji pomembno (ocenjevalni vidik), kot na to, kako naj bi organizacija in njeni posamezniki ravnali (vedenjski vidik). Vrednote lahko razumemo tudi kot nekakšne vsebinske temelje, ki določajo, kako oziroma na kakšne načine bodo organizacija in njeni zaposleni izpolnjevali svoje poslanstvo ter sledili svoji viziji (Musek Lešnik 2003, 51).

2.3.3 Artefakti in stvaritve

Artefakti so najbolj vidni elementi organizacijske kulture. So vse, kar v podjetju vidimo, slišimo in čutimo. To je obenem tudi največja prednost pri odkrivanju vsebine kulture organizacije. Njihova pomanjkljivost pa je v tem, da so v veliki meri rezultat delovanja drugih dejavnikov, ne samo kulture organizacije. Sem spadajo: izdelki in storitve, organizacijska klima, komunikacije, vzorci, navade, norme, običaji, obredi, stil vodenja, vizija, vzorci vedenja, vzorniki, zgodbe, znanje, žargon (Kavčič 2006, 65).

2.4 Značilnosti kulture organizacije

Osnovna značilnost kulture je njena kolektivna narava. Kultura je v temelju skupinski pojav. Ne more je proizvesti posameznik z delovanjem v popolni osami ali izolaciji. Posameznik sicer lahko iznajde in razvije v sebi lastne odgovore na številne negotovosti, s katerimi se sooča in spopada, toda ti odgovori postanejo del skupine takrat, ko jih sprejmejo tudi člani skupine. Kultura nastaja namreč le iz interakcije med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in drugih skupinskih praks in oblikuje jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Iz te interakcije sčasoma nastaja identiteta skupine, ki je jedro kulture. Brez identitete skupine ni kulture, je samo določeno število posameznikov, ki ima agregatne značilnosti (Mesner Andolšek 1993, 132).

Druga temeljna karakteristika kulture je njena emocionalna obarvanost. Kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Ker pomaga obvladovati napetosti, so njene forme in njeno bistvo bolj ali manj emocionalno obremenjeni. Kultura zato ne vsebuje le funkcionalnih, temveč tudi nefunkcionalne in iracionalne elemente. Ker je

kultura pripomoček, s pomočjo katerega posamezniki in skupine ne samo obvladujejo negotovosti in zmanjšujejo grožnje, temveč tudi reducirajo stopnjo anksioznosti, se pogostokrat dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja kljub njeni očitni nefunkcionalnosti. Eden izmed razlogov za to so specifični načini učenja (Mesner Andolšek 1993, 132).

Naslednja pomembna značilnost kulture je, da je zgodovinski proizvod. Kulture ne moremo ločiti od njene zgodovine. Prav tako ne nastane čez noč. Ko se ustanovi podjetje, to še ne razpolaga z lastno kulturo. Člani takšne organizacije prinesejo s seboj različne kulturne izkušnje iz prejšnjih organizacij. Ko pa začne podjetje oziroma organizacija delovati in se spopadati s svojimi težavami, se pričnejo tudi procesi oblikovanja skupne kulture. Razviti kulturo pomeni, da morajo ljudje živeti skupaj v interakciji kar nekaj časa. Pomeni, da morajo deliti skupne negotovosti in razviti določene načine, kako te negotovosti uspešno obvladovati. Specifična kultura bo nastala in bo utemeljena na zgodovini skupine ljudi, ki se bodo spopadali z edinstveno vrsto fizičnih, socialnih, političnih in gospodarskih okoliščin. V posebnih okoliščinah bo skupina oblikovala vrsto idej in kulturnih praks. Ko pa bodo te enkrat oblikovane, bodo zaživele lastno življenje. Tako lahko v organizacijah naletimo na vrsto različnih načinov razmišljanja in obrazcev obnašanja, ki izvirajo iz preteklosti in ki morda tudi niso več potrebni za reševanje sodobnih problemov (Mesner Andolšek 1993, 133).

Naslednja lastnost kulture v organizaciji je, da je inherentno simbolna. Če rečemo, da ima kultura simbolni pomen, pomeni, da skušamo poudariti ekspresivni element pred tehnično ali »praktično« stranjo človeškega delovanja. Kot smo že rekli, je človeško delovanje sestavljeno iz dveh vidikov. Prvič, človek počne določene stvari, in drugič, človek govori oziroma pripoveduje določene stvari. Analiza kulture preučuje ravno to ekspresivno plat človekovega delovanja. Kulturno komunikacijo namreč prežemajo simboli in da jih zato smatramo za najpomembnejši element ali enoto kulturnega pojava. Po drugi strani pa se simboli pojavljajo tudi kot specifični tipi kulturnih oblik. Primer so identifikacijski simboli, t. i. logosi ali logotipi podjetij. To so »sumarni simboli«, ki na emocionalno močan in nedvoumen način govorijo o tem, kaj je organizacija in kaj naj bi pomenila svojim članom, klienteli ali različnim vrstam okolij, kjer se organizacija pojavlja (Mesner Andolšek 1993, 133).

Naslednja značilnost kulture organizacij je, da je, tako kot vsaka druga kultura, tudi ta dinamičen, spremenljiv pojav. Čeprav kultura predstavlja trajnost, kontinuiteto, ki živi dlje od generacije svojih oblikovalcev, sama po sebi sploh ni statičen pojav. Ker nastaja v vsakodnevnih interakcijah, se v teh interakcijah tudi spreminja (Mesner Andolšek 1993, 134).

Iz tega dejstva sledi tudi zadnja značilnost kulture v organizaciji, to je njena nerazločna narava. Organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej ter

prepričanj. Pomeni, da ni koherentna celota, pač pa protislovna, včasih celo paradokсна in kaotična zmes. Obremenjena je z negotovostmi, dvoumjem in zaradi tega še zdaleč ni tako pregledna, kot bi si želeli. Kulture ne moremo primerjati niti s pajkovo mrežo niti s peščeniimi stebri. Še najbolj ustrezno jo je primerjati z obliko hobotnice, katere lovke se raztezajo v vse smeri, vmes pa je prazen prostor, ki simbolizira različne prekinitve, dvoumnosti, prepade, »črne luknje« itd. (Mesner Andolšek 1993, 134).

Kasper (Kavčič 2006, 18) je organizacijsko kulturo opredelil na več načinov:

Organizacijska kultura je socialna tvorba, saj ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh. Če ni skupine, ni kulture.

Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov oz. življenje posameznika tako, da oblikuje medčloveške odnose s tem, ko odločilno določa različnosti socialnega življenja.

Organizacijska kultura je proizvod ljudi, je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja.

Organizacijska kultura je splošno sprejeta. Večina teoretikov organizacijske kulture je prepričana, da je prav skupna sprejetost tisto, kar je tipično ali nujno za vsebine organizacijske kulture. Organizacijska kultura mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v socialnem sistemu kot celoti. Stopnja sprejemanja organizacijske kulture se stopnjuje, čim dlje posameznik živi v sistemu. Sprejemanje organizacijske kulture lahko doseže takšno stopnjo, da prežame »meso in kri« posameznika. V takem primeru posameznik kulturne vrednote tudi živi. Seveda to ne pomeni, da med člani skupine ni individualnih in skupinskih razlik glede kulture. Te so lahko tudi precej velike.

Organizacijska kultura nastaja postopno, kar pomeni, da gre za proces zgodovinskega nastajanja. Gledano dolgoročno, se je neka uspešna oblika reševanja problemov skupine ločila od konkretnih dogodkov in se avtonomno oblikovala. Postala je vedno znova uporabljiv odgovor tudi na nove in drugačne probleme, vendar le, če je ohranila svojo funkcionalnost za sistem. Kar je bilo enkrat sprejeto v kulturo, kaže tendenco po dolgoročnem ohranjanju, tudi ko ni več povsem funkcionalno za sistem, ali ko postane že nefunkcionalno. Skupina še vedno uporablja star odgovor, čeprav ne daje več dobrih rezultatov, ampak daje celo slabe rezultate. Organizacijska kultura je torej socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj, vzorcev oziroma pravil vedenja in se prenaša iz roda v rod.

Organizacijsko kulturo se da naučiti. Ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture, saj brez tega ne bi bilo mogoče posredovati kulturnih vsebin iz roda v rod oziroma v organizaciji organizacijske kulture novim članom. Proces učenja kulture kakega drugega sistema je za posameznika ali za sam sistem dolgoročen. Določen je z dostopnostjo druge kulture, s pospeševalci druge kulture in s stopnjo

sprejemljivosti posameznika za drugo kulturo. Prisoten je tudi podzavestni proces učenja. Pripravljenost prevzeti drugo kulturo je med posamezniki različna ter sega od zgolj soglasja z njo do identifikacije in ponotranjenja druge kulture. Pri tem je pomembna aktivna vloga članov organizacije. Novi člani prinesejo v organizacijo s seboj temeljne obrazce, ki so se jih naučili v procesu primarne in sekundarne socializacije. Ti obrazci so lahko v nasprotju z interesi organizacije in od aktivnega odnosa članov do njih je odvisno, kako hitro bodo sprejeli novo kulturo.

Organizacijska kultura je dolgoročno prilagodljiva. Dolgoročno lahko preživijo le tiste kulturne vsebine in oblike, ki so uspešne pri reševanju problemov. Kratkoročno je organizacijska kultura za organizacijo lahko tudi nefunkcionalna. Prilagodljivost ni nujna in se ne dogodi vedno. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram, ali če do prilagajanja sploh ne pride.

Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva. Spoznati jo je mogoče na posredne načine, ne pa z neposrednim seciranjem v smislu naravoslovnih znanosti. Nekateri avtorji vztrajajo pri njenem »notranjem bistvu«, pri temeljnih predpostavkah, skupnem skladu znanja itd., drugi se usmerjajo na predmetno raven (proizvodi in storitve). Vendar tudi ti priznavajo, da so kulturne vsebine globlje. Predvsem z vidika empiričnega preučevanja globlje in notranje zunajzavestne vsebine niso dostopne. Sklepanje o njih pa je lahko problematično.

2.5 Tipologije kultur organizacij

2.5.1 Tipologija Camerona in Quinna

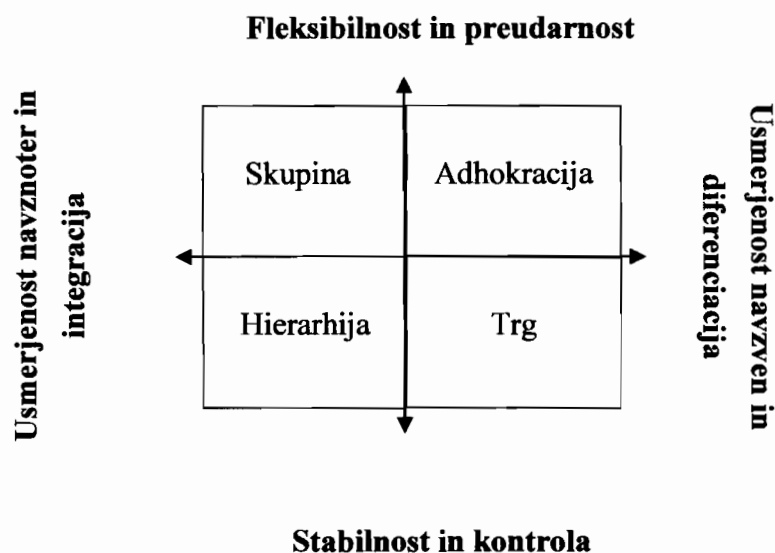
Tipologija Camerona in Quinna temelji na vprašalniku OCAI oziroma Merilnemu inštrumentu organizacijske kulture (*The Organizational Culture Assessment Instrument*). Ta vprašalnik omogoča lažje diagnosticiranje kulture organizacije v posamezni organizaciji. Njen namen je oceniti šest ključnih dimenzij kulture organizacije. S pomočjo tega vprašalnika se dobi slika o tem, kako organizacija deluje in katere vrednote jo karakterizirajo (Cameron in Quinn 1999, 30).

OCAI inštrument temelji na teoretičnem modelu, imenovanem Model konkurenčnih vrednot (*The Competing Values Framework* - v nadaljevanju CVF). Namen le - tega je diagnosticirati in pospešiti spremembe v kulturi organizacije. CVF pomaga povezati oziroma dopolniti mnogo dimenzij kulture organizacije in je bil zasnovan na podlagi visoke stopnje skladnosti med nekaterimi zelo znanimi in sprejetimi načrti. Ti načrti kažejo na to, kako ljudje razmišljajo, kakšne so njihove vrednote in podobno (Cameron in Quinn 1999, 30).

Campbell je s svojimi kolegi leta 1974 naredil raziskavo o kazalnikih uspešnosti organizacij. Zanimalo jih je, kateri glavni faktorji določajo, ali je organizacija uspešna

ali ne. Ugotovili so 39 pokazateljev uspešnosti, ki sta jih Quinn in Rohrbaugh leta 1983 združila v dve glavni dimenziji, ki kazalnike prikazujeta v štirih glavnih skupinah. Ena izmed dimenzij razlikuje kriterije uspešnosti, ki poudarjajo fleksibilnost, preudarnost in dinamičnost, od kriterijev, ki poudarjajo stabilnost, ureditev in kontrolo. Druga dimenzija pa razlikuje kriterije uspešnosti, ki poudarjajo usmerjenost navznoter, integracijo in enotnost, od kriterijev, ki poudarjajo usmerjenost navzven, razlikovanje in tekmovanje. Ti dve dimenziji oblikujeta štiri kvadrante (slika 2.3). Vsak od kvadrantov prikazuje različne indikatorje uspešnosti organizacije. Indikatorji uspešnosti kažejo na to, kaj je dobro in kaj je prav pri delovanju organizacije. Štiri skupne vrednote iz teh dimenzij so fleksibilnost v nasprotju s stabilnostjo in usmerjenost navznoter v nasprotju z usmerjenostjo navzven (Cameron in Quinn 1999, 31).

Slika 2.3 Model konkurenčnih vrednot



Vir: Cameron in Quinn 1999, 32

Skupina: organizacija je prijazno delovno okolje kot velika družina, ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje – managerji so mentorji in morda očetovske osebnosti. Organizacijo povezuje pripadnost ali tradicija. Zavzetost je velika. Organizacija poudarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta poslušnost za odjemalce in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljata timsko delovanje in soglasje. Vodja: odpira poti, vzgaja, ima očetovsko vlogo. Merila uspešnosti: složnost, vzdušje, morala, osebni razvoj sodelavcev. Koncept managementa: sodelovanje spodbuja zavzetost (Biloslavo 2006, 130).

Adhokracija: organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo tveganju in ga sprejemajo. Voditelji so inovatorji, pripravljeni

tvegati. Organizacijo povezujeta zapisanost poskušanju in inoviranju. Šteje biti v prvih vrstah. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje drugačnih, novih izdelkov in storitev. Pomembno je biti vodja za izdelek ali storitev. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost. Vodja: inovator, podjetnik, vizionar. Merila uspešnosti: dosežki na meji, ustvarjalnost, rast. Koncept managementa: inovativnost spodbuja nove zmožnosti (Biloslavo 2006, 130).

Hierarhija: organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi. Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Nadvse pomembno je, da organizacija gladko deluje. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev sta stabilnost in uspešnost – učinkovito, gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost. Vodja: usklajevalec, nadzornik, organizator. Merila uspešnosti: učinkovitost, pravočasnost, gladko delovanje. Koncept managementa: nadzorovanje spodbuja učinkovitost (Biloslavo 2006, 130).

Trg: organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in si prizadevajo za cilje. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni – opravijo česar se lotijo. Organizacijo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje na trg. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na trgu. Organizacija je trdo tekmovalna. Vodja: zahteven in trd, tekmovalen, naredi, česar se loti. Merila uspešnosti: tržni delež, doseganje ciljev, premagovanje konkurentov. Koncept managementa: konkurenca spodbuja delovanje (Biloslavo 2006, 130).

2.5.2 Ansoffova tipologija

Ansoff (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 171) je leta 1979 razvil tipologijo, ki razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur. To so: stabilni, reaktivni, anticipativni, eksplorativni in ustvarjalni tip.

Stabilni tip kulture ima naslednje značilnosti: člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor do sprememb. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.

Reaktivni tip: člani so ravno tako introvertirani, vendar so usmerjeni v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah.

Anticipativni tip: pri tem tipu kulture so člani lahko tako introvertirani kot usmerjeni navzven. Tveganje sprejemajo takrat, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo planiranje.

Eksplorativni tip kulture: člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.

Usklajevalni tip: pri tem tipu kulture so člani usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen oziroma, še bolje, jo oblikovati sam (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 171).

2.5.3 Tipologija po Dealu in Kennedyju

Tipologija po Dealu in Kennedyju temelji na dveh merilih. Prvo merilo je dejavnik tveganja, in sicer predvsem poslovnega, na trgu. Drugo merilo je hitrost povratnih informacij o uspehih ali neuspehih na trgu. Tema dvema meriloma sta dodala dve značilnosti: pri tveganju »velik – majhen« in pri povratni zvezi »hitra – počasna«. Ti dve merili sta matrično povezala in na tej podlagi razvila štiri tipe organizacijske kulture (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 172).

Robustna, trda, »mačo« 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 ter nasploh za tvegane in dinamične dejavnosti. Tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč. Razumno tveganje je vrlina, previdnost velja za slabost, bojevitost je prva, čas je pičlo odmerjen. Treba je delovati hitro, člani organizacije so nenehno pod velikim pritiskom, pogosta posledica tega je izgorevanje posameznikov. Kdor uspe, mora imeti trd, nepopustljiv odnos do sodelavcev in do dela. Notranja konkurenca, napetosti in konflikti so pravilo. Tovrstna kultura je lahko zelo uspešna v okolju, ki je polno velikih tveganj, in tam, kjer so mogoči veliki dobički. Je pa neprimerna za dolgoročne investicije, sodelovanje se slabo razvija, navadno je fluktuacija zelo visoka in se zato močna kultura težko razvije (Kavčič 2006, 58).

Kultura trdo delo/dobra zabava: pri tej kulturi so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije pa hitre. Značilna je za prodajo nepremičnin, za velika računalniška podjetja in prodajo blaga množične porabe, pa tudi za številne proizvodne organizacije. V prodaji posamezen prodajalec, ne glede na to, kako slab je, ne more ogroziti podjetja, saj ima le-to vgrajene številne kontrolne mehanizme, ki pravočasno pokažejo, če gre kaj narobe. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti so predvsem količinska. Organizacija prireja veliko zabav, športnih srečanj ipd. za zaposlene - na takšen način spodbuja trdo delo. Čeprav so organizacije s takšno kulturo usmerjene na uspešnost, so včasih preveč pozorne le na trenutne rezultate in zanemarijo prihodnost. Lahko se tudi usmerjajo bolj na količinsko uspešnost in tako zanemarijo kakovost. Kadar gre kaj narobe, navadno uporabijo hitre rešitve (Kavčič 2006, 59).

Procesna kultura: se razvije tam, kjer so tveganja zelo majhna, odzivov s trga pa skoraj ni. Odsotnost povratnih sporočil povzroča, da se daje pozornost bolj temu, kako

delajo, kot zakaj delajo, torej bolj obliki kot vsebini. Bistveni sta tehnična popolnost vsakega početja in prekomerna previdnost. Ta kultura je značilna za upravne službe, administracijo v velikih podjetjih, banke in zavarovalnice. Zaposleni so zaščitniško razpoloženi do svoje organizacije. Tisti, ki v taki kulturi uspevajo, so navadno 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 pa 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 (Kavčič 2006, 59).

Kultura tveganja: je značilna za investicijsko dejavnost in velike projekte, npr. za vojsko, letalsko industrijo, gradbeništvo, velike naftne družbe, industrijo sistemov ipd. Tveganja so izjemno velika, informacije o reakciji trga pa počasne. Investicije so ogromne, odločanje je usmerjeno predvsem v prihodnost je 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, pripravljeni so na sodelovanje s sodelavci in sposobni odločanja pod velikimi pritiski. Organizacije s tovrstno kulturo so dobre za velike in kakovostne investicije, in za znanstvene prodore. Ker pa so počasne v reakcijah, to lahko povzroči probleme (Kavčič 2006, 59).

2.5.4 Hofstedejeva tipologija

Podjetje IBM je v šestdesetih, sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja izvajalo ogromno raziskav med zaposlenimi. Naročnik je bil management podjetja. V podjetju so se tako nabrali rezultati številnih raziskav, ki so Hofstedeju omogočili zasnovano raziskavo o organizacijski kulturi. Podjetje je takrat delovalo v preko petdesetih državah sveta, kjer je imelo svoje podružnice, ali pa je delovalo v sestavu lokalnih firm (odvisno tudi od lokalne zakonodaje). V takratni Jugoslaviji, ki je bila tudi vključena v raziskavo, je podjetje IBM delovalo v sestavu takratnega Intertrada, ki je imel sedež v Ljubljani in močno podružnico v Beogradu. V IBM-u so redno merili stališča zaposlenih o različnih vprašanjih. Tako je imel Hofstede na razpolago za raziskavo o kulturi številna preizkušena vprašanja. Raziskave s številnimi enakimi vprašanji so ponavljali vsakih nekaj let. Tako je dobil tudi podatke o strukturi odgovorov v posamezni državi v različnih časovnih obdobjih (Kavčič 2006, 84).

Raziskava obsega štiri razsežnosti kulture: individualizem in kolektivizem, velike in majhne razlike moči, malo ali obilo izmikanja negotovosti in »moškost« (prevladovanje dejavnostnih, »trdih« vrednot v družbi) ali »ženskost« (prevladovanje vedenjskih, »mehkih« vrednot). Obravnavanje vsake razsežnosti kulture obsega nabor značilnosti za obe skrajnosti, in to posebej za družino, šolo in službo ter posebej za

področje ideologije in politike – spremljajo pa ga poglobljene analize družbenih in ekonomskih razmer ter številni primeri (Biloslavo 2006, 134).

Majhen razpon moči: manj centraliziranja, ploska organiziranost, manjši delež nadzornega osebja, manjše razlike med osebnimi dohodki, višja usposobljenost nižjih ravni, fizično delo je enakopravno umskemu (Biloslavo 2006, 135).

Velik razpon moči: večja centraliziranost, hierarhična organiziranost, velik delež nadzornega osebja, velike razlike med plačami, nizka usposobljenost na nižjih ravneh, »beli ovratniki« imajo višjo ceno kot »modri« (Biloslavo 2006, 135).

Malo izmikanja negotovosti: manj strukturirane dejavnosti, manj pisnih pravil, več generalistov in amaterjev, organiziranost lahko obsega različne oblike, managerji se več ukvarjajo s strategijo, managerji so naravnani v odnose med ljudmi, slog je prožnejši, managerji so voljni sprejemati individualne in tvegane odločitve, visoka fluktuacija zaposlenih, bolj ambiciozni sodelavci, nižji prag zadovoljstva, manj podrejanja obredom (Biloslavo 2006, 135).

Obilo izmikanja negotovosti: bolj strukturirane dejavnosti, več pisnih pravil, več specialistov, organiziranost naj bo čim bolj uniformna (standardizirana), managerji se več ukvarjajo s podrobnostmi, managerji so usmerjeni predvsem na naloge, njihov slog je enovit, managerji so manj voljni za individualne in tvegane odločitve, majhna fluktuacija zaposlenih, manj ambiciozni sodelavci, višji prag zadovoljstva, več obrednega vedenja (Biloslavo 2006, 135).

Kolektivizem: zavezanost posameznikov organizacij je predvsem moralna, posamezniki pričakujejo, da organizacija skrbi zanje, in se ji lahko zelo odtujijo, če jih razočara, organizacije pomembno vplivajo na dobro počutje sodelavcev, sodelavci pričakujejo, da organizacija brani njihove interese, pravila in postopki temeljijo na pripadnosti in občutku dolžnosti sodelavcev, napredovanje zajema predvsem sodelavce in temelji na senioriteti, manj zavzetosti za modne ideje in zamisli managerjev, pravila in postopki odvisni od razmerij – pratikularizem (Biloslavo 2006, 136).

Individualizem: zavezanost posameznikov organizacij je predvsem računarska, nihče ne pričakuje, da bi organizacija skrbela za zaposlene od zibelke do groba, organizacije imajo omejen vpliv na dobro počutje sodelavcev, sodelavci naj sami branijo svoje interese, pravila in postopki naj omogočajo osebne pobude, organizacija razvija svoje sodelavce in druge od zunaj, osnova za napredovanje je tržna vrednost sodelavca, managerji poskušajo biti na tekočem in se zavzemajo za sodobne zamisli v managementu, pravila in postopki veljajo za vse enako – univerzalizem (Biloslavo 2006, 136).

»Ženskost«: nekateri mladi moške in žene se zavzemajo za kariero, drugi pa ne, organizacije naj se ne vtikajo v zasebno življenje ljudi, v bolj kvalificiranih in boljje plačanih delokrogih je več žensk, stres pri delu je omejen, manj sporov med delodajalci

in delojemalci, privlačno je preurejanje delokrogov, ki omogoča povezovanje v skupine (Biloslavo 2006, 136).

»*Moškost*«: mladi moške pričakujejo, da jim bo uspela dobra kariera; tisti, ki jim ne uspe, menijo, da so propadli, interesi organizacije so legitimen razlog za poseganje v zasebna življenja ljudi, v bolj kvalificiranih in bolje plačanih delokrogih je manj žensk, stres pri delu je velik, več sporov med delodajalci in delojemalci, privlačno je preurejanje delokrogov, ki omogoča osebne dosežke (Biloslavo 2006, 136).

2.6 Spreminjanje kulture organizacije

Kultura lahko čez čas postane zelo nefunkcionalna. Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj sama 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 1993, 131).

2.6.1 Znaki stagnacije kulture

Vsaka organizacija se prej ali slej sreča s stagnacijo svoje kulture. To pomeni, da obstoječe stanje kulture organizacije ne ustreza več. Najpogostejši so naslednji znaki stagnacije (Kavčič 2006, 108):

- V organizaciji začutijo, da stari, do tedaj veljavni postopki za doseganje uspešnosti niso več zadostni. Spremljanje krivulje rasti začne kazati znake upadanja in počasnejše rasti s tendenco zaustavljanja. Če zaustavljanja na zaznajo dovolj zgodaj, ali če nanj ne reagirajo dovolj hitro, lahko pride do upadanja. Krivulja rasti se obrne navzdol in uspešnost se spremeni v neuspešnost, ki hitro začne ogrožati obstoj organizacije.
- Organizacija ni več sposobna razločevati konkurenčnih alternativ, ki se pojavljajo v okolju. Tipično je zlasti preživetje posameznih proizvodov ali programov, katerih življenjski cikel se izteka. Če organizacija vztraja pri teh programih ali proizvodih, se bo prej ali slej znašla v resnih težavah. Gre za neke vrste »kulturno kratkovidnost«. Tako so se v velikih težavah znašli proizvajalci velikih računalnikov, ki so »spregledali« pojav in razvoj malih računalnikov.
- Zaradi težav pri doseganju rezultatov organizacija začneja aktivnost prisiljenega ponavljanja prejšnjih aktivnosti, poveča intenzivnost uporabe prejšnjih (prej uspešnih, toda sedaj že preživelih) obrazcev delovanja. To lahko vodi do začaranega kroga neuspešnosti - intenzivnost delovanja in vloženi napori se povečujejo, rezultati pa se poslabšujejo.

- Da bi rešila težave, je organizacija nagnjena, k vedno večji porabi časa, sredstev in npora za strukturne reorganizacije. Reorganizira svoje enote, reorganizira programe, spreminja kadrovske razmestitve itd., torej se odloča za spremembe, ki pa niso več prave in ne vodijo do uspešnega odpravljanja vzrokov težav.

Paul Bate je leta 1994 opredelil štiri generične strategije za spremembo organizacijske kulture v organizacijah, katerim njihova kultura ne ustreza več. Uvajanja sprememb v kulturo organizacije se je mogoče lotiti na več načinov. Različna pa je tudi njihova uspešnost, saj je uvajanje primernih sprememb odvisno od več dejavnikov, nekega »pravega« modela oziroma recepta pa ni, zato je spreminjanje kulture pogosto tudi neuspešno. Strategije za spremembo organizacije, ki jih je opredelil Paul Bate, so naslednje (Kavčič 2006, 108):

- *Agresivni pristop*: je nasilen, odločen in grob. Navadno je povezan s krizo v organizaciji, saj ga uporabljajo takrat, ko vodstvo ni pravočasno zaznalo sprememb in je organizacija že v stiski. Namen te strategije je pokazati, da je dotedanja kultura povsem neustrezna in je zato potrebno odpraviti stare navade.
- *Pomirjevalni pristop*: je manj dramatičen in postopen način uvajanja sprememb. Poudarek je na odpravljanju vzrokov in manj na čustvih. Nova kultura je uvedena postopno, brez posebnih spopadov in bolečih ukrepov. Prevladujoči način je prilagajanje, ne konflikt. Spremembe so postopne in dolgotrajnejše, z občutkom za interese zaposlenih.
- *Korozivni pristop*: mogoče ga je uporabiti v korist posameznikov v organizaciji, ki s svojim vplivom na organizacijske mreže poskušajo spremeniti kulturo organizacije predvsem v skladu s svojimi osebnimi ali (neformalno) skupinskimi interesi. V takih organizacijah sodelavci niso toliko prijatelji, kot so koristno sredstvo, s katerim močnejši in spretnjši uresničujejo svoje interese.
- *Indoktrinacijski pristop*: daje poudarek na uvajanje sprememb na podlagi učenja in usposabljanja. Procesi učenja so navadno dobro načrtovani in profesionalno vodeni. Temeljijo na veliki stopnji sodelovanja tistih, katerih kultura se mora spremeniti. Vodstvo pogosto uporablja kontrolne mehanizme, vendar v kooperativnem vzdušju. Učenje, ki naj bi uvedlo za organizacijo koristne in nujne spremembe, spremlja tudi etična utemeljitev.

2.6.2 Upiranje spremembam kulture

Organizacije so odprti sistemi, zato so neprestano izpostavljene spremembam, ki so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Za to obstaja več vzrokov: spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, tehnološke spremembe, pojav novih konkurentov in materialov, inovacije, spremembe navad potrošnikov itd. Spremembe povzročajo različni dejavniki v organizaciji, kot so: nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov, inovacije itd. Še več pa je sprememb, povzročenih iz okolja, kot je bila naftna kriza leta 1974, ki je povzročila spremembe v gospodarstvu po celem svetu (Kavčič 2006, 109).

Če se organizacija ne bi spreminjala in se s tem prilagajala novim razmeram v organizaciji in njenem okolju, ne bi bila sposobna preživeti. To nikakor ne pomeni, da so spremembe dobrodošle in lahke. Nekatere so povzročene prostovoljno, na pobude znotraj organizacije, druge pa so bolj nasilnega značaja, povzročene s spremembami drugod in se jim mora organizacija prilagajati (Kavčič 2006, 110).

Kavčič (2006, 110) navaja, da čeprav se organizacija s spremembami prilagaja novim razmeram v sebi in okolju, ne pomeni, da so vse spremembe uspešne. Nasprotno, večina sprememb je neuspešnih. Novosti v organizaciji pogosto dajejo slabše rezultate v primerjavi s prejšnjim stanjem, zaradi katerega so bile uvedene.

Na splošno je pričakovati, da se bodo zaposleni v organizaciji upirali spremembam. To sicer ne drži vedno, vendar je vsaj za večje spremembe, kar kultura organizacije je, pričakovati, da vsaj pri delu zaposlenih ne bodo sprejete z veseljem (Kavčič 2006, 110).

Najpogostejši razlogi, zakaj se zaposleni upirajo spremembam, so: neobveščенost o spremembah ali napačna obveščенost, bojazen pred neznanim in neugodnimi posledicami ter podobne zadeve. Spremembam pa se ne upirajo le zaposleni, ampak tudi organizacije, ker so spremembe povezane z negotovostjo rezultata (Kavčič 2006, 110).

Vse spremembe v kulturi organizacije niso enako velike. Različni avtorji jih delijo v različne skupine - od manj pomembnih, lažjih, hitrejših in pogostejših do večjih, težjih, redkejših itd. Gagliardi jih je povezal s strateškimi cilji organizacije in razdelil na tri skupine: navidezne, postopne in revolucionarne spremembe (Kavčič 2006, 112).

Navidezne spremembe se pojavijo znotraj neke kulture, vendar ne da bi jo kakorkoli bistveno spremenile. Do tega pride, če se strategija poveže z obstoječimi organizacijskimi vrednotami. Te spremembe so s posameznikovega vidika manj pomembne, odpor proti spremembam je manjši. Kljub temu je nevarnost, da bo delo teklo po starem, velika (Kavčič 2006, 112).

Postopne spremembe so povezane z managerskim vplivom na kulturo in posegajo na raven vrednot in domnev. Če kulturna strategija prinaša nove vrednote, ki niso nezdržljive s starimi, se nove vrednote ponavadi postopno vključujejo med stare. Ta proces nekateri označujejo kot kulturno rast (Kavčič 2006, 113).

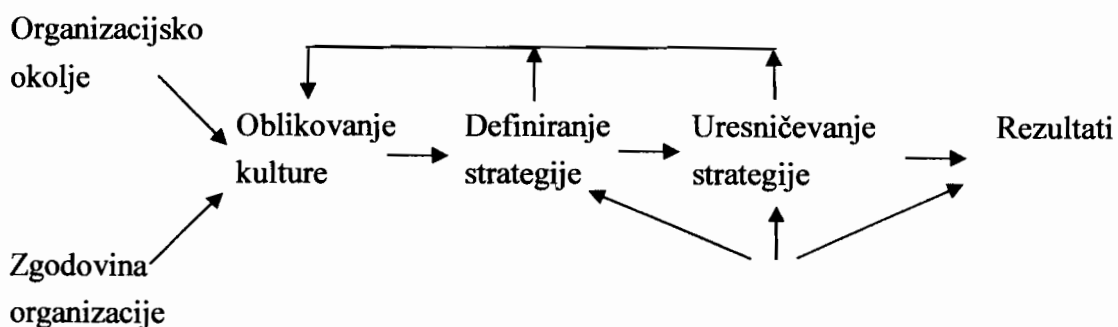
Revolucionarne spremembe se ponavadi zgodijo, kadar je nova strategija deloma ali v celoti nezdržljiva s starimi vrednotami. Nove vrednote so v organizacijo vsiljene, pogosto s prihodom novega vodstva od zunaj, ki s seboj prinese nove vrednote. Podobno je, če se podjetje priključi ali združi z drugim, ali če pride do bistvenega zmanjšanja. Če je nova strategija v konfliktu s staro kulturo, se lahko zgodi dvoje: ali pride so zrušitve stare kulture in njene nadomestitve z novo ali pa se nova strategija ne uresniči (Kavčič 2006, 113).

2.7 Vpliv kulture organizacije na uspešnost organizacije

Povezanost med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije je zapletena. Vpliv kulture na uspešnost potrjujejo tudi empirične raziskave. Večinoma niso odkrile posebno močnih povezav (velikih korelacij), kar pomeni, da je kultura samo eden izmed dejavnikov, ki določajo uspešnost organizacije. Mnogo so se ukvarjali z vplivom »močne kulture«. Posebej empirične raziskave so opozorile na to, da ni ene same uspešne organizacijske kulture. Gre za dokaj specifične kombinacije dejavnikov, ki imajo v določenih pogojih za posledico, da je vpliv podobno močne kulture na uspešnost organizacije lahko pozitiven ali negativen. Kulture uspešnih in neuspešnih organizacij imajo lahko mnogo skupnih lastnosti. Kultura sama ne pojasnjuje razlik v uspešnosti. Vprašanje je tudi vzročno-posledične zveze: ali je močna kultura vzrok organizacijske uspešnosti ali je obratno: organizacijska uspešnost je vzrok močne kulture (Kavčič 2006, 100).

Ustvarjanje uspešne organizacijske kulture je zahtevna naloga managementa. Upoštevati mora številne notranje dejavnike v okolju organizacije. Upoštevati mora preteklost (zgodovino) organizacije in sedanost ter predvideti prihodnje razmere. (Kavčič 2006, 100).

Slika 2.4 Povezanost kulture, strategije in uspešnosti



Vir: Kavčič 2006, 101

Vprašanje je, katera kultura je strateško ustrezna. Očitno gre za kulturo, ki ustreza notranjemu in zunanjemu okolju. To pa pomeni, da ni neke dobre generične kulture. Dobra je kultura, ki upošteva naslednje: panogo, v kateri je organizacija dejavna; strateške cilje organizacije; tehnologijo, ki jo uporablja organizacija; geografsko lociranost organizacije; osebnosti zaposlenih itd. Drugače rečeno, vsaka organizacija mora oblikovati kulturo, ki je primerna notranjim in zunanjim razmeram, v katerih organizacija deluje. Čim bolj kultura ustreza tem razmeram, tem večja bo uspešnost organizacije in obratno: čim manj kultura ustreza razmeram, tem manj bo organizacija uspešna. Ker je dejavnikov mnogo, je ustrezno strateško kulturo dokaj zahtevno vzpostaviti (Kavčič 2006, 97).

Močna kultura je najbrž dejavnik uspešnosti, vendar le, če se ujema s kulturo okolja, kjer organizacija deluje. Kotter in Heskett sta analizirala uspešnost po dveh podjetjih (enega z okolju prilagojeno in drugega z okolju neprilagojeno kulturo – na ocenjevalni lestvici 1 - 7 je prvo doseglo povprečno vrednost 6,1, drugo pa le 3,7), med leti 1977-1988 v 10. panogah (letalske družbe, banke, pijače, računalniki, hrana, nafta, maloprodaja hrane in kozmetike, druga maloprodaja) in ugotovila, da so se cene delnic prilagojenih podjetij povečale za 400 do 500 %, delnice neprilagojenih le za približno 100 %, povprečni donos na kapital pa je bil 11,13 % pri prilagojenih in samo 7,73 % pri neprilagojenih. Skratka: izrazita kultura je lahko zelo pomembna temeljna zmožnost, ki omogoča, da je organizacija uspešna med svojimi tekmicami (Možina idr. 2002, 186).

3 PREDSTAVITEV ZZZS, OE NOVA GORICA

3.1 Predstavitev podjetja

Pravna oblika Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), OE Nova Gorica, je javni zavod, katerega osnovna funkcija je izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja-zagotavljanje učinkovitega zbiranja in razdeljevanja javnih sredstev za kakovostno uresničevanje pravic iz tega naslova. Pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, za katere se namenja sredstva, zbrana z obveznim plačevanjem prispevkov, zajemajo pravice do zdravstvenih storitev in do nekaterih denarnih nadomestil ("boleznine", potni stroški, pogrebnine in posmrtnine).

Zgodovina

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju Zavod) je bil ustanovljen 1. marca 1992 na podlagi Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Danes deluje kot javni zavod za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja, saj je izvajanje prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj na podlagi Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju 1. novembra 1999 prenesel na Vzajemno zdravstveno zavarovalnico, d. v. z.¹

3.2 Vizija in poslanstvo

Tudi v bodoče bodo s sredstvi in pravicami obveznega zdravstvenega zavarovanja avtonomno in pregledno upravljali ter o njih odločali predstavniki zavarovancev in delodajalcev. V partnerskih in pogodbenih odnosih z izvajalci zdravstvenih storitev in drugimi partnerji bo Zavod zavarovancem zagotavljal čim višjo kvaliteto in dostopnost do zdravstvenih storitev. Zavod bo odlična javna služba na nacionalni in mednarodni ravni. Zavod bo z usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi, s sodobno tehnologijo in organizacijo zagotavljal zavarovancem, partnerjem in drugim strankam odlične storitve na enostaven, dostopen in pregleden način (Seminar za novosprejete delavce 2006).

Na osnovi javnih pooblastil je Zavod edini nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja v Republiki Sloveniji. Poslanstvo Zavoda je skrb za učinkovito zbiranje in razporejanje sredstev, ki jih namenja za izvedbo zdravstvenih in drugih programov obveznega zdravstvenega zavarovanja ter tako omogoča uresničevanje pravic iz tega naslova. Z izvajanjem obveznega zdravstvenega zavarovanja zagotavlja Zavod vsem zavarovanim osebam v Sloveniji pravice do zdravstvenih storitev in denarnih nadomestil po načelih solidarnosti, socialne pravičnosti in neprofitnosti (Občasnik 2005, 10).

¹ družba za vzajemno zavarovanje

3.3 Cilji in strategije razvoja Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Strateški razvojni program svoje razvojne opredelitve, ki izhajajo iz poslanstva, vrednot in razvojne vizije, opredeljuje z globalnimi cilji in strategijami na način, da so v skladu z metodologijo strateškega načrtovanja na ZZZS. Temeljni vidiki upravljanja oziroma vodenja javne in neprofitne organizacije, kot je ZZZS, so (slika 3.1):

- vidik zavarovanih oseb in drugih strank,
- finančni vidik izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja,
- vidik notranjih procesov,
- vidik učenja in rasti.

Vidik zavarovanih oseb in drugih strank

Z vidika zavarovanih oseb in drugih strank si na ZZZS prizadevajo doseči visoko kakovost obveznega zdravstvenega zavarovanja s postopno širitvijo programov zdravstvenih storitev, in sicer v skladu z razvojem medicinske vede in tehnologije.

Vsem zavarovancem želijo zagotoviti enake možnosti uresničevanja pravic z uresničevanjem temeljnih načel solidarnosti pri vključevanju v zavarovanje in pokritosti s pravicami, uresničevanje načel pravičnosti in enakosti v obravnavi.

Cilj jim je krepiti vpliv in vlogo organov upravljanja ter območnih svetov pri sprejemanju odločitev o razvojnih vprašanjih, in sicer z aktivnejšo vlogo organov upravljanja pri predlogih sprememb zakonov in z boljším obveščanjem.

Zavzemajo se za večjo prilagoditev zdravstvenih programov potrebam zavarovancev s preusmeritvijo dosedanjih programov zdravstvenih storitev na področja, ki predstavljajo največje in najresnejše zdravstvene probleme v deželi.

Pripravljajo strokovne podlage in oblikujejo pobude za spremembe zakonov z analiziranjem ter spremljanjem zakonodajnih sprememb v Sloveniji in EU.

V prihodnje želijo z aktivnim medsebojnim obveščanjem in sodelovanjem pri pripravi dokumentov nadgraditi sodelovanje z zavarovalnicami ter zbornicami na področju zdravstva.

Vidik finančnega poslovanja

Z vidika finančnega poslovanja želijo v prihodnosti stabilizirati in povečati delež javnih sredstev za zdravstveno varstvo.

Cilj jim je zagotoviti uravnoteženo in stabilno financiranje zdravstvenih programov in drugih pravic obveznega zdravstvenega zavarovanja tako, da nove pravice vežejo na znane oziroma opredeljene finančne vire. Želijo pa tudi oblikovati rezerve.

Prizadevajo si za boljše sodelovanje z Davčnim uradom Republike Slovenije, da bi se izboljšala učinkovitost zbiranja in izterjave prispevkov. Želijo pa tudi določene

Analiza kulture v izbrani organizaciji

spremembe zakonodaje za vzpostavitev lastne službe in za izkazovanje plačila prispevkov.

Njihov cilj je tudi učinkoviteje obvladati izdatke zdravstvenega zavarovanja. To bodo naredili s preglednejšo porabo sredstev, dograjevanjem obračunskih modelov, obvladovanjem zdravil, s pogajanjem za cene zdravil in medicinsko-tehničnih pripomočkov, s kontrolami pravilnosti obračuna z informacijskih rešitev, s širitvijo nadzornih dejavnosti, z obvladovanjem absentizma in obvladovanjem stroškov službe ZZZS.

Vidik notranjih procesov

Z vidika notranjih procesov želijo dograditi organiziranost službe in prenoviti notranje procese za kakovostnejše storitve za stranke, in sicer s sistemom upravljanja kakovosti, prenovo izbranih procesov, uvajanjem novih procesov in prilagajanjem organizacije sistemskim spremembam ter statutu.

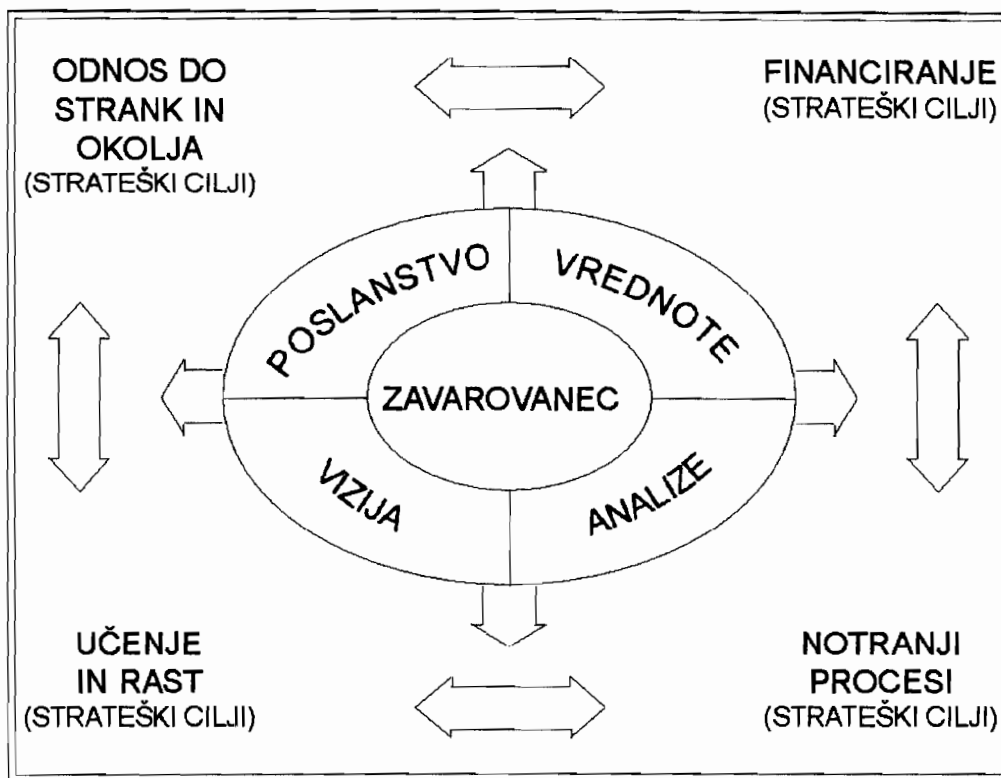
Njihov cilj je tudi zagotavljanje enotne, varne in sodobne informacijske rešitve. To bodo storili z nadgrajevanjem sistema, celovitostjo informacijskega sistema in enotnostjo vodenja podatkovnih zbirk, z razvojem računalniških rešitev za racionalizacijo procesov ter zagotavljanjem najvišje ravni varnosti podatkov.

Prizadevajo si kakovostno izvajati in širiti funkcije sistema kartice zdravstvenega zavarovanja z ustrezno infrastrukturo, širjenjem nabora podatkov ter razvojnim prilagajanjem tehnologije.

Učenje in rast

Z vidika učenja in rasti pa je njihov cilj zagotoviti pogoje za uspešno poslovanje in razvoj ZZZS za ustrezno informiranim, izobraženim ter motiviranim kadrom. To bodo storili s ciljnimi izobraževanjem in sistemom razvoja kadrov.

Slika 3.1 Struktura strateških ciljev na ZZZS



Vir: ZZZS, 2005

3.4 Vrednote Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Kot vsaka organizacija ima tudi ZZZS svoje vrednote, na podlagi katerih oblikuje vizijo, poslanstvo in tudi cilje. Te vrednote so: gospodarno ravnanje s sredstvi OZZ; izboljšanje in odličnost storitev v dobro vseh strank Zavoda; stremljenje k inovativnosti, strokovnosti in nujnosti sprememb; korak pred drugimi; prizadevanje za uresničevanje ciljev, strategij in projektov Strateškega razvojnega programa; spoštovanje pravnih norm, profesionalne etike in morale; ponos, da so zaposleni na Zavodu.

4 RAZISKAVA O KULTURI ORGANIZACIJE NA ZZZS, OE NOVA GORICA

Dognanja, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu, sem uporabila v analizi kulture na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica. V nadaljevanju predstavljam empirični del diplomskega dela, v katerem prikazujem rezultate raziskave.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen diplomskega dela je ugotoviti, v katero vrsto kulture se po tipologiji Camerona in Quinna se uvršča kultura Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica, na podlagi teh spoznanj pa oblikovati možne ukrepe za izboljšanje kulture organizacije.

4.2 Predstavitev metode raziskovanja

V empiričnem delu sem kot metodo za doseganje ciljev diplomskega dela uporabila anketni vprašalnik, ki je temeljil na tipologiji Quinna in Camerona. Vprašalnik sem razdelila med vse zaposlene (uporabila sem cenzus) na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica, ga analizirala in predstavila rezultate.

Med proučevanjem sem razmišljala o zaposlenih in njihovem odnosu do dela (obnašanje, medsebojno razumevanje), saj sem preko študentskega servisa in med opravljanjem strokovne prakse za 2. letnik imela priložnost opazovati zaposlene, njihove navade, žargon in ostalo, kar uporabljajo v vsakodnevem življenju. To, da sem torej že pred analizo imela neko okvirno sliko o njihovi kulturi v organizaciji, mi je bilo v precejšnji pomoč.

Za čim realnejšo sliko kulture organizacije v podjetju je v anketni vprašalnik potrebno zajeti čim več zaposlenih. Najbolje bi bilo, da bi sodelovali kar vsi zaposleni, a je to skoraj nemogoče. Da bi anketiranje potekalo čim hitreje, sem za pomoč prosila vodstvo podjetja, kjer so mi z veseljem pomagali in apelirali na zaposlene, da v čim večjem številu izpolnijo anketne vprašalnike. Razdelila sem 40 anket. Od tega jih je bilo pravilno izpolnjenih 37. Anketiranci so bili naključno izbrani, pri tem pa niso bili pomembni ne spol, ne starost, ne stopnja pridobljene izobrazbe in ne delovna doba na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica.

4.3 Predstavitev vprašalnika

Za analizo kulture sedanjega stanja na ZZZS, OE Nova Gorica, sem uporabila anketni vprašalnik po metodologiji Camerona in Quinna. Ta inštrument sta avtorja preizkusila že na več tisočih organizacijah, zato se mi je zdel smiseln tudi pri proučevanju kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi sklop vprašanj sem namenila pridobivanju splošnih podatkov (spol, okvirna starost, stopnja pridobljene izobrazbe ter delovna doba na ZZZS), da sem ugotovila, kakšen vzorec zaposlenih je reševal vprašalnik. Drugi sklop vprašanj je sestavljen iz šestih vprašanj, ki kažejo na trenutno stanje kulture organizacije. Vsak od šestih sklopov vprašanj pa vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip kulture organizacije. Tako trditve pod A opisujejo kulturo klana, trditve pod B predstavljajo ad hoc kulturo, trditve pod C predstavljajo kulturo trga in trditve pod D kulturo hierarhije. Zaposleni v vsakem sklopu razdelijo 100 točk med štiri alternative. Največ točk dobi tista alternativa, za katero se zaposlenemu zdi, da najbolje opisuje njihovo podjetje in tako dalje, dokler ne razdeli vseh točk. V tretjem sklopu vprašanj pa ugotavljam skupne vrednote v organizaciji.

4.4 Predstavitev rezultatov raziskave

V raziskavi, ki sem jo izvedla, je sodelovalo 37 anketirancev. Od tega je bilo 31 žensk in 6 moških.

V prvem koraku analize sem seštela vse odgovore alternative A v posameznem vprašalniku in dobljeno vsoto delila s šest (ker imamo 6 sklopov vprašanj). Tako sem dobila povprečje za alternativo A za sedanje stanje v podjetju za posameznika. Enak postopek sem naredila še za alternative B, C in D.

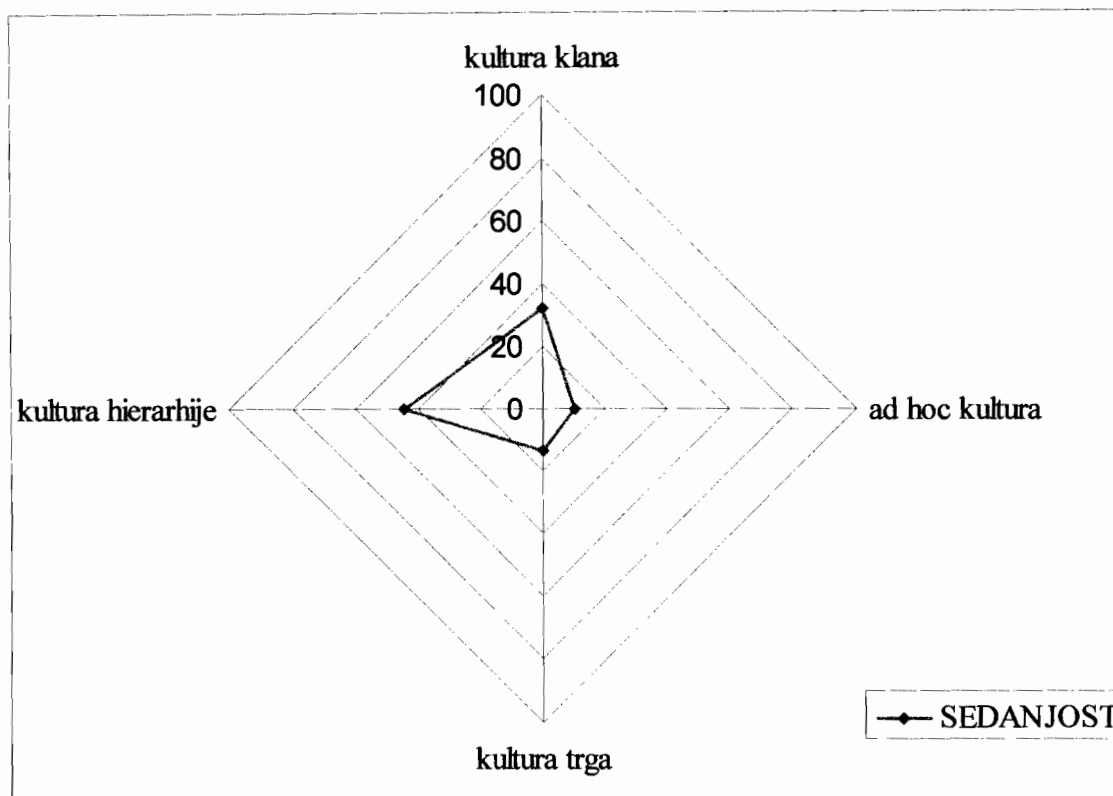
V naslednjem koraku sem seštela vse povprečne vrednosti alternative A, B, C in D vsakega vprašalnika in delila s številom anketnih vprašalnikov, torej s številom 37. Tako sem dobila povprečno vrednost za vse alternative (tabela 4.1).

V tretjem koraku sem na podlagi povprečij rezultatov izdelala graf, ki nazorno prikazuje, kakšno je sedanje stanje kulture organizacije v izbranem podjetju.

Tabela 4.1 Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanjost

	kultura klana	ad hoc kultura	kultura trga	kultura hierarhije
Vsota povprečij posameznikov	1183,33	381,16	503,86	1631,65
N	37	37	37	37
Povprečje	31,98	10,30	13,62	44,10

Slika 4.1 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica



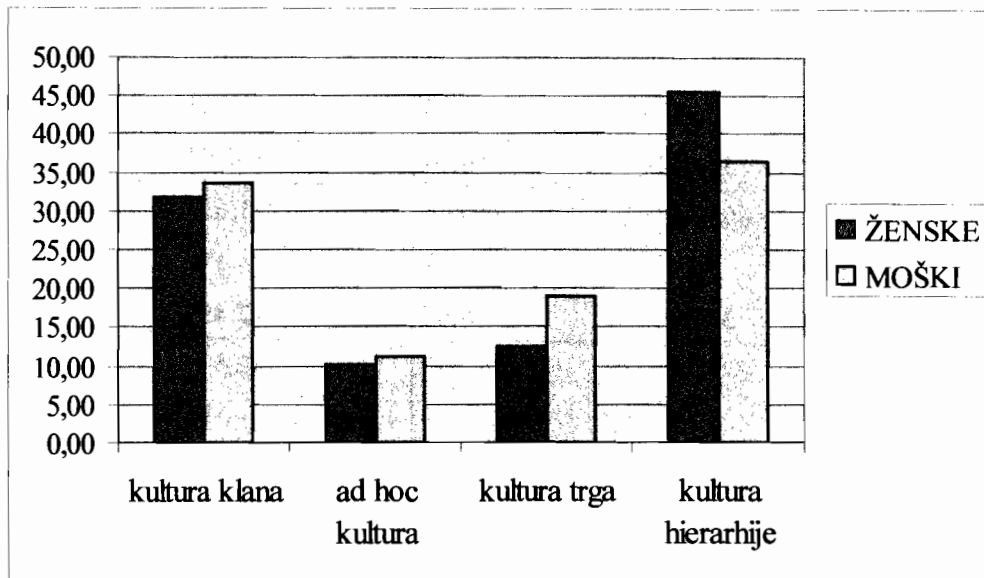
Kot je razvidno iz slike 4.1, je prevladujoča kultura organizacije na ZZZS kultura hierarhije, za katero je značilno, da je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Poleg tega je strukturirana in formalizirana, kar je zelo dobro razvidno tudi iz organigrama (priloga 1 in 2). To sem tudi sama opazila med opravljanjem obvezne strokovne prakse in med študentskim delom na ZZZS. Opisi delovnih nalog zelo podrobno narekujejo, kaj mora zaposleni delati. Vsi se držijo postopkov in pravil. Vodje se vidijo kot dobri organizatorji in jih zanima predvsem učinkovitost. Formalna pravila in politika sta tista, ki držita organizacijo skupaj. Člani organizacije so dolgoročno zaposleni, kar lahko vidimo tudi iz slike 4.5, saj je delovna doba večine zaposlenih na ZZZS 21 let in več. Dolgoročno pa jih zanimajo predvsem stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela.

V nadaljevanju analize sem ugotavljala stanje sedanje kulture organizacije glede na spol. V anketi je sodelovalo 31 žensk in 6 moških. Izhajala sem iz prvega koraka analize in nato seštela vse odgovore alternativ A, B, C in D najprej za ženske in nato še za moške. Dobljeno vsoto sem delila s številom žensk in posebej moških. Tako sem dobila povprečje alternativ za A, B, C in D glede na spol (tabela 4.2).

Tabela 4.2 Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanost glede na spol

		kultura klana	ad hoc kultura	kultura trga	kultura hierarhije
Ženske	Σ	982,49	314,5	389,68	1413,33
	N	31	31	31	31
	Povprečje	31,69	10,15	12,57	45,59
Moški	Σ	200,84	66,66	114,18	218,32
	N	6	6	6	6
	Povprečje	33,47	11,11	19,03	36,39

Slika 4.2 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na spol



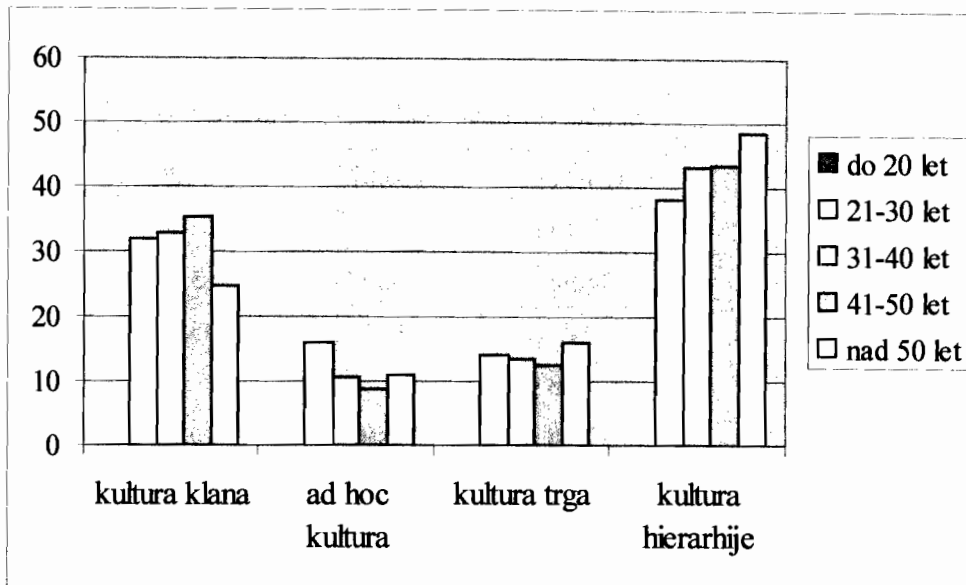
Iz slike 4.2 je razvidno, da tudi glede na spol prevladuje kultura hierarhije. Ženske so tej kulturi namenile kar 45,59 točk, medtem ko so ji moški namenili samo 36,39 točk in se s tem približali kulturi klana, kateri so namenili 33,47 točk. Kultura klana je precej podobna kulturi hierarhije, saj je tudi v tem primeru organizacija usmerjena navznoter, zanima se za zaposlene in je nek podaljšek družine. Vodje so mentorji, včasih so celo starševski. Zaposleni so organizaciji zelo predani. Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Dolgoročno se organizacija zavzema za razvoj zaposlenih. Zanje uspeh pomeni predanost strankam, v tem primeru zavarovancem, ter skrb za zaposlene. Iz grafa je razvidno, da sta kultura trga in ad hoc kultura prisotni v manjši meri, saj so jima zaposleni namenili povprečno le 19,03 in 11,11 točk.

Naslednja analiza je analiza sedanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na starost. Tudi tu sem izhajala iz prvega koraka in nato seštela vse odgovore alternative A, B, C in D posebej za posamezne starostne skupine. Vsote posameznih alternativ sem nato delila s številom zaposlenih, ki spadajo v posamezno starostno skupino, in dobila povprečje točk, ki so jih namenili zaposleni po skupinah za določene alternative (tabela 4.3). Med anketiranimi ni bilo nobenega zaposlenega, ki bi bil mlajši od 20 let.

Tabela 4.3 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na starost

		kultura klana	ad hoc kultura	kultura trga	kultura hierarhije
21-30 let	Σ	95,83	47,5	42,51	114,16
	N	3	3	3	3
	Povprečje	31,94	15,83	14,17	38,05
31-40 let	Σ	262,49	84,5	107,17	345,84
	N	8	8	8	8
	Povprečje	32,81	10,56	13,40	43,23
41-50 let	Σ	601,68	150,83	211,67	735,82
	N	17	17	17	17
	Povprečje	35,39	8,87	12,45	43,28
nad 50 let	Σ	223,33	98,33	142,51	435,83
	N	9	9	9	9
	Povprečje	24,81	10,93	15,83	48,43

Slika 4.3 Stanje kulture organizacije na ZZS, OE Nova Gorica, glede na starost



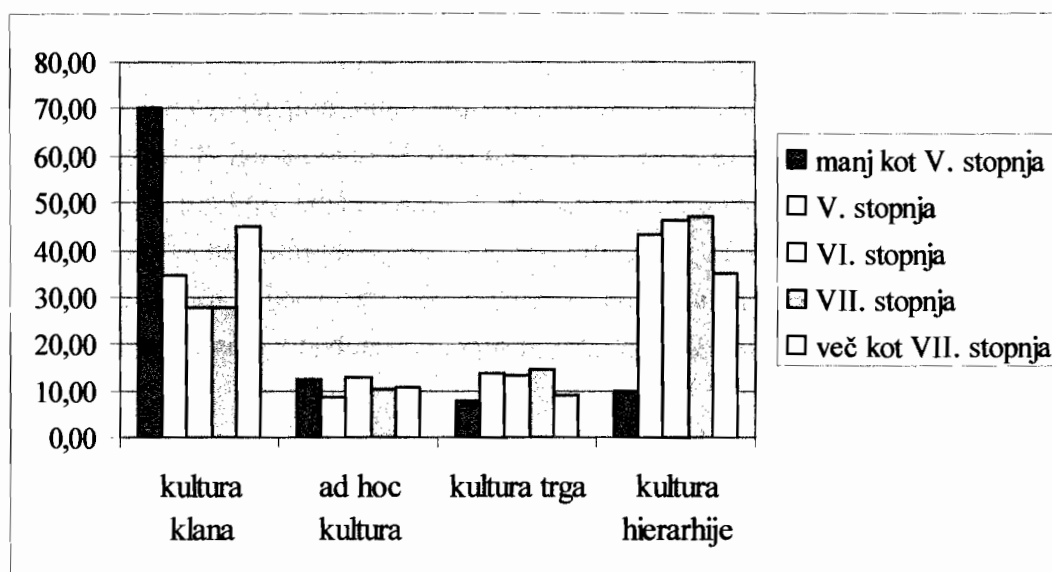
Graf (slika 4.3) prikazuje stanje kulture organizacije na ZZS, OE Nova Gorica, glede na starost in iz njega je ponovno razvidna prevladujoča kultura, tj. kultura hierarhije, ki ima med vsemi starostnimi skupinami kar nekaj prednosti pred kulturo klana. To kulturo v organizaciji najbolj zaznavajo zaposleni, ki imajo več kot 50 let, zaznavanje le-te pa se s starostjo zmanjšuje, saj so ji najmanj točk pripisali zaposleni, stari od 21. do 30. let. Predvidevam, da je temu tako zaradi drugačnega pogleda oziroma zaznavanja kulture. V času, ko so se zaposlovali tisti, ki imajo sedaj 40 let in več, je bila večina organizacij hierarhično organiziranih. Velika večina podjetij je bila v lasti države, zato so bila omejena s pravili, postopki in podobnimi značilnostmi kulture hierarhije. Starejši zaposleni verjetno še vedno tako zaznavajo, mlajši pa imajo že drugačen pogled. V anketnem vprašalniku ni sodeloval noben zaposlen, ki bi bil mlajši od 20 let.

Naslednja analiza je analiza sedanje kulture organizacije na ZZS, OE Nova Gorica, glede na stopnjo izobrazbe. Tudi tukaj sem izhajala iz prvega koraka analize in nato seštela vse odgovore alternativ A, B, C in D za vsako stopnjo izobrazbe posebej. Nato sem vsoto delila s številom zaposlenih, ki imajo določeno stopnjo izobrazbe, in prišla do povprečja števila točk za posamezne stopnje izobrazbe (tabela 4.4).

Tabela 4.4 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na stopnjo izobrazbe

		kultura klana	ad hoc kultura	kultura trga	kultura hierarhije
V. st.	Σ	484,17	120,02	190	605,81
	N	14	14	14	14
	Povprečje	34,58	8,57	13,57	43,27
VI. st.	Σ	220,83	104,16	105,84	369,17
	N	8	8	8	8
	Povprečje	27,60	13,02	13,23	46,15
VII. st.	Σ	363,33	133,65	191,35	611,67
	N	13	13	13	13
	Povprečje	27,95	10,28	14,72	47,05

Slika 4.4 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na stopnjo izobrazbe



Iz zgornjega grafa je razvidna precejšnja prevlada zaznavanja kulture klana med zaposlenimi, ki imajo manj kot V. stopnjo izobrazbe. Povprečno so ji namenili kar 70 točk. Sledi kultura hierarhije s 47,05 točke, ki so jo zaznali zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe. Zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe so ji namenili 46,15 točke. Zopet sledi kultura klana s povprečno 45 točkami, ki so ji namenili zaposleni z več kot VII. stopnjo izobrazbe. Zanimivo je dejstvo, da tako zaposleni z najnižjo kot tudi tisti z najvišjo

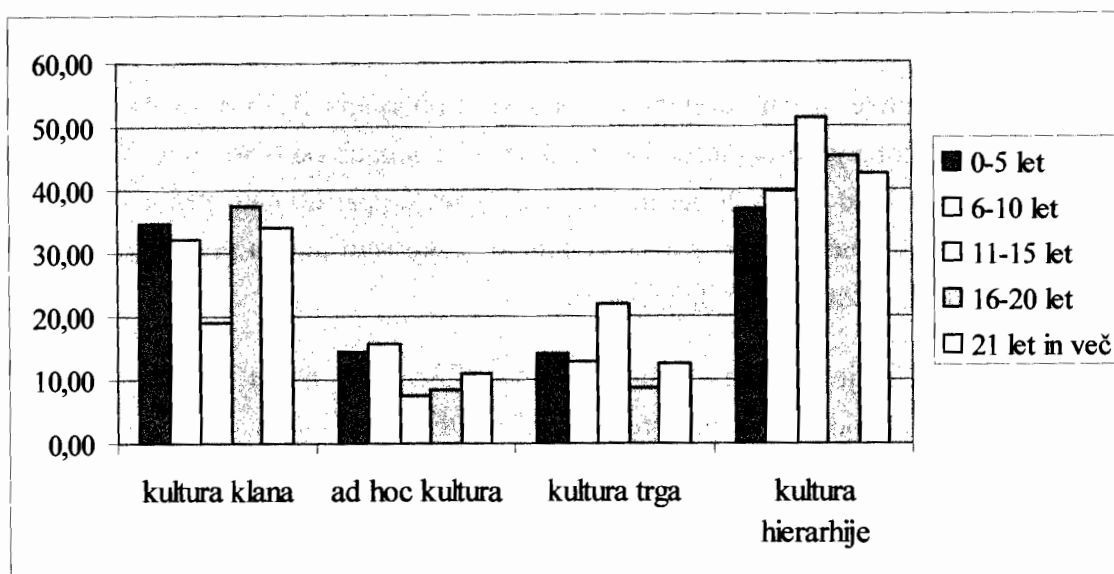
stopnjo izobrazbe zaznavajo kulturo klana s kar visokim povprečjem. Kulturo trga in ad hoc kulturo pa je zaznal le po en zaposlen za vsako vrsto.

Z naslednjo analizo sem ugotavljala sedanje stanje kulture organizacije glede na delovno dobo zaposlenih na ZZZS, OE Nova Gorica. Kot ponavadi sem izhajala iz prvega koraka analize in nato seštela vse odgovore alternativ A, B, C in D za vsako obdobje delovne dobe posebej, torej tiste od 0 do 5 let skupaj, od 6 do 10 let skupaj, od 11 do 15 let skupaj, od 16 do 20 let in tiste nad 21 let skupaj ter nato delila s številom zaposlenih, ki so vključeni v posamezna obdobja. Tako sem dobila povprečje točk po posameznih obdobjih zaposlitve (tabela 4.5).

Tabela 4.5 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na delovno dobo zaposlenih na ZZZS, OE Nova Gorica

		kultura klana	ad hoc kultura	kultura trga	kultura hierarhije
0-5 let	Σ	139,16	57,5	55,84	147,5
	N	4	4	4	4
	Povprečje	34,79	14,38	13,96	36,88
6-10 let	Σ	64,16	31,16	25,51	79,17
	N	2	2	2	2
	Povprečje	32,08	15,58	12,76	39,59
11-15 let	Σ	134,17	52,5	154,17	359,16
	N	7	7	7	7
	Povprečje	19,17	7,50	22,02	51,31
16-20 let	Σ	299,16	67,5	70	363,34
	N	8	8	8	8
	Povprečje	37,40	8,44	8,75	45,42
21 let in več	Σ	546,68	172,5	198,34	682,48
	N	16	16	16	16
	Povprečje	34,17	10,78	12,40	42,66

Slika 4.5 Stanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica, glede na delovno dobo zaposlenih na ZZZS, OE Nova Gorica



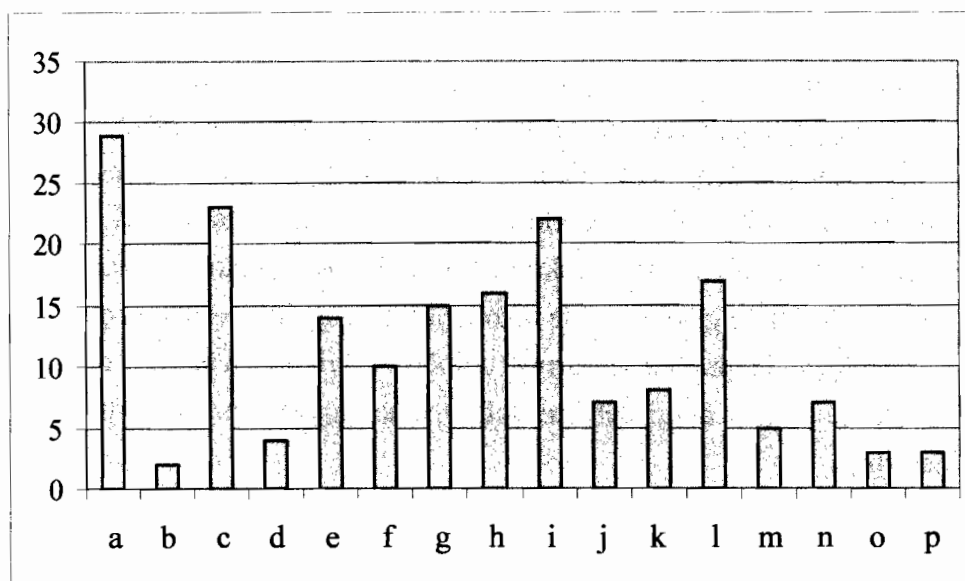
Iz grafa je razvidno, da obstoječo kulturo organizacije zaznavajo kot kulturo hierarhije predvsem zaposleni z delovno dobo med 11 in 15 let. Enako velja za vse ostale skupine, razen za tiste, ki so na ZZZS, OE Nova Gorica, zaposleni manj kot 5 let. Ti so kulturo hierarhije točkovali nižje, kot tisti, ki so zaposleni med 16 in 20 let, saj ti kulturo klana zaznavajo, kot najbolj prisotno vrsto kulture v organizaciji.

V zadnjem, tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem zaposlene prosila naj med 18 vrednotami obkrožijo pet tistih, za katere menijo, da so del skupnih vrednot njihove organizacije. Na razpolago sem jim ponudila naslednje vrednote:

Tabela 4.6 Vrednote kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica

	VREDNOTE	ŠTEVILO ODGOVOROV
a	delavnost in učinkovitost	29
b	veselje do dela	2
c	pripadnost organizaciji	23
d	samoinicativnost in fleksibilnost	4
e	znanje in inovativnost	14
f	medsebojno razumevanje	10
g	zadovoljstvo zaposlenih	15
h	odprto komuniciranje	16
i	usmerjenost k cilju	22
j	timsko delo	7
k	kreativnost in iznajdljivost	8
l	odgovornost in konkretnost	17
m	medsebojna pomoč in solidarnost	5
n	prijetnost delovnega okolja	7
o	medsebojno spoštovanje	3
p	medsebojno zaupanje in iskrenost	3

Slika 4.6 Vrednote kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica



Kot je iz grafa (slika 4.6) razvidno, je največ zaposlenih obkrožilo vrednoto delavnost in učinkovitost, saj jo je obkrožilo kar 29 zaposlenih. Sledi ji vrednota pripadnost organizaciji s 23 točkami, takoj za njo je vrednota usmerjenost k cilju z 22 točkami. Četrta najpogosteje obkrožena vrednota je odgovornost in konkretnost s 17 točkami, na petem mestu pa je vrednota odprto komuniciranje s 16 točkami. Sledijo ji še ostale. Glede na obravnavano tipologijo po Cameronu in Quinnu lahko rečem, da vrednote delavnost in učinkovitost ter odgovornost in konkretnost pripadajo kulturi hierarhije, medtem ko vrednoti pripadnost organizaciji in odprto komuniciranje bolj pripadata kulturi skupine ali klana. Peta najpogosteje obkrožena vrednota, usmerjenost k cilju, pa spada bolj h kulturi trga. Zopet je razvidna prevlada kultura hierarhije in obenem prisotnost drugih kultur.

4.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje kulture organizacije na ZZZS, OE Nova Gorica

Na podlagi opravljene analize lahko rečem, da zaposleni v večini zaznavajo kulturo hierarhije kot najbolj prisotno vrsto kulture na ZZZS, OE Nova Gorica. Le pri stopnji izobrazbe jo po povprečju točk prehiti kultura klana, ki pa je po točkah kar blizu kulturi hierarhije. Ostali dve vrsti kulture, torej ad hoc kultura in kultura trga pa sta v ozadju, saj nikjer ne sežeta niti do polovice povprečne najvišje točkovane kulture, vendar sta v manjši meri vseeno prisotni. To je dokaj razumljivo, če upoštevamo, da je organizacija uspešna, če vsebuje različne sestavine kulture. Kot sem namreč ugotovila iz literature ne obstaja ena sama uspešna kultura organizacije, temveč gre za specifične kombinacije dejavnikov, ki ustrezajo notranjemu in zunanemu okolju. Dobra kultura pa mora upoštevati tudi panogo, v kateri je dejavna.

Glede na to, da je večina zaposlenih ocenila kulturo hierarhije kot prevladujočo kulturo organizacije, lahko rečem, da je kultura organizacije na ZZZS močna, saj si delavci in njihovi vodje delijo več svojih vrednot ter se zanje tudi zavzemajo.

V času dela na ZZZS, OE Nova Gorica, preko študentskega servisa sem tudi sama ugotovila, da je za ZZZS značilna strukturirana oblika, kjer postopki določajo delovanje ljudi. Organizacija deluje gladko, saj le tako lahko pomagajo zavarovancem. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila ter druge določbe. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve, kar se kaže v dolgi delovni dobi večine zaposlenih. To so tudi značilnosti kulture hierarhije.

Kot sem že omenila, je na ZZZS prisotna tudi kultura klana, saj so zaposleni zelo prijazni in se tudi med sabo dobro razumejo. Poudarjajo koristnost osebnega razvoja, zato organizirajo različna izobraževanja, tako notranja kot zunanja. Poleg pomembnega osebnega zadovoljstva so jim pomembne tudi stranke oziroma njihovi zavarovanci, katerim želijo pomagati v največji meri.

Če ti dve kulturi primerjam z ostalima, torej z ad hoc kulturo in kulturo trga, lahko takoj ugotovim, da ti dve kulturi nista značilni za javni zavod, kot je ZZZS, saj je za ti dve kulturi značilno bolj podjetniško in ustvarjalno okolje, kjer sta prisotna tveganje in tekmovalnost.

Zaposleni na ZZZS, OE Nova Gorica v večini enako zaznavajo prevladujočo kulturo organizacije, kar se mi zdi zelo pomembno za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti. Tudi glede vrednot so kar enotni, saj so največ točk namenili vrednoti delavnost in učinkovitost, ki je prav tako sestavina kulture hierarhije. Sledi ji pripadnost organizaciji, kar pa je bolj značilno za kulturo klana. Sledijo ji še ostale vrednote. Presenetilo me je le dejstvo, da so najmanj točk namenili vrednoti veselje do dela, saj sta jo obkrožila le dva zaposlena.

Značilnosti kulture hierarhije so, da je organizacija zelo formalizirana in strukturirana, povezujejo jo formalni predpisi in pravila, postopki pa določajo delovanje ljudi. Ta vrsta kulture je zelo stroga in omejujoča. Zaposleni nimajo možnosti, bi veliko inovativno razmišljali. Starejši zaposleni sicer tega niti ne marajo, saj so navajeni delati po ustaljenih postopkih in ne kaj preveč razmišljati. Glede na to, da se stvari spreminjajo in je vse več zaposlenih mlajših generacij, bi po mojem mnenju bilo potrebno ustvariti tako delovno okolje, da bi bilo bolj inovativno, vendar obenem še vedno dovolj omejujoče, ker je narava dela Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije taka, da je pogojena z zakonskimi omejitvami in drugimi postopki.

Pri analizi anketnega vprašalnika me je zmotila še ena zadeva. Presenetljivo malo zaposlenih opravlja svoje delo z veseljem. Meni se zdi ta vrednota zelo pomembna in bi ji bilo potreba nameniti več pozornosti. Menim, da če neko stvar delamo z veseljem, smo v njej lahko veliko uspešnejši, kar je tudi cilj vsake organizacije. Na podlagi letnih razgovorov, ki jih na ZZZS redno opravljajo, bi bilo treba ugotoviti, zakaj je tako, in jim dvigniti motivacijo do dela.



5 SKLEP

Vsaka organizacija je edinstvena, saj ima svojo zgodovino, filozofijo, vodenje, vzorce komunikacije in druge stvari, ki tvorijo kulturo organizacije. Vse več podjetij se ukvarja z razvojem in preučevanjem lastne kulture. V svojih predstavah zapisujejo vizijo, poslanstvo, cilje, strategije, vrednote itd. Vprašanje pa je, ali to delajo, da bi sledili trendom novodobnega podjetništva, ali pa se resnično zavedajo, kakšen pomen ima kultura v neki organizaciji. Upam, da zaradi tega drugega, saj sem med izdelovanjem diplomskega dela tudi sama ugotovila, da je to res nekaj pomembnega, nekaj posebnega, kar loči organizacijo od drugih organizacij. Kultura organizacije je lahko tudi vir njene konkurenčne prednosti. Težko jo je posnemati, poleg tega pa je dovolj trajna.

V teoretičnem delu diplomskega dela sem navedla nekaj različnih opredelitev pojma kultura organizacije in ugotovila, da se definicije od avtorja do avtorja nekoliko razlikujejo, in da neke univerzalne definicije ni. Ugotovila sem, da se kultura v organizaciji oblikuje postopoma in počasi, ter da ima pri tem veliko vlogo vodstvo podjetja. Opisala sem elemente oziroma ravni kulture, kamor spadajo temeljne predpostavke, vrednote, artefakti in stvaritve. V nadaljevanju sem pogledala, kako značilnosti kulture opredeljujejo različni avtorji. V diplomskem delu sem predstavila tipologije različnih avtorjev, osredotočila pa sem se na tipologijo Camerona in Quinna, na podlagi katere sem naredila anketni vprašalnik in ga razdelila med zaposlene na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica. Preučevala sem tudi spreminjanje kulture v organizaciji in spoznala, da je kulturo primerno spreminjati šele takrat, ko ne podpira več doseganja ciljev podjetja; spreminjanje je namreč zelo dolgotrajen in težaven proces. Na koncu sem ugotovila, da je kultura organizacije samo eden izmed dejavnikov, ki določajo uspešnost organizacije.

Z raziskavo kulture organizacije na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica, sem s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sta ga zasnovala avtorja Cameron in Quinn, skušala ugotoviti, kakšna je sedanja kultura organizacije. Rezultati raziskave so pokazali, da je na ZZZS, OE Nova Gorica najbolj prisotna kultura hierarhije, v nekoliko manjšem obsegu pa tudi kultura klana. Glede na to, da sem tam opravljala strokovno prakso in delala preko študentskega servisa, lahko rečem, da so rezultati dokaj realni. Vsekakor sta prisotni tudi kultura trga in ad hoc kultura, vendar v manjši meri. V literaturi najdemo veliko različnih modelov razvrščanja kultur organizacij, vendar ne glede na vrsto modela le-te pogosto ne moremo razvrstiti v en sam tip kulture. V večini organizacij je kultura sestavljena iz dveh ali več tipov. Če ugotovimo, da je le-ta neustrezna, pa sledi proces dolgotrajnega in težavnega spreminjanja kulture.



LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za Management Koper.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. United States of America: Addison Wesley Publishing Company.
- Flere, Sergej. 1999. *Sociologija*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kavčič, Bogdan. 2006. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za Management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane idr. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, Stane idr. 2002. *Management - nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: DZS
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

VIRI

- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. 2004. *Strateški razvojni program »tradicija solidarnosti in sprememb po meri zavarovancev«*.
[Http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a2bcb51cd3e790f5c1256e9b002e0669/VsebinaInternet/1.7710](http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a2bcb51cd3e790f5c1256e9b002e0669/VsebinaInternet/1.7710)
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. 2005. Seminar za novosprejete delavce v letu 2006. Interno gradivo, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Miklavčič, Borut. 2005. Iz osebne izkaznice Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. *Občasnik* 13: 10.

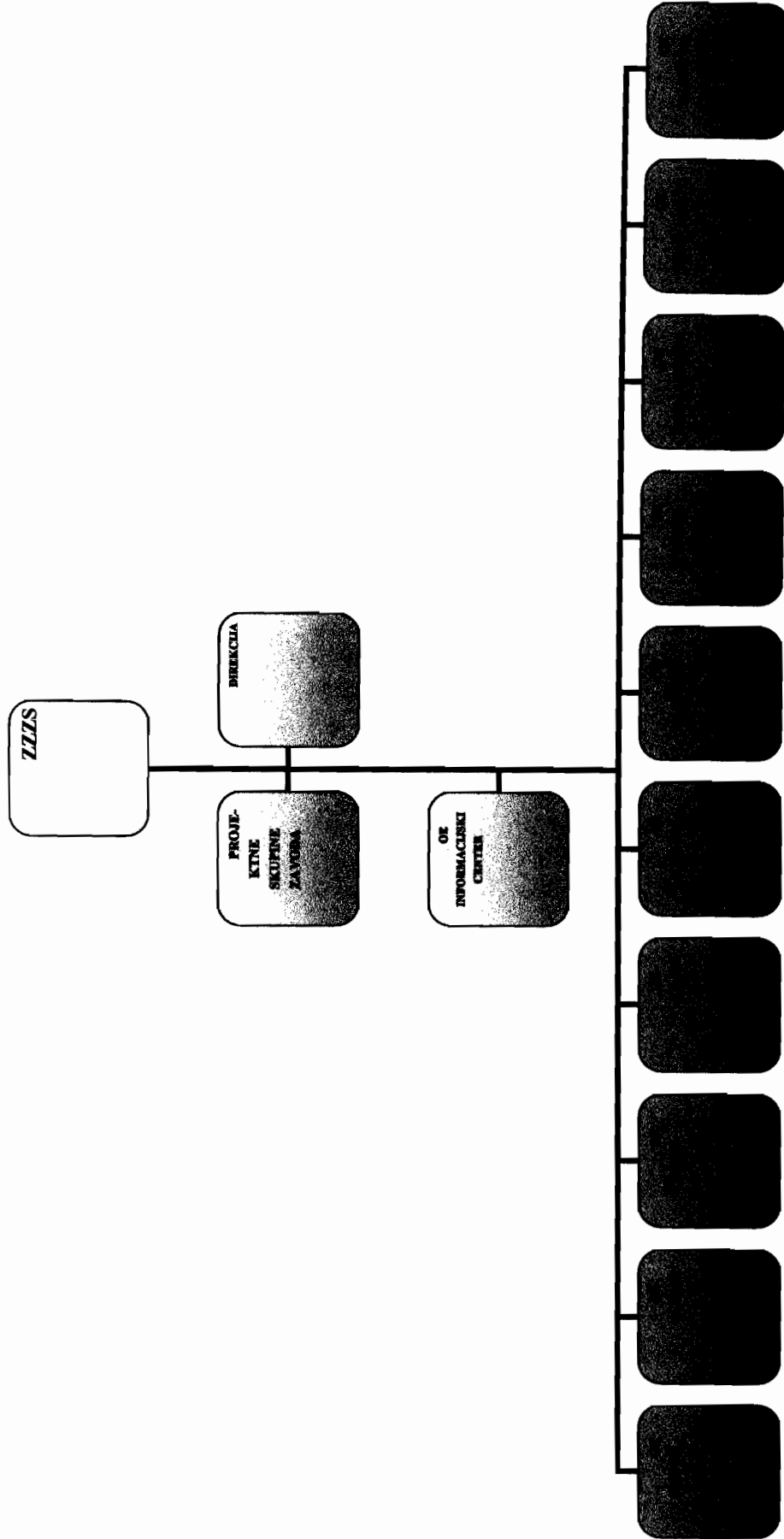


PRILOGE

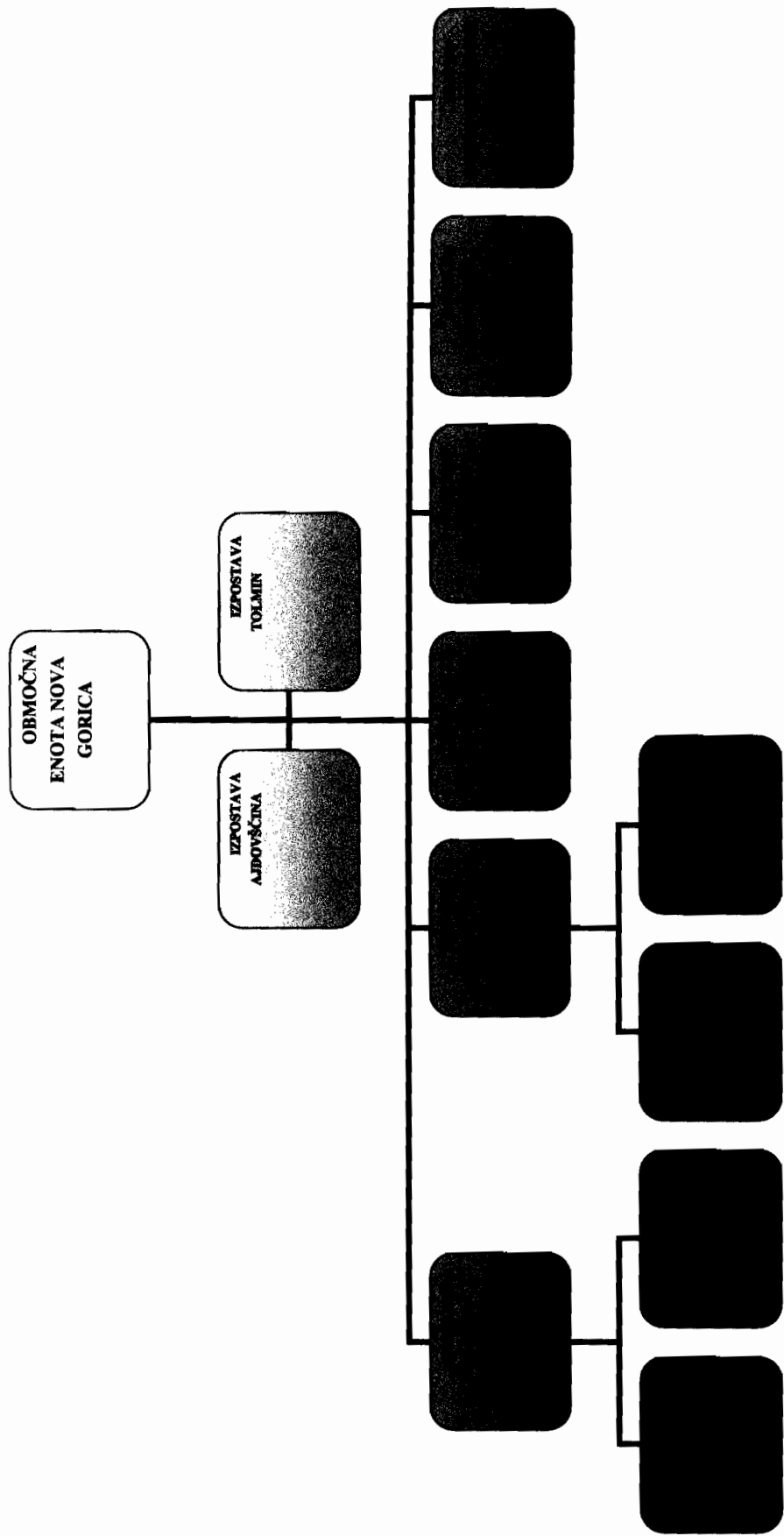
Priloga 1 Organigram Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Priloga 2 Organigram Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica

Priloga 3 Anketni vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica









VPRAŠALNIK
ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE
NA ZAVODU ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE SLOVENIJE,
OBMOČNA ENOTA NOVA GORICA

Spoštovani-a,

sem Alja Maurič, študentka Fakultete za Management v Kopru. Pripravljam diplomsko delo na temo kultura organizacije na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica. Svoje teoretično znanje o obravnavani problematiki želim z Vašo pomočjo nadgraditi z vpogledom v organizacijsko prakso. V ta namen sem pripravila sledečo anketo. Namen ankete je ugotoviti v katero vrsto kulture po tipologiji Camerona in Quinna se uvršča kultura organizacije v vašem podjetju. Rezultati bodo prikazani skupinsko in uporabljeni le za namen diplomskega dela, tako da je anonimnost zagotovljena.

Za Vaše sodelovanje in vložen trud se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav.

Alja Maurič

Prvi sklop vprašanj obsega le splošne podatke, zato samo obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

1. Spol:

- a) ženski
- b) moški

2. Starost:

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) nad 50 let

3. Stopnja pridobljene izobrazbe:

- a) manj kot V. stopnja (osnovna šola, skrajšan program, poklicna šola)
- b) V. stopnja (srednja šola)

Priloga 3

- c) VI. stopnja (višja šola, visoka šola)
- d) VII. stopnja (fakulteta)
- e) več kot VII. stopnja (specializacija, znanstveni magisterij, doktorat)

4. Delovna doba na Zavodu za Zdravstveno zavarovanje Slovenije, OE Nova Gorica

- a) 0-5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) 21 let in več

Drugi sklop vprašanj.

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika: Vprašalnik "Inštrument za ugotavljanje organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu" je sestavljen iz šestih sklopov vprašanj. Vsak sklop vprašanj ima štiri trditve: A, B, C in D. Med te štiri trditve razdelite 100 točk glede na to, koliko določena trditev ustreza situaciji v vašem podjetju. Največje število točk dajte tisti trditvi, ki najbolj ustreza stanju v vašem podjetju. *Na primer, če pri vprašanju 1 mislite, da možnost A zelo ustreza situaciji v vašem podjetju, da možnosti B in C ustrejata podobno vendar manj kot A in da možnost D le malo ustreza situaciji v vašem podjetju, lahko število točk razdelite takole: odgovor A 55 točk, odgovora B in C po 20 točk in odgovor D 5 točk.* Zelo pomembno je, da je pri vsakem od šestih sklopov vprašanj skupna vsota enaka 100.

1. Prevladujoče značilnosti

A	Organizacija je zelo osebni delovni prostor. Je kot razširjena družina. Zdi se, kot da ljudje zelo sodelujejo med seboj.	
B	Organizacija je zelo dinamičen in podjetniški delovni prostor. Ljudje so pripravljeni tvegati.	
C	Organizacija je usmerjena na doseganje rezultatov. Največja skrb je, da je delo opravljeno. Ljudje so zelo tekmovalni in osredotočeni na rezultate.	
D	Organizacija je zelo nadzorovan in strukturiran delovni prostor. Delo zaposlenih v glavnem določajo formalni postopki in pravila.	
	Skupaj	100

2. Vodstvo organizacije

A	Vodstvo organizacije pri svojem delu izpostavlja svetovanje, podporo in skrb za sodelavce.	
B	Vodstvo organizacije pri svojem delu izpostavlja podjetništvo, inovativnost in prevzemanje tveganja.	
C	Vodstvo organizacije pri svojem delu izpostavlja smiselne usmeritev, osredotočene na rezultate.	
D	Vodstvo organizacije pri svojem delu izpostavlja koordinacijo dela, organiziranost in učinkovitost.	
	Skupaj	100

3. Vodenje zaposlenih

A	Za slog vodenja v organizaciji je značilno timsko delo, iskanje konsenza in participacija zaposlenih pri odločanju.	
B	Za slog vodenja v organizaciji je značilno prevzemanje tveganja posameznikov, inovativnost, svoboda in edinstvenost.	
C	Za slog vodenja v organizaciji je značilna močna tekmovalnost, visoke zahteve in dosežki.	
D	Za slog vodenja v organizaciji je značilna varnost zaposlitve, konformnost, predvidljivost in stabilnost v odnosih.	
	Skupaj	100

4. Kaj drži organizacijo skupaj?

A	Organizacijo držita skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje. Predanost tej organizaciji je visoka.	
B	Organizacijo držita skupaj predanost inovacijam in razvoju. Poudarek je na tem, da hodimo po robu (tvegamo).	
C	Organizacijo držita skupaj tekmovalnost in doseganje zastavljenih ciljev. Cenita se agresivnost in zmaga.	
D	Organizacijo držijo skupaj formalna pravila in usmeritve. Pomembno je vzdrževati organizacijo, v kateri vse teče gladko.	
	Skupaj	100

5. Strateške usmeritve

A	Organizacija poudarja razvoj ljudi. Vztraja pri visokem zaupanju, odprtosti in participaciji zaposlenih pri odločanju.	
B	Organizacija poudarja pridobivanje novih sredstev in ustvarjanje novih izzivov. Ceni se preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti.	
C	Organizacija poudarja konkurenčno delovanje in dosežke. Prevladujejo težko dosegljivi cilji in zmagovanje na tržišču.	
D	Organizacija poudarja trajnost in stabilnost. Pomembni so učinkovitost, nadzor in gladko delovanje.	
	Skupaj	100

6. Merila uspeha

A	Organizacija meri svojo uspešnost na osnovi razvijanja sodelavcev, skupinskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi.	
B	Organizacija meri svojo uspešnost na osnovi edinstvenosti ali tehnološke naprednosti svojih proizvodov. Organizacija je produktni vodja in inovator.	
C	Organizacija meri svojo uspešnost na osnovi zmagovanja na tržišču in prehitevanja konkurence. Ključno je biti vodja na konkurenčnem trgu.	
D	Organizacija meri svojo uspešnost na osnovi učinkovitosti. Odločilne so zanesljive dobave, načrtovanje dela in proizvodnja z nizkimi stroški.	
	Skupaj	100

Tretji sklop vprašanj:

Obkrožite pet (5) vrednot, za katere menite, da so del skupnih vrednot vaše organizacije.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| a) Delavnost in učinkovitost | i) Usmerjenost k cilju |
| b) Veselje do dela | j) Timsko delo |
| c) Pripadnost organizaciji | k) Kreativnost in iznajdljivost |
| d) Samoiniciativnost in fleksibilnost | l) Odgovornost in konkretnost |
| e) Znanje in inovativnost | m) Medsebojna pomoč in solidarnost |
| f) Medsebojno razumevanje | n) Prijetnost delovnega okolja |
| g) Zadovoljstvo zaposlenih | o) Medsebojno spoštovanje |
| h) Odprto komuniciranje | p) Medsebojno zaupanje in iskrenost |

Če med podanimi vrednotami ni takšnih, za katere menite, da so del skupnih vrednot organizacije, jih prosim napišite:

Za sodelovanje se Vam še enkrat zahvaljujem in želim lep dan še naprej.

Nova Gorica, september 2007

