



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Tehnični komercialist

ORGANIZACIJSKA KULTURA V ENI IZMED SLOVENSКИH BANK

Mentorica: mag. Barbara Grintal, univ. dipl. org
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidat: Uroš Škofic

Kranj, januar 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici gospe mag. Barbari Grintal za strokovno pomoč in vodenje pri nastajanju diplomske naloge in hkrati tudi spodbudo ter razumevanje.

Hvala zaposlenim v kadrovski službi za podporo ob izvedbi raziskave in hvala vsem, ki so se odzvali moji prošnji in izpolnili vprašalnike, saj brez njihovega sodelovanja te naloge ne bi bilo.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

»Študent Uroš Škofic izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom gospe mag. Barbare Grintal, univ. dipl. org.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Vsaka organizacija goji svoje vrednote in razvija notranje značilnosti, posebne in tipične le zanjo. Pravimo, da ima svojo lastno in edinstveno kulturo.

Veliko organizacij namenja organizacijski kulturi in njenemu preučevanju vse več pozornosti, saj se vedno bolj zavedajo njenega pomena in vpliva na uspešnost poslovanja.

Organizacijska kultura je hkrati tudi pomemben element zadovoljstva zaposlenih. Poleg doseganja rezultatov je naša naloga tudi spodbujanje zaposlenih, pri čemer večkrat naletimo na težave, zato smo s proučevanjem literature in izvedbo raziskave želeli ugotoviti, kako zaposleni v izbrani banki ocenjujejo stanje organizacijske kulture in česa si želijo. Na podlagi raziskave smo sestavili seznam priporočil, ki lahko pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem omogočijo lažje in učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev.

Doseganje zastavljenih ciljev in dolgoročen uspeh si lahko organizacija zagotovi s svojo lastno kulturo, temelječo na vrednotah, v katere verjamejo vsi njeni člani.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska kultura
- klan
- ad hoc
- trg
- hierarhija
- OCAI

ABSTRACT

Every organization has its own values and internal features that are specific and typical only for them. We say that every organization has its own and unique culture.

Many organizations devote increasing attention to organizational culture and its studies, as they're aware of its importance and its impact on successful management.

Organizational culture is also an important element of employee satisfaction. In addition to the deliverance of results; our task is also to promote employees, thus here we often encounter the problem. With literature study and chosen research, we wanted to determine how employees in selected bank estimate the current organizational culture and what they would like. Based on the research we have compiled a list of recommendations that could contribute to greater employees' satisfaction and thus make it easier and more effectively to achieve the objectives of the selected bank.

Achieving set goals and long-term success of the organization can be provided with its own culture, based on the values in which all the members of this organization believe.

KEYWORDS

- Organizational culture
- Clan
- Ad hoc
- Market
- Hierarchy
- OCAI

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	CILJI NALOGE	2
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA	3
1.4	HIPOTEZE IN OMEJITVE	3
1.5	METODE DELA	3
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA	4
2.1	POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE	4
2.2	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI	6
2.2.1	Organizacijska klima	6
2.2.2	Filozofija organizacije	7
2.2.3	Organizacijska strategija	7
2.2.4	Neformalna organizacija	8
2.3	SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	8
2.3.1	Vrednote	9
2.3.2	Norme	9
2.3.3	Tipični obrazci vedenja	9
2.3.4	Vzorniki	10
2.3.5	Običaji in obredi	10
2.3.6	Komuniciranje	10
2.3.7	Proizvodi in storitve	10
2.3.8	Vodenje	11
2.3.9	Motiviranje	11
2.3.10	Organiziranost dela	12
2.3.11	Sodelovanje	12
2.4	ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
2.5	FUNKCIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	13
3	TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	14
3.1	HANDYJEVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	15
3.2	DEAL - KENNEDYJEVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE ...	16
3.3	ANSOFFOVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	16
3.4	TIPOLOGIJA PO CAMERONU IN QUINNU	17
3.4.1	Kultura hierarhije	18
3.4.2	Kultura trga	19
3.4.3	Kultura klana	20
3.4.4	Kultura adhokracije	20
4	OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	22
4.1	NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	22

4.2	OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	24
5	VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE... 26	
6	ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANI BANKI	27
6.1	ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE V IZBRANI BANKI	28
6.1.1	Vrednote	28
6.1.2	Zunanji videz	29
6.1.3	Vedenje.....	30
6.1.4	Komunikacija.....	30
6.1.5	Simboli	30
6.1.6	Obredi, rituali in slovesnosti	31
6.1.7	Vzorniki	32
6.1.8	Videz in celostna podoba	32
6.2	MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V IZBRANI BANKI	33
6.2.1	Anketni vprašalnik po Cameronu in Quinnu – OCAI	33
6.2.2	Zbiranje odgovorov	34
6.2.3	Analiza	34
6.2.4	Preverjanje hipotez	47
6.2.5	Seznam priporočil izbrani banki.....	47
7	ZAKLJUČKI.....	49
	LITERATURA IN VIRI.....	52
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK OCAI Z NAGOVOROM ZA IZPOLNJEVANJE	
	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Model konkurenčnih vrednot.....	18
Slika 2: Prikaz povprečnih ocen sedanje in zelene organizacijske kulture v izbrani banki.....	35
Slika 3: Sedanja in zelena organizacijska kultura za splošne karakteristike izbrane banke	39
Slika 4: Sedanja in zelena organizacijska kultura za stil vodenja v izbrani banki	40
Slika 5: Sedanja in zelena organizacijska kultura za sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki	42
Slika 6: Sedanja in zelena organizacijska kultura za sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki	43
Slika 7: Sedanja in zelena organizacijska kultura za strateške poudarke v izbrani banki.....	45
Slika 8: Sedanja in zelena organizacijska kultura za kriterije uspešnosti v izbrani banki.....	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Skupno povprečje za sedanjo in zeleno organizacijsko kulturo v izbrani banki	35
Tabela 2: Povprečje ocen organizacijske kulture za splošne karakteristike izbrane banke	38
Tabela 3: Povprečje ocen organizacijske kulture za stil vodenja v izbrani banki	40
Tabela 4: Povprečje ocen organizacijske kulture za sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki.....	41
Tabela 5: Povprečje ocen organizacijske kulture za dejavnike povezanosti v izbrani banki	43
Tabela 6: Povprečje ocen organizacijske kulture za strateške poudarke v izbrani banki	44
Tabela 7: Povprečje ocen organizacijske kulture za kriterije uspeha v izbrani banki	46

KRATICE IN AKRONIMI

OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument: orodje za oceno organizacijske kulture

1 UVOD

Organizacija je eden najpomembnejših pojavov v življenju sodobnega človeka in družbe. Pomen organizacije za današnji svet in človeka v njem je najbolj razviden v dejstvu, da sodoben človek preživi večino svojega časa kot pripadnik ene izmed organizacij, kot njen upravljavec ali del. Človek je prisiljen postati del neke organizacije, saj si le s pripadnostjo zagotavlja eksistenco, zadovoljuje svoje potrebe po varnosti, svobodi, zabavi ipd.

Organizacija je kot živ organizem, ki se bori za preživetje, tako kot druga živa bitja, zato jo moramo obravnavati v okolju, ki se stalno spreminja. Stalne spremembe vplivajo na organizacijo in njene člane na različne načine, zato se vedno več pozornosti posveča psihološkim, socialnim, kulturnim in duhovnim vidikom organizacije kot človeške skupnosti.

Ravno zaradi pomembnosti teh vidikov je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v razvitih tržnih gospodarstvih kultura organizacije postala najbolj preučevana spremenljivka organizacijske učinkovitosti in uspešnosti.

Močna organizacijska kultura spodbuja zaposlene k boljšemu delu, odjemalce k večjemu zaupanju v storitve oziroma izdelke podjetja, posledica je večja poslovna uspešnost organizacije.

V diplomski nalogi bo preučevana organizacijska kultura v eni izmed slovenskih bank (v nadaljevanju izbrana banka). Analiza razkoraka med obstoječim in želenim stanjem je osnova za nadaljnje raziskave tega področja v izbrani banki, kajti še podrobnejše proučevanje in dodatne raziskave s pomočjo vodilnega menedžmenta lahko prinesejo bistveno večji napredek na tem področju, hkrati pa tudi prispevek k še večji konkurenčnosti in uspešnosti banke.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Močna organizacijska kultura, ki podpira osnovno usmeritev organizacije, ima za posledico večjo poslovno uspešnost. Organizacijsko kulturo, ki bo pripomogla k uspešnemu delovanju organizacije, je treba razvijati. V ta namen je treba skrbeti za gradnike organizacijske kulture, kot so vrednote in načela, vodenje in način dela, skladen z njimi, timsko delo, komunikacija, usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih. Da bi ugotovili, kako močno organizacijsko kulturo smo razvili in z njo hkrati prispevali k večji uspešnosti, jo moramo preučiti, to pa je zelo zahteven in dolgotrajen proces, ki poleg temeljitega poznavanja problematike zahteva tudi ogromno časa za opazovanje, zaznavanje ter analizo podatkov.

1.2 CILJI NALOGE

Z nalogo želimo na primeru posamične organizacije pokazati, da organizacijska kultura močno vpliva na njeno delovanje in uspešnost. Zato je cilj naloge prikazati, kako se ta v njej odraža. Rezultat naloge bo ugotovitev, kakšna je organizacijska kultura v izbrani banki sedaj, ali odstopa od organizacijske kulture, kakršno si zaposleni želijo v prihodnje. Raziskava bo izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika in analize rezultatov, ki bo posredovana vodstvu izbrane banke skupaj s priporočili o morebitnih spremembah, povezanih z organizacijsko kulturo. S proučevanjem organizacijske kulture v izbrani banki se ne nazadnje želi spodbuditi vse zaposlene, da bi razmišljali o pomembnosti tega področja za razvoj in delovanje organizacije.

Namen naloge je v teoretičnem delu predstaviti že obstoječa znanja in raziskave o organizacijski kulturi ter predstaviti njen pomen in vpliv na organizacijo, namen empiričnega dela pa je ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v izbrani banki.

Cilji naloge so naslednji:

- opredeliti osnovne pojme in teoretična izhodišča v zvezi z organizacijsko kulturo,
- ugotoviti, kakšen tip organizacijske kulture prevladuje v izbrani banki sedaj in kakšnega si anketiranci želijo v prihodnje,
- ugotoviti, kakšne so prevladujoče značilnosti izbrane banke in kakšne naj bi bile v prihodnje,
- ugotoviti, kakšen je stil vodenja v izbrani banki sedaj in kakšen naj bi bil v prihodnje,
- ugotoviti, kakšen je sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki sedaj in kakšen naj bi bil v prihodnje,
- ugotoviti, kateri so dejavniki organizacijske povezanosti izbrane banke sedaj in kateri naj bi bili v prihodnje,
- ugotoviti, kakšni so strateški poudarki izbrane banke sedaj in kakšni naj bi bili v prihodnje,
- ugotoviti, kakšni so kriteriji uspeha izbrane banke sedaj in kakšni naj bi bili v prihodnje,
- ugotoviti usklajenost posameznih kategorij trenutne in želene organizacijske kulture,
- na podlagi ugotovitev pripraviti seznam priporočil izbrani banki za spremembe, ki bodo pripomogle k izboljšanju obstoječe organizacijske kulture.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Analitični del raziskave je potekal v eni od slovenskih bank, ki je na slovenskem bančnem trgu prisotna že od sredine prejšnjega stoletja. Gre za univerzalno banko s širokim sklopom storitev. Posluje preko mreže nekaj deset poslovalnic. Glede na število zaposlenih in število poslovalnic se uvršča med srednje velike banke. Je predvsem lokalno usmerjena in na svojem primarnem trgu zaseda prvo pozicijo. Je stabilna in poslovno uspešna banka z jasno zastavljenimi cilji in vizijo.

1.4 HIPOTEZE IN OMEJITVE

Na podlagi teoretičnega preučevanja problema, rezultatov raziskav o organizacijski kulturi v drugih bankah in opažanj avtorja diplomskega dela se predpostavlja, da v izbrani banki prevladuje tržna organizacijska kultura.

Na podlagi opažanj avtorja diplomskega dela in izkušenj se predpostavlja tudi, da želeni tip organizacijske kulture ne odstopa od organizacijske kulture, ki po našem mnenju trenutno prevladuje v izbrani banki.

Ti dve hipotezi bosta na podlagi raziskave sprejeti ali zavrjeni.

Omejitve raziskave predstavlja zahteva izbrane banke po anonimnosti, kar pomeni, da določeni segmenti, ki vplivajo na organizacijsko kulturo, v nalogi ne bodo predstavljeni, kar pa ne pomeni, da nekaterih nismo zaznali in preučevali. V največji možni meri bodo upoštevani v končnih ugotovitvah.

Glede na stopnjo študija smo bili omejeni tudi z obširnostjo naloge, kar pomeni, da je tudi to predstavljalo omejitev za natančnejšo in bolj razširjeno raziskavo.

1.5 METODE DELA

Naloga se v začetnem teoretičnem delu, ki je pripravljen na podlagi preučevanja literature, opira na različna spoznanja o organizacijski kulturi in definicije o njej. Teoretičnemu delu, kjer je uporabljena deskriptivna metoda, sledi empirični del, ki temelji na raziskavi organizacijske kulture v izbrani banki.

Kvalitativna analiza je v nalogi prikazana skozi avtorjevo detekcijo posameznih pomembnih elementov organizacijske kulture, pri čemer je bila uporabljena metoda opazovanja z udeležbo.

Kvantitativna raziskava je bila opravljena s pomočjo standardnega anketnega vprašalnika OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument = orodje za oceno organizacijske kulture). Uporablja se za analiziranje organizacijske kulture, ki jo zaposleni v organizaciji trenutno zaznavajo, in kulturo, ki bi jo zaposleni v prihodnosti raje občutili. Komparativna metoda je bila uporabljena za primerjavo rezultatov ankete, ki kažejo sedanji in želeni tip organizacijske kulture v izbrani banki. Za ponazoritev podatkov iz anket je uporabljen tudi grafični prikaz.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Za razumevanje obravnavane tematike bo v nadaljevanju obrazložen pojem organizacijske kulture in njej sorodni pojmi, njeno nastajanje ter njen vpliv na uspešnost katerekoli delovne organizacije.

2.1 POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Že sam pojem kulture je večplasten in kompleksen, zato ga je težko razumeti in ima več pomenov. Posledično so se izoblikovale tudi številne šole ter opredelitve, ki so organizacijsko kulturo razlagale odvisno od tega, kako so razumele vlogo in pomen kulture.

Prav tako so z namenom lažje opredelitve organizacijske kulture v okviru sociologije in psihologije razvili koncepte za izboljšanje poznavanja načinov obnašanja posameznikov znotraj organizacije. Vendar doslej ta pojem še ni bil enoznačno opredeljen, in tako različni raziskovalci organizacijsko kulturo opredeljujejo različno, lahko pa sklenemo, da opredeljevanje tega pojma temelji predvsem na obravnavi različnih sestavin organizacijske kulture.

Rozman (v Ivanko in Stare, 2007, str. 92) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko neke organizacije.

Po Kavčiču (1991, str. 132) je organizacijska kultura sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilni za določeno skupino oz. organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij.

Vila (1994, v Ivanko in Stare, 2007, str. 92) opredeljuje organizacijsko kulturo kot sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in

razlikuje eno organizacijo od druge. Je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane določenega podjetja, za kar bi lahko rekli tudi:

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

V strokovni literaturi verjetno najpogosteje omenjajo definicijo avtorja E. H. Scheina, ki pravi, da je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme (Kavčič, 1994, str. 177).

Leta 1987 je Schein spremenil opredelitev, kar opozarja na razvoj te znanstvene discipline, in organizacijsko kulturo definiral kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način dojemanja samega sebe in svojega okolja. Sestavine organizacijske kulture se lahko delijo na opazljive (vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacije, proizvodi in storitve) in tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati in jih Schein imenuje »temeljne predpostavke« (odnosi z zunanjim svetom, čas in prostor, narava resničnosti, narava človeškega značaja in odnosov) (Kavčič, 1994, str. 177–181).

Že iz tega poskusa opredelitve organizacijske kulture je razvidno, da gre za široko paleto razumevanja in tolmačenja tega področja ter da enotna in vseobsegajoča definicija ne obstaja. Allaire in Firsirou npr. navajata, da so že leta 1952 našli 164 opredelitev. Analiza uporabe pojma je pri različnih avtorjih do sredine druge polovice osemdesetih let nakazala na naslednja pojmovanja organizacijske kulture (Kavčič, 1994, str. 177):

- združevalna sila v organizaciji;
- kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oz. opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- skupna filozofija članov organizacije;
- v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen inštitucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja;

- prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje, ki so jih internalizirali;
- tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je globlje od organigramov, pravil, strojev, zgradb.

Berlogar (1999, str. 135) ugotavlja, da različne definicije na splošno vseeno imajo neke skupne prvine, in sicer:

- sistem vrednot, prepričanj in temeljnih stališč, ki je značilen za določeno skupino ali organizacijo in jo ločuje od drugih;
- enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih.

Ne glede na različne opredelitve organizacijske kulture torej velja ugotovitev, da se organizacije med seboj razlikujejo po svoji kulturi, tj. po stališčih in vedenju ljudi. Kultura organizacije zajema tiste osnovne značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje zaposlenih. Po različnem delovanju in vedenju ljudi se organizacije med seboj razlikujejo. Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove zahteve v medsebojni interakciji. Zaradi svojskosti organizacijske kulture se organizacije med seboj razlikujejo, tako kot se razlikujejo med seboj različne osebnosti (Ivanko, 2002, str. 237).

2.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI

Pojmovanja in vsebine organizacijske kulture se prepletajo zlasti z naslednjimi pojmi (Kavčič, 1994, v Ivanko, 2002, str. 242):

- organizacijska klima,
- filozofija organizacije,
- organizacijska strategija,
- neformalna organizacija.

2.2.1 Organizacijska klima

Pojem organizacijska klima je najbližji pojmu organizacijska kultura. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Te značilnosti ločujejo organizacije med seboj, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Ivanko, 2002, str. 242).

Razlike med kulturo in klimo so predvsem (Kavčič, 1994, v Ivanko, 2002, str. 242):

- Organizacijska klima ima svoj izvor v psihologiji, medtem ko je izvor organizacijske kulture v antropologiji in etnologiji.

- Cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja idr., organizacijska klima pa se omejuje zlasti na opis organizacijske realnosti.
- Organizacijska kultura se ukvarja predvsem s procesi interakcije in konstrukcije pomena svojih sestavin, organizacijska klima pa bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kar se raziskuje izključno z vprašalniki.

Organizacijska klima in organizacijska kultura se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta hkrati posledici tega vedenja. Obe sta le delno funkciji osebnosti in ne obstajata samo na ravni organizacije, temveč tudi na ravni njenih delov (Ivanko, 2002, str. 242).

Organizacijska kultura je le ena globljih in najbolj razširjenih ter najvplivnejših dimenzij organizacijske klime (Lipičnik, 1999, str. 205).

2.2.2 Filozofija organizacije

Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in pravih obnašanja. Filozofija organizacije se od organizacijske kulture ločuje po tem, da predstavlja v bistvu le želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije. Organizacijska kultura pa se izraža z dejanskim načinom življenja in ne le z normativnimi predstavami vodstva (Kavčič, 1994, v Ivanko, 2002, str. 242–243). Filozofija organizacije se po Kralju (1992, v Ivanko, 2002, str. 243) nanaša na mišljenje in prepričanje ter na stališča udeležencev organizacije, zlasti odločevalcev, ki vodijo politiko organizacije, ter izvajalcev, ki jo uresničujejo. Filozofija organizacije je odvisna od nazorov in vrednot družbe, v kateri veljajo, in organizacija ne bo uspešna, če njena filozofija ne bo usklajena z družbeno.

2.2.3 Organizacijska strategija

Organizacijska strategija se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja in s potmi za njihovo doseganje. Njeno izhodišče je izjava o poslanstvu organizacije, ki se nadaljuje v opredelitvi dolgoročnih ciljev. Njena sestavina je strateška analiza sedanjega položaja organizacije in temeljnih sil za doseganje dolgoročnih ciljev. Strategija ima instrumentalni značaj v organizaciji (Kavčič, 1994, v Ivanko, 2002, str. 243).

2.2.4 Neformalna organizacija

Neformalna organizacija predstavlja sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v organizaciji. Neformalne skupine so sestavljene iz članov, ki jih vežejo prijateljski cilji in odnosi, ki so bolj ali manj drugačni od ciljev formalne organizacije (Ivanko, 2002, str. 243).

Neformalno organizacijo lahko opredelimo tudi kot mrežo odnosov, ki jo zaposleni oblikujejo po organizacijskih funkcijah in službah, da bi hitreje opravili svoje naloge po skrajšani proceduri. Neformalna organizacija je sredstvo za reševanje nepričakovanih problemov, zato jo lahko štejemo za del organizacijske kulture (Ivanko, 2002, str. 243).

2.3 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Sestavine so osnova za raziskovanje organizacijske kulture, zato jih je v organizaciji treba identificirati, pri čemer pa različni avtorji posameznim sestavinam organizacijske kulture dajejo različne poudarke.

Vsak tip kulture je sestavljen iz različnih elementov, s katerimi se manifestira, čuti in prenaša svoja spoznanja novim članom, s tem pa ohranja svojo identiteto. Nekatere spoznamo takoj, ko vstopimo v organizacijo, drugi so težje prepoznavni in za spoznavanje potrebujemo več časa.

Tako Kavčič (1994, str. 180) navaja, da jih je mogoče razdeliti na opazljive, to so tiste, ki so dostopne zunanjemu opazanju, in tiste, ki jih neposredno ne moremo opazovati, ampak o njih lahko le sklepamo na podlagi opazljivih sestavin. Teh, med katere sodijo: odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti, narava človeških odnosov, se tudi člani organizacije ne zavedajo, saj so samoumevne, nevidne in predzavestne.

Kavčič (1994, str. 180–181) kot opazne sestavine oz. elemente organizacijske kulture razlikuje:

- vrednote,
- norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvode in storitve.

Če izhajamo iz opredelitve organizacijske kulture, lahko med sestavine štejemo tudi vodenje, motiviranje zaposlenih, organiziranost dela in sodelovanje.

2.3.1 Vrednote

Vrednote so pomemben element kulture in osnova za njeno razumevanje. Gre za pojave in dejavnosti, ki jih ocenjujemo kot dobre, zaželene in pravilne v moralnem smislu. Predstavljajo merila za presojanje o ravnanju in nakazujejo pomembnost določenih stvari, za katere se družba zavzema. V najširšem pomenu jih delimo na individualne in skupinske. Podjetja definirajo svoje organizacijske vrednote oz. vrednostni sistem. Večina vrednot je splošne narave, vendar ni sistemov, ki bi poskrbeli za dejansko ukoreninjenje vrednot v podjetje (Ložar, 2003, str. 53).

2.3.2 Norme

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami v obliki ukazov, zapovedi, prepovedi, usmeritev, priporočil, nasvetov in dovoljenj. Njihovo upoštevanje je spodbujeno vsaj s socialno prisilo, ki je lahko različno močna, od tihega neodobravanja do javnega obsojanja in izločanja iz skupine. Za organizacijsko kulturo so norme same po sebi manj zanimive, pomembnejši je način, kako se uveljavljajo (Kavčič, 1994, str. 180).

Vrednote in norme so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino skoraj v vseh definicijah. So na meji med nezavednim in zavednim. Člani organizacije se jih praviloma ne zavedajo posebej oziroma jih dojemajo kot nekaj samoumevnega. Jih pa hitro opazi tisti, ki v organizacijo pride na novo (Kavčič, 1994, str. 180).

2.3.3 Tipični obrazci vedenja

Gre za širše tipične vzorce ali obrazce vedenja v posamezni skupini, ki obsegajo večje enote obnašanja. Taki tipični obrazci so enaki pri vseh članih določenih skupin. Posameznikove prvine vedenja se združujejo v širše enote. Pogosto se izražajo v obliki »tako delamo pri nas«. Kavčič (1994, str. 180) pravi, da se skupine med seboj ločujejo prav po takih tipičnih obrazcih vedenja.

2.3.4 Vzorniki

V mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli voditeljev in delavcev. To so osebe, ki so s svojim delovanjem zelo koristile organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja. Pogosto so to ustanovitelji in njeni prvi uspešni voditelji. Lahko so tudi obstoječi vodje, posebej če gre za dolgoletne uspešne in uveljavljene voditelje. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre za ravnanje, ki je bilo osnova za uspešnost razvoja organizacije. Če gre za žive ljudi, so vzorniki le toliko časa, dokler je organizacija uspešna. Z njenim propadom lahko iz pozitivnih postanejo celo negativni »heroji« (Kavčič, 1994, str. 181).

2.3.5 Običaji in obredi

Sem sodijo različne proslave obletic organizacije, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave itd. Ponekod se ob izjemnih uspehih posameznika drugi delajo, kot da se ne bi nič zgodilo ali da gre za nekaj normalnega, drugje pa jim dajejo priznanje, tudi če gre za dosežek, ki ni neposredno pomemben za organizacijo. Ponekod velja določen način oblačenja, pričeska itd. kot norma ali pravilo. Tudi analiza takšnih dogajanj lahko odkrije pomembne sestavine organizacijske kulture (Kavčič, 1994, str. 181).

2.3.6 Komuniciranje

Komunikacije so živčni sistem organizacije, so torej ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Z vidika kulture organizacije je pomembno predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos do formalnega, kot je v organizaciji načrtovano in razvito. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali obstajajo v organizaciji govornice in kakšne narave so, kolikšen pomen in obseg imajo čenče itd. Vse to odkriva pomembne sestavine organizacijske kulture. Delno je te pojave možno šteti v kategorijo tipičnih obrazcev obnašanja in norm ali vrednot. Z vidika opazovanja so komunikacije mnogo preprostejša kategorija (Kavčič, 1994, str. 181).

2.3.7 Proizvodi in storitve

V širšem pomenu gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne zlasti za empirično proučevanje. Prehod na nov proizvodni program, recimo, nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika

itd. Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najlažje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino (Kavčič, 1994, str. 181).

2.3.8 Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine pri ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev (Možina, 1996, str. 91).

Stališča, prepričanja in vizije vodstva imajo pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo pogosto pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje, tako kot deluje. Ni nujno, da ima formalno vodstvo monopol pri oblikovanju kulture v organizaciji. Pozicija moči mu daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanij in načinu delovanja, ker imajo možnost nagrajevati oz. sankcionirati (ne)želeno vedenje. Tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture, bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto samo tako, da delujejo v organizaciji. Kultura namreč ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja (Mesner Andolšek, 1995a, str. 66–88).

2.3.9 Motiviranje

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez tega človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, kjer je zaposlen. Menedžerji jo uporabljajo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1994, str. 517).

Vodstva podjetij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. To so predvsem: pričakovanja, delovni cilji in rezultati, pohvale in graje ter plače in nagrajevanje (Svetlik, 1998, str. 154).

Dejstvo je, da je pozitivna motivacija zaposlenih ključnega pomena za preživetje ob vse bolj zaostreni konkurenci. Za izboljšanje poslovne učinkovitosti je potrebno zaposlene motivirati, predvsem z njihovim vključevanjem v določene procese odločanja, kar močno vpliva na večjo produktivnost in kakovost. Z vključevanjem zaposlenih se razvijajo dinamične in učinkovite organizacije.

2.3.10 Organiziranost dela

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi v organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost delavcev nizka, delavci odhajajo iz organizacije, izostajajo z dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaje, se zatekajo po pomoč k sindikatu in podobno (Svetlik, 1998, str. 149).

2.3.11 Sodelovanje

Sodelovanje razumemo kot skupno delovanje, dajanje pomoči, medsebojno razumevanje in zaupanje pri uskladitvi prispevkov posameznih članov k postavljenim ciljem, želenim rezultatom (Možina, 1996, str. 100).

Delavcu pomeni veliko, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno organizacijo in za uporabnike. Prav tako je pomembno, da so to odnosi sodelovanja, ki dajejo skupinsko energijo, ne pa da vodijo v spore (Svetlik, 1998, str. 157). Pravo sodelovanje pritegne člane k temu, da prostovoljno posredujejo informacije in znanja, kar zagotovo zelo pripomore k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev, saj poznamo tisto: več glav več ve.

Jamšek (2000, str. 98) piše, da so kakovostni medčloveški odnosi tisti, ki zagotavljajo primerno zadovoljstvo zaposlenih ob doseganju primerne kakovosti proizvodov ali storitev. Sodobne organizacije se morajo aktivno ukvarjati s to problematiko. Menedžerji morajo spoznati, da skrb za kakovost medčloveških odnosov v organizaciji spada med njihove temeljne naloge.

2.4 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Značilnosti oz. karakteristike organizacijske kulture so pomembne v smislu posledic kulture na delovanje organizacij. Če bi bolje poznali kulturo, bi lažje uspešno vplivali nanjo in ne bi bilo toliko dvomov, nejasnosti in protislovij za menedžerje pri vodenju organizacije.

Robbins (v Vila, 1994, str. 345) je v vseh svojih delih naštel deset temeljnih karakteristik organizacijske kulture, ki so za podjetje še posebej pomembne. Vsaka od njih se giblje v razponu od nizko ali slabo do visoko in odlično. Vse te vrednosti so kvalitativne in so odvisne od individualnih ocen:

- individualna iniciativa je stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti kot lastnosti posameznika;

- toleriranje tveganja je stopnja, do katere nameščence spodbujajo, da so agresivni, inovativni in da sprejemajo tveganje;
- usmerjanje je stopnja definiranosti jasnih preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja;
- integracija je stopnja, do katere se enote, oddelki in službe spodbujajo za tesno sodelovanje, za koordiniranje svojih akcij. To je stopnja skupnosti, ki jo želijo doseči;
- sodelovanje z vodstvom je stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije, svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim;
- kontrola je količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog;
- identifikacija je stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo kot celota in manj kot neka delovna skupina ali samo znotraj svojega strokovnega področja;
- sistem nagrajevanja je stopnja, do katere so nagrade (plače, napredovanja ipd.) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov in ne s kakimi drugimi kriteriji, kot je delovna doba v podjetju, favoriziranje posameznika ali skupine, poslušnostjo ipd.;
- toleriranje konfliktov je stopnja, do katere zaposlene spodbujajo za odprto izražanje lastnega mnenja in možnost, da zaposleni vstopajo v konflikte brez strahu;
- oblike komuniciranja so stopnja, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

Če te značilnosti med seboj pomešamo in primerjamo, načnemo bistvo organizacijske kulture, saj lahko s tem ustvarimo zelo raznolike organizacije. Kultura je opisen izraz, kajti zanima se za to, kako zaposleni dojemajo teh deset značilnosti in se ne sprašujejo, ali so jim všeč.

2.5 FUNKCIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura ima določen namen, ki so mu različni avtorji v svojih delih dajali večje ali manjše poudarke.

Vsaka kultura v okviru organizacije opravlja več funkcij. Mednje sodi tudi zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in preobremenjenostjo. Takrat ko posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil strah. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi, kako komunicirati s sodelavci in kako se obnašati v vsakdanji delovni situaciji, vzpostavi tudi sistem, kako izbirati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne (Mesner Andolšek, 1995b, str. 65–69).

Zanimiva je sledeča opredelitev funkcije organizacijske kulture po Rittiju in Faunhauserju (1989), ki jo v svojem diplomskem delu navaja Mirčeva (1993, str. 13). Organizacijska kultura:

- ima namen definirati vlogo svojih članov. Že ob sprejemu se člani postavijo na mesto in prevzamejo vlogo, ki jo morajo poznati v okviru organizacije. Člani se seznanijo tudi z možnostjo napredovanja v okviru sociološke organizacijske strukture organizacije;
- pripravlja nove generacije za sprejetje in udeležbo v organizaciji. Vsak nov član se najprej seznanji z organizacijo in njeno zgodovino. Večkrat grede člani določenih organizacij skozi obred sprejema (inicijacija), preden postanejo polnopravni pripadniki organizacije;
- povečuje organizacijsko stabilnost in združuje člane. Organizacija razvija določene ustrezne standarde o tem, kaj lahko zaposleni rečejo ali naredijo, kakšen je možen njihov razvoj, kariera ipd. S tem se povečuje trdnost medsebojnih povezav posameznih članov;
- lahko predstavlja tudi kontrolni mehanizem. Z njo usmerjamo stališča in obnašanje zaposlenih. Preko izoblikovanih pravil se določajo obnašanja in vedenjski vzorci posameznikov in skupin v organizaciji;
- ustvarja in razvija strategijo določene organizacije, kar je celo njena primarna funkcija.

3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologije predstavljajo pogost pristop k raziskovanju organizacijske kulture. Da bi raziskovalci poenotili kompleksnost problemov, so poskusili tipizirati modele organizacijskih kultur do te mere, da bi jih lahko uporabljali pri predstavljanju in analiziranju organizacijske kulture.

Koristnost tipologij je predvsem v tem, da vodilni menedžment z njihovo pomočjo prepozna organizacijsko kulturo svoje organizacije in če se odloči za spremembe, mu poznavanje posameznih elementov, ki tvorijo določen tip kulture, pomaga pri odločitvah, kje je potrebno kaj spremeniti.

Na klasifikacije organizacijskih kultur je imela velik vpliv kulturna antropologija. Glavni dve smeri definiranja kulture sta adaptivna in ideativna. Adaptivni koncept temelji na tem, kar je neposredno mogoče opaziti pri članih skupnosti, na primer: materialni predmeti, orodja, jezik ipd. Ideativni koncept kulture se nanaša na to, kar je duhovno skupno članom neke skupnosti: skupna prepričanja, stališča, vrednote, znanja, ideje ipd. Tipologije so odvisne od usmeritve avtorja na adaptivne ali na ideativne vsebine (Kavčič, 2011, str. 63).

V nadaljevanju bodo predstavljene tipologije, ki se pogosto uporabljajo pri analiziranju organizacijske kulture, pri čemer poudarjamo, da se je ne glede na vrsto modela, po katerem razvrščamo organizacijsko kulturo, treba zavedati, da je kultura posamezne organizacije vedno sestavljena iz dveh ali celo več tipov kultur, uvrstitev v določen tip pomeni le prevlado posameznih značilnosti.

3.1 HANDYJEVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Handyjeva tipologija organizacijske kulture, ki jo je kasneje dopolnil Harrison, se uvršča med klasične modele. Avtor razlikuje naslednje tipe organizacijske kulture (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 171).

- **Kultura moči**, kjer podjetja skušajo obvladovati okolico, in se simbolno prikazuje kot pajkova mreža. Člani podjetja ne trpijo nobenega nasprotovanja. Med vodilnimi v podjetju vlada »zakon džungle«, kar pomeni, da vodje v konfliktnih situacijah izsilijo svoj prav, vzvodi moči izhajajo iz centra. Z velikostjo postane tak tip podjetja ranljiv, kljub temu pa se dobro odziva na spremembe.
- **Kultura vlog** je simbolno ponazorjena kot grški tempelj. V tej kulturi prevladuje racionalno obnašanje. V nasprotju s kulturo moči temelji kultura vlog na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Hierarhija in status sta zelo poudarjena, vendar je njun negativni odnos s pomočjo legalnosti in legitimnosti oslabiljen. Delo se usmerja preko opisov delovnih mest, komunikacijskih navodil in podobno. Je močno formalizirana. Taka kultura je lahko uspešna, dokler deluje v stabilnem okolju, saj spremembe zaznava zelo počasi.
- **Kultura nalog** predstavlja kot največjo vrednoto usmerjenost v izvrševanje nalog za doseganje zastavljenih ciljev. Vse, kar je na poti, je treba odstraniti. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svojih nalog, se ali dopolnilno usposobijo ali pa se zamenjajo. Moč podjetja temelji na strokovnem znanju, značilno je timsko delo. Prednost te kulture je velika fleksibilnost, pomanjkljivost pa veliki stroški in poraba časa za delo na projektih.
- **Kultura osebnosti**, prikazana v obliki protoplazme, v kateri prevladuje kultura zadovoljevanja potreb posameznika. Odločitve se največkrat sprejemajo neformalno. Reševanje nasprotij, ki izhajajo iz medosebnih odnosov, ima prednost pred reševanjem tistih, ki zadevajo organizacijo. Vpliv avtoritete je majhen, uporablja se metoda soglasja. Prednost take kulture se kaže v motiviranosti njenih članov, slabost pa v slabem vplivu vodilnih delavcev.

3.2 DEAL - KENNEDYJEVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologija po Dealu in Kennedyju je v zadnjih letih vzbudila veliko zanimanja. Osnovana je na dveh faktorjih: poslovnem tveganju na trgu in hitrostjo povratnih informacij o uspehih in neuspehih na trgu. Avtorja sta preučevala več sto podjetij in prišla do sklepa, da obstajajo štiri osnovne vrste kultur (Rozman et al., 1993, str. 172):

- **Prodajna (poslovna) kultura**, kjer je tveganje majhno in so povratne informacije hitre. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, timskega delu in razvijanju občutka pripadnosti podjetju. Pomanjkljivost je, da je v ospredju količina na račun kakovosti.
- **Špekulacijska kultura**, kjer je tveganje veliko in povratne informacije hitre, uspeh oz. neuspeh pa si sledita čez noč, kjer je razumno tveganje vrlina in previdnost slabost, bojevitost pa prva naloga. Zaslugek je v ospredju.
- **Procesna kultura** predvideva, da je tveganje majhno, informacije so hitre, rezultatov in tveganj skoraj ni. Pomembno je le, kako se naloga opravi. Organizacije so previdne, predvidljive in prilagodljive. Odločanje poteka počasi in preudarno.
- V **sistemski kulturi** je tveganje tako veliko, da lahko ogrozi obstoj celotnega podjetja. Povratne informacije so počasne in to povzroča tveganje. Odločanje je centralistično, poudarek je na izkušnjah, ceni se natančnost. V takih organizacijah hitra kariera ni mogoča.

3.3 ANSOFFOVA TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologija, ki jo je konec sedemdesetih let razvil Ansoff, je ena najvplivnejših tipologij. Loči pet različnih tipov organizacijske kulture, ki se razlikujejo po odnosu do drugih članov, odnosu do časa in naklonjenosti do tveganja (Rozman et al., 1993, str. 171).

- **Stabilni tip**, kjer so zaposleni introvertirani in usmerjeni v preteklost, imajo velik odpor do sprememb, njihov cilj pa je ohranjanje statusa quo.
- **Reaktivni tip** je prav tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so se pripravljani minimalno spreminjati.
- **Anticipativni tip kulture**, kjer so člani usmerjeni tako introvertirano kot navzven, sprejemajo spremembe, ko jim v popolnosti zaupajo.
- V **eksploativni kulturi** člani nenehno iščejo spremembe, da bi zmanjšali nepričakovane nevarnosti.
- Člani **usklajevalnega tipa kulture** so usmerjeni navzven, s ciljem biti pripravljen na prihodnost oz. prihodnost sam oblikovati.

3.4 TIPOLOGIJA PO CAMERONU IN QUINNU

Tipologija, ki sta jo razvila Cameron in Quinn (2006), temelji na modelu »The Competing Values Framework« (Model konkurenčnih vrednot) in je naravnana na spreminjanje organizacijske kulture. Natančnejša opredelitev tega modela je pomembna, kajti po tej tipologiji bo v analitičnem delu naloge določena organizacijska kultura izbrane banke.

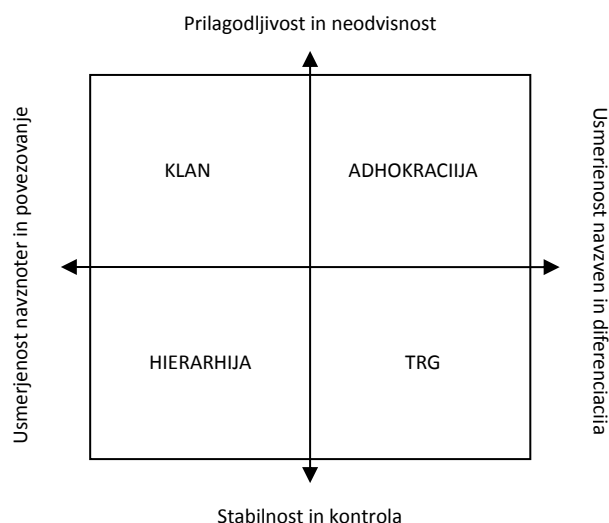
Avtorja izhajata iz prepričanja, da je organizacijska kultura ključnega pomena pri spreminjanju organizacije, spremembe pa so v današnjem turbulentnem času pogoj za uspešnost.

Model konkurenčnih vrednot je bil razvit na podlagi preučevanja dejavnikov učinkovitosti organizacije. Ključna vprašanja te raziskave so bila (Cameron in Quinn, 2006, str. 33–34):

- Kaj je glavni kriterij, ki določa, ali je organizacija uspešna ali ne?
- Kateri ključni dejavniki določajo učinkovitost organizacije?
- Katere pokazatelje imajo ljudje v mislih, ko ocenjujejo organizacijo kot učinkovito?

Avtor John Campbell je leta 1974 v svoji raziskavi s kolegi sestavil seznam 39 najpomembnejših pokazateljev učinkovitosti, ki sta jih Quinn in Rohrbaugh z namenom poenostavitve, kajti seznam je bil preobsežen, kasneje s pomočjo statistične analize strnila v dve glavni dimenziji, ki tvorita štiri glavne skupine kazalcev učinkovitosti, prikazane na sliki 1 (Cameron in Quinn, 2006, str. 34).

Ena dimenzija ločuje kriterije, ki poudarjajo dinamiko in fleksibilnost ter lastno presojo, od kriterijev, ki zajemajo stabilnosti in kontrolo. Druga dimenzija ločuje kriterije, ki poudarjajo notranjo orientiranost, integracijo in enotnost, od kriterijev, ki zajemajo zunanjo orientiranost, diferenciacijo in rivalstvo (Cameron in Quinn, 2006, str. 34).



Slika 1: Model konkurenčnih vrednot
(Vir: Cameron in Quinn, 2006, str. 35)

To so skupine kazalcev, ki dobro označujejo organizacijo in predstavljajo celoto nazorov o organizaciji, predstavljajo, kaj je za organizacijo primerno in pravilno. Gre za karakteristike organizacijske kulture (Kavčič, 2011, str. 72).

V nadaljevanju opisani tipi predstavljajo idealne tipe kultur, ki jih v organizacijah v čisti obliki srečamo le izjemoma. Že imena posameznih tipov organizacijskih kultur odsevajo njihove bistvene reprezentativne vrednote.

3.4.1 Kultura hierarhije

Prve raziskave s področja organizacije v modernejši dobi so bile osnovane na delu nemškega sociologa Maxa Webra, ki je preučeval vladne organizacije v Evropi v začetku 20. stoletja. Največji izziv, s katerim so se ob prelomu 20. stoletja organizacije soočale, je bila učinkovitost proizvodnje blaga in storitev za vse kompleksnejšo družbo. Za doseg tega je Weber predlagal sedem (7) značilnosti, ki so postale znane kot klasični atributi birokracije: pravila, specializacija, napredovanje na osnovi sposobnosti in napredka posameznika, hierarhija, deljeno lastništvo, brezosebnost in neodgovornost. Vse do leta 1960 je skoraj vsaka knjiga s študijami o menedžmentu in organizaciji predpostavljala, da je Webrova hierarhična ali birokratska oblika organizacije idealna, saj prinaša tako stabilnost, učinkovitost kot konsistentnost blaga in storitev. To je bilo možno, ker je bilo takrat okolje organizacij relativno stabilno, proizvodi se niso toliko spreminjali, dlje so se ohranjali, delavci in delo je bilo pod nadzorom. Linije odločanja so bile jasne, proizvodni postopki standardizirani, poudarek je bil na notranji zgradbi in urejenosti (Cameron in Quinn, 2006, str. 37).

Ta tip organizacije je še danes prevladujoč v organizacijah s pretežno mehansko tehnologijo, kjer imajo proizvodi dolg življenjski cikel in je trg zanje relativno stabilen (Kavčič, 2011, str. 73).

Birokratski tip organizacije, ki omogoča visoko stopnjo urejenosti in preglednosti, torej temelji na sledečih pravilih (Kavčič, 2011, str. 72):

- v organizaciji je vse urejeno s pravili,
- posamezni deli organizacije in posamezni zaposleni so specializirani za določena opravila,
- odnosi med posameznimi organizacijskimi ravnmi so urejeni hierarhično,
- nadrejeni imajo vedno prav,
- zaposleni ne morejo biti (so)lastniki organizacije,
- delovanje je strogo neosebno, zaposleni so le izvajalci pravil, pri delu ne morejo odstopati od njih,
- odgovornost je vedno hierarhična: nižji je odgovoren višjemu.

Glede na navedeno pa lahko za hierarhično kulturo enako razberemo tudi iz modela konkurenčnih vrednot (slika 1). V matriki je hierarhija levo spodaj, kar pomeni, da zanjo veljata notranja naravnost in integracija ter na drugi strani stabilnost in kontrola.

3.4.2 Kultura trga

Z razvojem znanosti so na dan prihajale nove, učinkovitejše tehnologije, močno se je povečala človekova produktivnost, razvila se je množična proizvodnja, prišlo je do povečanja konkurenčnosti ipd., in tako je v poznih 60-ih, ko so se organizacije soočile s temi novimi izzivi, v ospredje stopila drugačna oblika organizacije, ki je bila pravo nasprotje hierarhični. Temelje so postavili predvsem Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) in njuni kolegi. Ti strokovnjaki so določili nove dejavnike, ki imajo vpliv na učinkovitost organizacije, predvsem so izpostavili transakcijske stroške. Nova oblika organizacije se je poimenovala tržna (Kavčič, 2011, str. 73; Cameron in Quinn, 2006, 39).

Organizacije, kjer prevladuje tržna kultura, so usmerjene navzven in osredotočene na zunanje sodelavce (kupce, dobavitelje, pogodbenike, licenčne partnerje, sindikate). Vrednoti, ki prevladujeta, sta konkurenčnost in produktivnost, kar organizacije dosežejo z zunanjim povezovanjem in kontrolo, kar je prikazano tudi na sliki 1. Temeljna predpostavka, na kateri gradijo take organizacije, je, da so kupci vse zahtevnejši in iščejo le svoje koristi, tako Kavčič (2011, str. 73) oriše, da je zunanje okolje zanje sovražno. Prisoten pa je tudi stalen boj s konkurenco. Glavni cilj organizacij s tržno kulturo je dobiček.

Tržna kultura je strogo usmerjena na rezultate, združuje in povezuje jo neuničljiva želja po zmagoslavju na trgu (Kavčič, 2011, str. 74).

3.4.3 Kultura klana

Tretja idealna oblika kulture je prikazana v zgornjem levem kvadrantu Modela konkurenčnih vrednot (slika 1). Organizacija z razvito klansko kulturo, ki so jo odkrili v poznih šestdesetih in začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja z raziskovanjem japonskih firm, je kot razširjena družina, zaposlene združuje skupne vrednote in skupni cilji, vse deluje na podlagi soglasja.

V organizaciji s klansko kulturo velja, da je na okolje možno vplivati s timskim delom in razvojem zaposlenih. V taki organizaciji zaposleni dojemajo kupce kot partnerje, glavna naloga menedžmenta pa je zadovoljstvo zaposlenih, njihovo uveljavljanje in doseganje občutka pripadnosti organizaciji (Cameron in Quinn, 2006, str. 41).

Tipično za klansko kulturo je (Kavčič, 2011, str. 74):

- timsko delo,
- visoka stopnja sodelovanja zaposlenih pri odločanju v podjetju,
- skrb podjetja za zaposlene,
- velika samostojnost zaposlenih na delovnem mestu,
- razvito je humano delovno okolje, ki je privlačno za delavce,
- naloga vodilnih je razvoj zaposlenih, so kot njihovi svetovalci ali celo kot starši,
- vodilni lajšajo participacijo zaposlenih, pospešujejo njihovo pripadnost firmi,
- zaposlene povezuje lojalnost organizaciji, tradicija in visoka pripadnost.

Pri klanski kulturi je uspeh organizacije definiran z dobro interno klimo in skrbjo za zaposlene. V taki organizaciji je prijetno delati, zaposleni so med seboj tudi zelo povezani in imajo veliko skupnega.

Take organizacije, kjer se pogosto pojavlja tudi solastništvo zaposlenih, se zelo dobro znajdejo v turbulentnem delovnem okolju.

3.4.4 Kultura adhokracije

Ko je razvoj iz prešel iz industrijske v informacijsko dobo, se je pojavila četrta idealna oblika organiziranosti, ki je najbolj od vseh uspešna v hiperturbulentnem okolju, v vseh teh nepredvidljivih pogojih ter okoliščinah, ki zaznamujejo svet v 21. stoletju. Ta kultura je osnovana na načelih, ki se zelo razlikujejo od prejšnjih treh. Predpostavka kulture ad hoc je, da je organizacija lahko uspešna le z inovacijami in s tem, da je na trgu prva. Organizacije s prevladujočo ad hoc kulturo so usmerjene

predvsem v razvoj novih proizvodov in storitev ter v prihodnost, medtem ko se vodilni menedžment ukvarja s spodbujanjem podjetništva in kreativnosti. S tem ko za glavno funkcijo organizacije velja ustvarjanje novih izdelkov in prodiranje na trg z inovacijami, pa nase prevzemajo tudi visoko stopnjo tveganja. Vodje so pogosto vizionarji (Cameron in Quinn, 2006, str. 43).

Že sam koren besede adhokracija, se pravi ad hoc, pomeni nekaj začasnega, posebnega in dinamičnega. Tako so na primer za te organizacije značilne skupine za posebne projekte ali naloge, ki delajo na projektu do uresničitve, potem se razidejo. Zato za take organizacije radi tudi rečemo »raje šotor kot palača«. Take organizacije so zelo dinamične, ker delujejo v okolju, kjer so spremembe stalnica. Glavni cilj je takojšnja prilagodljivost in hitra spremenljivost glede na razmere v okolju (Kavčič, 2011, str. 74).

Raziskava Camerona in Quinna je dokazala, da večina organizacij razvije dominanten tip kulture. Več kot 80 odstotkov od več tisoč organizacij, ki so bile vključene v raziskavo, je označeval en ali več kulturnih tipov iz okvirja. Tiste, ki niso imele dominantne kulture, so bile ali nejasne glede kulture ali pa so poudarjale vse štiri tipe kulture enakomerno (Cameron in Quinn, 2006, str. 46–47). Odkrila sta tudi, da se organizacijska kultura skozi življenjsko fazo organizacije spreminja.

Razvoj običajno vodi iz začetne ad hoc kulture, ko v organizaciji ni razvite formalne strukture in jo označuje podjetništvo, vodena je s strani enega močnega vodje, ki je velik vizionar. Sčasoma se tako usmerjeni organizaciji dodajo še elementi klanske kulture, saj se v njej ustvarijo močni občutki pripadnosti in osebne identifikacije z organizacijo. Morebitne krizne situacije, ki jo prinese tudi povečanje organizacije, pa lahko privedejo do sprememb kulture na hierarhično, saj je v takih situacijah treba vzpostaviti red in predvidljivost. Hierarhični kulturi je običajno dodana še tržna kultura – konkurenčnost, doseganje rezultatov in poudarek na usmerjenosti navzven. Pozornost se tako premakne iz notranje kontrole na usmerjenost h kupcem in tekmovalnost zunaj organizacije. Dejstvo je, da zrele in visoko učinkovite organizacije znotraj sebe morajo razviti posamezne enote, ki predstavljajo vsako od teh kultur (Cameron in Quinn, 2006, str. 53–54).

Cameron in Quinn (2006, str. 23–30) sta razvila tudi orodje za oceno organizacijske kulture po tej tipologiji. To je vprašalnik OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument – orodje za oceno organizacijske kulture), ki bo v analitičnem delu diplomske naloge uporabljen za določitev sedanje in zelene kulture v izbrani banki.

4 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Proces oblikovanja organizacijske kulture je dolgotrajen in zapleten. Pomembno vpliva na uspešnost, zato je zelo pomembno, kako jo oblikujemo.

4.1 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine, in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi, ne o skupini. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi kulturo. Rast skupine in oblikovanje kulture sta tako neločljivo povezana (Schein, 1994, v Kržič, 2005, str. 29).

Antropologi pravijo, da se kultura kaže v konkretnem delovanju in izdelkih ter jeziku, ki ga uporabljamo, pri čemer se z delovanjem označujejo vse oblike človekove dejavnosti, izdelki so vsi človekovi produkti, uporabljeni predmeti, naprave, tehnologije itd., jezik pa je integralni pojem za vse komunikacijske oblike in odnose v sistemu in z okoljem. Vse to se kaže kot odkrito, eksplicitno, spoznavno, kot materializirana kultura, kar pomeni, da so delovanje, izdelki in jezik pomembni dejavniki oblikovanja kulture, saj je kultura predvsem produkt stvarnih razmer, v katerih ljudje živijo (Lipičnik, 1999, str. 206–207).

Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra zelo pomembno vlogo vodstvo, saj voditelji, ustanovitelji skupine ali organizacije s svojimi vrednotami vplivajo na oblikovanje skupnih predpostavk. Kultura nastaja v procesu, ki ga vsiljuje skupini nujnost preživetja v zunanjem okolju. Pri tem se srečuje z različnimi problemi (Mesner Andolšek, 1995a, str. 66–88), ki so opisani v nadaljevanju.

- *Problemi prilagajanja organizacije na okolje*

Da bi se organizacija uspešno prilagodila svojemu okolju, mora najprej razrešiti nekaj osnovnih dilem. Vsaka organizacija mora poiskati odgovor na vprašanje, zakaj pravzaprav obstaja. Iz tega izvira temeljni pomen osnovne naloge ali primarnega cilja, ki ga ima. Da bi dosegla svoj cilj, se mora oblikovati tako, da ga bo sposobna uresničiti. V organizaciji se razvije poseben stil – temeljna logika o tem, kako oblikovati naloge, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja, nadzora, informiranja itd. Sposobnosti in spoznanja pa tudi tehnologije, ki jih organizacija razvije in pridobi, ko poskuša obvladati okolje, postanejo del njene kulture.

- *Problemi notranje integracije*

Proces oblikovanja organizacije in nastajanja skupine je hkrati vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med posamezniki, ki skupaj opravljajo določeno delo. Proces oblikovanja skupne zajema razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij (kaj npr. pomeni dober izdelek, visoka kvaliteta itd.), oblikovanje skupinskih norm (kot rezultat pogajanja vseh članov skupine in niso zgolj s strani vodstva vsiljena pravila ali navodila za delovanje) in ideologij (ideali in aspiracije za prihodnost, želeni odnosi med člani organizacije).

- *Organizacijska kultura v funkciji zmanjševanja napetosti*

Organizacija se na svoje notranje in zunanje probleme odziva na določen način. To je vidna raven organizacijske kulture. Kultura služi za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil veliko mero strahu. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi in ciljnih, kako komunicirati s sodelavci in se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, pa posameznik pridobi tudi način, kako izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne, in ugotovi, čemu je potrebno posvečati pozornost. V tem smislu lahko organizacijsko kulturo razumemo kot vrsto filtrov ali leč, ki nam pomagajo, da zaznavamo in se usmerjamo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje.

Organizacijska kultura je kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja in v organizaciji sami, ki se jih ne da predvideti (Mesner Andolšek, 1995a, str. 74).

Kultura v skupini, organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati menedžment skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej novim članom (Možina, Bernik, Merkač in Svetic, 2000, str. 143). Organizacijske kulture se ne da enostavno predpisati, ampak se njene sestavine uveljavljajo z določenim načinom dela, osebnim zgledom in podobno. V organizaciji neprestano potekajo procesi privajanja in odvajanja članov na njeno kulturo; temu procesu rečemo socializacija.

Rozman et al. (1993, str. 174) navajajo tri faze oblikovanja organizacijske kulture, in sicer: analizo, vrednotenje in oblikovanje kulture podjetja. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Druga faza je vrednotenje. Njen namen je primerjava obstoječe kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljevanje nove kulture podjetja, katere temelj je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo.

V novih podjetjih je organizacijska kultura skladna z osebnostjo (prepričanja, vrednotami) ustanovitelja. Ko organizacija z leti raste, razvija tudi svojo lastno kulturo, ki se lahko razlikuje od prvotne. Če želi biti organizacija dolgoročno uspešna, mora uveljavljati svojo lastno kulturo, temelječo na motivaciji in vrednotah, ki si jih delijo vsi njeni člani in ki ji omogoča uspešno doseganje zastavljenih ciljev. Zaradi tega se tudi razlikuje od drugih organizacij.

Organizacijska kultura nastaja počasi in postopoma, kar lahko označimo kot širjenje organizacijske kulture oziroma prenos kulture na zaposlene. Kultura se prenaša na zaposlene na različne načine (Treven in Sriča, 2001, str. 87–93), in sicer z:

- *zgodbami* – znotraj mnogih organizacij se prenašajo zgodbe, ki pripovedujejo o dogodkih, povezanih z ustanovitelji organizacije, najvišjimi menedžerji in pomembnimi odločitvami, ki vplivajo na usmeritev organizacije v prihodnosti;
- *rituali* – rituale ali obrede lahko opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti, ki izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v organizaciji ter pomembnost ali nepomembnost posameznih članov;
- *materialnimi simboli* – to so npr. službena vozila, velikost in videz pisarn posameznih članov, sodobnost opreme in primernost oblačil zaposlenih. Ti materialni simboli zaposlenim sporočajo, kdo je v organizaciji pomemben, kakšna je stopnja neenakosti med zaposlenimi, ki jo podpira najvišji menedžment in kakšen način vedenja je sprejemljiv v organizaciji.
- *jezikom* – v mnogih organizacijah uporabljajo jezik za označevanje pripadnosti članov njihovi kulturi. S spoznavanjem jezika člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti. Novo zaposleni se v taki organizaciji soočijo s posebnim žargonom, ki pa po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika.

O nastajanju in razvoju kulture bi lahko zaključili, kot pravi Tavčar (2002, v Klaneček, 2010, str. 18), da ni splošnih pravil. Vsaka organizacija se razvija po svoje in z njo tudi njena kultura. Nastajanje kulture je pogojeno z zgodovino in okoljem ter psihično usmerjenostjo njenih članov.

4.2 OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo, ki dobro vpliva na uspešnost podjetja, je treba ohranjati. Kavčič (2011, str. 115) navaja najmanj dva razloga, zaradi katerih je potrebna vzdrževalna dejavnost:

- *entropija* – to je naravna tendenca sistemov k razgradnji ali razpadanju, zato se je treba potruditi za ohranjanje moči organizacijske kulture;

- *zaposlovanje novih članov* – novi ljudje v organizacijo prinašajo nove vrednote in nazore, ki so običajno drugačni od obstoječe organizacijske kulture, zato si mora organizacija prizadevati, da na novince prenese obstoječo kulturo, da bi jih socializirala.

Vzdrževanje obstoječe organizacijske kulture poteka predvsem preko treh dejavnikov (Tavčar, 2000, str. 82):

- *preko obvladovanja človeških dejavnikov oziroma kadrovske dejavnosti* – z izbiro sodelavcev se presoja njihova primernost po skladnosti z vrednotami, ki prevladujejo v kulturi organizacije, prav tako pa tisti, ki se odloča za zaposlitev, primerja svoje vrednote s kulturo organizacije;
- *preko dejavnosti vodstva* – s svojim ravnanjem in zgledom vrhnji menedžment postavlja norme obnašanja, ki pronicajo skozi organizacijo;
- *s socializacijo* – četudi so jih kar se da skrbno izbirali, novi sodelavci najlažje skalijo veljavna stališča in navade, saj še niso osvojili kulture organizacije, zato jim mora organizacija pomagati, da osvojijo njeno kulturo. Socializacija je najbolj vidna na začetku, nadaljuje pa se nato ves čas zaposlitve in tako se kultura z njo nenehno utrjuje.

Organizacija kot odprt sistem pa je neprestano izpostavljena spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, večje inovacije, spremembe navad potrošnikov itd. Tako torej spremembe povzročajo dejavniki v organizaciji, npr. inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov ipd. Spremembe so lahko povzročene iz bližnjega ali daljnega okolja. Če se organizacija ne bi spreminjala in se s tem ne bi prilagajala novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi preživela. Tako se mora tem spremembam prilagoditi tudi organizacijska kultura, saj obstoječa običajno ne ustreza več. Organizacijsko kulturo, ki se sicer spreminja tudi sama od sebe, je potrebno torej občasno spremeniti tudi namenoma, saj bi v nasprotnem primeru lahko ogrozili tudi obstoj organizacije, kar pa se lahko zgodi tudi zaradi neuspešnega uvajanja sprememb v organizacijsko kulturo. Zaradi kompleksnosti organizacijske kulture ni niti enega pravega modela, ki bi bil lahko vodilo za te spremembe (Kavčič, 2011, str. 120–122).

Štiri generične skupine strategije za spremembo organizacijske kulture je leta 1994 opredelil Paul Bate (Kavčič, 2011, str. 120–121), in sicer:

- *agresivni pristop* – organizacija je že v stiski, saj vodstvo ni pravočasno zaznalo sprememb, tako da pride do nasilnega, odločnega in grobega napada na obstoječo kulturo. Časa in sredstev za izvajanje sprememb ni veliko, zato takšna strategija praviloma pomeni tudi zamenjavo najvišjega vodstva. Z novimi

ukrepi se poskuša izpodbiti prejšnjo, in dokazati, da je bila popolnoma neustrezna;

- *pomirjevalni pristop* – spremembe se uvajajo postopoma in dolgoročno, brez spopadov in z malo bolečih ukrepov za zaposlene, tudi zamenjava vodstva ni nujna. Prevladujoči način je prilagajanje in ne konflikt, ukrepi so zelo pragmatični, brez poudarka na ideologiji;
- *korozivni pristop* – možno ga je uporabiti v korist posameznikov, ki s svojim vplivom poskušajo spremeniti organizacijsko kulturo, predvsem zaradi svojih osebnih ali neformalnih skupinskih interesov. Gre za velike politične igre za uresničevanje interesov na račun organizacije;
- *indoktrinacijski pristop* – spremembe kulture se uvajajo z dobro načrtovanim in profesionalno vodenim učenjem in usposabljanjem. Tisti, katerih kultura se mora spremeniti, pri tem procesu sodelujejo in se mu ne upirajo. Vodstvo za spremljanje uvedenih sprememb uporablja tudi kontrolne mehanizme, vendar v zelo kooperativnem vzdušju. Učenje, ki naj bi uvedlo za organizacijo koristne in nujne spremembe, spremlja tudi etična utemeljitev.

Zaposlene je treba pripraviti na kulturne spremembe s ciljem boljšega poslovanja podjetja kot celote in tudi večjega zaslužka zaposlenih (Klaneček, 2010, str. 71).

5 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Večina avtorjev, ki proučujejo koncept organizacijske kulture s poslovnega vidika, opozarja na povezanost organizacijske kulture z uspešnostjo poslovanja organizacije (Rozman, 2001, str. 134). Organizacijska kultura ima velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja, kljub temu pa ji vodje še vedno posvečajo premalo pozornosti. Če je usklajena s strategijo, lahko celo predstavlja vir konkurenčnih prednosti podjetja. Neusklajenost kulture pa lahko ovira uvajanje naprednih sprememb v podjetju (Zagoršek in Štemberger, 2005, str. 58).

Kakor je znano, ima sodobno okolje podjetja – kar se je jasno pokazalo v začetku osemdesetih let – bistveno drugačne značilnosti: po eni strani gre za tržišče kupcev, zahtevno, muhasto in nepredvidljivo, po drugi strani pa za pravo eksplozijo inovacij, predvsem na področju izdelkov, storitev, tehnologij. Takšne življenjske razmere seveda zahtevajo popolnoma drugačno podjetje, če naj bo sposobno preživeti. Zato nikakor ni čudno, če kažejo vrhunska podjetja popolnoma drugačno sliko kot pravkar opisana. Temeljijo namreč na ljudeh, na zaupanju vanje, torej na avtonomiji in decentralizaciji. Le tako je namreč možna fleksibilna organizacija, tj. organizacija, ki jo je mogoče spreminjati s kar najmanjšim naporom, da bi bilo podjetje vedno optimalno organizirano. Take organiziranosti ni mogoče birokratsko predpisati od

zunaj, uresničljiva je le s samoorganiziranjem, vodenje pa mora z ustvarjanjem ustrezne klime (ne pa z ukazovanjem) ustvariti razmere, v kakršnih bo to uresničljivo. Spet smo pri istem spoznanju: temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in kultura, zato se je kulture podjetja treba lotiti z vso strokovno resnostjo (Lipičnik, 1999, str. 207–208).

Organizacijska kultura po mnenju funkcionalistov opravlja funkcijo spoja med socialnimi akterji v organizaciji in socialnimi akterji, ki niso člani organizacije. V socialnem spoju z okoljem organizacija uresničuje svoje poslanstvo, vizijo in cilje, ki določajo tudi njeno tekmovalno sposobnost, način preživetja in uspešnost delovanja. Poleg teh dveh spojev je osrednjega pomena za uspešno delovanje organizacije tudi povezanost med slogom vodenja, organizacijsko kulturo in okoljem. Vsaka organizacija ima svoj način delovanja, ki se razlikuje od načina delovanja drugih organizacij. Na organizacijsko kulturo in uspešnost organizacije vplivajo tudi zaposleni, zlasti na operativni ravni organizacije (Ovsenik in Ambrož, 2002, str. 54–55).

Če se povrnemo k antropologiji in sociologiji, lahko trdimo, da kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tedaj, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča sodelavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik, 1999, str. 208).

Uspešno delovanje kulture podjetja je v njeni vlogi katalizatorja, ki ustvarja notranjo motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali na ravni nezavednega – mislijo in delujejo kot oblikovalci ter uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželeno in nujna, vlečemo za isto vrv (Lipičnik, 1999, str. 208).

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANI BANKI

Vsaka organizacija je nekaj svojskega, ima svoje značilnosti in načela, zato vsakemu podjetju ustreza njemu lastna kultura, tako se je tudi v izbrani banki razvila močna organizacijska kultura, ki je v današnjem času lahko konkurenčna prednost.

Sledeče podpoglavje govori o elementih organizacijske kulture v izbrani banki. Tu ne gre za podrobno raziskavo in analizo vrednostnih kazalcev elementov organizacijske kulture, ampak zgolj za detekcijo teh z opazovanjem in občutenjem, kajti pomen pojavnih znakov in proglašanih vrednot, pravil in norm je brez spoznanj o prikritih, temeljnih podmenah nemogoče razvozlati. Spoznavanje teh podmen je namreč zelo težavno, ker ko jih zaposleni vzamejo za svoje, takrat poniknejo v njihovo podzavest in jih sami ne morejo zanesljivo opredeliti. Za iskanje temeljnih

podmen je zato potrebno visoko strokovno znanje, ki sega že na področje psihoanalize.

V drugem podpoglavju bo z analizo standardnega anketnega vprašalnika OCAI predstavljena ugotovitev, kakšno organizacijsko kulturo zaznavajo zaposleni v izbrani banki in kakšno bi si želeli. Vprašalnik OCAI temelji na modelu konkurenčnih vrednot, ki sta ga opredelila Cameron in Quinn (2006).

6.1 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE V IZBRANI BANKI

Z dnem, ko nekdo začne delati v tej banki, postane del njene organizacijske kulture. Način, na katerega se v izbrani banki lotevajo stvari, se odraža v načinu razmišljanja, odločanja, obnašanja, videza in komuniciranja (interno gradivo izbrane banke).

Velja tudi obratno, da posameznik s svojim razmišljanjem, obnašanjem, videzom in načinom komuniciranja v svojem delovnem okolju ustvarja podobo, osebnost in identiteto izbrane banke, ki pa še zdaleč ni omejena le na obliko logotipa, urejenost prostorov, duhovitost oglasov ali na poslovne rezultate. K njej največ prispevajo njeni člani, zato je vtis, ki ga zaposleni naredijo na stranke oz. sogovornika, v veliki meri vtis, ki ga dobijo o izbrani banki (interno gradivo izbrane banke, 2010).

Zaposleni v izbrani banki se morajo zavedati, da delati v njej ni le privilegij, je predvsem odgovornost. Zaposleni morajo svoje delo opravljati z vso resnostjo in zavzetostjo, vedno z medsebojnim spoštovanjem, v partnerstvu in sodelovanju. Zavezani so visokim strokovnim, etičnim in komunikacijskim merilom (interno gradivo izbrane banke, 2010).

Vodilni menedžment od svojih sodelavcev pričakuje brezpogojno doseganje prej omenjenih visokih meril in njihovo dosledno spoštovanje (interno gradivo izbrane banke, 2010).

V nadaljevanju so opisani elementi, ki jih zaznavamo v izbrani banki, in kažejo na to, da se predvsem vodilni dobro zavedajo negovanja lastne organizacijske kulture.

6.1.1 Vrednote

Vsak menedžment se mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati za krepitev skupnih vrednot, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture. Organizacijska kultura izbrane banke temelji na vrednotah, ki si jih delijo vsi njeni člani in le tako lahko uspešno dosežajo zastavljene cilje.

Izbrana banka ima svoj etični kodeks, v katerem poudarja temeljne vrednote. Te prispevajo k utrjevanju takšne organizacijske kulture, ki na prvo mesto postavlja neoporečno poslovanje in zavedanje, da je banka lahko dolgoročno uspešna samo ob spoštovanju visokih strokovnih in etičnih meril poslovanja. Te temeljne vrednote morajo dosledno spoštovati in uresničevati vsi zaposleni (spletna stran izbrane banke):

- *odgovornost in sodelovanje* – delo morajo zaposleni v izbrani banki opravljati s polno odgovornostjo in v duhu konstruktivnega medsebojnega sodelovanja;
- *poštenje in zaupanje* – med sodelavci morata biti prisotna poštenost in zaupanje, ki sta tudi osnova odnosov s poslovnimi partnerji in strankami;
- *spoštljivost in strpnost* – spoštljivost in strpnost naj se kaže do drugačnih in do sebi enakih, drug do drugega ter do partnerjev in strank;
- *odkritost in resnicoljubnost* – zaposleni naj bodo odkriti, nikoli se ne sme govoriti neresnic. Za besedami je treba stati in kar se obljubi, postane zavezujoče;
- *ugled in uspeh banke* – pri poslih, ki bi lahko okrnili ugled, zmanjšali dobičkonosnost banke ali jo izpostavili kakršnim koli drugim tveganjem, je prepovedano sodelovati;
- *skrbnost in strokovnost* – zaposleni naj pri svojem delovanju stremijo k odličnosti, zato morajo svoje delo opravljati strokovno in z največjo mero profesionalne skrbnosti.

6.1.2 Zunanji videz

Poslovno okolje od bančnikov pričakuje urejenost, umirjenost in diskretnost. Tu ni nikakršnih skrajnosti. Sogovorniku bančniki že s svojim videzom dajo vedeti, da ga spoštujejo in da so vredni njegovega zaupanja, zato se morajo v izbrani banki dosledno držati osnovnih pravil poslovnega oblačenja, četudi stiki s poslovnimi partnerji niso načrtovani, a se ne smejo pustiti presenetiti. Iz tega sledi, da bančnik že na prvi pogled mora vzbujati videz profesionalca (interno gradivo izbrane banke, 2010).

Da bi se izognili morebitnemu nerazumevanju poslovnih standardov, ima izbrana banka predpisana natančna priporočila glede oblačenja in obutve posebej za moške in ženske. Zaposleni v poslovalnicah nosijo uniformo, ki daje poenoten videz, usklajen s celotno podobo, hkrati pa izraža točno določen pomen, poklic in prepoznavnost. Strogo se zapoveduje tudi skrb za osebno higieno in urejeno pričesko. Zapisana so tudi pravila glede nakita, pri nošenju katerega morajo biti zaposleni, predvsem moški, zadržani.

Iz tega je jasno, da izbrana banka glede videza ne dopušča napak, saj bi kazale poslovno neurejenost banke na splošno. Zato so pravila zapisana.

6.1.3 Vedenje

Lepo vedenje, uglajenost ali manire niso prirojene, pač pa privzgojene in priučene. Če nismo večji vsaj osnovnih zapovedi lepega vedenja, v poslovnem svetu ne moremo preživeti (interno gradivo izbrane banke, 2010).

V izbrani banki je zapovedana olika, ki močno olajša poslovne stike in pomaga učinkoviteje reševati dnevne dileme. Neotesanost je lahko strogo kaznovana in si je pri poslu nihče ne sme privoščiti. Zaposleni morajo slediti pravilu: »Če ni olike, ni posla!« (interno gradivo izbrane banke, 2010)

Posebna pozornost je posvečena pravilom, ki lahko marsikateremu članu organizacije olajšajo in pomagajo pri uspešnem poslovanju, zato so zapisali pravila profesionalnega obnašanja, kamor sodijo pravila pozdravljanja, odnos do sodelavcev in odnos od partnerjev ali strank.

6.1.4 Komunikacija

Način komunikacije jasno in nedvoumno odraža raven splošne razgledanosti, mentalne širine in izobraženosti, ne nazadnje tudi vzgoje in uglajenosti (interno gradivo izbrane banke, 2010). Za vsako organizacijo sta izjemnega pomena komuniciranje in jezik. Med zaposlenimi izbrane banke se je razvila posebna oblika komuniciranja, ki jim omogoča razumevanje brez večjega razlaganja pojmov. Prepoznavnost komuniciranja je opazna tudi navzven, saj sogovorniki lahko hitro opazijo, iz katerega okolja zaposleni prihajajo.

Komunikacijske poti izbrane banke so razvite. Krepijo se na sestankih, pri informiranju zaposlenih preko klasične in elektronske pošte, različnih vrstah dodatnih izobraževanj in usposabljanj, banka izdaja tudi svoj mesečnik.

Izbrana banka ima jasna in stroga pravila o načinu komuniciranja s strankami.

6.1.5 Simboli

Simbolika izbrane banke je prisotna preko njenega prepoznavnega znaka blagovne znamke in različnih sloganov.

Znak izbrane banke simbolizira prizadevno delo in zaslužnost, povezana z varčevanjem. V njem se izkazuje modrost in čistost, ki jo v povezavi z bančno ustanovo lahko prevedemo v poštenje, kateremu naj sledi zaupanje strank v njihove

storitve. Izraža tudi tradicijo in z njim ponosno govori o regiji, kjer je izbrana banka najbolj prisotna.

Slogani, ki se pojavljajo tako ob samem zaščitnem znaku izbrane banke kot tudi na promocijskem materialu, so največkrat metafore, za katere lahko rečemo, da so zelo izvirne, kar kaže na to, da je ustvarjalnost cenjena. Z domiselnimi slogani, ki so včasih hkrati tudi duhoviti, se želijo približati strankam, kajti ko človek prebere lepo, prijetno, prijazno, toplo ali celo zabavno misel, se ta ugnezdi v njegovo nezavedno in ga hkrati vabi v okolje, kjer je nastala. V sloganih so poudarjene tudi kvalitete in vrednote izbrane banke.

Organizacije pogosto kot simbol uporabljajo svoje zgradbe, da bi z njimi drugim pokazale svoje bistvo. Ponekod po svetu imajo banke najmogočnejše in najlepše stavbe v mestu. Z njimi želijo pokazati svojo moč in bogastvo. Za izbrano banko tega ne moremo reči, s svojimi stavbami se ne postavlja, morda bi lahko celo rekli, da bi bilo to neprimerno.

6.1.6 Obredi, rituali in slovesnosti

Izbrana banka svojo enotno podobo razvija tudi preko dogodkov, s katerimi potrjujejo sebe in utrjujejo organizacijske vrednote.

Vsako leto organizira skupen zaključek leta, kjer se na podlagi kontrol poslovanja, ki potekajo čez celo leto, razglasijo najuspešnejše enote izbrane banke. S tem se posebej poudarjajo in spodbujajo njene posamezne temeljne vrednote. Kot navaja Kavčič (2011, str. 51), si zaposleni tako obliko spodbujanja vrednot zelo zapomnijo. Vse to kaže na to, da se vodilni menedžment dobro zaveda pomena organizacijske kulture, kajti z organizacijo takih dogodkov in ob tem javno izrečenih ciljev in nalog vpliva na ozaveščanje vrednot, ki jih goji banka.

Del zaposlenih se vsako leto udeleži športnih iger, kjer se zberejo predstavniki večine bank, ki delujejo v Sloveniji. Posebej za ta dogodek udeleženci prejmejo športna oblačila, opremljena z znakom izbrane banke. Odločitev posameznika, da se udeleži takšnega dogodka, kaže tudi na to, da je pripravljen s ponosom nositi njen znak, jo zastopati ter ji s tem izkazati pripadnost. Zastopanje banke na teh dogodkih v sproščenem duhu krepi kolektivno zavest in povečuje pripadnost.

Poleg že tradicionalnih skupnih prednovoletnih srečanj je v zadnjem času zaznati še več druženja zaposlenih v njihovem prostem času. Tako se večkrat organizirajo razni pikniki, praznovanja rojstnih dni, rojstva otrok, slovesnosti ob upokojitvi ipd. Gre za skupne aktivnosti, ki so namenjene srečevanju in druženju ter obnavljanju stikov.

Z organizacijo navedenih dogodkov in aktivnosti vsekakor vplivamo na:

- *usmerjanje* – cilji organizacije so javno predstavljeni in izrečeni,
- *integracijo* – stopnjo medsebojne povezanosti posameznih enot izbrane banke,
- *identifikacijo* – stopnjo, s katero se zaposleni identificirajo z izbrano banko.

6.1.7 Vzorniki

Vzorniki so osebe ali skupine, ki jih spoštuje večje število članov organizacije in predstavljajo neko skupinsko vrednoto, simbol zaželenega delovanja (Kavčič, 2011, str. 52).

V izbrani banki je skozi pogovore med zaposlenimi še vedno zaslediti spoštovanje do dolgoletnega uspešnega vodje iz preteklega obdobja. Karizmatična osebnost je pustila na zaposlenih velik pečat in vodilo po določenem ravnanju. Na splošno do nadrejenih vlada spoštovanje.

Vzorniki imajo vlogo velikih motivatorjev, kajti če je ali je bila v času njihovega delovanja organizacija uspešna, predstavlja njihovo ravnanje osnovo za uspešnost razvoja organizacije. Analiza njihovih tipičnih dejanj odkriva sestavine organizacijske kulture (Kavčič, 2011, str. 52).

6.1.8 Videz in celostna podoba

Z videzom in celostno podobo izbrana banka skrbi za lastno promocijo. Pozornost je usmerjena na videz tako zaposlenih kot tudi prostorov in objektov.

Celostno podobo gradi izbrana banka tudi z zapovedanim oblačenjem zaposlenih, kajti vsi zaposleni na bančnih okencih so oblečeni enako. Na posameznih delih oblačil je izvezen znak banke, ki na diskreten način kaže na pripadnost in hkrati tudi skrb banke za urejenost zaposlenih.

Prostori bančnih poslovalnic odsevajo vzdušje in podobo, ki je ustrezna za bančne poslovalnice. Pohištvo, ki je enako po vseh poslovalnicah izbrane banke, s svojim stilom stranki takoj sporoči, da je vstopila v poslovno okolje. Leseno pohištvo z visokim sijajem in zlatimi detajli poudarja čistost, urejenost in uspešnost.

Na ta element organizacijske kulture je izbrana banka zelo pozorna in je tudi predmet ocenjevanja, ki vpliva na končno letno oceno posameznih enot banke, kajti z videzom in celostno podobo lahko močno vplivamo na identifikacijo in integracijo.

6.2 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V IZBRANI BANKI

Raziskovanje organizacijske kulture v izbrani banki nadaljujemo z merjenjem organizacijske kulture, ki smo ga razdelili na tri dele, in sicer: na izbor vprašalnika, zbiranje odgovorov in analizo.

6.2.1 Anketni vprašalnik po Cameronu in Quinnu – OCAI

Za raziskovanje organizacijske kulture smo izbrali anketni vprašalnik OCAI (Priloga 1), ki je omenjen že v tretjem poglavju.

Avtorja Cameron in Quinn (2006, str. 23) sta izdelala poseben merski instrument OCAI. Uporablja se za analiziranje organizacijske kulture, ki jo zaposleni trenutno zaznavajo in hkrati meri, kakšno kulturo bi zaposleni v prihodnosti raje občutili. Prav zaradi tega, ker omogoča merjenje tako sedanje kot želene organizacijske kulture in tudi širokega spektra dimenzij organizacijske kulture, smo se odločili, da za raziskavo uporabimo ta vprašalnik. Sestavljen je iz šestih kategorij, ki so namenjene merjenju ključnih vidikov organizacijske kulture:

- splošne karakteristike podjetja,
- stil vodenja,
- sistem ravnanja z zaposlenimi,
- lepilo organizacije,
- strateški poudarki in
- kriteriji uspeha.

Vsaka od teh kategorij vsebuje štiri trditve, ki označujejo posamezen tip organizacijske kulture. Trditve pod A predstavljajo kulturo klana, trditve pod B kulturo adhokracije, pod C kulturo trga in pod D kulturo hierarhije. Med štiri trditve zaposleni razdelijo 100 točk po kriteriju, da se največ točk dodeli tisti trditvi, ki je najbližje opisu njihove organizacije. To ponovijo šestkrat za vsako kategorijo za sedanje stanje, nato pa ocenjujejo ponovno šestkrat, le da trditve točkujejo glede na želeno stanje.

Ocenili smo, da vprašalnik ni ravno najlažji, zato smo ga najprej testirali v krogu domačih in prijateljev. Predvsem smo želeli izvedeti, ali so navodila za izpolnjevanje dovolj jasna in nedvoumna. V sodelovanju s testnimi anketiranci smo prvotna navodila toliko časa popravljali, da smo prišli do navodil, za katera se nam je zdelo, da so popolnoma razumljiva. Slabše razumljiva navodila bi anketirance lahko že na samem začetku odvrnila od izpolnjevanja, hkrati pa smo se s tem želeli izogniti napačno izpolnjenim vprašalnikom.

Da bi se izognili napakam, je bila tudi spletna anketa pripravljena tako, da so se točke v posamezni kategoriji samodejno seštevale, in če so bile ob oddaji kakšne napake, ankete ni bilo možno oddati. V tem primeru se je ob kliku na gumb oddaj pojavilo opozorilo z zapisom, kje točno je napaka, s povabilom, naj se vprašani vrne k vprašanju in jo odpravi.

Vprašalnik je na začetku vseboval še tri osnovna vprašanja, nanašajoč se na splošne podatke o anketirancu, ki so osnova za preverjanje reprezentativnosti vzorca. Spraševali smo po spolu, starosti in času zaposlitve. V tej nalogi zaradi posameznih omejitev, ki so predpisane za diplomske naloge višješolskega strokovnega študija, dobljenih podatkov po tem, ali prihaja do razlik med zaznavanjem organizacijske kulture med spoloma, ali starejši zaznavajo organizacijsko kulturo drugače kot mlajši zaposleni in če tisti, ki v banki delajo že dlje časa, njeno kulturo občutijo drugače, ne bomo analizirali, smo jih pa zbrali za morebitne nadaljnje analize.

6.2.2 Zbiranje odgovorov

Po elektronski pošti smo v sredini septembra 2015 vsem zaposlenim izbrane banke poslali prošnjo za sodelovanje pri analitični raziskavi o organizacijski kulturi v njihovi organizaciji. V določenem roku smo prejeli le 68 izpolnjenih vprašalnikov, kar se nam je zdelo premalo, da bi bil vzorec dovolj reprezentativen, zato smo po posvetovanju s kadrovske službo ponovno zaprosili za izpolnitev vprašalnika in se hkrati zahvalili tistim, ki so to že storili. Na drugo prošnjo smo prejeli še 36 vprašalnikov, se pravi, da smo skupaj prejeli vprašalnike od 104 zaposlenih, kar predstavlja 25 % celotne populacije. Vsi oddani vprašalniki so bili pravilno izpolnjeni.

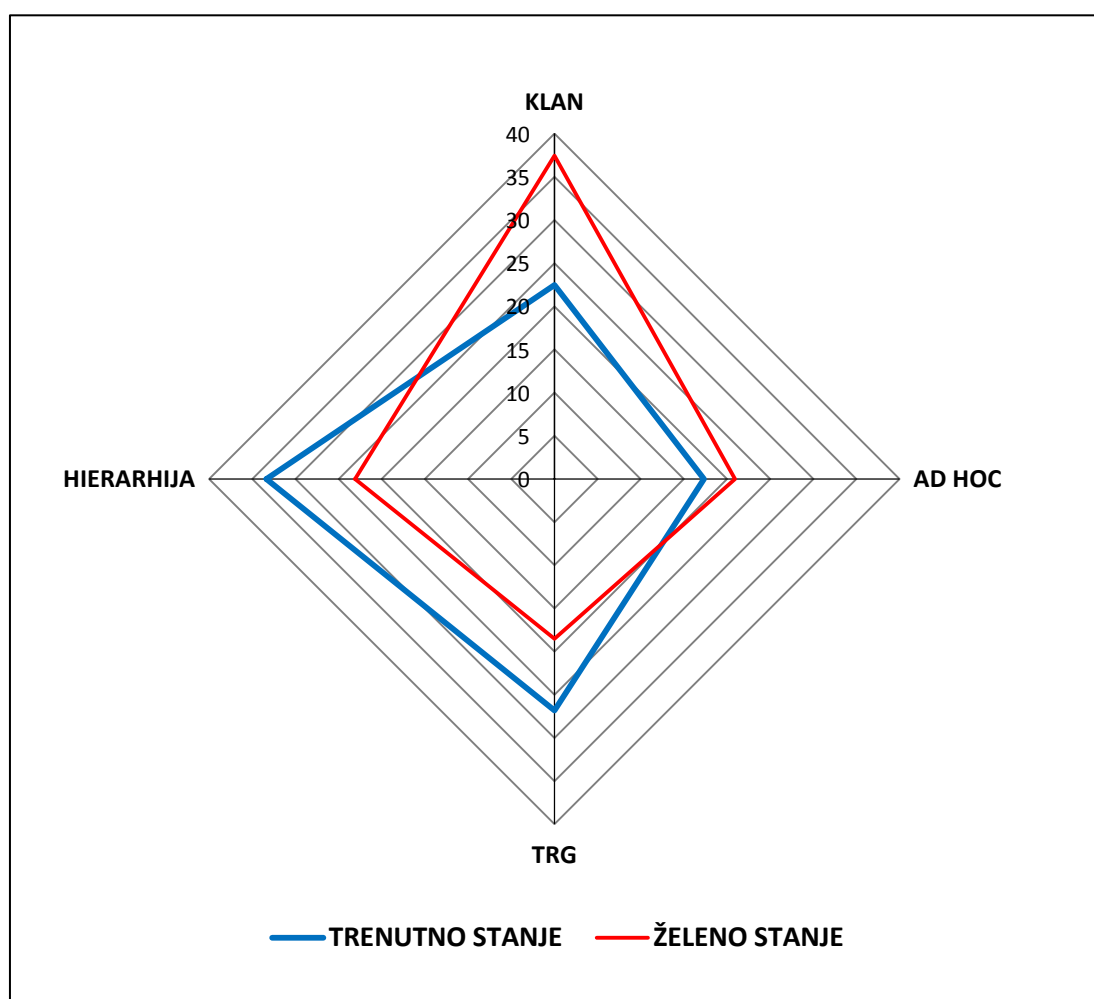
6.2.3 Analiza

Pri analizi vprašalnika je bilo najprej treba sešteti vse točke pri odgovorih A za sedanjost in posebej za prihodnost, vsoto pa nato deliti s šest (6), s čimer smo dobili povprečje za trditve A po posamezniku. Enak postopek smo ponovili še za trditve B, C in D. Nato smo sešteli vse povprečne vrednosti iz posameznega vprašalnika in jih delili s številom vseh vprašalnikov, se pravi s 104. Z izračunom teh povprečij smo dobili skupno oceno in s tem profil organizacijske kulture. Za boljše razumevanje dobljenih rezultatov iz tabele 1 smo v nadaljevanju podatke prikazali tudi grafično.

ORGANIZACIJSKA KULTURA	A – KLAN	B – AD HOC	C – TRG	D – HIERARHIJA
SEDANJA	22,47	17,32	26,83	33,37
ŽELENA	37,47	20,91	18,51	23,11
RAZLIKA	15,00	3,59	8,32	10,26

Tabela 1: Skupno povprečje za sedanjo in želeno organizacijsko kulturo v izbrani banki

(Vir: lastni)



Slika 2: Prikaz povprečnih ocen sedanje in zelene organizacijske kulture v izbrani banki

(Vir: lastni)

Sedanja organizacijska kultura v izbrani banki

Pred začetkom raziskave smo na podlagi predhodnih opažanj in sklepanj ter izsledkov nekaterih analiz organizacijske kulture v drugih bankah pričakovali, da v izbrani banki prevladuje tržna kultura. Analiza raziskave je pokazala, da je tržna kultura na drugem mestu (tabela 1) in za sedanjo, ki je ocenjena za hierarhično, zaostaja za 6,9 točk. Najmanj točk je zbrala kultura ad hoc, sledi ji kultura klana, ki zaostaja za kulturo trga za 4,36 točke, razlika med kulturo ad hoc in klansko pa znaša 5,15 točke. Če točkovne rezultate razdelimo od prvega do četrtega mesta in izračunamo razlike od vsakega posameznega do naslednjega mesta po vrsti, ugotovimo, da razlika med hierarhično in tržno organizacijsko kulturo znaša največ točk. Raziskava kaže, da hierarhična kultura v izbrani banki močno prevladuje, saj je točkovna razlika do tržne kulture največja.

Navedeno je v nasprotju z našimi sklepanji in opažanji, ki smo jih imeli pred raziskavo. Proučevanje literature in priprave na izvedbo te raziskave pa so že nakazovali, da organizacija dejansko vsebuje veliko elementov hierarhične kulture.

Ko smo primerjali bistvene sestavine organizacijske kulture v izbrani banki s teoretičnimi izhodišči, ki opisujejo hierarhično kulturo, smo ugotovili, da je v izbrani banki večina področij natančno urejena s pravilniki, navodili in obrazci. Izbrana banka ima veliko specializiranih oddelkov in posameznih strokovnjakov. Organizacijska struktura in odnosi so urejeni hierarhično, do nadrejenih vlada spoštovanje. Zaposleni se pri delu strogo držijo pravil, odgovornost je hierarhična, podrejeni odgovarja prvemu nadrejenemu. Zaključimo lahko, da rezultati raziskave odražajo dejansko stanje.

Želena organizacijska kultura v izbrani banki

Pred začetkom praktičnega dela raziskave smo na podlagi preučevanja teorije menili, da bi si zaposleni v izbrani banki tudi za svojo dobrobit morali želeti tržne organizacijske kulture, saj je za bančne ustanove značilno delo s strankami, ustvarjanje dobrih poslovnih rezultatov, ustvarjanje konkurenčnih prednosti na trgu, še posebej v današnjih razmerah, ko je trg že nasičen s ponudniki istovrstnih storitev. Tudi na podlagi rezultatov nekaterih drugih raziskav o organizacijski kulturi v drugih bankah smo pričakovali, da bodo zaposleni kot želeno organizacijsko kulturo izbrali tržno.

Analiza rezultatov raziskave je pokazala, da je največ udeležencev raziskave za želeno organizacijsko kulturo izbralo klansko, po vrsti ji sledijo: hierarhična, ad hoc, tržna (tabela 1).

Klanska s 37,47 točkami močno prevladuje, hierarhična, ki ji sledi, za njo zaostaja 14,37 točk, ad hoc je za hierarhično 2,19 točke, tržna pa je za ad hoc 2,4 točke in je skupaj zbrala povprečno 18,51 točke. Iz navedenega sklepamo, da zaposleni zelo pogrešajo timsko delo, sodelovanje, možnost soodločanja ter večji posluh in skrb za delojemalce.

Razhajanja med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo

Ko smo za vsak posamezni tip organizacijske kulture primerjali razliko med sedanjo in želeno kulturo, smo ugotovili, da je največja razlika, 15 točk, pri kulturi klana, kar je razvidno iz tabele 1. Največ zaposlenih si jo želi, a je trenutno ne zaznava.

Hierarhične organizacijske kulture si zaposleni želijo z dodeljeno povprečno 23,1 točko, kot zaznani pa so ji dodelili kar 33,37 točk. Tudi to razliko, ki znaša 10,26, ocenjujemo za veliko. Ta rezultat, uvrstitev zelene hierarhične kulture takoj za klansko, nas je v bistvu kar presenetil, saj se med seboj zelo razlikujeta, predvsem v tem, da je ena od značilnosti hierarhične kulture, da je posameznik samo izvajalec pravil, ki deluje povsem brezosebno. To si lahko razlagamo s tem, da se ljudje, če delujejo po ustaljenih in zapisanih pravilih, počutijo nekako varno in zato ne pogrešajo odprtih možnosti za kreativnost, inovativnost in eksperimentiranje, ki so povezani s tveganjem, zato se je, kot je zapisano v nadaljevanju, ad hoc kultura v izbrani banki kot zelena znašla na predzadnjem mestu.

Kot smo pričakovali, ad hoc kulturo kot prevladujočo zaznava najmanj zaposlenih, dodeljenih ji je bilo zgolj 17,32 točk. Točkovna razlika med zaznavami te kulture sedaj in željo, da bi jo občutili v prihodnje, znaša le 3,59 točke. To smo predvidevali že ob teoretičnem preučevanju, banka z ad hoc organizacijsko kulturo na trgu ne bi mogla obstati. Že sam pojem ad hoc pomeni začasnost. Za bančno okolje tudi niso značilne številne inovacije,časne projektne skupine, velika ustvarjalnost zaposlenih. Banka ne more delovati z anarhično urejenimi odnosi, lahko pa uvede nekatere elemente te kulture za izboljšanje počutja zaposlenih, predvsem tistih, ki pri svojem delu želijo bolj »zadihati«, seveda ob predpostavki, da se izključi možnost slabega vpliva na poslovanje.

Tržna kultura je prejela 26,83 povprečnih točk od anketirancev, kot zelena pa je prejela najmanj točk, le povprečne 18,51 točke. Razlika med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo je 8,32. Tudi to razliko ocenjujemo za pomembno veliko. Ta rezultat nas je najbolj presenetil, v začetku raziskave smo namreč postavili in podprli hipotezo, da v izbrani banki sedaj prevladuje tržna kultura, največ zaposlenih pa bi jo izbralo tudi v prihodnosti. Se pravi, da si zaposleni v večji meri ne želijo tipa kulture, ki bi sicer skladno z raziskavami nekako moral prevladovati v finančnih organizacijah (<https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-in-financial-organizations/>). Največ bi torej pomenile zmage na trgu in velik ugled,

tekmovalnost ter doseganje zastavljenih ciljev, a da bi bilo to najpomembneje, si zaposleni izbrane banke še najmanj želijo.

Splošne karakteristike izbrane banke

V prvem sklopu trditve v vprašalniku OCAI so anketiranci ocenjevali štiri trditve, ki so kot enega ključnih elementov organizacijske kulture opredeljevale splošne karakteristike organizacije po posameznih tipih organizacijske kulture. V spodnji tabeli so prikazane povprečne ocene za sedanje in zelene splošne karakteristike oziroma temeljne značilnosti izbrane banke.

SPLOŠNE KARAKTERISTIKE	A – KLAN	B – ADHOC	C – TRG	D – HIERARHIJA
SEDANJE	23,79	13,90	23,65	38,65
ŽELENE	42,93	18,41	21,01	17,64
RAZLIKA	19,14	4,51	2,64	21,01

Tabela 2: Povprečje ocen organizacijske kulture za splošne karakteristike izbrane banke
(Vir: lastni)

Iz zgornje tabele 2 in tudi grafa 2 je razvidno, da zaposleni ocenjujejo, da ima izbrana banka močno hierarhijo in urejen sistem kontrole ter formalna pravila, ki natančno določajo delovne naloge za vsakega posameznika. S povprečno 38,65 točkami hierarhična kultura močno prednjači pred klansko (23,79 točk) in tržno (23,65 točk), ki sta na drugem in tretjem mestu. Razlika v številu točk, povprečno dodeljenih trditvam, ki označujejo tržno in ad hoc organizacijsko kulturo, je kar 9,75. Na osnovi tega lahko zaključimo, da zaposleni kot temeljno značilnost banke najmanj zaznavajo dinamiko, podjetnost, velika tveganja in s tem povezano odgovornost, kar je značilno za ad hoc kulturo.

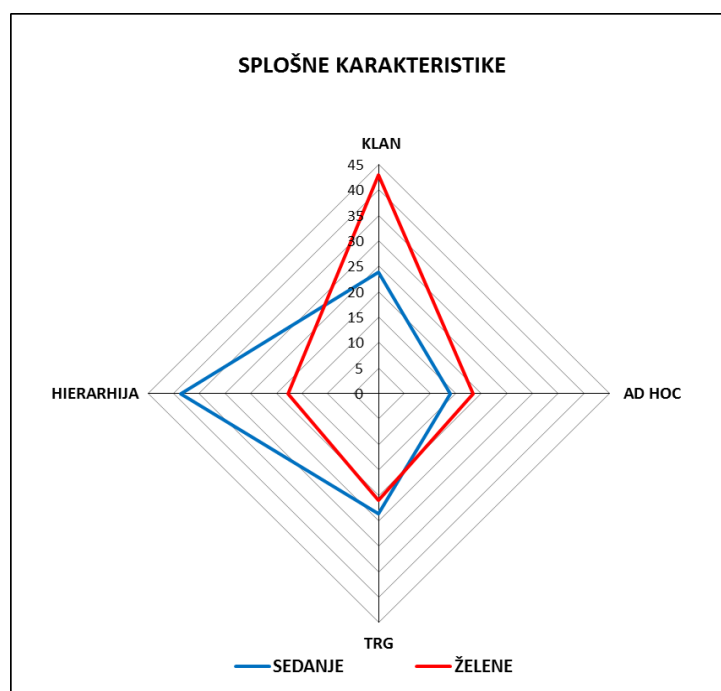
Splošne karakteristike izbrane banke po tipu organizacijske kulture bistveno ne odstopajo od ocene organizacijske kulture na splošno.

Daleč najbolj zelene značilnosti banke (42,93 točk) so tiste, ki označujejo klanski tip kulture: prijazni delovni pogoji za zaposlene, medsebojna pomoč in zaupanje, družinsko vzdušje. Druga najbolj zelena kultura je tržna, ki pa za klansko zaostaja za kar povprečnih 21,92 točk. Zaposleni si torej veliko manj želijo naravnosti na dosežene rezultate, tekmovalnosti in strmenja k dosežkom. Ad hoc kultura je s 18,41 povprečnimi točkami druga najmanj zaželena pri značilnostih, ki zaznamujejo izbrano banko. Zaposleni si torej manj želijo dinamičnosti, podjetnosti, tveganj, tega

trenutno tudi ne zaznavajo kot prisotno. Najmanj si želijo hierarhičnih temeljnih značilnosti banke (17,64 točk).

Rezultati ocene zelenih splošnih karakteristik banke ne odstopajo bistveno od rezultatov zelene organizacijske kulture na splošno.

Za boljšo predstavo o razlikah med tem, kako so anketiranci ocenili trenutno in zeleno organizacijsko kulturo v prvem sklopu trditev OCAI, z ocenjevanjem katerih so opredeljevali splošne karakteristike izbrane banke, rezultate prikazujemo še grafično.



Slika 3: Sedanja in zelena organizacijska kultura za splošne karakteristike izbrane banke
(Vir: lastni)

Stil vodenja

Pri analizi rezultatov drugega sklopa trditev iz vprašalnika OCAI smo ugotovili, da, kot lahko razberemo tudi iz tabele 3, največ zaposlenih (povprečje dodeljenih točk 33,03) meni, da imajo vodilni postavljene jasne cilje, ki so jih pripravljene doseči tudi na agresiven način, najpomembnejša je usmerjenost k rezultatom, kar označuje tržno organizacijsko kulturo. Na drugem mestu prevladuje ocena, da je vodstvo izbrane banke hierarhično, za kar je značilno veliko koordinacije, organiziranja in natančno določanje poteka delovnih procesov. Zaposleni manj občutijo tip vodenja banke, ki je značilen za ad hoc organizacijsko kulturo, torej menijo, da vodstvo ni

toliko naravnano k temu, da bi cenilo zgolj podjetništvo, inovativnost in tveganja posameznikov. Zaposleni najmanj občutijo vodenje v smislu mentorstva, pomoči in svetovanja, kar je značilno za vodje v klanskih organizacijskih kulturah.

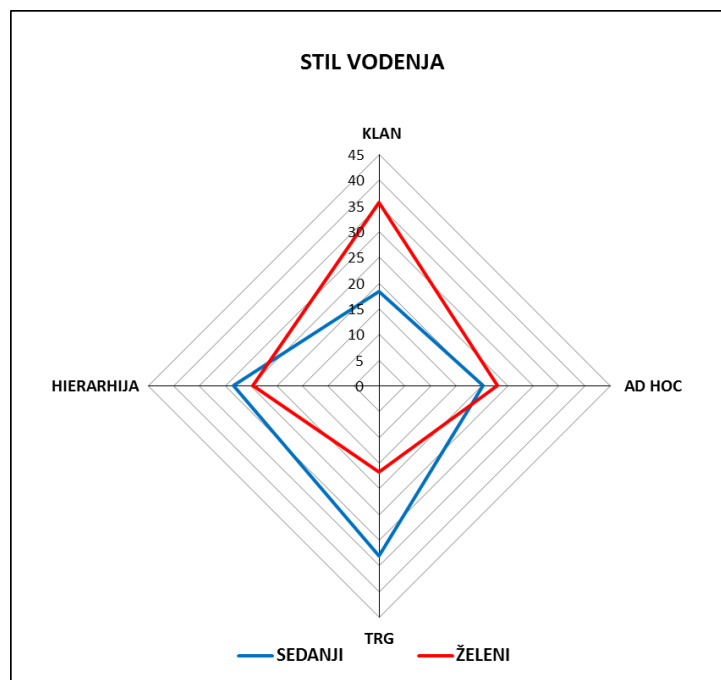
Ocena stila vodenja banke se popolnoma razlikuje od ocene sedanje organizacijske kulture na splošno.

STIL VODENJA	A – KLAN	B – AD HOC	C – TRG	D – HIERARHIJA
SEDANJI	18,37	20,14	33,03	28,46
ŽELENI	35,67	22,98	16,78	24,57
RAZLIKA	17,31	2,84	16,25	3,89

Tabela 3: Povprečje ocen organizacijske kulture za stil vodenja v izbrani banki
(Vir: lastni)

Zaposleni si najbolj želijo klanskih voditeljev, torej pogrešajo mentorstvo, pomoč in svetovanje. Nadalje si želijo hierarhično naravnanih vodij, ki bi koordinirali in organizirali delo. Manj si želijo vodstva, ki najbolj poudarja pomembnost podjetništva, inovativnosti in tveganja (ad hoc kultura). Najmanj si zaposleni želijo tržno usmerjenih vodij, ki za vsako ceno stremijo k rezultatom.

Ocena zelenega načina vodenja banke popolnoma sovpada z oceno zelene organizacijske kulture na splošno.



Slika 4: Sedanja in zelena organizacijska kultura za stil vodenja v izbrani banki
(Vir: lastni)

Sistem ravnanja z zaposlenimi

Analiza rezultatov raziskave, ki so prikazani v tabeli 4, je pokazala, da sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki anketiranci najbolj ocenjujejo kot tržni, ki podpira tekmovalnost in doseganje visokih ciljev. V povprečju je trditev, ki označuje tržni tip kulture, prejela 28,51 točke. Kot drugi po oceni mu sledi hierarhični slog ravnanja z zaposlenimi, ko menedžment skrbi za stabilne odnose na vseh ravneh in varnost zaposlitve. Zaposleni manj dojemajo ravnanje z zaposlenimi kot klansko, se pravi, da pogrešajo podpiranje timskega dela in medsebojnega sodelovanja. Menijo, da menedžment manj spodbuja individualnost, inovativnost in svobodno razmišljanje, zato se je ad hoc stil ravnanja z zaposlenimi pojavil na zadnjem mestu.

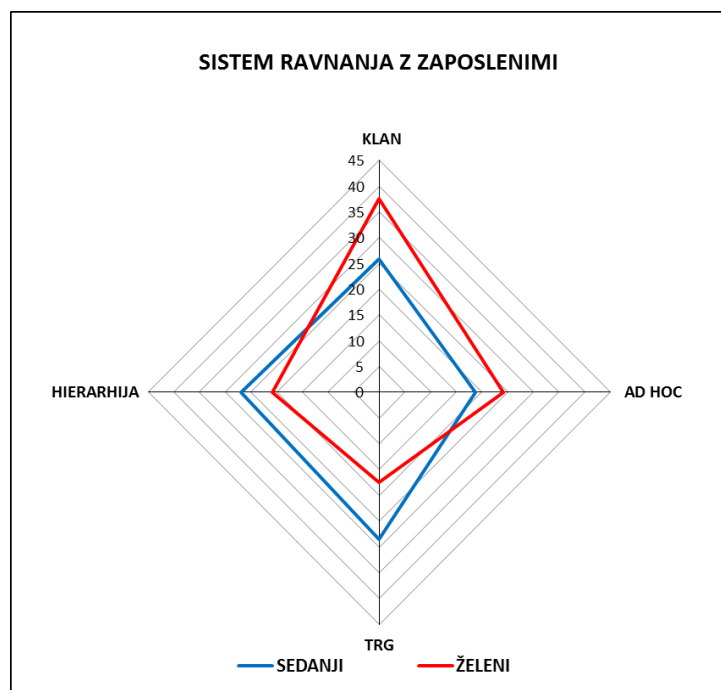
Rezultati ocene stila delovanja menedžmenta bistveno ne odstopajo od rezultatov organizacijske kulture na splošno.

Zaposleni si najbolj želijo klanski stil delovanja menedžmenta v ravnanju z zaposlenimi, ki je po njihovi oceni sedaj premalo prisoten. To je razvidno iz največje razlike med občutenim sedanjim in želenim prihodnjim načinom ravnanja, ki znaša pri klanski organizacijski kulturi povprečnih 11,73 točk. Drugi najbolj želeni stil ravnanja je ad hoc, ki je sedaj najmanj zaznan, torej si želijo, da bi menedžment bolj podpiral individualnost, cenil inovativnosti in omogočal svobodno razmišljanje. Manj želeni je hierarhični stil delovanja menedžmenta. Najmanj želena pri ravnanju z zaposlenimi je tržna organizacijska kultura, torej si ne želijo tekmovalnosti in strogih zahtev po doseganju visokih ciljev.

Rezultati ocene želenega delovanja menedžmenta pri ravnanju z zaposlenimi sovpadajo s splošno želeno organizacijsko kulturo le v tem, da si želijo ravnanja, ki označuje klanski tip organizacijske kulture.

RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI	A – KLAN	B – AD HOC	C – TRG	D – HIERARHIJA
SEDANJE	25,87	18,75	28,51	26,88
ŽELENO	37,60	24,13	17,40	20,87
RAZLIKA	11,73	5,38	11,11	6,01

*Tabela 4: Povprečje ocen organizacijske kulture za sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki
(Vir: lastni)*



*Slika 5: Sedanja in zelena organizacijska kultura za sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki
(Vir: lastni)*

Lepilo

Analiza raziskave kaže, da zaposleni vezi v izbrani banki ocenjujejo kot hierarhične, torej menijo, da banko držijo skupaj formalna pravila in politika, izogiba pa se nepredvidljivim situacijam. Vendar pa ne moremo reči, da je to edina ocena, saj ocene, da so vezi tržne in tudi klanske, le minimalno odstopajo druga od druge. Zanesljivo pa zaposleni povezanosti v banki ne vidijo kot ad hoc, saj ocena močno zaostaja za ostalimi tremi. Zaposleni torej menijo, da banke zagotovo ne držijo skupaj inovativnost in napredek, prav tako ne velika tveganja. Ti rezultati iz raziskave četrtega sklopa trditev so prikazani v tabeli 5 in ponazorjeni še s sliko 6 na koncu tega podglavlja.

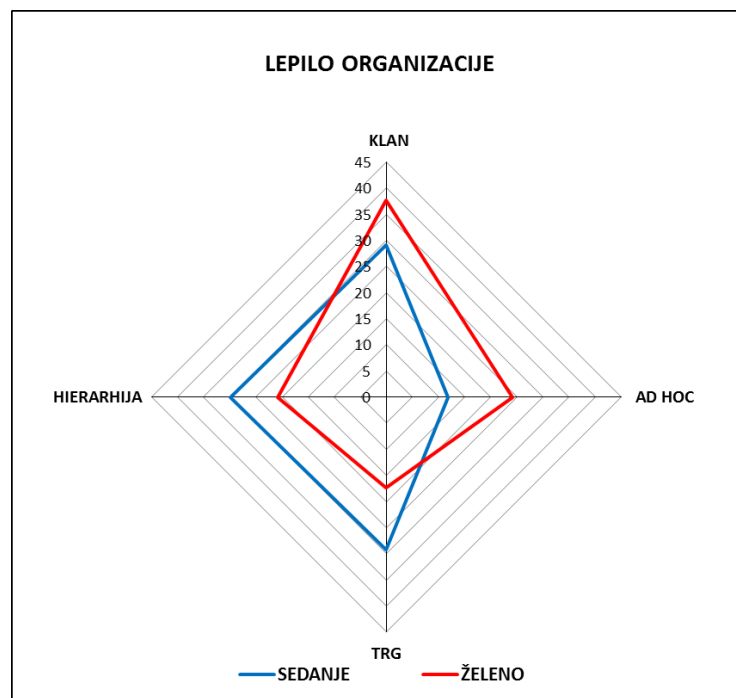
Rezultati ocene trenutnih vezi v izbrani banki se ujemajo z rezultati organizacijske kulture na splošno.

»LEPILO«	A – KLAN	B – AD HOC	C – TRG	D – HIERARHIJA
SEDANJE	18,37	20,14	33,03	28,46
ŽELENO	43,89	17,26	20,85	18,00
RAZLIKA	25,53	2,88	12,18	10,46

Tabela 5: Povprečje ocen organizacijske kulture za dejavnike povezanosti v izbrani banki
(Vir: lastni)

Tabela 5 in tudi grafični prikaz na sliki 6 kažeta, da si v prihodnje zaposleni daleč najbolj želijo klanskih vezi, kar pomeni, da bi si želeli več zvestobe, medsebojnega zaupanja in predanosti vseh zaposlenih. Na drugo mesto so postavili tržne vezi, torej bi jim bilo bolje, če bi banko skupaj povezovali pretekli skupni dosežki in doseženi zastavljeni cilji, ki se jih dosega za vsako ceno, tudi na agresiven način, če je to potrebno. Na tretjem mestu si želijo hierarhičnih vezi v podjetju, najmanj pa si želijo ad hoc vezi.

Rezultati ocene zelenih vezi v izbrani banki sovpadajo s splošno zeleno organizacijsko kulturo le v tem, da si želijo klanskih vezi.



Slika 6: Sedanja in zelena organizacijska kultura za sistem ravnanja z zaposlenimi v izbrani banki
(Vir: lastni)

Strateški poudarki

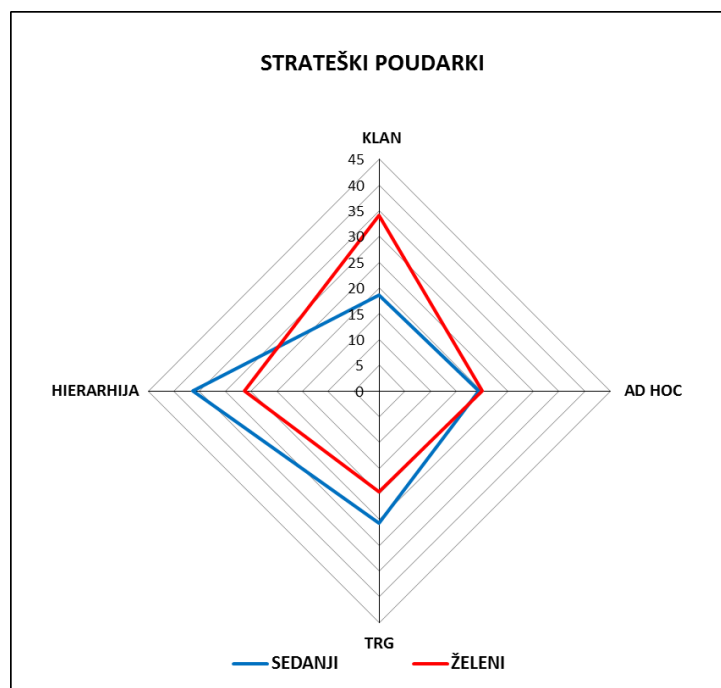
Anketiranci strateške poudarke v banki, v okviru podajanja ocen trditvam petega sklopa v OCAI vprašalniku, ocenjujejo kot hierarhične, torej občutijo močno hierarhijo, sistem kontrole in veliko pravil, ki natančno določajo potek dela in izvajalce. Strateške usmeritve občutno manj občutijo kot tržne, ko so najpomembnejši doseženi rezultati, glavni cilj delovnega procesa pa so opravljene naloge; značilna je velika tekmovalnost med zaposlenimi. Na tretjem mestu so ad hoc strateški poudarki, pri katerih banko zanimajo novi viri, novi izzivi, najbolj cenjene so novosti in nove priložnosti. Kot najmanj prisotne strateške poudarke zaposleni ocenjujejo klanske, kar pomeni, da ne čutijo, da bi bil razvoj zaposlenih zelo pomemben in da ni velikega poudarka na zaupanju in sodelovanju.

Rezultati ocene, zapisani v tabeli 6, sovpadajo s splošno organizacijsko kulturo v tem, da kot najbolj prisotne ocenjujejo hierarhične in tržne strateške poudarke.

STRATEŠKI POUDARKI	A – KLAN	B – AD HOC	C – TRG	D – HIERARHIJA
SEDANJI	18,61	19,33	25,72	36,35
ŽELENI	34,04	20,05	19,60	26,32
RAZLIKA	15,43	0,72	6,13	10,03

Tabela 6: Povprečje ocen organizacijske kulture za strateške poudarke v izbrani banki

(Vir: lastni)



Slika 7: Sedanja in zelena organizacijska kultura za strateške poudarke v izbrani banki
(Vir: lastni)

Iz tabele 6 in tudi slike 7 lahko razberemo, da si zaposleni najbolj želijo klanskih strateških usmeritev, nadalje hierarhičnih, vendar ta ocena občutno zaostaja za prvo. Najmanj si zaposleni želijo ad hoc in tržnih strateških usmeritev, razlika med obema ocenama je minimalna.

Ocena zelenih strateških poudarkov sovpada z oceno zelene organizacijske kulture na splošno.

Kriteriji uspeha

Analiza rezultatov raziskave, ki smo jih odčitali iz tabele 7, kaže, da zaposleni kot sodila za uspešnost banke daleč najbolj zaznavajo učinkovitost, zanesljivost v odnosu do strank, nenehno planiranje in zniževanje stroškov, kjer je le mogoče, kar je značilno za hierarhična sodila uspešnosti. Na drugem mestu občutijo, da je za uspeh banke pomembna vodilna pozicija na trgu in nudenje najkakovostnejših storitev, torej ocenjujejo, da kot druga prevladujejo tržna sodila za uspešnost. Manj ocenjujejo prisotnost ad hoc sodil za uspešnost, kar pomeni, da je za uspeh pomembno neprestano ustvarjanje novih in posebnih storitev. Najmanj se jim zdi prisotna klanska sodila uspešnosti, za katera je značilno izobraževanje zaposlenih, timsko delo, skrb za zaposlene, predanost zaposlenih banki in velik pomen zaposlenih.

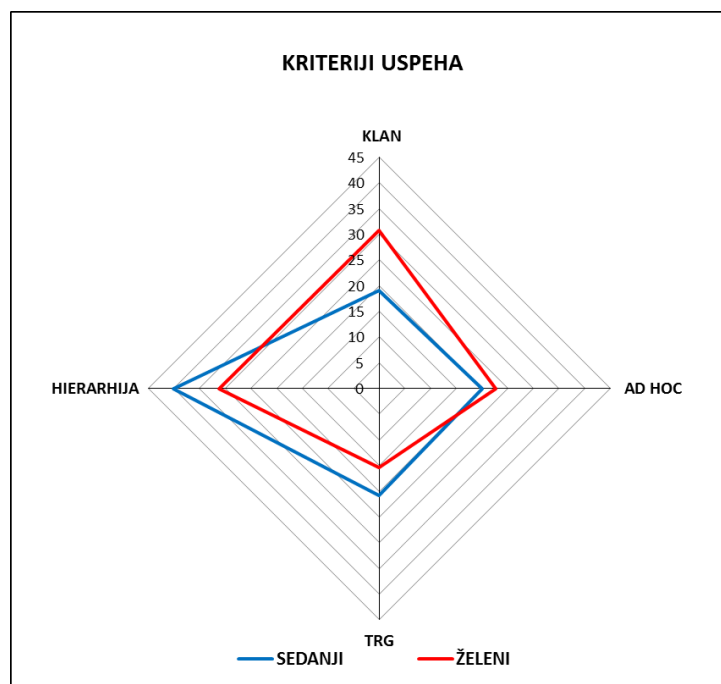
Rezultati ocene meril uspešnosti se s splošno kulturo ujemajo v tem, da zaposleni kot najbolj prisotna ocenjujejo hierarhična in tržna merila.

KRITERIJI USPEHA	A – KLAN	B – AD HOC	C – TRG	D – HIERARHIJA
SEDANJE	19,09	20,03	20,79	40,10
ŽELENE	30,67	22,64	15,43	31,25
RAZLIKA	11,59	2,62	5,36	8,85

*Tabela 7: Povprečje ocen organizacijske kulture za kriterije uspeha v izbrani banki
(Vir: lastni)*

Iz tabele 7 lahko razberemo, da si zaposleni najbolj želijo hierarhičnih kriterijev za uspešnost, takoj za tem pa klanskih, ki zaostajajo le za 0,58 povprečne točke. Na tretjem mestu občutno zaostaja želja po ad hoc sodilih, daleč najmanj si želijo tržnih kriterijev uspešnosti. Glede na rezultate raziskave lahko zaključimo, da zaposlenim veliko pomeni, da bi se za kriterij uspešnosti cenila njihova zanesljivost in učinkovitost ter da se zavedajo, da je načrtovanje pomembno za doseganje zastavljenih ciljev. Prav tako lahko glede na visoke ocene trditev, ki označujejo klansko organizacijsko kulturo, sklepamo, da si zaposleni želijo večje skrbi zanje, več timskega dela, več možnosti izobraževanja in da bi bila predanost banki bolj opažena in cenjena.

Rezultati ocene zelenega stila delovanja menedžmenta se ujemajo s splošno zeleno organizacijsko kulturo le v tem, da si za merilo uspešnosti najmanj želijo tržnih kriterijev, torej naj prevladovanje na trgu in premagovanje konkurentov ne bi bilo merilo uspeha.



Slika 8: Sedanja in zelena organizacijska kultura za kriterije uspešnosti v izbrani banki
(Vir: lastni)

6.2.4 Preverjanje hipotez

Pred raziskavo smo postavili dve hipotezi, in sicer:

- H1: V izbrani banki prevladuje tržna organizacijska kultura.
- H2: Želeni tip organizacijske kulture ne odstopa od tipa, ki smo ga opredelili v hipotezi 1, se pravi, da je tudi zelena organizacijska kultura tržna.

Rezultati raziskave, prikazani v tabeli 1 in sliki 2, kažejo, da v izbrani banki prevladuje hierarhična organizacijska kultura, zato hipoteze 1 ne moremo potrditi.

Prav tako je iz tabele 1 in slike 2 razvidno, da si zaposleni v prihodnje najbolj želijo klanske organizacijske kulture, tržna organizacijska kultura je kot zelena pristala na čisto zadnjem mestu, zato tudi hipoteze 2 ne moremo potrditi.

6.2.5 Seznam priporočil izbrani banki

Glede splošne organizacijske kulture izbrani banki za večje zadovoljstvo zaposlenih priporočamo, naj močneje poudari pomen vsakega zaposlenega, skupne vrednote, skupne cilje in timsko delo, manj pa naj delovne procese organizira z množico pravil in strogo hierarhičnimi odnosi.

Izbrani banki priporočamo ohlapnejšo hierarhijo, manj formalnih pravil, sistem kontrole naj ne bi bil tako zelo strog. Na drugi strani priporočamo spodbujanje medsebojne pomoči in zaupanja med zaposlenimi.

Za večje zadovoljstvo zaposlenih naj vodstvo banke organizira več pomoči in svetovanja zaposlenim. Čeprav so rezultati poslovanja najpomembnejši, bi bili včasih lažje dosegljivi z manjšimi pritiski na zaposlene.

Banki priporočamo naj tudi menedžment bolj podpira timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, manj pa tekmovalnost.

Izbrani banki priporočamo naj ne bodo zgolj formalna pravila tista, ki povezujejo banko, več bi k povezavi pripomoglo večje spodbujanje zvestobe zaposlenih in medsebojnega zaupanja.

Namesto hierarhije in množice formalnih pravil naj vodstvo banke daje večji poudarek pohvalam in nagradam zaposlenim za dobro opravljene naloge.

Na splošno tudi opozarjamo, da je zgolj ekonomski uspeh oziroma da bi imeli za cilj doseg ustreznega profita za vsako ceno, slab cilj, zato se je včasih treba obrniti k razvoju podjetja, ki bo spodbujal ustvarjalnost in iniciativnost vseh ljudi v podjetju.

Raziskava posameznih elementov organizacijske kulture v izbrani banki kaže na to, da se vodilni menedžment zelo dobro zaveda pomena organizacijske kulture, zato bi ob zaključku priporočil želeli poudariti, da močna pozitivna organizacijska kultura predstavlja harmonijo med individualnimi predstavami in predstavami sistema. Ker rezultati raziskave kažejo na neuskkljenost sedanje in želene organizacijske kulture, bi vodstvu predlagali, naj skuša že prisotne značilnosti klanske organizacijske kulture zaposlenim bolj približati, ker jih premalo zaznavajo, in za večje zadovoljstvo uvesti tudi nekatere nove.

Ko bodo zaposleni izbrane banke obstoječo organizacijsko kulturo sprejemali v največji možni meri, bodo kulturne vrednote banke tudi živele in tako poosebljali organizacijo. Zavedati se je namreč treba, da današnje organizacije, če hočejo ustvariti svoje konkurenčne prednosti, morajo biti sposobne neprestanega spreminjanja in razvijanja. Le tako so lahko uspešne.

7 ZAKLJUČKI

V diplomski nalogi smo s pomočjo proučevanja strokovne literature in na podlagi praktičnih izkušenj ugotovili, da je organizacijska kultura v delovnem okolju pomembna in zajema tako način obnašanja posameznikov znotraj banke kot tudi sistem vrednot, normativov in prepričanj, zato jo lahko označimo za pomemben dejavnik, ki vpliva na uspeh banke, splošno razpoloženje in motivacijo posameznika.

Vsaka organizacijska kultura je skupek številnih elementov: vrednot, norm, obrazcev vodenja, vzornikov, obredov in običajev, komunikacij, proizvodov in storitev, vodenja, motiviranja zaposlenih, organizacije delovnih nalog in sodelovanja; vsakega od njih pa zaznava tako organizacija kot posameznik. Z različnimi metodami je mogoče vsak element oceniti in lahko rečemo, da smo najboljšo organizacijsko kulturo ustvarili takrat, ko se ocene in pričakovanja vodstva in posameznikov ne razlikujejo veliko. Takrat so vloge članov dobro definirane, zaposleni niso ustrahovani ali negotovi in imajo pred seboj jasno predstavo o ciljih, organizacija pa je stabilna in zre v prihodnost.

Za organizacijo je poznavanje tipologij svoje organizacijske kulture lahko koristno, saj si s tem pomaga identificirati morebitne težave in prepoznati področja, kjer so potrebne spremembe.

Teorija pozna različne tipologije organizacijske kulture, v praksi pogosto uporabljene pa so: Handyjeva, Deal - Kennedyjeva, Ansoffova ter tipologija po Cameronu in Quinnu. Vsaka od njih razlikuje več tipov organizacijske kulture. V okviru naše raziskave smo se odločili, da za identifikacijo tipa organizacijske kulture v izbrani banki uporabimo tipologijo po Cameronu in Quinnu. Izbrana tipologija pozna štiri organizacijske kulture: hierarhično, tržno, klansko in ad hoc. Pri tem pa moramo upoštevati, da smo v okviru raziskave ugotovili, katera od kultur v izbrani banki prevladuje, ni pa edina, saj rezultati analize po posameznih sklopih vprašanj kažejo, da gre tudi v izbrani banki za preplet različnih kultur.

Organizacijska kultura se oblikuje skozi čas in se z razvojem organizacije tudi spreminja. Proces oblikovanja kulture organizacije lahko enačimo s procesom oblikovanja skupinske identitete, ki jo predstavljajo prepričanja, podobno razmišljanje posameznikov, čustva in vrednote. Na razvoj skupine in oblikovanje kulture pomembno vpliva vodstvo, ki s svojimi vrednotami ustvari zgled za oblikovanje skupnih predpostavk. Lahko zaključimo, da brez skupine ni kulture, brez kulture pa ni skupine.

Na podlagi proučevanja raziskovalnega problema smo ugotovili, da organizacijski kulturi večina vodilnih posveča premalo pozornosti, čeprav močno vpliva na

uspešnost poslovanja organizacije. Kultura v povezavi s skupino predstavlja tudi temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije ter oblikovanje strategij in konkurenčnih prednosti.

V okviru raziskave posameznih sestavin organizacijske kulture ugotavljamo, da se vodilni menedžment izbrane banke zelo dobro zaveda moči organizacijske kulture. Zaveda se, da ta ni omejena le na logotip, urejenost prostorov, duhovitost oglasov ali na poslovne rezultate, ampak da k njej veliko prispevajo zaposleni. Že s tem, da ima izbrana banka svoj kodeks, kaže na prizadevanja vodstva za širjenje vrednot, ki morajo biti skupne vsem zaposlenim. Poudarki, ki jih zajema, odražajo zavedanje vodstva o pomembnosti organizacijske kulture. Skozi detekcijo posameznih elementov, ki tvorijo organizacijsko kulturo, lahko zaključimo, da v izbrani banki nič ni prepuščeno naključju.

Nadaljnja kvantitativna raziskava je pokazala, da v izbrani banki prevladuje hierarhična organizacijska kultura, zaposleni pa bi si želeli klanske. Pri tem nas je najbolj presenetilo, da je prav klanska kultura tista, ki jo zaposleni sedaj najmanj zaznavajo.

Z raziskavo smo ugotovili, da temeljne značilnosti izbrane banke večina ocenjuje kot hierarhične, z močnim sistemom kontrole in strogimi pravili, želijo pa si klanskih, ki pomenijo prijazne delovne pogoje ter medsebojno pomoč in zaupanje. Zaposleni menijo, da je voditeljstvo v izbrani banki tržno naravnano, postavljene ima jasne cilje, najpomembnejši so rezultati. Tudi ta rezultat ne ustreza željam zaposlenih, saj si najbolj želijo klanskih voditeljev, ki so usmerjeni k pomoči in svetovanju. Iz raziskave izhaja, da je stil delovanja menedžmenta v izbrani banki tržni, saj podpira tekmovalnost med zaposlenimi in doseganje visokih ciljev. Zaposleni pa si najbolj želijo klanskega načina, za katerega je značilno podpiranje timskega dela in spodbujanje medsebojnega sodelovanja. Raziskava je pokazala, da izbrano banko držijo skupaj formalna pravila in politika ter izogibanje nepredvidljivim situacijam, kar je značilno za hierarhične vezi. Želijo pa si, da bi jih najbolj povezovala klanske vezi, torej zvestoba, medsebojno zaupanje in predanost vseh zaposlenih. Z analizo rezultatov raziskave smo ugotovili, da so strateške usmeritve v izbrani banki hierarhične, temeljijo na številnih pravilih in kontrolah, najbolj pa si zaposleni želijo klanskih strateških usmeritev, kjer je najpomembnejši razvoj zaposlenih ter velika mera zaupanja in medsebojnega sodelovanja. Kriteriji za uspešnost v izbrani banki so po mnenju anketirancev hierarhični, pri čemer je za uspeh banke najpomembnejša učinkovitost, zanesljivost do komitentov, neprestano planiranje in zniževanje stroškov. Na podlagi raziskave zaključimo, da si zaposleni takih sodil uspešnosti tudi najbolj želijo.

Začetnih hipotez nismo potrdili. Ugotavljamo, da v izbrani banki prevladuje hierarhična organizacijska kultura, vendar tržna, za katero smo predpostavljali, da

bo prevladujoča, ne zaostaja prav dosti. Prav tako smo predpostavljali, da bo tudi zeleni tip organizacijske kulture tržni, vendar rezultati raziskave kažejo, da to ne drži.

Na podlagi ugotovljenih rezultatov smo sestavili seznam priporočil za zgraditev močnejše organizacijske kulture, ki bo dobra podlaga za doseganje še boljših poslovnih rezultatov in bo pomenila konkurenčno prednost. Glede na splošne ugotovitve, da ima sprejemanje oziroma odklanjanje obstoječe organizacijske kulture velik vpliv na uspešnost organizacije, rezultati naše raziskave pa so pokazali neusklajenost sedanje in zelene organizacijske kulture, smo izbrani banki predlagali, naj bolj ceni pomen posameznika, izpostavi naj se pozitivno vlogo timskega dela in večkrat poudari, kako zelo pomembno je za vse, da stremijo k skupnim vrednotam. Izbrani banki priporočamo, da omili ureditev odnosov po strogih hierarhičnih načelih, saj bo z zadovoljnejšimi zaposlenimi pot do zastavljenih ciljev lažje uresničljiva. Spodbudi naj se medsebojna pomoč in zaupanje ter tam, kjer je to mogoče, zmanjšajo formalna pravila in ostra kontrola.

Za konec le še poudarjamo, da bodo organizacije prihodnosti tiste, ki bodo sprejele današnje kaotično okolje, še več, izkoristile ga bodo v svojo korist, a to bo uspelo le tistim z močno organizacijsko kulturo, ki je dokazano izjemno pomemben dejavnik poslovne uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jamšek, F. (2000): Kako zagotoviti kakovost v medčloveških odnosih. V: *Ustvarjalnost in prihodnost: Zbornik referatov 9. letne konference SZK* Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura. V Možina, S. et al. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Klaneček, A. (2010). *Integrativni model lastništva zaposlenih*. Ljubljana: Maratonec.
- Kržič, A. (2005). *Organizacijska kultura v podjetju KZ Krka z. o. o. Novo mesto*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V Možina, S. et al. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ložar, B. (2003). *Pet let za opaznejši napredek*. Ljubljana: Manager.
- Mesner Andolšek, D. (1995a). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesner Andolšek, D. (1995b). *Vpliv kulture na organizacijsko kulturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mirčeva, J. (1993). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. (1996). Teamsko vodenje podjetja. V Adizes, I. et al. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sinteza.
- Možina, S. et al. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, S. et al. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (2002). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Visoka šola za turizem.
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: GV.

- Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, I. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V Možina, S. et al. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, M. I. (2000). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Treven, S. in Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zagoršek, H. in Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V Prašnikar, J. et. al. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Interno gradivo izbrane banke (2010).
- Spletna stran izbrane banke, 15. 6. 2015.
- *Organizational culture in financial organizations*. (21. 5. 2010). Pridobljeno 20. 11. 2014 z naslova <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-in-financial-organizations/>.

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK OCAI Z NAGOVOROM ZA IZPOLNJEVANJE

Spoštovani!

Vljudno vas prosim za sodelovanje pri analitični raziskavi, ki jo izvajam v okviru diplomske naloge ob zaključku študija na višji strokovni šoli B&B.

Z raziskavo želim ugotoviti kakšna **ORGANIZACIJSKA KULTURA** trenutno prevladuje v banki in hkrati kakšno bi želeli imeti vi. V ta namen je pred vami standardni vprašalnik OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument - orodje za oceno organizacijske kulture). Da bi bili izsledki raziskave čim bolj točni, vas naprošam, da trditve v vprašalniku natančno preberete in jih šele nato ocenite.

Sodelovanje v anketi je ANONIMNO, rezultate raziskave pa bom posredoval službi za stike z javnostmi.

Vprašalnik, do katerega dostopate na povezavi:

<http://www.ascomp.si/anketa/>, lahko izpolnite **najkasneje do 18. 9. 2015.**

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za odgovore.

Lep pozdrav,

Uroš Škofic

Dostop do vprašalnika: <http://www.ascomp.si/anketa/>

SPOL	<input type="radio"/> moški	<input type="radio"/> ženski		
STAROST	<input type="radio"/> manj kot 30	<input type="radio"/> od 30 do 45 let	<input type="radio"/> 46 let in več	
DELOVNA DOBA	<input type="radio"/> do 5 let	<input type="radio"/> 6 do 10 let	<input type="radio"/> 11 do 15 let	<input type="radio"/> 16 let in več

Vprašalnik OCAI ima 6 sklopov, ki opredeljujejo organizacijsko kulturo. Vsak od teh sklopov ima po **štiri trditve: A, B, C in D**, med katere boste **PO LASTNI OCENI razdelili 100 točk**. V stolpcu **SEDAJ** boste ocenjevali stanje, ki velja za našo banko v tem trenutku, kar pomeni, da boste tistim trditvam, ki bolje opišejo našo banko, dodelili več točk kot tistim, ki naši banki po vašem mnenju manj ali sploh ne ustrezajo. V stolpcu **PRIHODNOST** boste **ponovno razdelili 100 točk, vendar glede na želeno stanje**. Več točk boste torej dodelili tistim trditvam, za katere želite, da bi veljale.

Na primer: Če bi ocenili, da trditev A najbolje opiše našo banko, trditev B najmanj ustreza, C in D pa sta blizu opisa naše banke, bi na primer točkovali tako: A 60 točk, B 5 točk, C 15 točk, D 20 točk, pri čemer bodite pozorni, da je **vsota dodeljenih točk v posameznem sklopu vedno 100**. V stolpcu prihodnost pa trditve točkujte glede na to, kaj si vi želite.

OPOZORILO: Naj vas ta primer ne zavede, da bi tudi vi morali dodeliti točno takšno število točk, zato poudarjam, da je v vprašalniku število dodeljenih točk popolnoma v vaših rokah!

1	SPLOŠNE KARAKTERISTIKE PODJETJA	SEDAJ (trenutno stanje)	PRIHODNOST (želeno stanje)
A	Banka je zaposlenim zelo prijazna in delujemo kot ena velika družina. Med seboj si zaupamo in drug drugemu pomagamo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	Banka je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljene zelo veliko tvegati.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Važni so predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge dokončane. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D	Banka ima zelo izoblikovan hierarhični in strukturni sistem. Formalna pravila so tista, ki usmerjajo delo zaposlenih.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	SKUPAJ (BITI MORA 100)	0	0

2	STIL VODENJA	SEDAJ (trenutno stanje)	PRIHODNOST (želeno stanje)
A	Vodstvo v banki je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	Vodstvo v banki najbolj ceni podjetništvo, inovativnost in pripravljenost na tveganje.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem banke, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D	Vodstvo banke je nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SKUPAJ (BITI MORA 100)		0	0

3	SISTEM RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI	SEDAJ (trenutno stanje)	PRIHODNOST (želeno stanje)
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	Za način ravnanja z zaposlenimi v banki je značilno spodbujanje tveganja, inovativnosti, izvirnosti in svobodnega razmišljanja.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Za način ravnanja z zaposlenimi je značilno spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi in pričakovanje doseganja visokih ciljev.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D	Menedžerji stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SKUPAJ (BITI MORA 100)		0	0

4	»LEPILO ORGANIZACIJE«	SEDAJ (trenutno stanje)	PRIHODNOST (želeno stanje)
A	Banko drži skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni smo banki zelo predani.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	Lepilo, ki drži banko skupaj, je inovativnost in razvoj. Poudarek je predvsem »živeti na robu«.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Banko držijo skupaj pretekli dosežki in doseganje zastavljenih ciljev.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D	Kar banko drži skupaj, so predvsem formalna pravila in politika banke. Izogibamo se nepredvidljivemu.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	SKUPAJ (BITI MORA 100)	0	0

5	STRATEŠKI POUKARKI	SEDAJ (trenutno stanje)	PRIHODNOST (želeno stanje)
A	Za banko je zelo pomemben razvoj zaposlenih. Banka najbolj ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	Banko zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkuša se vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Banka ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D	Banki je pomembna stabilnost in trajnost, učinkovitost, kontrola in nemoten proces delovanja.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	SKUPAJ (BITI MORA 100)	0	0

6	KRITERIJI USPEHA	SEDAJ (trenutno stanje)	PRIHODNOST (želeno stanje)
A	Banka razume uspeh že kot neprestano izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, doseganje predanost zaposlenih in skrb zanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Za banko pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno najnovejšo, edinstveno storitev in ponudbo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Merilo uspeha je za banko zmaga na trgu in izločitev vseh konkurentov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Merilo uspeha je učinkovitost. Pomembno je neprestano planiranje. Za banko je ključna zanesljivost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SKUPAJ (BITI MORA 100)	0	0

PRED POŠILJANJEM ANKETE PROSIM PREVERITE, ČE SO V VSEH 6 SKLOPIH SEŠTEVKI TOČK PRAVILNI (SEDAJ: 100 / PRIHODNOST: 100).

V NASPROTNEM PRIMERU ANKETE NE BO MOGOČE ODDATI, REZULTATE PA BO POTREBNO ZARADI AVTOMATSKEGA PREVERJANJA SEŠTEVKA TOČK VNESTI PONOVO.

POŠLJI ANKETO