

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANTICA ŠPANJA ŠEBENIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMERU IZBRANE
BANKE**

Ljubljana, december 2012

ANTICA ŠPANJA ŠEBENIK

IZJAVA

Spodaj podpisana Antica Španja Šebenik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza organizacijske kulture na primeru izbrane banke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	3
1.1 Opredelitev osnovnih pojmov	3
1.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima	8
1.3 Ravni in sestavine organizacijske kulture	10
1.4 Kulturna mreža	15
1.5 Pomen organizacijske kulture	15
2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	17
2.1 Hofstedeov model organizacijske kulture	17
2.2 Handyjeva tipologija organizacijskih kultur	19
2.3 Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijskih kultur	21
2.4 Ansoffova tipologija organizacijskih kultur	22
2.5 Model konkurenčnih vrednosti.....	22
2.5.1 Kultura hierarhije	24
2.5.2 Kultura trga	24
2.5.3 Kultura klana	24
2.5.4 Kultura adhokracije	24
2.5.5 Značilnosti organizacijskih kultur iz modela konkurenčnih vrednosti	25
2.5.6 Model konkurenčnih vrednosti in vodenje, učinkovitost ter organizacijska teorija.....	26
2.6 Raymond Williamsov model kulture	27
3 ANALIZIRANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	27
3.1 Makroanalitične in mikroanalitične raziskave	28
3.2 Organizacijska kultura z vidika antropologije in psihologije.....	28
3.3 Različni pogledi na spreminjanje organizacijske kulture.....	28
3.3.1 Trifazni model spreminjanja organizacijske kulture.....	29
3.3.2 Spreminjanje organizacijske kulture na osnovi modela učeče se organizacije.....	30
3.3.3 Spreminjanje organizacijske kulture z rastjo organizacije	33
3.3.4 Spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo OCAI.....	33
3.3.5 Spreminjanje organizacijske kulture po Scheinu	34
3.3.6 Organizacijska kultura in strategija	35
3.4 Načini spreminjanja organizacijske kulture	35
3.4.1 Kadrovske spremembe	36
3.4.2 Neposredno vplivanje na stališča zaposlenih	36
3.4.3 Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij.....	37
3.4.4 Podoba podjetja	37
3.5 Instrumenti ocenjevanja organizacijske kulture	37

3.5.1 OpredelitevOCAI	38
3.5.2 Predstavitev drugih instrumentov merjenja organizacijske kulture	39
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMERU IZBRANE BANKE	41
4.1 Zasnova raziskave in metodologija	41
4.1.1 Raziskovalna vprašanja	42
4.1.2 Metoda raziskave in omejitve dela.....	42
4.1.3 Predstavitev vprašalnika.....	43
4.1.4 Predstavitev izbrane banke.....	44
4.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	45
4.2.1 Predstavitev vzorca	46
4.2.2 Trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki in analiza po sklopih OCAI	47
4.2.3 Željeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki in analiza po sklopih OCAI	55
4.2.4 Primerjava trenutne in zelene organizacijske kulture v izbrani banki	64
4.3 Diskusija in nadaljnja priporočila	66
SKLEP	71
LITERATURA IN VIRI.....	74
PRILOGE	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Značilnosti organizacijske kulture	7
Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu.....	10
Slika 3: Ravni organizacijske kulture.....	11
Slika 4: Artefakti organizacijske kulture.....	12
Slika 5: Kulturna mreža.....	15
Slika 6: Funkcije organizacijske kulture	16
Slika 7: Dimenzije kulture po Hofstedeju	18
Slika 8: Prikaz strukture organizacije, v kateri prevladuje kultura moči	19
Slika 9: Prikaz strukture organizacije, v kateri prevladuje kultura vlog	20
Slika 10: Prikaz strukture organizacije, v kateri prevladuje kultura nalog	20
Slika 11: Matrika štirih tipov kultur po Dealu in Kennedyju.....	21
Slika 12: Matrični prikaz modela konkurenčnih vrednost	23
Slika 13: Vodenje, učinkovitost in organizacijska teorija znotraj modela konkurenčnih vrednosti	26
Slika 14: Skladnost organizacijske kulture ter ciljev in strategije podjetja.....	30
Slika 15: Proces učenja organizacije.....	31

Slika 16: Proces spreminjanja organizacijske kulture	32
Slika 17: Skladnost in nadomestljivost med kulturo in strategijo	35
Slika 18: Šest sklopov vprašalnika OCAI	44
Slika 19: Grafični prikaz skupnega povprečja vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	48
Slika 20: Grafični prikaz povprečja prvega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	49
Slika 21: Grafični prikaz povprečja drugega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	50
Slika 22: Grafični prikaz povprečja tretjega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	51
Slika 23: Grafični prikaz povprečja četrtega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	52
Slika 24: Grafični prikaz povprečja petega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	53
Slika 25: Grafični prikaz povprečja šestega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	54
Slika 26: Grafični prikaz skupnega povprečja vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	57
Slika 27: Grafični prikaz povprečja prvega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	58
Slika 28: Grafični prikaz povprečja drugega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	59
Slika 29: Grafični prikaz povprečja tretjega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	60
Slika 30: Grafični prikaz povprečja četrtega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	61
Slika 31: Grafični prikaz povprečja petega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	62
Slika 32: Grafični prikaz povprečja šestega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	63
Slika 33: Primerjava povprečij vprašalnika OCAI za trenutno in zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.....	64
Slika 34: Koraki spreminjanja organizacijske kulture s pomočjo OCAI	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev kulture z različnih vidikov.....	3
Tabela 2: Opredelitve organizacijske kulture različnih avtorjev	5
Tabela 3: Razlike in podobnosti med organizacijsko kulturo in klimo.....	9
Tabela 4: Elementi organizacijske kulture	13
Tabela 5: Tipi organizacijske kulture po Ansoffu.....	22

Tabela 6: Značilnosti organizacijskih kultur iz modela konkurenčnih vrednosti	25
Tabela 7: Tipologije usmerjenosti kulture podjetja.....	29
Tabela 8: Prednosti uporabe instrumenta OCAI in modela konkurenčnih vrednosti za ocenjevanje obstoječe kulture in njeno spreminjanje.....	39
Tabela 9: Opredelitev instrumentov merjenja organizacijske kulture	39
Tabela 10: Načrt raziskave.....	41
Tabela 11: Podatki o starosti in času zaposlitve ter spolu in področju dela anketirancev	46
Tabela 12: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih sklopih in skupno povprečje OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	47
Tabela 13: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih sklopih in skupno povprečje OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki	55

UVOD

Lastniki podjetij želijo doseči rast in uspešno, torej pozitivno poslovanje. Pot do uresničitve teh ciljev je lahko dolga in polna preprek, ki vplivajo na poslovanje podjetja in tako tudi na njegovo uspešnost. Želja, da bi bili njihovi cilji v čim večji meri uresničeni, je pripeljala do tega, da so poleg tipičnih analiz poslovanja strokovnjaki začeli odkrivati tudi druge elemente, ki bi lahko vplivali na poslovanje. Eden takšnih je tudi organizacijska kultura, ki se podobno kot nacionalna kultura oblikuje in spreminja skozi čas (Willcoxson & Millett, 2000, str. 93). Organizacijska kultura je pojav, ki se ne oblikuje v kratkem času in je tudi ni mogoče hitro spreminjati, pri njenem oblikovanju ni pomembno le, kar podjetje načrtno razvija, ampak se organizacijska kultura oblikuje tudi nezavedno z delovanjem zaposlenih in njihovih osebnih vrednot ter tudi z delovanjem v okolju podjetja (Zupan et al., 2005, str. 328). Po mnenju Tantegela in Kralja (2011, str. 193) kultura predstavlja osebnost posameznikov in organizacij. Tako ta vpliva na uspeh podjetja preko zaposlenih, ki podjetje vodijo v skladu z načeli, ki so se izoblikovala znotraj družbe. Seveda je organizacijska kultura tudi veliko več kot le splošno vodilo, kar je tudi predstavljeno v začetnih poglavjih magistrske naloge. Klemenčič (2009, str. 375) meni, da organizacijska kultura predstavlja konkurenčno prednost, saj vpliva na zaznavanje, analiziranje in reševanje problemov, zato jo je treba proučevati. Tako pomen organizacijske kulture in njeno proučevanje hitro naraščata in je vedno bolj priljubljena. Vendar je treba povedati, da ne gre več za nek nov pojav oziroma pojem, saj je proučevanje kulture in njenega vpliva na uspešnost podjetij mogoče najti že tudi v starejši literaturi.

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati obstoječa znanja s področja organizacijske kulture in predstaviti njen pomen in povezavo s poslovanjem. S teoretičnega vidika je namen magistrske naloge povzeti teorije iz domače in tuje strokovne literature o organizacijski kulturi. Teoretični del magistrske naloge predstavlja podlago za praktični del, v katerem bom na primeru izbrane banke¹ analiziram njeno organizacijsko kulturo in podam svoje mnenje o njej vodstvu banke. Tako magistrsko delo tudi doprinese znanosti.

Osnovni cilj magistrskega dela je analizirati organizacijsko kulturo na primeru izbrane banke. Pri tem so **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti pojem organizacijske kulture;
2. na osnovi proučenih virov in literature utemeljiti, zakaj pomen organizacijske kulture narašča;
3. proučiti in predstaviti različne pristope k analiziranju organizacijske kulture in nekatere modele njenega spreminjanja;
4. izvesti kvalitativno raziskavo v izbrani banki ter pripraviti priporočila vodstvu glede obstoječe organizacijske kulture.

¹ Ime izbrane banke v magistrskem delu ne bo zapisano, saj želijo ostati anonimni.

Organizacijska kultura lahko zavira ali spodbuja spremembe, zato ima njeno prepoznavanje vedno večji pomen. Vodilnim omogoča sprejemati potrebne odločitve za njeno spreminjanje, da bi bila organizacijska kultura v skladu s strategijo, ki se zaradi nestabilnega okolja spreminja. Postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, da je ugotavljanje in spreminjanje organizacijske kulture ključnega pomena za uresničevanje ciljev v izbrani banki. Poleg te pa še pet raziskovalnih vprašanj: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbrani banki?; Kakšna je želena organizacijska kultura v izbrani banki?; Ali je trenutna organizacijska kultura skladna s cilji v izbrani banki?; Ali bi bila želena organizacijska kultura bolj skladna s cilji v izbrani banki?; Ali je treba organizacijsko kulturo v izbrani banki spremeniti?

V prvem poglavju magistrske naloge predstavim teorijo organizacijske kulture, torej opredelitev samega pojma kot tudi drugih osnovnih pojmov, ki so po mojem mnenju ključni za razumevanje obravnavane tematike. Tako sta poleg opredelitve organizacijske kulture obrazložena še kultura in organizacija. V grobem je opredeljena tudi subkultura, ki jo ocenjujem, kot pomembno informacijo pri razumevanju delovanja kulture v podjetju. Izpostavim še organizacijsko klimo, ki jo najpogosteje zamenjujemo z organizacijsko kulturo. Prav tako so v prvem poglavju zajete sestavine oziroma ravni organizacijske kulture, ki opisujejo, kaj točno obsega, in so za boljše razumevanje pojma razdeljene tudi na vidni in nevidni del organizacijske kulture. Z namenom, da prikažem širino tega pojma, pri tem poglavju povzemam opredelitve različnih avtorjev, ki se med seboj delno prekrivajo, vsak pa ima drugačen pogled na obravnavano temo.

V drugem poglavju so podrobneje predstavljeni nekateri modeli oziroma različne tipologije organizacijskih kultur. Zaradi širine oziroma obsežnosti obravnavanega pojma jih je v literaturi mogoče najti veliko, saj se je do sedaj z analiziranjem in predstavljanjem organizacijske kulture ukvarjalo že veliko število avtorjev, ki so vsak na svojem temelju razvijali različne tipe kultur. Razumevanje modelov posameznih avtorjev je pomembno tudi za nadaljnje raziskave kulture v posamezni organizaciji, saj so te osnova za ugotavljanje vrste kulture, ki se pojavlja v organizaciji, in njeno nadaljnje proučevanje ali morebitno spreminjanje oziroma izboljševanje. Drugo poglavje je namenjeno tudi pomenu organizacijske kulture, ki se zaradi svoje širine in vpliva vedno bolj povečuje. Skušam predstaviti vzroke, zakaj je raziskovanje organizacijske kulture vedno bolj razširjeno in kako lahko organizacijska kultura vpliva na zaposlene, njihovo zadovoljstvo in učinkovitost ter preko tega na končno uspešnost organizacije. Prav tako so v tem delu besedila izpostavljene nekatere funkcije, ki jih ima organizacijska kultura.

V nadaljevanju v tretjem poglavju predstavim različne poglede na oblikovanje organizacijske kulture, saj sem skozi prebiranje številne literature naletela na mnoge v nekaterih delih tudi podobne poglede na oblikovanje in spreminjanje kulture znotraj organizacije. Poleg nekaterih predstavljenih postopkov spreminjanja kulture v tem poglavju predstavim tudi nekatere načine spreminjanja organizacijske kulture. Ne nazadnje se dotaknem tudi nekaterih instrumentov za merjenje in ocenjevanje organizacijske kulture, ki so zelo pomembni, saj

moramo vedeti, kakšna je trenutna kultura in kako odstopa od zelene, da bi vedeli, kako se lotiti spreminjanja in na kaj moramo vplivati, da bi dosegli želeno stanje.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1 Opredelitev osnovnih pojmov

V prvem poglavju opredeljujem osnovne pojme, ki se ponavljajo skozi magistrsko delo in so temeljni za razumevanje celotne izbrane tematike. Tako so v tem poglavju kot ključni osnovni pojmi izpostavljeni in podrobneje opredeljeni kultura, subkultura, organizacija ter nato tudi organizacijska kultura, ki je predmet obravnave in proučevanja te naloge.

Kultura je zapleten pojav, za katerega obstaja mnogo definicij, ki odražajo različne teoretične osnove. Beseda kultura izvira iz latinske besede *cultura*, izpeljane iz *colere*, kar pomeni gojiti. V najširšem pomenu opredeljuje vse produkte posameznika, skupine ali družbe inteligentnih bitij, kamor spadajo tehnika, umetnost, znanost ter moralni sistemi, značilna vedenja in navade (Wikipedia, 2011). Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg in Martin (1985, str. 74) pravijo, da gre za skupek družbeno prenesenih vedenjskih vzorcev, umetnosti, prepričanj, institucij in drugih rezultatov človeškega dela, značilnih za določeno populacijo. Gre za stil družbenega in umetnostnega izražanja, ki je značilen za neko družbo ali populacijo. Urban (2010, str. 160–162) pravi, da je kultura naučena, saj izvira iz socialnega okolja posameznika. V Tabeli 1 je še nekaj krajših opredelitev kulture, ki se med seboj razlikujejo glede na vidik, s katerega je pojem obravnavan.

Tabela 1: Opredelitev kulture z različnih vidikov

Vidik	Opredelitev kulture
Zgodovinski	Kultura je zapuščina, tradicija, ki se prenaša iz generacije v generacijo.
Vedenjski	Kultura je skupen in naučen način vedenja oziroma način življenja.
Normativni	Kultura so ideali, vrednote in pravila za življenje
Funkcionalni	Kultura je način reševanja problemov in prilagajanja okolju ter skupnega življenja.
Razumski	Kultura je skupek idej oziroma učnih navad za socialno kontrolo
Strukturni	Kultura obsega vzorce in med seboj povezane ideje, simbole in način vedenja.
Simbolični	Kultura temelji na poljubno oblikovanih pomenih, ki so skupni posamezni organizaciji.

Vir: L. Aiman Smith, What do we know about developing and sustaining a culture of innovation, 2004, str. 1.

Prav zaradi mnogih raziskav, ki so nastale na področju analiziranja kulture, sta se oblikovali dve glavni veji, ki pojem proučujeta vsaka s svojega vidika. Prva gleda na kulturo kot nekaj, kar je v družbi implicitnega oziroma samoumevnega in se razvije, ko se posamezniki povežejo v večje skupine. Druga veja pa zastopa stališče, da je kultura jasen socialni proizvod, ki se namerno ali nenamerno razvije skozi socialno interakcijo oziroma jo oblikujejo točno določene zaznavne oblike, ki jih oblikujejo skupine ljudi skozi druženje in sodelovanje, da se soočijo s širšim družbenim okoljem (National defense university – Strategic leadership and decision making, 2011).

Za lažje razumevanje pojma organizacijske kulture je poleg prej opredeljenega pojma kulture treba podati tudi nekatere obrazložitve pojma **organizacija**, ki se pojavlja v imenu in naslovu magistrskega dela. Senior in Swailes (2010, str. 4) pravita, da organizacijo najenostavnejše lahko opredelimo kot fizični prostor, v katerem delamo in smo z njim v stiku. Omenjena avtorja kot bolj tipično opredelitev organizacije izpostavljata Daftovo, ki organizacijo opredeljuje kot družbeni subjekt, ki ima svoj namen in meje, tako da nekatere udeležence obravnava kot notranje in druge kot zunanje ter usmerja aktivnosti udeležencev v prepoznavno strukturo (Senior & Swailes, 2010, str. 4). Zupan in Kaše (2007, str. 2) organizacijo opredeljujeta kot skupnost ljudi, ki želijo uresničiti določene cilje, torej v tem primeru organizacija predstavlja vsako združbo ljudi, bodisi podjetja, zavode, društva ali klube. Po drugi strani organizacijo opredeljujeta tudi kot orodje za doseganje ciljev oziroma kot pripomoček, s katerim organizator oblikuje takšne strukture in procese v organizaciji, da bi dosegli cilje (Zupan & Kaše, 2007, str. 2). Organizacija katere koli združbe je sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe in smotrno uresničevanje njenega cilja (Rozman, 2000, str. 4). Bukovec (2006, str. 119–120) povzema, da organizacija pomeni življenje, ker se kaže kot celota učinkovanja naravnih in socialnih zakonov v našem svetu. Wikipedija (2012) organizacijo opredeli kot sociokulturni sistem, v cilj usmerjeno skupino ljudi ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese.

V literaturi se najpogosteje omenja opredelitev **organizacijske kulture** po Scheinu (1997, str. 12), ki organizacijsko kulturo predstavlja kot vzorec osnovnih skupnih domnev, naučenih pri reševanju problemov, ki zadevajo prilagajanje na notranje in zunanje vplive. Te domneve so se pokazale primerne za učenje novih članov kot pravičen način odzivanja, razmišljanja in čutenja v zvezi s takšnimi problemi. Scheinovi definiciji se najbolj približa Lipovec (1987, str. 213), ki pravi, da se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo pravila in norme, po katerih se sodelujoči ravnaajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve iz preteklosti izkazale kot uspešne. Skozi literaturo se lahko srečamo s številnimi opredelitvami obravnavanega pojma, saj se avtorji ne morejo popolnoma poenotiti glede definicije. Za lažje razumevanje pojma je pomembno predstaviti tudi nekatere izmed opredelitev organizacijske kulture, ki se poleg Scheinove pojavljajo v različnih virih. Tabela 2 vsebuje nekatere opredelitve organizacijske kulture različnih avtorjev.

Tabela 2: Opredelitve organizacijske kulture različnih avtorjev

Avtorji	Opredelitev organizacijske kulture
Barnard	Neformalna organizacija vpliva na uspeh formalne. Neformalni del zajema kodekse vedenja, ki vodijo k predanosti, prepoznavnosti, skladnosti in v splošnem k nekemu občutku skupnosti oziroma pripadnosti.
Geertz	Organizacijska kultura je sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje.
Beach	Organizacijska kultura so temeljna prepričanja in artefakti, ki izhajajo iz njih.
Weick in Bougan	Organizacijska kultura je oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja.
Sathe	Ker je skupna in leži v srcu tega, kar mislijo in delajo, organizacijska kultura članom organizacije pomeni skupen pogled, ki jih med seboj povezuje v skupino.
Schneider	Organizacijsko kulturo razume kot prepričanja zaposlenih o vrednotah in prepričanjih managementa.
Trice in Beyer	Kultura nudi članom organizacije bolj ali manj izražen set idej, ki jim individualno in skupno pomagajo soočati se z negotovostjo in nejasnostjo. Na oblikovanje organizacijske kulture vpliva tudi okoljska kultura.
Siehl in Martin	Organizacijska kultura je družbeno in normativno lepilo, ki organizacijo drži skupaj.
Louis	Organizacijska kultura izraža družbene ideale, vrednote in prepričanja, ki so skupni članom organizacije.
Hofstede	Organizacijska kultura je skupno delovanje uma ali razmišljanja posameznikov znotraj ene organizacije, kar jih loči od druge.
Kavčič	Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. To razumevanje pa vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije.
Taormina	Organizacijska kultura je abstrakten pojem, ki ga sociologi opredeljujejo kot skupek odnosov, vrednot, verovanj in vedenja, ki jih deli določena skupina ljudi.
Ribiere in Sitar	Organizacijska kultura predstavlja značaj organizacije, ki usmerja delovna razmerja in vedenje članov znotraj organizacija ter usmerja razvoj hierarhije v organizaciji.
Jacques	Organizacijska kultura je običajen in tradicionalen način delovanja, ki je skupen vsem članom organizacije in ki ga morajo novi člani prevzeti, da bi bili sprejeti v organizacijo.

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtorji	Opredelitev organizacijske kulture
Ouchi	Organizacijska kultura je set simbolov, slovesnosti in mitov, ki članom organizacije predstavljajo osnovne vrednote in prepričanja.
Eldridge in Crombie	Edinstvena oblika norm, vrednot, prepričanj vedenj, ki opredeljujejo na kakšen način se posamezniki in skupine povezujejo za dosego ciljev.
Brown	Organizacijska kultura predstavlja prepričanja, vrednote in naučene načine soočanja na osnovi preteklih izkušenj, razvitih skozi zgodovino organizacije, ki se navadno izražajo z vidnimi deli organizacije in z vedenjem njenih članov.
Wikipedia	Organizacijska kultura je nabor ključnih vrednot, prepričanj, predpostavk, razumevanj in norm, ki določa način obnašanja in odzivanja zaposlenih in tako oblikuje način delovanja neke organizacije.

Vir: P. J. Frost et al., Organizational culture, 1985, str. 27; D. Mesner Andolšek, Organizacijska kultura, 1995, str. 17; L. R. Beach, Making the right decision: Organizational culture, vision and planing, 1993, str. 10; B. Schneider, The psychological life of organizations, 2000, str. xxi; L. Sagiv in S. H. Schwartz, A new look at national culture: illustrative applications to role stress and managerial behavior, 2000, str. 417; Organizational culture, 2012; B. Kavčič, Uspešna organizacijska kultura, 2003, str. 1; S. O. Cheung, P. S. P. Wong in A. W. Y. Wu, Towards an organizational culture framework in construction, 2011, str. 33; R. J. Taormina, Interrelating leadership behaviors, organizational socialization and organizational culture, 2008, str. 86; S. M. Tseng, The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, 2010, str. 270; D. M. Rousseau, Assessing organizational culture: the case of multiple methods, 1990, str. 155; T. Virtanen, Commitment and the study of organizational climate and culture, 2000, str. 341; V. Dimovski, M. Škerlavaj, R. Škrinjar, J. Jaklič, M. Indihar Štemberger, Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance, 2006, str. 6; S. Sun, Organizational culture and its themes, 2008, str. 137; Opredelitev organizacijske kulture, 2012.

Martin in Mayerston sta teorijo organizacijske kulture razdelila v tri kategorije, in sicer integracijsko, diferencialno in razdrobljeno organizacijsko kulturo. Z vidika integracije je koncept spreminjanja organizacijske kulture razumljen kot sprememba celotne organizacije. V tem primeru je možno doseči homogenost in enotnost kulture, saj je ta predstavljena kot nekaj, česar organizacija ima, in jo je možno opazovati, manipulirati in voditi oziroma upravljati. Z vidika diferenciacije je kultura nekaj nestalnega in neskupnega oziroma pomeni, da se poenoti le posamezna subkultura. Gre dejansko za nasprotno razumevanje kulture z vidika integracije. Z vidika razdrobljenosti pa kultura predstavlja nejasnost, nekonsistentnost in primanjčovanje konsenza. S tega vidika se spremembe dogajajo neprestano (Bryson, 2008, str. 745).

Glede na številne predstavljene opredelitve različnih avtorjev je mogoče izluščiti tudi nekatere glavne značilnosti organizacijske kulture, ki jih je moč zaslediti pri prebiranju literature o obravnavanem pojmu. Slika 1 prikazuje temeljne značilnosti organizacijske kulture.

Slika 1: Značilnosti organizacijske kulture



Vir: P. Mijoč, M. Meško, D. Karpljuk, M. Videmšek in Z. Meško Štok, *Zaznave povezane z organizacijsko kulturo med vodilnim in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih*, 2009, str. 66.

Organizacijska kultura zajema vse člane organizacije, se razvija iz vseh ravni hierarhije in temelji na zgodovini, ki se kaže skozi artefakte organizacije, med katere sodijo ime, produkti, zgradbe in različni simboli (Hatch & Schultz, 1997, str. 359). Torej je organizacijska kultura v osnovi nekaj, kar je skupnega vsem članom organizacije in je splošno sprejeto, vendar se tudi znotraj same organizacije pojavljajo odstopanja, ki privedejo do tega, da ni vedno popolne enotnosti kulture.

Kavčič (2003, str. 1–2) meni, da je to še posebej prisotno v večjih organizacijah, kjer je možno odkriti sestavine kulture, ki niso skupne vsem, ampak le določenim skupinam ali delom organizacije in tako tvorijo **subkulture**. Enakega menja so A. Cabrera, E. F. Cabrera in Barajas (2001, str. 248), saj tudi oni menijo, da organizacijska kultura ni nujno homogena znotraj neke organizacije, saj posamezne skupine oblikujejo tudi svoje subkulture. Cheung, Wong in Wu (2011, str. 34) povzemajo, da ima organizacija kot celota eno kulturo, medtem ko se znotraj nje lahko oblikuje več različnih. Tako navajajo kulturo managementa, ki temelji na poklicu, kulturo skupine, ki temelji na zemljepisni bližini, in delavsko kulturo, ki izhaja iz skupnih izkušenj. Douglas S. Bolon in Donald S. Bolon (1994, str. 22) sta organizacijsko subkulturo opredelila kot sestav organizacijskih članov, ki med seboj sodelujejo in se vidijo kot ločena skupina znotraj organizacije in rešujejo probleme, ki so skupni tudi ostalim, ter

rutinsko izvajajo aktivnosti, ki so značilne le za njihovo skupino. Znotraj organizacije je več takšnih subkultur, vsaka od njih ima svoje značilnosti in poglede. Subkulture so torej popolnoma naraven in normalen pojav razvijajočih se oziroma rastočih organizacij (Diagnosing organizational culture, 2011, str. 4–5).

Znotraj organizacije se kultura lahko oblikuje na različnih ravneh. Po navadi je kultura, ki se širi vzdolž celotne organizacije, oblikovana od njenega vrha, ki tako znotraj organizacije poskuša uveljaviti želeno obliko kulture. Slednja se lahko oblikuje tudi, če organizacijo prerežemo navpično, torej znotraj posamezne divizije, ki se lahko razlikuje od druge kulture druge divizije znotraj iste organizacije. Prav tako se lahko kultura oblikuje znotraj posameznega nivoja hierarhije, torej gre tu za vodoravni prerez organizacije. Kultura se lahko formira tudi znotraj posameznega oddelka in ne nazadnje se oblikuje tudi znotraj skupine posameznikov, ki lahko prihajajo tudi iz različnih delov organizacije, vendar se srečujejo in družijo v svojem prostem času (Frost et al., 1985, str. 79).

Glede na prejšnje opredelitve lahko povzamemo, da so organizacije sestavljene iz več različnih subkultur, ki se pojavljajo iz različnih razlogov. Oblikujejo se lahko zaradi geografske oddaljenosti med deli organizacije, deljenjem na različne divizije, prav tako tudi glede na poklicne skupine v posamezni organizaciji. Nekatere subkulture dopolnjujejo dominantno, glavno kulturo v organizaciji, medtem ko druge imenujemo **protikulture**, ker neposredno nasprotujejo sestavinam glavne kulture organizacije. Slednje pogosto povzročajo konflikte med posamezniki, vendar imajo tudi pomembno vlogo, saj ohranjajo nivo storitve organizacije, ker nenehno pregledujejo in nadzorujejo glavno kulturo ter spodbujajo kreativno razmišljanje. Prav tako se v subkulturah oblikujejo vrednote, ki jih kasneje prevzame celotna organizacija, da ostane v teku s spremembami v njenem okolju (Organizational culture, 2011, str. 499–500).

1.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima

Poleg temeljnih pojmov, ki so podrobneje opredeljeni v prejšnjem delu poglavja, bi posebej izpostavila še organizacijsko klimo. Njena opredelitev bo v pomoč boljšemu razumevanju temeljnega proučevanega pojma, prav tako se s tem lahko izognemo neželeni menjavi pojmov, ki je pogosta.

Glede na različne opredelitve organizacijske kulture bi lahko rekli, da je v splošnem opredeljena kot skupek vrednot, prepričanj in mišljenj, ki označujejo tako organizacijo kot njene člane. Pomembno je povedati, da na osnovi teh opredelitev lahko ločimo organizacijsko kulturo od **organizacijske klime**, ki ju nepoznavalci med seboj pogosto zamenjujejo. Cameron in Quinn (2006, str. 147) pravita, da se organizacijska klima nanaša na trenutne odnose, čustva in dojemanja na strani posameznikov. Prav tako po mnenju Mijoč, Meško, Karpljuk, Videmšek in Meško Štok (2009, str. 65) organizacijske kulture ne smemo enačiti s klimo, saj je slednja le ena od značilnosti kulture in predstavlja splošno vzdušje v organizaciji,

kakovost odnosov med zaposlenimi ter način poslovanja z drugim zunanjimi sodelavci. Schein (1997, str. 9) pravi, da klima v organizaciji predstavlja nekakšen občutek, ki se oblikuje oziroma ga dobimo glede na fizični videz in način komuniciranja članov, tako med seboj, kot tudi s strankami in drugimi poslovnimi partnerji. V Tabeli 3 so predstavljene nekatere razlike in podobnosti med organizacijsko kulturo in klimo, s katerimi lahko bolje razumemo razliko med obema pojmomoma.

Tabela 3: Razlike in podobnosti med organizacijsko kulturo in klimo

	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Razlike z vidika hitrosti spreminjanja	Spreminja se počasi in na dolgi rok.	Spreminja se hitro in močno.
Razlike z vidika zaznave	Obsega neviden vidik organizacije.	Obsega očitne, vidne značilnosti organizacije.
Razlike z vidika vsebine	Vsebuje temeljne vrednote in sporazumne interpretacije o tem, kako stvari stojijo.	Vsebuje individualistične poglede, ki se pogosto spreminjajo glede na okoliščine in pritok novih informacij.
Podobnosti	<p>Obe iščeta razlage posameznikovega vedenja v podjetju.</p> <p>Obe preučujeta vpliv podjetja na vedenje njegovih ljudi.</p> <p>Obe preučujeta vpliv na interpretacijo in dojetje dogodkov v podjetju.</p> <p>Obe obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja</p> <p>Obe predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja in zaznave.</p> <p>Obe vplivata na zagotavljanje reda in konsistentnosti v vedenju zaposlenih.</p> <p>Obe vplivata na način dela in odzivanje na zunanje okolje.</p> <p>Obe zmanjšujeta nejasnosti v vedenju ljudi.</p> <p>Obe predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja.</p> <p>Obeh se naučimo preko procesa socializacije in preko interakcije simbolov med člani organizacije.</p> <p>Obe proučujeta kako posameznik znotraj organizacije dojema okolico.</p>	

Vir: K. S. Cameron in R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework, 2006, str. 147; E. A. Reichers in B. Schneider, Climate and culture: an evolution of constructs, 1990, str. 29; K. Musek Lešnik, Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture, 2011.

1.3 Ravni in sestavine organizacijske kulture

V nadaljevanju opredeljujem ravni in sestavine organizacijske kulture. Tudi teh je v literaturi mogoče najti več, tako kot je več različnih opredelitev samega pojma. Na Sliki 2 so prikazane ravni organizacijske kulture po Scheinu (1997, str, 17) in obsegajo temeljne predpostavke, ki so nevidne, rutinske in samoumevne. Druga raven so vrednote, ki že predstavljajo večjo stopnjo zavedanja. Nato so še vidni vedenjski obrazci oziroma načini ravnanja, ki pa so težko opredeljivi, saj ni mogoče vedno pojasni, zakaj posameznik v določeni situaciji ravna na določen način.

Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 1997, str. 17.

Schein (1997, str. 17–18) med artefakte uvršča vse, kar je vidno zunanjemu opazovalcu. To so tako arhitektura, kodeks oblačenja kot tudi način vedenja skupine. Vendar obenem tudi poudarja, da je kljub njihovi vidnosti težko razvozlati kaj točno artefakti pomenijo dani skupini in ali sploh izražajo pomembne temeljne predpostavke. Vrednote, ki obveljajo v organizacijski filozofiji, po mnenju Scheina (1997, str. 20) služijo kot vodilo oziroma način soočanja z negotovostjo ter neobvladljivimi ali težavnimi dogodki. Temeljne predpostavke pa označuje za bistvo kulture in poudarja, da šele z razumevanjem temeljnih predpostavk lahko razumemo vidne dele organizacijske kulture.

Slika 3 tudi prikazuje ravni organizacijske kulture, ki je predstavljena kot ledena gora, razdeljena na vidni in nevidni del. Prva raven se skriva pod površjem, druga pa je vidna in temelji na nevidni. Slednja ima velik vpliv na to, kakšna kultura se oblikuje v posamezni združbi. Tako sta organizacijsko kulturo opisala tudi Kotter in Heskett (1992, str. 4), ki pravita, da je sestavljena iz , skupnih vsem članom, in se kljub njihovemu menjavanju ne

spreminjajo ter so nevidne in jih je težko spreminjati. Poleg teh navajata še drugo sestavino, vzorce vedenja, ki so vidnejši in jih je lažje spreminjati.

Slika 3: Ravni organizacijske kulture



Vir: Organizational culture, 2011, str. 498.

Najpomembneje in najteže za zunanjega opazovalca je opredeliti nevidne dele organizacijske kulture. Osnovne predpostavke so zakoreninjene najgloblje v kulturo organizacije, so nezavedne in jih jemljemo kot samoumevne. Predstavljajo skupne miselne modele posameznikov znotraj ene organizacije. Nekoliko lažje je zaznati prepričanja in vrednote, ki so oblikovane znotraj posamezne organizacije, saj se jih posamezniki bolj zavedajo. Pojma sta med seboj povezana. Prepričanja predstavljajo posameznikovo zaznavanje realnosti, vrednote pa so bolj dolgoročna prepričanja o tem, kaj je pomembno in kaj ne ter pomagajo ločevati med pravilnim in nepravilnim ravnanjem. Prepričanj in vrednot se posamezniki znotraj organizacije zavedajo, vendar jih ne smemo določati le na osnovi njihovih razlag. Pri vrednotah je treba vedeti, da so družbeno želene, zato ljudje pogosto zagovarjajo ene vrednote, medtem ko se dejansko ravnaajo po drugih, sprejetih vrednotah. Prve torej ne predstavljajo organizacijske kulture, ampak samo dajejo neko podobo podjetja, ki jo vodje želijo predstaviti okolju. Sprejete vrednote pa so tiste, ki vodijo in usmerjajo odločitve in ravnanje posameznikov znotraj organizacije (Organizational culture, 2011, str. 498–499).

Pri opazovanju organizacijske kulture zunanji opazovalec najprej zazna artefakte oziroma vidni del organizacijske kulture, kot so način sprejema obiskovalcev, videz in način nagrajevanja zaposlenih. Nekateri raziskovalci izluščijo kulturo organizacije iz pripovedi o vsakodnevem delovanju in poslovanju organizacije, drugi anketirajo zaposlene, opazujejo njihovo vedenje in proučujejo obstoječo dokumentacijo. Najverjetneje je treba zajeti vse navedeno, da bi lahko čim boljše ocenili kulturo posamezne organizacije (Organizational culture, 2011, str. 500–501). Slika 4 prikazuje artefakte in podaja njihove opredelitve.

Slika 4: Artefakti organizacijske kulture



Vir: K. S. Cameron in R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework, 2006, str. 501–503.

Različni avtorji vsak po svoji presoji navajajo ravni in sestavine organizacijske kulture. V Tabeli 4 predstavljam elemente organizacijske kulture glede na opredelitve različnih avtorjev.

Tabela 4: Elementi organizacijske kulture

Avtor	Element organizacijske kulture	Opis elementov organizacijske kulture
Kavčič	Vrednote, verjetja, prepričanja in norme	Vrednote ločijo med dobrim in slabim in so neka notranja kontrola pri posamezniku. V tem primeru so vrednote skupne vsem članom organizacije. Verjetja in prepričanja predstavljajo tisto, kar posamezniki mislijo, da je res. Norme pa so vrednote preoblikovane v zapisana pravila vedenja.
	Izdelki (članov organizacije)	Predstavljajo umetne fizične proizvode, ki so namenjeni zadovoljevanju človekovih potreb kot na primer materialni izdelki, načrti fizičnih objektov, tehnologija ipd.
	Podjetniška arhitektura	Arhitektura vpliva na komunikacije in opravljanje dela ter naredi poseben vtis na obiskovalce. Povezana je z zgodovino organizacije, saj jo je na kratki rok težko spreminjati.
	Komuniciranje	Komunikacije so pomembne za funkcioniranje organizacije. Z vidika organizacijske kulture niso pomembne le formalne, ampak tudi neformalne komunikacije.
	Uporabljene jezikovne posebnosti	Jezik je sredstvo sporazumevanja. V organizacijah tako nastajajo različne zgodbe, ki prenašajo vrednote in izkušnje iz preteklih dogodkov v sedanost.
	Običaji in obredi	Gre za posebne postopke, ki so se oblikovali ob raznih srečanjih, slovesnostih ipd.
	Vzorniki	Gre za idealne modele voditeljev ali zaposlenih, v tuji literaturi najpogosteje imenovanih kot junaki. Njihovi načini delovanja v neki situaciji so pripeljali do uspeha, zato jih jemljemo za zgled pri podobnih situacijah.
Deal in Kennedy	Zgodovina	Preteklost in tradicije so tiste, ki skrbijo, da se zaposleni oklepajo temeljnih vrednot, na osnovi katerih so bile zgrajene in oblikovane organizacije.
	Vrednote in prepričanja	Kultura se oblikuje na osnovi skupnih prepričanj o tem, kaj je resnično pomembno in na osnovi vrednot, ki opredeljujejo organizacijo.

se nadaljuje

nadaljevanje

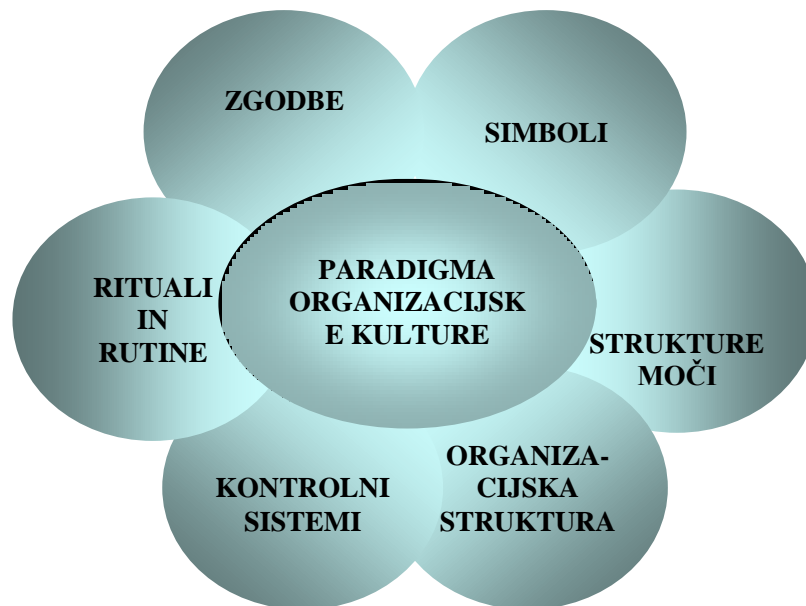
Avtor	Element organizacijske kulture	Opis elementov organizacijske kulture
Deal in Kennedy	Rituali in procesi	Gre za vsakodnevne procese, ki družijo zaposlene.
	Junaki	So povezani z zgodbami v organizaciji. Gre za posameznike, ki s svojim delom predstavljajo zgled ostalim zaposlenim.
	Kulturna mreža	Neformalna mreža znotraj organizacije ponavadi lahko prikaže veliko informacij o posamezni organizaciji, sestavljajo jo pripovedovalci , ki interpretirajo dogajanje znotraj organizacije in skozi zgodbe širijo kulturo podjetja. Poleg njih so prisotni tudi opravljivci , ki na trenutno dogajanje ponavadi dodajo še kaj svojega, vendar se ostali zavedajo, da pri tem ne gre za pomembne informacije, kljub temu pa so zanimive, zato takšne zgodbe radi poslušajo. Naslednji so šepetalci , ki po neformalnem kanalu prenašajo informacije do najvišjih v organizaciji. Vohuni obveščajo vrhni management o dnevnem dogajanju. Nenazadnje pa so prisotni še duhovniki , ki jih avtorja opredeljujeta kot nekakšne varuhe kulturnih vrednot, saj poznajo zgodovino podjetja in lahko realno predstavljajo trenutno situacijo skozi prepričanja, vrednote in pretekle izkušnje znotraj organizacije.
Rousseau	Materialni artefakti	Predstavljajo fizične manifestacije in proizvode kulturne aktivnosti, ki lahko obstanejo tudi ko posameznik ali njihova družbena enota ne obstaja več.
	Struktura	Prikazuje vzorce vedenja, ki so vidni zunanjemu opazovalcu in ki pomagajo reševati osnovne organizacijske probleme.
	Vedenjske norme	Predstavljajo prepričanja članov o tem, kakšno je sprejemljivo vedenje. Te je težje zaznati brez pomoči članov organizacije.
	Vrednote	Gre za tisto, kar organizacija spodbuja, kot na primer inovacije proti predvidljivosti
	Nezavedna prepričanja	Gre za temeljna prepričanja, ki se jih ne zavedajo niti člani sami.

Vir: B. Kavčič, *Uspešna organizacijska kultura*, 2003, str. 2–3; Deal and Kennedy's *cultural model*, 2012; D. M. Rousseau, *Assessing organizational culture: the case of multiple methods*, 1990, str. 157.

1.4 Kulturna mreža

S pomočjo kulturne mreže, ki sta jo leta 1992 oblikovala Gerry Johnson in Kevan Scholes, je mogoče odkrivati in spreminjati kulturo znotraj organizacije. Avtorja sta mrežo, ki jo sestavlja šest elementov, poimenovala paradigma organizacijske kulture. Slika 5 prikazuje elemente kulturne mreže.

Slika 5: Kulturna mreža



Vir: *The cultural web*, 2012.

Elementi, ki jo sestavljajo, so zgodbe, ki opisujejo dogodke iz preteklosti, ki jih organizacija skozi zgodbe ovekoveči in s tem pokaže, kaj se dejansko ceni. Ritualni in rutine predstavljajo dnevno vedenje zaposlenih, ki kaže, kaj lahko pričakujemo v posamezni situaciji in kaj je za management sprejemljivo. Simboli vidno predstavljajo posamezne organizacije, torej ali je prisoten kodeks oblačenja, videz pisarn, logotip podjetja. Pri organizacijski strukturi, pri kateri je poleg same strukture, ki je prikazana v organizaciji, je treba poudariti tudi nevidne povezave, ki potekajo znotraj organizacije. Kontrolni sistemi prikazujejo način kontrole v organizaciji in zajemajo tako finančne, kvalitativne kontrole in nagrajevanje, kot tudi na kakšen način te ocenjujejo. Ne nazadnje so pomembne še strukture moči, ki lahko predstavljajo posameznike, skupino posameznikov ali celoten oddelek v organizaciji, ki ima največ vpliva na sprejemanje odločitev, delovanje organizacije in njeno strateško usmerjanje.

1.5 Pomen organizacijske kulture

V tem delu predstavljam, zakaj vrednost organizacijske kulture v poslovnem svetu narašča. Mnogi raziskujejo povezave med organizacijsko kulturo in njenim vplivom na uspešnost in

učinkovitost organizacije. Korelc (2007) pravi, da je kultura pomembna, ker predstavlja lepilo, ki organizacijo drži skupaj. Oblikovanje prave kulture je strateškega pomena, saj lahko spodbuja ali zavira rast. Po Lipičnikovem (2002, str. 208) mnenju kultura povzroči, da člani podjetja pri uresničevanju lastnih ciljev, zavedno ali nezavedno, uresničujejo tudi cilje podjetja. Swallow (b. l., str. 1) pravi, da organizacijska kultura managerjem, direktorjem in svetovalcem postaja vedno pomembnejša, saj morajo dobro poznati vrednote, vedenja in prepričanja, ki veljajo v organizaciji, da bi se lahko uspešno soočali s spremembami v okolju. Na Sliki 6 so predstavljene še nekatere funkcije organizacijske kulture, ki jih lahko razumemo tudi kot vzrok za naraščanje pomena raziskovanja organizacijske kulture.

Slika 6: Funkcije organizacijske kulture

Kaže, kaj je v organizaciji primarnega pomena in podaja standarde za merjenje

Narekuje, kako in koliko naj bi organizacija porabljala svoje resurse.

Kaže, kaj lahko člani organizacije pričakujejo drug od drugega.

Opredeljuje vir moči znotraj organizacije in kako se ta moč uporablja.

Določa pravilno in nepravilno vedenje članov organizacije ter kakšen je način nagrajevanja ali kaznovanja.

Narekuje, ali naj bo vedenje članov med seboj in do nečlanov konkurenčno, sodelujoče, pošteno, oddaljeno ali sovražno.

Kaže, kako naj se člani soočajo z zunanjim okoljem: agresivno, izkoriščevalsko, odgovorno ali proaktivno.

Vir: L. R. Beach, Making the right decision: Organizational culture, vision and planing, 1993, str. 12.

Vzrokov za večje zanimanje za organizacijsko kulturo in njeno proučevanje je veliko. Med njimi bi izpostavila tri glavne, ki sem jih zasledila med proučevanjem gradiva. Prvi je objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti. Med njimi sta avtorja Peters in Waterman leta 1982 v svojem delu prikazala povezavo med uspešnostjo podjetij in obstojem lastnega sistema vrednot v proučevanem podjetju. Drugi razlog je izjemna rast japonskega gospodarstva konec sedemdesetih let, ki je sprožila številne primerjalne analize, s katerimi so znanstveniki skušali odkriti vzroke takšnega uspeha. Mnogi so iskali vez med japonskim kulturnim okoljem in notranjo organizacijsko kulturo podjetij ter s tem skušali pojasniti vzroke za gospodarsko uspešnost. Tretji razlog lahko najdemo v proučevanju spreminjanja vrednot posameznika v razvitem svetu. Njihovo proučevanje je prisotno že dlje časa, vendar se je še bolj poglobilo, ko so managerji začeli iskati odgovore, kako pritegniti zaposlene, da se bodo poenotili s cilji podjetja in tako dosegli boljše rezultate (Rozman, 2000, str. 133).

Cameron in Quinn (2006, str. 144) menita, da potreba po prepoznavanju in spreminjanju organizacijske kulture raste iz dveh razlogov. Kot prvega navajata potrebo po združevanju različnih organizacijskih kultur zaradi različnih strukturnih sprememb, kot so lahko združevanja različnih organizacij med seboj. Drugi razlog je vedno večja nepredvidljivost in kompleksnost okolja, v katerem deluje organizacija. Razvoj organizacijske kulture je ključen, saj članom organizacije vzbuja občutek identitete, povečuje njihovo pripadnost in povečuje stabilnost organizacije (Cheung, Wong & Wu, 2011, str. 33).

Razumevanje organizacijske kulture, kaj je, kako lahko nanjo vplivamo in na kaj vpliva sama, je vedno pomembnejše. Poglobljeno raziskovanje in analiziranje kulture na splošno in ne le znotraj organizacije, ampak tudi med posameznimi skupinami ljudi in različnimi narodi, je ključno za razumevanje, kaj in zakaj se nekaj dogaja ter kako lahko na to dogajanje vplivamo. Schein (1997, str. xii–xiv) meni, da pomen razumevanja kulture znotraj organizacije raste, ker analiziranje kulture prikaže delovanje subkultur v organizaciji, kar je pomembno, ko želimo ugotoviti, kako različni oddelki znotraj organizacije med seboj sodelujejo in zakaj prihaja do nesporazumov. Drugi razlog je, da je analiza kulture potrebna za preseganje nacionalnih in etičnih meja. Prav tako je analiza kulture pomembna pri organizacijskem učenju, razvoju in planiranju sprememb, saj pogosto lahko predstavlja oviro.

2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

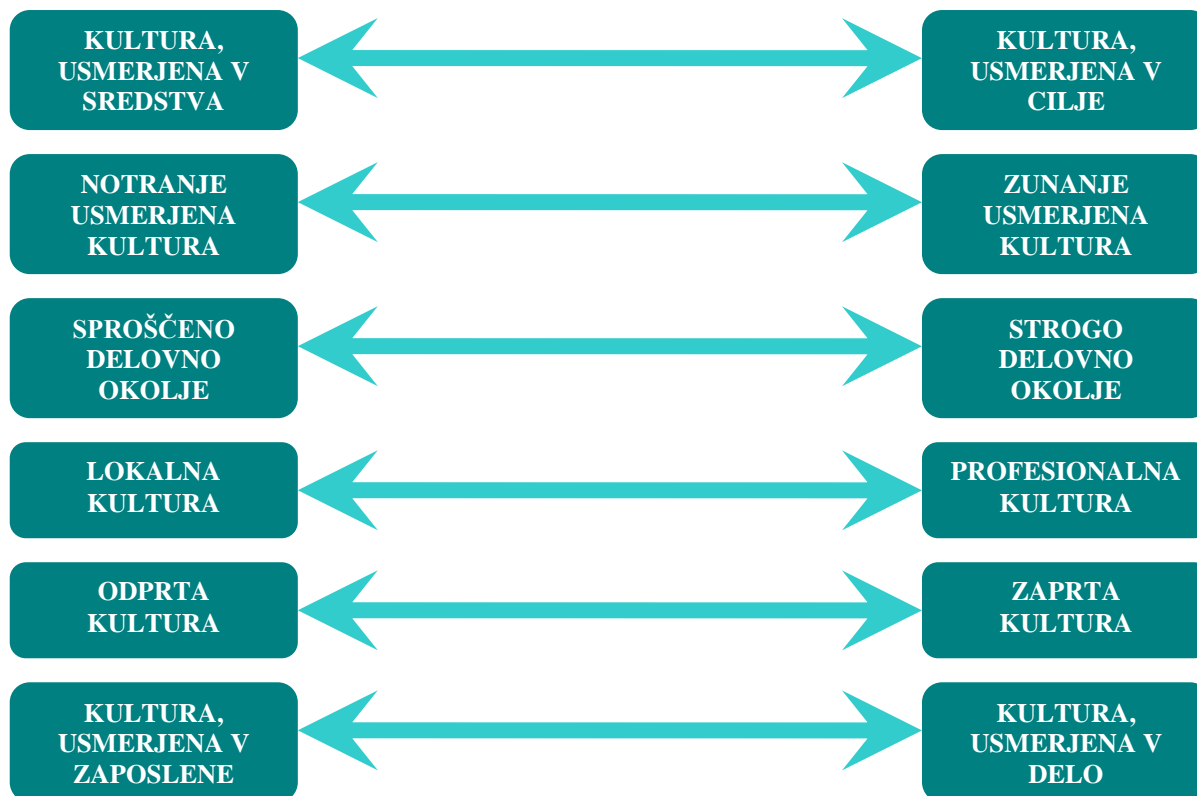
Področje organizacijske kulture je zelo široko, zato posledično prihaja do velikega števila različnih definicij tega pojma, prav tako mnogo avtorjev tudi različno navaja tipe kultur, ki se pojavljajo znotraj organizacij. Takšne razlike se pojavljajo, ker vsak avtor za podlago uporablja drugačne opredelitve in teorijo, skozi katero potem izpelje svoje tipe organizacijske kulture. Torej je mogoče najti kar nekaj modelov in tipologij organizacijske kulture. Te omogočajo primerjavo kultur med različnimi organizacijami ali pa tudi znotraj posamezne organizacije, med njenimi enotami ali oddelki. Razumevanje posameznih tipologij in modelov je pomembno tudi pri ocenjevanju kulture v svojem podjetju in pri njenem morebitnem spreminjanju, kar bo podrobneje opredeljeno v naslednjem poglavju.

2.1 Hofstedeov model organizacijske kulture

Velik doprinos na področju oblikovanja modelov in tipologij za razumevanje kultur in njihovo medsebojno primerjavo je s svojo raziskavo, kako kultura vpliva na vrednote zaposlenih v IBM-u, naredil profesor Geert Hofstede (Geert Hofstede research, 2012). Vendar pa sta nacionalna kultura in kultura organizacije zelo različni, zato dimenzije, ki jih je Hofstede razvil za analizo nacionalne kulture, niso primerne za analizo kulture, ki se oblikuje v organizaciji. Tako je razvil model organizacijske kulture, ki ga sestavlja šest samostojnih dimenzij, na osnovi katerih avtor opredeljuje posamezno kulturo in njene značilnosti

(Hofstede, 2000, str. 404–405). Poleg njih pa pri tem upošteva tudi dve dodatni dimenziji, ki pomagata določati kulturo organizacije. Slika 7 prikazuje dimenzije kulture po Hofstedeju.

Slika 7: Dimenzije kulture po Hofstedeju



Vir: G. Hofstede in M. F. Peterson, Culture: National values and organizational practices, 2000, str. 405.

Pri kulturi, ki je usmerjena v sredstva, zaposleni dajejo večji poudarek temu, kako je treba opravljati posamezne naloge, medtem ko pri kulturi, usmerjeni k ciljem, posameznikov ne zanima kako, ampak kaj morajo doseči, in so zato pripravljeni sprejeti tudi večja tveganja, saj jih zanima samo, ali je bil cilj dosežen. Zaposleni v organizaciji, ki ima pretežno notranje usmerjeno kulturo, dojemajo svoje naloge kot dane in temeljijo predvsem na poslovni etiki in poštenosti. Menijo, da vejo, kaj je dobro za kupca, za razliko od organizacije z izrazito zunanje usmerjeno kulturo, kjer posamezniki na prvo mesto postavljajo zadovoljstvo in preference kupcev, ki se jim nenehno prilagajajo, da bi tako dosegli čim boljši rezultat. Tretja dimenzija temelji na obsegu organizacijske strukture, kontrole in discipline. Za organizacijo, v kateri prevladuje kultura s sproščenim delovnim okoljem, velja nizka organizacijska struktura, malo hierarhije, večinoma gre za improviziranje in pogosto prihaja do nepričakovanih presenečenj. Pri kulturi, za katero je značilna stroga delovna disciplina, velja ravno nasprotno. Pri lokalni kulturi se zaposleni bolj poistovetijo z njihovim nadrejenim ali z oddelkom, v katerem delajo, medtem ko je pri profesionalni kulturi posameznik bolj opredeljen z nalogami, ki jih opravlja. Pri dimenziji, ki deli kulturo organizacije na odprto in zaprto, gre predvsem za dostopnost posamezne organizacije. Organizacija, za katero velja

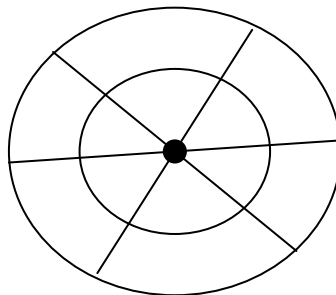
pretežno odprta kultura, je bolj odprta za delo z zunanjimi sodelavci, saj velja, da je vsak dobrodošel in se bo v takšni organizaciji hitro vklopil. Obratno velja za organizacijo z zaprto kulturo. Pri kulturi, ki je bolj usmerjena v zaposlene, se na prvo mesto vedno postavljajo zaposleni in njihovo počutje, ne glede na to, kakšen vpliv bi to lahko imelo na delo in posledično končen rezultat. Pri kulturi, usmerjeni v delo, se na prvo mesto vedno postavlja slednje, zato se lahko vršijo pritiski na zaposlene, da ga opravljajo dobro. Dodatni dve dimenziji, ki jih avtor uporablja v svojih raziskavah, sta stopnja sprejemanja stila vodenja, ki poda sliko o tem, v kolikšni meri se stil vodenja, ki ga uporablja nadrejeni, ujema s pričakovani anketiranca, ter stopnja poistovetenja z organizacijo, ki poda sliko, do katere stopnje se posamezni anketiranci poistovetijo z organizacijo, v kateri delajo. Lahko se identificirajo s cilji organizacije, strankami, sodelavci ali nadrejenimi (Dimensions of organisational culture, 2012).

2.2 Handyjeva tipologija organizacijskih kultur

Charles Handy je organizacijsko kulturo razdelil na štiri tipe, in sicer kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti (Rozman, 2000, str. 136).

Kultura moči najpogosteje zasledimo v manjših podjetjih. Temelji na enem centru moči, iz katerega izhaja vpliv na ostale dele. Uspešnost organizacije temelji na zaupanju, zato je pomembna izbira pravih ljudi, ki razmišljajo podobno kot center moči. Zanja je značilno, da ima malo pravil in procedur ter birokracije. Organizacije s takšno kulturo so močne in se lahko hitro prilagajajo spremembam v okolju, vendar jih je z rastjo teže obvladovati. Ohranitev takšne kulture je možna le, če so različne mreže povezane med seboj, torej je več centrov moči, vsak ima svojo avtonomnost, vendar jih povezuje neka nit, po navadi finance (Handy, 1993, str. 183–184). Slika 8 prikazuje strukturo organizacije, v kateri prevladuje kultura moči.

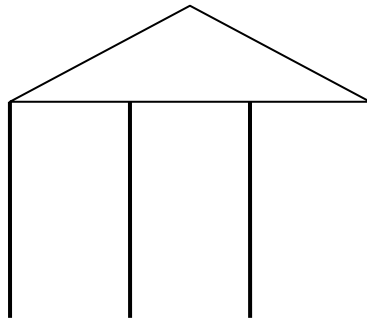
Slika 8: Prikaz strukture organizacije, v kateri prevladuje kultura moči



Vir: C. Handy, Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better, 1993, str. 183.

Kultura vlog je najpogosteje zaznamovana kot kultura birokracije in pravil, ki jo vodi vrh oziroma vrhnji management, ki usmerja in daje navodila stebrom organizacije. To je najlažje prikazati kot grški tempelj. Temelji na predpostavki, da je edina koordinacija potrebna le od vrha, stebri pa bodo ob upoštevanju danih navodil in procedur dosegli plane. Takšna kultura je primerna, dokler je okolje, v katerem organizacija deluje stabilno in predvidljivo, v nasprotnem primeru se takšna organizacija zelo slabo prilagaja na spremembe in je zato ranljiva (Handy, 1993, str. 185–186). Slika 9 prikazuje strukturo organizacije, v kateri prevladuje kultura vlog.

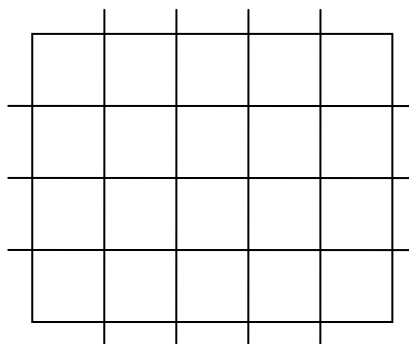
Slika 9: Prikaz strukture organizacije, v kateri prevladuje kultura vlog



Vir: C. Handy, Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better, 1993, str. 185.

Kultura nalog je usmerjena v posamezne projekte in je najbolje prikazana kot mreža. Njena moč izvira iz strokovnega znanja. Organizacije s takšno kulturo so izjemno prilagodljive, saj je možno hitro oblikovati nove time oziroma projektne skupine ali jih preoblikovati. Hitra odzivnost je tudi rezultat tega, da ima vsak tim pooblastila sprejemati odločitve. Problem, ki se ob tem pojavlja, je kontrola v takšni organizaciji, saj skoraj ni mogoča (Handy, 1993, str. 187–189). Slika 10 prikazuje strukturo organizacije, v kateri prevladuje kultura nalog.

Slika 10: Prikaz strukture organizacije, v kateri prevladuje kultura nalog



Vir: C. Handy, Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better, 1993, str. 187.

Kultura osebnosti je bolj nenavadna in se v organizacijah pojavlja poredko. Gre za kulturo, ki v središče postavlja posameznika. Organizacija se oblikuje samo, da bi služila v pomoč posameznikom znotraj nje, tudi struktura in posledično vpliv avtoritete je minimalen, tako da si jo je najlaže predstavljati kot galaksijo posameznih zvezd (Handy, 1993, str. 189–191).

2.3 Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijskih kultur

Dealova in Kennedyjeva tipologija temelji na dveh merilih. Prvo je poslovno tveganje in drugo je hitrost povratnih informacij. Tako sta z matrično povezavo razvila štiri tipe organizacijske kulture, ki so podrobneje razloženi v nadaljevanju (Rozman, 2000, str. 136–137). Slika 11 prikazuje matriko štirih tipov kultur po Dealu in Kennedyju.

Slika 11: Matrika štirih tipov kultur po Dealu in Kennedyju



Vir: Deal and Kennedy's cultural model, 2012.

Za **"mačo" oziroma špekulacijsko kulturo** je značilno, da je v ospredju posameznik in njegovo delo. Posameznik je zelo nagnjen k tveganju in hitro prejema povratne informacije glede svojih odločitev. V ospredje se postavlja hiter zaslužek in individualizem, timsko delo v tej kulturi ni v ospredju. Tipične organizacije s takšno vrsto kulture najdemo v zabavni industriji in oglaševanju. Pri kulturi **"trdo delo/veliko zabave"** gre dejansko za svet prodaje. Zaposleni ne prevzemajo veliko tveganja, povratne informacije o njihovem delu pa so skoraj takojšnje. Za razliko od prej opredeljene "mačo" kulture se zaposleni v organizaciji zavedajo, da je za uspeh pomembno timsko delo in sodelovanje. Prav tako so pogosto organizirana nekakšna tekmovanja med zaposlenimi, ki jih ženejo k večjim dosežkom. **Sistemska oziroma kultura "zastavi svoje podjetje"**, ki jo v Dealovi in Kennedyjevi matriki lahko najdemo spodaj desno, predstavlja organizacije, za katere je značilno, da zaposleni prevzemajo velika

tveganja, vendar so povratne informacije o njihovih odločitvah zelo počasne. Prav zaradi dolgega roka povratnih informacij posamezniki ne vejo, ali so njihove odločitve prave ali ne. Ta negotovost glede pravilnosti sprejetih odločitev jih žene k dolgoročnemu planiranju pri vseh odločitvah. Najboljši primeri organizacij, v katerih obvelja takšna kultura, so farmacevtska in gradbena podjetja ter druga kapitalno intenzivna podjetja. Iz Slike 11 je razvidno, da za **procesno kulturo** veljata nizko tveganje in dolgi rok povratnih informacij. Takšna kultura najpogosteje obvelja v bankah ali upravnih službah, kjer se zaposleni osredotočajo predvsem na to, kako morajo biti delovne naloge opravljene in ne na končni rezultat (Deal and Kennedy's cultural model, 2012).

2.4 Ansoffova tipologija organizacijskih kultur

Svojo tipologijo je leta 1979 razvil Igor H. Ansoff, ki razlikuje pet tipov organizacijske kulture, in sicer stabilno, reaktivno, anticipativno, eksploativno in ustvarjalno organizacijsko kulturo. V Tabeli 5 so tipi organizacijske kulture po Ansoffu tudi opredeljeni.

Tabela 5: Tipi organizacijske kulture po Ansoffu

Tip organizacijske kulture	Opis
Stabilni	Člani podjetja so introvertirani in imajo odpor do sprememb.
Reaktivni	Člani podjetja so introvertirani, vendar vseeno pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
Anticipativni	Člani podjetja sprejemajo tveganje v primeru polnega zaupanja, velik poudarek je na planiranju.
Eksploativni	Člani neprestano iščejo spremembe, s katerimi želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti.
Ustvarjalni	Člani so usmerjeni v prihodnost, ki jo želijo pričakati pripravljeni oziroma jo želijo sami tudi oblikovati.

Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 135.

2.5 Model konkurenčnih vrednosti

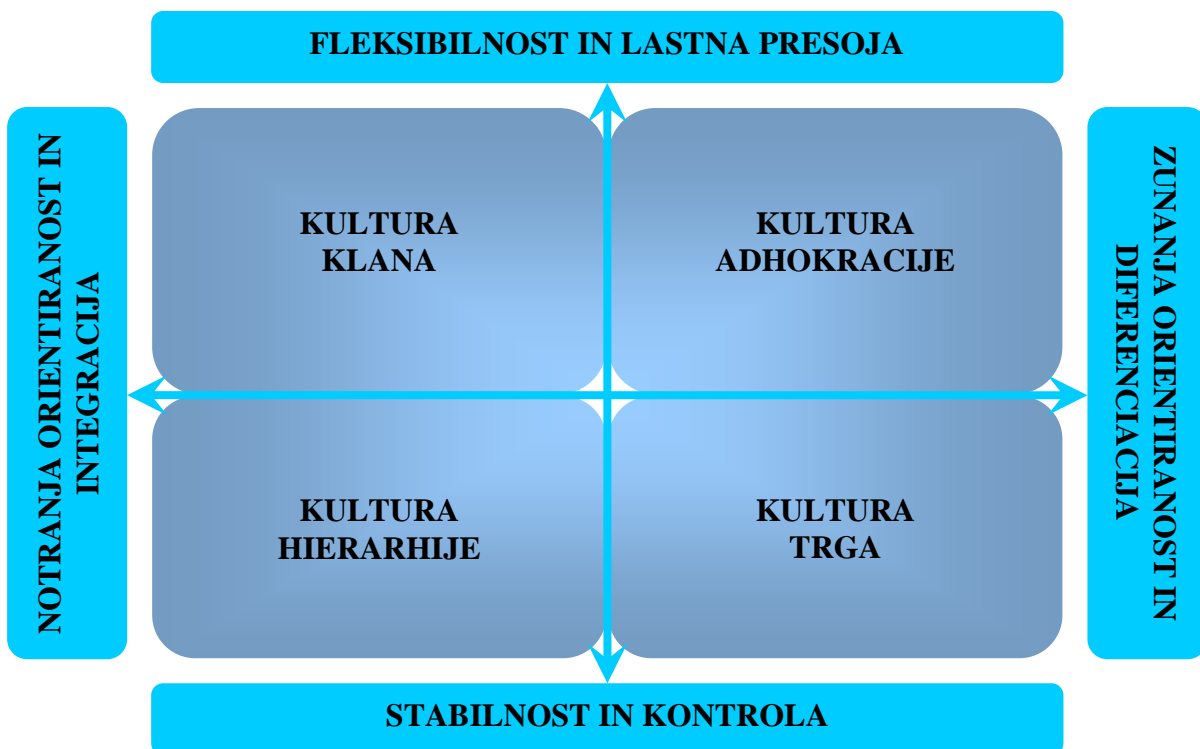
V tem delu poglavja podrobneje predstavim tipe oziroma vrste kultur, ki so oblikovane na osnovi modela konkurenčnih prednosti. Podrobnejša razčlenitev in razumevanje tega modela je pomembna, saj predstavlja osnovo za analizo organizacijske kulture na primeru izbrane banke. Oblikovanje obravnavanega modela je spodbudila raziskava glavnih pokazateljev učinkovitosti neke organizacije. Iz omenjene raziskave je avtor John Campbell s kolegi izluščil 39 takšnih pokazateljev oziroma kriterijev. Zaradi preobsežne raziskave sta se analize lotila tudi Quinn in Rohrbaugh, ki sta našla povezavo in strnila te pokazatelje v dve glavni dimenziji (Cameron & Quinn, 2006, str. 33–34):

- dimenzija, ki ločuje kriterije, ki poudarjajo dinamiko in fleksibilnost ter lastno presojo proti kriterijem, ki zajemajo stabilnost in kontrolo, ter
- dimenzija, ki ločuje kriterije, ki poudarjajo notranjo orientiranost, integracijo in enotnost proti kriterijem, ki zajemajo zunanjo orientiranost, diferenciacijo in rivalstvo.

Glede na prvo dimenzijo ločimo organizacije, ki so učinkovite, če so se sposobne hitro spreminjati in prilagajati na notranje in zunanje spremembe. Nasprotno tem druge organizacije veljajo za učinkovite, če zanje lahko rečemo, da so stabilne in predvidljive. Med takšne organizacije se uvrščajo na primer univerze. Po drugi dimenziji ločimo organizacije, ki so učinkovite, če zanje velja, da so notranje usklajene oziroma enotne, ter organizacije, ki se smatrajo za učinkovite v primeru, da so močno konkurenčno usmerjene tudi preko svojih meja, se pravi želijo biti konkurenčne tudi izven svojega področja delovanja (Cameron & Quinn, 2006, str. 34).

Opredeljeni dimenziji, ki sta jih razvila Quinn in Rohrbaugh predstavljata okvir modela konkurenčnih vrednosti. Slednjega lahko prikažemo v matriki, kjer so prikazane tudi štiri vrste organizacijske kulture, izpeljane iz modela konkurenčnih vrednosti. Te so kultura klana, kultura adhokracije, kultura hierarhije in kultura trga. Slika 12 predstavlja matrični prikaz modela konkurenčnih vrednosti in umeščenost posamezne oblike kulture.

Slika 12: Matrični prikaz modela konkurenčnih vrednost



Vir: K. S. Cameron in R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework, 2006, str. 35.

2.5.1 Kultura hierarhije

Začetnik raziskav s področja organizacije in njene učinkovitosti je bil nemški sociolog Max Weber, ki je na prehodu v 20. stoletje proučeval vladne organizacije v Evropi. Da bi te dosegale učinkovitost, je predlagal sedem značilnosti, ki so postale temelj birokratske oblike organizacije, v kateri se oblikuje kultura hierarhije. Pravila, specializacija, napredovanje na osnovi sposobnosti in napredka posameznika, hierarhija, deljeno lastništvo, neosebnost in odgovornost so predlagane značilnosti. Te so dolgo veljale kot popolne, saj naj bi vodile k stabilnosti in učinkovitosti posamezne organizacije. Vse to je možno samo v primeru relativno stabilnega in predvidljivega okolja, možnosti integracije in koordinacije nalog ter kontrole nad delom zaposlenih v organizaciji (Cameron & Quinn, 2006, str. 37). Kulturo hierarhije v matriki na Sliki 13 najdemo spodaj levo, kar pomeni, da po dveh izpostavljenih dimenzijah, ki tvorita model konkurenčnih vrednosti, zanjo veljata notranja naravnost in integracija ter stabilnost in kontrola, kar je možno razbrati že iz predstavljenega.

2.5.2 Kultura trga

Kasneje so se organizacije začele srečevati z novimi konkurenčnimi izzivi, kar je raziskovalce Oliverja Williamsona in Billa Ouchija s kolegi spodbudilo k iskanju alternativnih dejavnikov, ki bi lahko imeli vpliv na učinkovitost organizacije. Med njimi so najbolj izpostavili transakcijske stroške, novo vrsto organizacije in kulture v njej pa so poimenovali kar tržna organizacijska kultura. Organizacija, za katero velja kultura trga, je zunanje naravnana in osredotočena predvsem na zunanje sodelavce, kot so dobavitelji, kupci, razni drugi izvajalci ali podizvajalci ter sindikati. Vrednoti, ki prevladujeta v takšni organizaciji, sta konkurenčnost in produktivnost, kar dosega z močnim poudarkom na zunanjih povezavah, torej usmerjenost navzven, in kontroli, kot je razvidno iz Slike 12 (Cameron & Quinn, 2006, str. 39).

2.5.3 Kultura klana

Znotraj dvodimenzionalnega modela je tudi kultura klana. Lahko jo dojemamo kot razširjeno družino. Pri organizaciji, v kateri se uveljavi takšen tip kulture, velja, da je na okolje možno vplivati s timskim delom in razvojem zaposlenih. V takšni organizaciji zaposleni dojemajo kupce kot partnerje, glavna naloga managementa je zadovoljstvo zaposlenih, njihovo uveljavljanje in doseganje občutka pripadnosti organizaciji (Cameron & Quinn, 2006, str. 41). Zanje veljata fleksibilnost in lastna presoja oziroma samostojno sprejemanje odločitev ter naravnost navznoter in integracija. Takšna oblika je najbolj primerna, ko okolje ni stabilno in ne omogoča dolgoročnega načrtovanja.

2.5.4 Kultura adhokracije

Četrta oblika kulture se je v organizacijah pojavila z začetkom informacijske dobe. Zanje veljata fleksibilnost in sprejemanje odločitev po lastni presoji ter naravnost navzven in

diferenciacija. Prav zaradi teh dveh dimenzij lahko organizacija, v kateri prevladuje kultura adhokracije, deluje v okolju, ki se hitro spreminja in je nestabilno ter zato tudi težko predvidljivo. Poimenovanje kulture ni naključno, saj že sam koren besede nakazuje na nekaj začasnega in dinamičnega. Pomembno je poudariti, da organizacija s takšno kulturo želi doseči čim večjo fleksibilnost in prilagodljivost na močno nepredvidljivem trgu. Za razliko od kulture trga in hierarhije pa kultura adhokracije nima enega določenega centra moči, ki sprejema odločitve in delegira naloge. V organizaciji, za katero velja kultura adhokracije moč sprejemanja odločitev velja za vsak tim posebej in prav to ji omogoča hitrost prilagajanja na spremembe v okolju (Cameron & Quinn, 2006, str. 43–44).

2.5.5 Značilnosti organizacijskih kultur iz modela konkurenčnih vrednosti

V tem delu poglavja želim strnjeno predstaviti glavne značilnosti za posamezno vrsto kulture, ki sem jih zgoraj opredelila znotraj modela konkurenčnih vrednosti. V Tabeli 6 so tako navedene glavne značilnosti vseh štirih organizacijskih kultur iz modela konkurenčnih vrednosti.

Tabela 6: Značilnosti organizacijskih kultur iz modela konkurenčnih vrednosti

Kultura hierarhije	Kultura trga
<ul style="list-style-type: none"> - formalizirano in strukturirano delovno mesto, - predpisani postopki usmerjajo delo zaposlenih, - vodje so učinkoviti, če so dobro usklajeni in organizirani, - pomembno je ohranjati tekoče oziroma nemoteno poslovanje, - dolgoročne skrbi za organizacijo so ohranjanje stabilnosti, prilagodljivosti in učinkovitosti, - organizacijo oblikujejo formalno zapisana pravila. 	<ul style="list-style-type: none"> - izvajanje transakcij – menjava, prodaja, pogodbeno dela, - ustvarjanje konkurenčne prednosti, - donosnost, - končni rezultat, - iskanje tržnih niš in s tem povečevanje moči organizacije, - zagotovljena baza kupcev, - povečevanje tržnega deleža.
Kultura klana	Kultura adhokracije
<ul style="list-style-type: none"> - skupne vrednote in cilji vseh zaposlenih, - sodelovanje, - občutek pripadnosti, - timsko delo, - samostojno sprejemanje odločitev – znotraj posameznih timov. 	<ul style="list-style-type: none"> - inovativnost, - dolgoročno planiranje, - nenehen razvoj novih proizvodov in storitev, - podjetniška naravnost, - kreativnost - nagnjenost k tveganju.

Vir: K. S. Cameron in R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework, 2006, str. 38–44.

2.5.6 Model konkurenčnih vrednosti in vodenje, učinkovitost ter organizacijska teorija

Na osnovi opisanega modela konkurenčnih vrednosti, kot že rečeno, lahko izpeljemo štiri vrste oziroma tipe organizacijskih kultur. Poleg tega je možno določiti tudi nekatere druge značilnosti, ki veljajo za posamezno organizacijo. Tako lahko iz obravnavanega modela izluščimo tudi usmerjenost organizacije in kakšen je tip vodje oziroma njegove glavne značilnosti. Prav tako lahko izvemo, katere temeljne vrednote veljajo za obravnavano organizacijo ter kakšna je njena teorija učinkovitosti oziroma kaj organizacija smatra, da vodi k učinkovitosti (Cameron & Quinn, 2006, str. 46). Slika 13 prikazuje vodenje, učinkovitost in organizacijsko teorijo znotraj modela konkurenčnih vrednosti.

Slika 13: Vodenje, učinkovitost in organizacijska teorija znotraj modela konkurenčnih vrednosti



Vir: K. S. Cameron in R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework*, 2006, str. 46.

2.6 Raymond Williamsov model kulture

Teoretični model Raymonda Williamsa temelji na domnevi, da se kultura nenehno spreminja. Gre za nekakšen boj med dominantno, preostalo in nastajajočo kulturo. Kot dominantno kulturo razume nek centralni, učinkovit in prevladujoč sistem vrednot, ki se kaže skozi pričakovanja in razumevanja posameznikov. Preostalo kulturo, kot že ime pove, opredeljuje kot uporabljene ostanke prejšnjih družbenih formacij, ki jih pogosto obdržimo, da bi razumeli dominantno kulturo. Zadnjo, nastajajočo kulturo pa avtor modela opredeljuje kot nov pomen, vrednote, aktivnosti in izkušnje, ki se zavestno ustvarijo in se delno vpeljejo v dominantno kulturo (Bryson, 2008, str. 747–748).

3 ANALIZIRANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mnogi raziskovalci s področja organizacijske kulture iščejo vplive obravnavanega pojma na zaposlene in posledično tudi na delovanje podjetja. Prav zato je pomembno poznati obstoječo kulturo v podjetju in kako ta vpliva na učinkovitost zaposlenih in uspešnost podjetja. Vprašati se moramo, ali kultura, ki se je oblikovala znotraj organizacije prava oziroma v skladu s cilji in strategijo podjetja, kajti njihovo neujemanje tudi ne vodi k njihovi uresničitvi. Zato je treba ugotoviti, kakšno kulturo sploh želimo in nato sprejeti ustrezne ukrepe, da bi jo dosegli.

Okolje, v katerem posamezna organizacija deluje, je nenehno podvrženo različnim spremembam, kar privede tudi do sprememb oziroma krize znotraj organizacije, ki je zato prisiljena preoblikovati ali vsaj voditi svojo kulturo. Vzroki za spreminjanje organizacijske kulture izhajajo iz okoljskih priložnosti, kot so tehnični napredek, odkritje tržne niše ter okoljske nesreče, med katere štejemo naravne katastrofe in globoke recesije. Prav tako na potrebo po spreminjanju organizacijske kulture vplivajo notranje spremembe, kot so vpeljava novega vodilnega kadra in zunanje spremembe, med katere lahko štejemo prevzem organizacije. Tudi krize managementa, kot so neprimerne strateške odločitve, vplivajo na organizacijsko kulturo (Frost et al., 1985, str. 126–127).

Trnavčevič, Biloslavo, Logaj in Snoj (2007, str. 91) pravijo, da organizacijska kultura nastane in se razvije ne glede na zavestno pripravljenost posameznikov, da jo oblikujejo in nadzorujejo. Kultura, ki se oblikuje znotraj posamezne organizacije, vsebuje elemente, ki se jih člani te organizacije zavedajo, in elemente, ki so podzavestni. Slednjih se posamezniki ne zavedajo, saj te elemente smatrajo kot samoumevne, vendar se navzven kažejo skozi simbole in skupna prepričanja. Kultura oziroma njeni elementi, ki izhajajo iz podzavesti, lahko predstavljajo določeno tveganje, ko želimo spreminjati organizacijsko kulturo, saj se prav zaradi nepredvidljivih sprememb kulture ne da popolnoma kontrolirati. Prav tako velike ovire lahko predstavljajo različne subkulture, ki so se oblikovale znotraj organizacije. Torej je homogenost kulture tudi pomemben podatek, ko se odločamo kako spreminjati oziroma vplivati na organizacijsko kulturo. Pomembno vlogo pri procesu spreminjanja organizacijske

kulture igrajo tudi vodilni, ki jo želijo preoblikovati. Za to potrebujejo različne spretnosti in znanja ter veliko poguma. Prav vodilni se mora znati soočiti in spoprijeti z nekaterimi nepredvidljivimi elementi kulture. Reagirati in delovati mora tako, da z uporabo simbolov in primerov iz organizacije izveče njen potencial in se pri tem uspešno spoprijema s tveganjem, ki ga ta proces prinaša (Frost et al., 1985, str. 156–157).

3.1 Makroanalitične in mikroanalitične raziskave

Glede na pristop k raziskovanju organizacijske kulture sta znani dve vrsti teorij, in sicer makroanalitične in mikroanalitične raziskave. Prvim je skupno, da raziskujejo kulturo celotne skupine, funkcije, ki jih kulture opravljajo oziroma izpolnjujejo za ohranjanje skupine in pogojev, pod katerimi se skupina in njena kultura razvijata. Mikroanalitične teorije predstavljajo kulturo kot nekaj, kar prebiva v posamezniku in kar je mogoče razumeti z logiko, učenjem in odkrivanjem podzavesti (Ouchi & Wilkins, 1985, str. 471).

3.2 Organizacijska kultura z vidika antropologije in psihologije

Metode, ki se uporabljajo za ocenjevanje organizacijske kulture z vidika antropologije, so podobne tistim, ki jih antropologi uporabljajo za ocenjevanje kulture na splošno. Mednje sodijo življenje z domorodci, proučevanje njihovih kulturnih artefaktov in ugotavljanje njihovih vrednot skozi opazovanje. Prednost takšnega ocenjevanja je objektivnost opazovalca in posledično bolj verodostojni rezultati raziskave. Vendar je takšno raziskovanje zelo dolgotrajno, poleg tega ni vsakdo primeren za opazovalca. Ne nazadnje pa kljub vsemu ni zagotovila, da je zunanji opazovalec organizacijske kulture nepristranski, saj ga bremenijo njegova lastna kulturna prepričanja. Z ocenjevanjem kulture organizacije z vidika psihologije je manj pozornosti namenjene artefaktom in več temu kaj člani te organizacije pravijo. Ta pristop temelji na bolj osebnoštem ocenjevanju s pomočjo testov, katerih rezultati prikazujejo različne značilnosti kulture. Temelj takšne vrste raziskovanja je predpostavka, da ima vsaka organizacija osebnost, ki jo imenujemo kultura (Beach, 1993, str. 35–37).

3.3 Različni pogledi na spreminjanje organizacijske kulture

V tem delu poglavja so predstavljeni nekateri modeli spreminjanja organizacijske kulture, ki zajemajo različne metode lotevanja in izvajanja procesa spreminjanja kulture v organizaciji. Avtorji, ki so raziskovali to področje, so razvili različne modele spreminjanja kulture v organizaciji. Prav zato je mogoče najti številne modele spreminjanja organizacijske kulture, saj vsak izmed njih predstavlja drugačne korake, postopke ali faze, ki morajo biti izpolnjeni, da bi organizacija lahko uspešno spremenila obstoječo organizacijsko kulturo v tisto, ki jo želijo in ki bi bila bolj skladna z njihovo strategijo, da bi lažje in učinkoviteje uresničevali zastavljene cilje.

3.3.1 Trifazni model spreminjanja organizacijske kulture

Oblikovanje organizacijske kulture je lahko dolgotrajen proces, saj odkrivanje in spreminjanje posameznih sestavin organizacijske kulture, ki sem jih opredelila že v drugem poglavju, lahko traja tudi dlje časa. Rozman (2000, str. 138) je razdelil oblikovanje oziroma ugotavljanje in spreminjanje organizacijske kulture v tri faze. Pri **analizi** organizacijske kulture gre za raziskovanje obstoječe kulture v podjetju. V tej fazi želimo pri kulturi, ki trenutno prevladuje v organizaciji, odkriti njene glavne značilnosti. Prvi korak je njihova opredelitev. Med glavnimi značilnostmi organizacijske kulture na prvi ravni ločimo dejavnike okolja, kot so tehnološki in ekonomski ter družbeni in kulturni. Na drugo raven sodijo dejavniki managementa, med katere se uvrščajo strategije, cilji, strukture in procesi. Tretja raven pa so ključni dejavniki kulture, kot so osebnostne značilnosti managerjev, običaji, simboli in komuniciranje. Opredeljene glavne značilnosti obstoječe organizacijske kulture je nato treba razvrstiti v skupine, da bi lahko ugotovili kateri zunanji ali notranji dejavniki so oblikovali obstoječo kulturo v podjetju. Na osnovi ugotovljenega je treba določiti še usmerjenost organizacije. Tabela 7 zajema tipologije usmerjenosti podjetja.

Tabela 7: Tipologije usmerjenosti kulture podjetja

Usmerjenost	Opis
H kupcu	Na osnovi stikov, poznavanja problemov kupcev, pogostosti stikov.
K sodelovanju	Participacija, timsko delo, razvita interna komunikacija.
K rezultatom	Jasno opredeljeni cilji, intenziteta dela, delovna mentaliteta.
K inovacijam	Sprejemanje sprememb, število inovacij v primerjavi s podobnimi podjetji.
V tehnologijo	Tehnološka osveščenost, stopnja tehnološke oprijemljivosti, prevladujoč način razmišljanja.

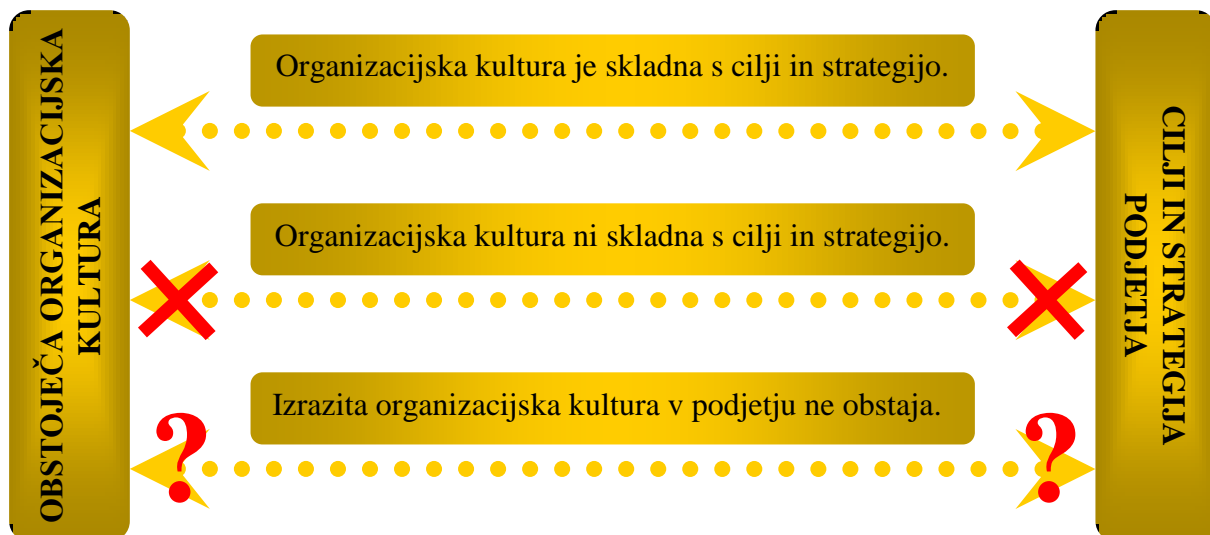
Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 138–139.

V prvi fazi, torej pri analizi organizacijske kulture je pomemben tudi način zbiranja podatkov, na osnovi katerih je ocenjena organizacijska kultura. Tehnike zbiranja podatkov so lahko različne, in sicer so to analiza dokumentov, obhod podjetja, vprašalniki, ki nam pomagajo ugotoviti, katere so temeljne usmeritve podjetja in kakšen je sistem komuniciranja, opazovanje sestankov in pogovori (Rozman, 2000, str. 139).

Potem ko smo ugotovili obstoječo organizacijsko kulturo in opredelili njene glavne značilnosti ter s tem zaključili prvo fazo procesa spreminjanja, lahko preidemo na naslednjo fazo v tem procesu. Rozman (2000, str. 140) pravi, da gre v drugi fazi oblikovanja organizacijske kulture podjetja za **primerjavo** obstoječe organizacijske kulture, katere značilnosti in tip smo ugotovili v fazi analiziranja, z želeno kulturo v podjetju. Najprej je treba proučiti strategijo in cilje podjetja ter ugotoviti, kakšne zahteve postavljajo v povezavi z

normami in vrednotami v podjetju. Nato moramo te zahteve primerjati z ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo, pri čemer lahko pridemo do različnih rezultatov. Slika 14 prikazuje skladnost organizacijske kulture ter ciljev in strategije podjetja.

Slika 14: Skladnost organizacijske kulture ter ciljev in strategije podjetja



Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 140.

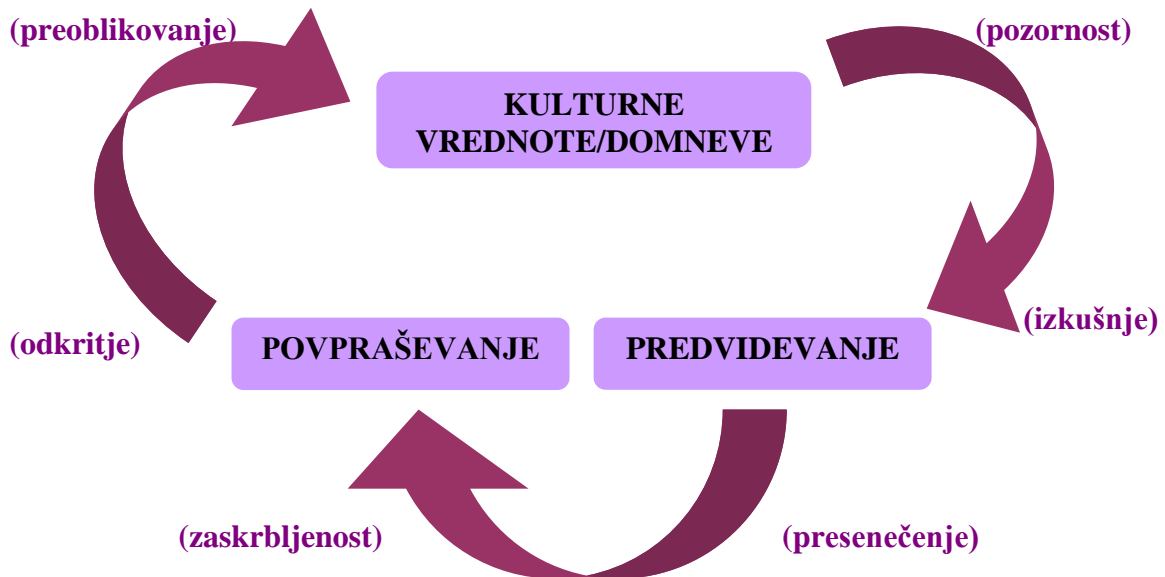
Glede na rezultate prve in druge faze spreminjanja organizacijske kulture se odločimo kako ravnati v fazi **oblikovanja** kulture. V primeru, da je obstoječa organizacijska kultura usklajena s cilji in strategijo podjetja, je treba takšno kulturo ohranjati z utrjevanjem ključnih dejavnikov obstoječe organizacijske kulture. V primeru, ko pride do neskladja med strategijo in cilji ter kulturo podjetja, je treba sprejeti določene ukrepe. Najprej je treba oblikovati delovno skupino, ki bo vodila celoten potek oblikovanja nove kulture v podjetju. Ta bo najprej morala ugotoviti kje prihaja do največjih razhajanj med strategijo in cilji ter obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju. Nato je treba izdelati osnovo za oblikovanje organizacijske kulture, ki zajema izpeljavo in sprejem nujnih ukrepov, kot so obveščanje sodelavcev o vsebini dela delovne skupine ter priprava managementa na simbolno vodstveno obnašanje. Delovna skupina mora nato izdelati akcijski načrt za oblikovanje nove organizacijske kulture. Akcijskemu načrtu nato sledita še kontrola in spremljanje poteka uresničevanja oblikovanega načrta (Rozman, 2000, str. 141–142).

3.3.2 Spreminjanje organizacijske kulture na osnovi modela učeče se organizacije

Potreba po analiziranju in spreminjanju organizacijske kulture lahko izhaja tudi iz nenehnega spreminjanja in prilagajanja organizacije, ki mora slediti novostim v svojem okolju, da bi se razvijala in bila uspešna. Razumevanje, zakaj prihaja do sprememb na ravni organizacije in posledično tudi njene kulture, je možno z razumevanjem procesa učenja organizacije. Učenje organizacije je ciklično in se začne z obstoječimi vrednotami in domnevami, ki usmerjajo

pozornost članov organizacije. Te se na določene pojave odzivajo v skladu s svojimi izkušnjami. V primeru nepričakovanih rezultatov, ki jih izkušnje niso predvidele, se pojavi presenečenje, ki z zadostno mero skrbi sproži povpraševanje. Slednje vodi k odkrivanju vzrokov za pojav prej nepoznanih rezultatov, kar pelje k preoblikovanju vrednot in domnev, s katerimi se je cikel začel (Frost et al., 1985, str. 174). Proces učenja organizacije je prikazan na Sliki 15.

Slika 15: Proces učenja organizacije



Vir: P. J. Frost et al., *Organizational culture*, 1985, str. 175.

Zgoraj opredeljen proces učenja organizacije je lahko tudi podlaga za razumevanje procesa spreminjanja kulture v neki organizaciji. Tudi ta proces je ciklični in je sestavljen iz več različnih faz in pogojev. Slednji morajo biti izpolnjeni oziroma morajo obstajati, da se cikel nadaljuje in sklone. Faze, ki so prisotne in sestavljajo proces spreminjanja kulture v organizaciji na osnovi procesa njenega učenja, so obstoj zunanjih in notranjih pogojev, vršilcev pritiskov in sprožilcev postopkov oziroma aktivnosti. Naštetim sledi faza, kjer se oblikuje vizija kulture. Po oblikovanju vizije je še faza oblikovanja strategije spreminjanja kulture ter nazadnje še faza v kateri je treba oblikovati akcijski načrt spreminjanja organizacijske kulture. Ta se vpelje na vse ravni kulture in tako privede tudi do njenega preoblikovanja.

Navedene faze so prikazane na Sliki 16, ki predstavlja proces spreminjanja organizacijske kulture na osnovi procesa učenja organizacije.

Slika 16: Proces spreminjanja organizacijske kulture



Vir: P. J. Frost et al., *Organizational culture*, 1985, str. 182.

Zunanji pogoji omogočajo spremembe in izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje. Prvi zunanji dejavnik, ki omogoča spremembe, je okolje samo oziroma značilnosti, ki zanj veljajo: torej ali je stabilno, kakšna je konkurenca, dostopnost do virov sredstev. Kot drugi dejavnik je izpostavljen usklajenost organizacije z okoljem. Prevelika ali premajhna usklajenost lahko za organizacijo pomeni, da bo spreminjanje preveč tvegano ali nepotrebno in do njega ne bo prišlo. Med **notranje pogoje** sodijo finančna in nefinančna sredstva, ki so potrebna za uveljavljanje spremembe. Pomembna je tudi pripravljenost sistema oziroma pripravljenost članov organizacije na spremembe in negotovosti, ki jih te prinašajo. Prav tako je pomemben pretok informacij znotraj organizacije, poleg tega na spremembe vplivajo tudi vodilni s svojo močjo in načinom vodenja. **Vršilci pritiskov** so tretja faza oziroma element, potreben za ciklično spreminjanje organizacijske kulture na osnovi učenja organizacije. Nezadostno delovanje organizacije ali preseganje trga s svojim delovanjem lahko predstavljajo pritisk na organizacijo in jo silijo k spremembam. Pričakovanje investitorjev, rast organizacije in pomanjkanje sredstev prav tako lahko predstavljajo pritiske na organizacijo. **Sprožilci postopkov oziroma aktivnosti** so lahko naravne katastrofe, globoke

recesije, pojav nove tehnologije, odkritje tržne niše, prevzem organizacije ali sprememba vodstva. V naslednjem koraku vodilni oblikujejo **vizijo kulture**. Gre za želeno sliko organizacijske kulture v prihodnosti. Oblikovanje vizije ni dovolj, saj ta predstavlja le neko smernico za razvoj. Zato je treba na osnovi vizije oblikovati še **strategijo spreminjanja kulture**, ki predvidi nek splošni proces preoblikovanja obstoječe kulture v želeno. Ne nazadnje je treba oblikovati **akcijski načrt spreminjanja kulture**. Spremenjena organizacijska kultura je rezultat posameznih aktivnosti organiziranih v sledeče si akcijske plane za vpeljavo vodenja in stabilizacijo kulture na vseh njenih nivojih, torej predpostavkah, vrednotah, prepričanjih in artefaktih (Frost et al., 1985, str. 174).

3.3.3 Spreminjanje organizacijske kulture z rastjo organizacije

Nove in manjše organizacije se nenehno spreminjajo in težijo k rasti. Posledično te spremembe vplivajo tudi na kulturo, ki se razvija znotraj takšnih organizacij. Spremembe kulture z rastjo organizacij lahko uvrstimo znotraj posameznih faz oziroma lahko rečemo, da so z rastjo organizacije ali njenim življenjskim ciklom povezane posamezne vrste kulture. Tako je za začetno fazo najbolj značilna adhokracijska kultura, saj še ni oblikovana formalna struktura, organizacijo po navadi vodi močan vizionarski vodja, podjetnik. Sčasoma se organizacija spremeni in kultura se nagne h klanu, torej k bolj družinski povezanosti, občutku pripadnosti in poistovetenju posameznika z organizacijo. Z nadaljnjo rastjo se organizacija lahko sooči tudi s potencialnimi krizami, ki jo prisilijo k večji strukturiranosti in standardizaciji postopkov, da bi bila kontrola lažja. Takšna sprememba h kulturi hierarhije po navadi pri posameznikih povzroči nezadovoljstvo. Nenazadnje se razvita in velika organizacija usmeri na trg, k svojim kupcem in s tem k večji konkurenčnosti, kar pomeni, da prevlada kultura trga. Treba pa je poudariti, da je za takšno organizacijo značilno tudi, da oblikuje oddelke, znotraj katerih se lahko oblikuje drugačna kultura, kljub temu da v organizaciji prevlada druga. Za oddelek raziskav in razvoja je običajno značilna kultura adhokracije, medtem ko je za računovodstvo značilna kultura hierarhije (Cameron & Quinn, 2006, str. 53–54).

3.3.4 Spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo OCAI

Cameron in Quinn (2006, str. 89–90) sta predlagala spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo šestih korakov, ki posameznikom omogočajo sodelovanje pri oblikovanju nove kulture ter tako preprečujejo odpor do sprememb, ki bodo za to potrebne.

V **prvem koraku** je treba določiti posameznike, ki bodo izpolnili OCAI. Pomembno pri njihovi izbiri je, da imajo dober občutek za kulturo, ki velja v organizaciji, ter bodo sodelovali pri vpeljevanju sprememb in so ključni za uspešno izvedbo celotnega procesa. Pomembno je tudi, da vsak posameznik ocenjuje celotno organizacijo in ne le posamezen oddelek, torej je nujno natančno opredeliti predmet ocenjevanja. Treba je urediti srečanje izbranih posameznikov, da bi dosegli soglasje glede obstoječe kulture in tako izvedeli tudi, zakaj je

nekdo ocenil obstoječe stanje na določen način. Tak pristop omogoča večje sodelovanje in razumevanje ter odpira nove komunikacijske poti. **Drugi korak** je enak prvemu, le da se morajo posamezniki zdaj osredotočiti na zeleno kulturo in doseči splošno strinjanje o tem, kakšna bi ta morala biti v prihodnosti. V **tretjem koraku** rezultate, dobljene z OCAI, glede obstoječe in zelene kulture primerjamo in ugotovimo, kje prihaja do odstopanj. Najpomembnejši del tega koraka je, da posamezniki glede na prikazano odstopanje ugotovijo, kateri tip kulture bi želeli povečati, zmanjšati ali ohraniti. Na osnovi tega je treba doseči širši konsenz glede zelene kulture, kateri so ključni elementi organizacije, kaj bo spremenjeno in kaj ne ter kaj je vredno ohraniti in kako (Cameron & Quinn, 2006, str. 90–93).

Ključne vrednote neke organizacije so najbolje predstavljene skozi zgodbe, ki krožijo med njenimi člani, zato je v **četrtim koraku** treba določiti nekaj dogodkov, ki predstavljajo vrednote, ki jih želijo v prihodnji kulturi. Pomembno je izbrati prave zgodbe, ki prinašajo določeno sporočilo oziroma s katerimi želimo, da se posamezniki iz njih nekaj naučijo. Te zgodbe imajo močan vpliv na oblikovanje in širjenje oziroma uveljavljanje določene kulture v organizaciji. V **petem koraku** je glede na to, kakšen je zeleni tip kulture, treba določiti specifične aktivnosti, ki so potrebne za doseg zelene spremembe. Torej je treba ugotoviti in točno določiti, kaj bi morali začeti delati in s čim bi morali prenehati ter s čim nadaljevati, da bi se začel proces spreminjanja kulture. Vsako od teh kategorij je treba določiti za posamezen tip kulture. V **zadnjem koraku** je treba oblikovati načrt vpeljave, ki mora vsebovati časovno premico in kratkoročne cilje, ki bi spodbudili proces spreminjanja kulture. Treba je ustvariti delovne enote, ki bi se posvetile posameznim aktivnostim za spremembe. Nato je potrebna personalizacija spreminjanja kulture, kar pomeni, da je treba določiti vedenja in kompetence, ki jih mora razviti ali izboljšati vsak član delovne enote, da bi bolje predstavljal novo kulturo (Cameron & Quinn, 2006, str. 93–102).

3.3.5 Spreminjanje organizacijske kulture po Scheinu

Člani organizacije težijo k ravnovesju, med okoljem v katerem delujejo, ter organizacijo in njenimi vrednotami, domnevami, pristopi in verovanji, ki so zanje značilni oziroma predstavljajo organizacijsko kulturo. Slednja se torej spreminja le, ko pride do neravnovesja, ki predstavlja motivacijo za spremembe. To stanje je poimenovano tudi odmrznitev in predstavlja prvi korak pri spreminjanju organizacijske kulture. Do odmrznitve pride samo v primeru, ko obstaja dovolj podatkov, ki povzročajo nelagodje in neravnovesje. To so tisti podatki, ki kažejo, da organizacija ne dosega zastavljenih ciljev, kar povzroča skrb. Za začetek spremembe mora biti prisotna tudi dovolj velika mera psihološke varnosti, v smislu možne rešitve težave, ne da bi izgubili svojo identiteto, kar pomeni, da se člani organizacije ne bi branili sprememb. Proces spreminjanja se nato nadaljuje z naslednjim korakom, ki se imenuje prestrukturiranje. Gre za preoblikovanje ključnih konceptov v skladu s predvidevanji organizacije. Takšno prestrukturiranje mora spremljati tudi sprememba vedenja, ki je podlaga vsakega procesa spreminjanja. Zadnji korak procesa spreminjanja je ponovna zamrznitev, kar pomeni vpeljavo novega vedenja in novih domnev, da se zopet vzpostavi ravnovesje, ki velja

dokler se zopet ne pojavijo podatki oziroma informacije, ki kažejo drugače (Schein, 1997, str. 298–303).

3.3.6 Organizacijska kultura in strategija

V poglavju o spreminjanju in analizi organizacijske kulture lahko najdemo poudarek na tem, da morata biti organizacijska kultura in strategija posamezne organizacije med seboj skladni. Torej kultura, ki se znotraj organizacije oblikuje, mora biti takšna, da vodi k uresničenju strategije, ki si jo ta organizacija zastavi. To je opredeljeno v drugi fazi oblikovanja organizacijske kulture, ki je povzeta iz učbenika profesorja Rozmana. Ob prebiranju literature sem zasledila možnost, da sta kultura in strategija ne le skladni med seboj, ampak se lahko tudi nadomeščata. Slika 17 prikazuje trditve, kjer je prva beseda izbrisana in je kot možnost zapolnitve praznine Frost et al. (1985, str. 381) dal na izbiro "strategijo" in "kulturo".

Slika 17: Skladnost in nadomestljivost med kulturo in strategijo

___?___ se razvija znotraj organizacije – ne pa iz njenega prihodnjega okolja.

___?___ je globoko zakoreninjena n konstanten vzorec vedenja managementa, ki usmerja organizacijo – ni mehanizem, ki bi ga bilo možno spreminjati iz leta v leto.

___?___ je racionalen koncept, ki izhaja iz neformalnih vrednot, tradicij in norm, ki jih imajo člani organizacije – ni racionalni, formalni, logični, zavestni in vnaprej določen miselni proces višjih managerjev.

___?___ izhaja iz kumulative vseh dejanj in odločitev sprejetih dnevno skozi daljše obdobje s strani članov organizacije.

Vir: P. J. Frost et al., Organizational culture, 1985, str. 381.

Pojavlja se vprašanje, ali je strategija oblikovana na osnovi kulture ali obratno. Nova organizacija se lahko oblikuje iz dveh popolnoma različnih začetnih točk, in sicer ker posameznike družijo skupna strategija ali skupna kultura. Pri prvi gre za poenoteno mišljenje o tem, kaj lahko naredimo, da bi bili boljši, medtem ko pri drugi govorimo o poenotenju ciljev.

3.4 Načini spreminjanja organizacijske kulture

V prejšnjem delu poglavja so opredeljene različne metode spreminjanja organizacijske kulture. Vsaka izmed njih zajema različne korake, po katerih se kultura spreminja. V tem delu poglavja naštejemo nekaj načinov, kako lahko vodilni člani te spremembe v organizacijo vpeljujejo in s tem vplivajo na njeno kulturo. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 141–

144) pravijo, da je vrsta organizacijske kulture v neki organizaciji odvisna od njene velikosti, managementa in ostalih članov organizacije. Beach (1993, str. 26) navaja tri načine vpeljevanja sprememb, in sicer z enostransko vsiljenimi spremembami, kar je primerno, ko se organizacija sooča s hudo krizo in nima veliko časa za prilagajanje nanjo. Slabost takšnih hitrih sprememb je v odhajanju članov organizacije, saj so lahko močno poistoveteni z obstoječo kulturo in takšne spremembe ne prenesejo. Drugi način je s prepričevanjem članov, da je organizacija pred veliko krizo in so spremembe potrebne, kljub temu da bodo vplivale na obstoječo kulturo in jo na dolgi rok tudi spremenile. Možno je tudi postopno uvajanje sprememb aktivnosti, ki bodo počasi spremenile tudi kulturo, kar je mogoče v primeru, da je na voljo dovolj časa.

Navedeni načini uvajanja sprememb v organizaciji, ki vplivajo na njeno kulturo, se delijo glede na čas, ki ga ima organizacija na voljo. Načine spreminjanja kulture lahko ločimo tudi glede na področje, preko katerega se v organizaciji lotijo spreminjanja kulture, ki jih je v svojem delu o organizacijski kulturi navedla Mesner Andolšek (1995, str. 138–139), in so kadrovske spremembe, poskus neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spremembe sistemov, struktur in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije.

3.4.1 Kadrovske spremembe

Kadrovanje predstavlja velik del procesa kulturnega spreminjanja, saj novi ljudje pomenijo tudi nova stališča, prepričanja in nove načine obnašanja v organizaciji. Najpomembnejša je sprememba ljudi na odločilnih položajih v organizaciji, saj njihove nove ideje skupaj z močjo, ki jo imajo, lahko delujejo kot spodbujevalec kulturnih sprememb (Mesner Andolšek, 1995, str. 139–140).

3.4.2 Neposredno vplivanje na stališča zaposlenih

Kulturo v organizaciji je možno spreminjati tudi neposredno, tako da nanjo vplivamo z različnimi metodami, kot so oblikovanje vlog, ki so zgled in prikazujejo tiste oblike vedenja, ki vodijo k pozitivnim rezultatom, zato se jih ljudje učijo in jih posnemajo. Poleg tega lahko organizacija vpelje tudi več participacije, saj ta predstavlja dober instrument za oblikovanje skupnih prepričanj in stališč. Vključevanje ostalih članov organizacije v proces spreminjanja pomeni tudi njihovo večjo privrženost organizaciji in izboljšanje komunikacije ter s tem pretok informacij in nadzor. Z uporabo različnih formalnih oblik komuniciranja, kot so pisni, vizualni, avdio in računalniški mediji, lahko organizacija spreminja stališča svojih članov. Prav tako se poslužujejo tudi svetovanja, ko želijo doseči več medsebojnega zaupanja in privrženosti. Poslužujejo se tudi izobraževanja vodstva, ki mora narediti prvi korak pri uvajanju sprememb v organizaciji, vendar je treba izobraževanje izpeljati na vseh ravneh managementa (Mesner Andolšek, 1995, str. 140–142).

3.4.3 Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij

S spremembo formalne strukture organizacija ne le vpliva na delo ljudi, ampak tudi na komunikacijska omrežja. Struktura je pokazatelj obstoječe kulture v organizaciji, torej je struktura bolj posledica, ne pa oblikovalec kulture. Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja v organizaciji vplivajo na njeno delovanje ter posledično tudi na kulturo v njej, saj so prepričanja članov organizacije do neke mere tudi pridobljena preko sistemov, ki morajo biti med seboj usklajeni. Poleg struktur in sistemov v organizaciji na njeno kulturo vplivajo tudi spremembe v tehnologiji. Vsaka novost, ki se pojavi, zahteva novo oziroma drugačno ravnanje, kar lahko povzroči tudi oblikovanje novih prepričanj, stališč in temeljnih predpostavk (Mesner Andolšek, 1995, str. 143–144).

3.4.4 Podoba podjetja

S spreminjanjem zunanje podobe organizacije želi ta pozitivno vplivati na stališča zunanjih opazovalcev in njenih članov. Pri slednjih želi tako doseči večjo pripadnost. Njeni člani si želijo ostati tam zaposleni, kar pa ne pomeni, da so tudi sprejeli nove vrednote, ki jih organizacija promovira (Mesner Andolšek, 1995, str. 144).

3.5 Instrumenti ocenjevanja organizacijske kulture

Mnogi raziskovalci menijo, da moramo za dobro oceno in analizo organizacijske kulture uporabljati tako kvalitativne kot tudi kvantitativne metode raziskave. Tako znotraj empiričnega raziskovanja področja organizacijske kulture ločimo tri kategorije študij, ki se v svojem raziskovanju poslužujejo širokega spektra metod raziskovanja, od anket do participativnega sodelovanja. To so holistične, jezikovne in kvantitativne študije (Ouchi & Wilkins, 1985, str. 473).

Značilnost holističnih študij je, da se raziskovalec skuša vplesti v kulturo organizacije, vendar samo kot opazovalec. Z drugimi besedami lahko rečemo, da raziskovalec skuša postati član organizacije in kulture, ki jo raziskuje. Pri jezikovnih študijah raziskovalec odkriva kulturo organizacije s pomočjo jezikovnih vzorcev v dokumentih in poročilih organizacije, zgodbah, ki se v njej širijo, in načinu komunikacije znotraj organizacije. Za razliko od holističnih in jezikovnih študij, kjer je temelj za odkrivanje kulture organizacije opazovanje njenih značilnosti, kvalitativne študije obsegajo razne vprašalnike in intervjuje, na osnovi katerih raziskovalci ocenijo posamezne dimenzije kulture (Cameron & Quinn, 2006, str. 148).

V tem delu poglavja o ocenjevanju organizacijske kulture navajam in opredeljujem nekatere instrumente za merjenje organizacijske kulture. Med njimi bi posebej izpostavila Organizational Culture Assessment Instrument (v nadaljevanju OCAI), saj bo osnova tudi za mojo lastno raziskavo oziroma je bil uporabljen pri lastni analizi, ki je predstavljena v nadaljevanju magistrske naloge. Nekateri temelji, potrebni za razumevanje instrumenta

OCAI, so bili že predstavljeni, saj je osnova za njegovo uporabo model konkurenčnih vrednosti, opredeljen v prejšnjem poglavju.

3.5.1 Opredelitev OCAI

Organizacija sama po sebi je zelo kompleksna, saj je sestavljena iz več različnih dimenzij. Vendar vseh dimenzij, ki se pojavljajo znotraj posamezne organizacije, pri ocenjevanju njene kulture ne moremo podrobno opazovati in analizirati. OCAI v okviru modela konkurenčnih vrednosti zajema **šest dimenzij vsebin**, ki jih analizira in ki v medsebojni kombinaciji določajo osnovne kulturne vrednote in domneve o tem, kako organizacija deluje. Glavne značilnosti organizacije oziroma kakšna je organizacija v splošnem, je prva dimenzija. Sledi ravnanje z zaposlenimi oziroma stil, ki označuje, kako se ravna z zaposlenimi in kakšno je delovno okolje. OCAI analizira še stil vodenja, značilen za organizacijo, mehanizme, ki držijo organizacijo skupaj, ter kriterij uspeha, ki določa, kaj se nagraduje. Šesta dimenzija, ki jo analizira obravnavani instrument, je strateški poudarek (Cameron & Quinn, 2006, str. 151).

V literaturi se najpogosteje omenjajo **tri dimenzije organizacijske kulture**. Mednje sodijo moč, homogenost in tip kulture. S pomočjo OCAI je možno določiti naštetе vrste dimenzij kulture v organizaciji. Tako lahko z opazovanjem celotnega profila kulture ugotovimo, kako močna je. S primerjavo posameznih dimenzij vsebin med seboj je možno ugotoviti stopnjo homogenosti oziroma skladnosti kulture znotraj posamezne organizacije. Poleg tega je mogoče tudi hitro oceniti kateri tip kulture prevladuje v organizaciji glede na to, kateri dobi večji poudarek pri izpolnjevanju vprašalnika (Cameron & Quinn, 2006, str. 152–153).

Vedno, ko ocenjujemo kulturo v organizaciji, je dobro vedeti kakšno moč ima. Kavčič (2003, str. 5) meni, da moč kulture lahko razberemo tudi iz tega, koliko so člani organizacije soglasni glede temeljnih vrednot in kako odločno jih uresničujejo. Torej o močni kulturi lahko govorimo, ko se večina članov organizacije strinja oziroma poistoveti z majhnim številom temeljnih vrednot organizacije. Treba je izpostaviti, da so vrednote, ki so skupne večini članov organizacije in tako predstavljajo moč kulture, zakoreninjene globoko v organizaciji in jih je zato težko spreminjati. Iz tega sledi, da močna kultura traja dlje, saj je v mnogih primerih mogoče njene vrednote in prepričanja povezati celo z ustanoviteljem. V nasprotnem primeru gre za šibko kulturo, ko so glavne vrednote kratkoročne, slabo predstavljene in jih upošteva manjše število članov na vrhu organizacije (Organizational culture, 2011, str. 505).

Tipi kulture, ki so rezultat raziskav z instrumentom OCAI, so izpeljani iz modela konkurenčnih vrednosti in so že bili podrobneje predstavljeni v drugem poglavju, zato jih tukaj samo znova naštejem. To so kultura trga, hierarhije, adhokracije in klana. Poleg že opredeljenih dimenzij, ki obsegajo tipe kultur in moč kulture, je pomembna tudi stopnja homogenosti oziroma enotnosti kulture znotraj organizacije. Skrajšano bi lahko rekli, da homogenost kulture pomeni, do katere mere so posamezni deli organizacije in njena kultura med seboj skladni (Cameron & Quinn, 2006, str. 73). Prednosti uporabe instrumenta OCAI in

modela konkurenčne vrednosti za ocenjevanje obstoječe kulture in njeno spreminjanje so predstavljene v Tabeli 8.

Tabela 8: Prednosti uporabe instrumenta OCAI in modela konkurenčnih vrednosti za ocenjevanje obstoječe kulture in njeno spreminjanje

Prednosti uporabe ocai in modela konkurenčnih vrednosti
Je praktičen, saj zajema glavne dimenzije kulture, ki vplivajo na uspešnost organizacije.
Je relativno hiter, saj je mogoče celoten proces ugotavljanja in oblikovanja strategije za spreminjanje organizacije izvesti v razumnem času.
V proces so lahko vključeni vsi člani organizacije.
Je tudi kvalitativno merilo, saj vključuje zgodbe in simbole, ki predstavljajo nemerljivi del organizacije.
Je obvladljiv, kar pomeni, da lahko celoten proces izpeljejo člani organizacije sami.
Je verodostojen, saj je podkrepjen s številnimi raziskavami in literaturo.

Vir: K. S. Cameron in R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework, 2006, str. 19–20.

V tem delu magistrske naloge je treba omeniti tudi primernost oziroma prilagodljivost kulture njenemu okolju. Glede na prej opredeljene dimenzije moči, homogenosti in tipa kulture, ima velik vpliv na uspešnost organizacije tudi prilagodljivost kulture okolju, v katerem organizacija deluje. Poudariti je treba, da močna kultura ne pomeni nujno, da bo organizacija zato tudi uspešna, saj morda takšna kultura ne ustreza okolju, ki lahko od nje zahteva prilagodljivost in hitre spremembe (Organizational culture, 2011, str. 505–506).

3.5.2 Predstavitev drugih instrumentov merjenja organizacijske kulture

Najdemo lahko še veliko bolj ali manj različnih instrumentov merjenja organizacijske kulture. Odločila sem se izpostaviti samo nekatere, saj je področje preširoko, da bi obravnavala vsakega. Tabela 9 vsebuje opredelitve izbranih instrumentov merjenja organizacijske kulture.

Tabela 9: Opredelitev instrumentov merjenja organizacijske kulture

Instrument merjenja	Opredelitev
OCP ("Organizational Culture Profile")	Gre za kvalitativen in deskriptiven vprašalnik, oblikovan za merjenje desetih dimenzij organizacijske kulture ² skozi vzorce vedenja in vedenjske norme.

se nadaljuje

² Dimenzije organizacijske kulture po OCP so predstavljene v Prilogi 1.

nadaljevanje

Instrument merjenja	Opredelitev
OCI ("Organizational Culture Inventory")	<p>OCI je statistični instrument za odkrivanje organizacijske kulture in njeno spreminjanje. Gre za instrument, ki ga uvrščamo med kvalitativne metode odkrivanja obravnavanega pojma in obsega dvanajst nizov vedenjskih norm³, ki opisujejo stil razmišljanja in vedenja, potrebnega, da se člani vključijo in zadovoljijo pričakovanja organizacije ali njenega dela. Dvanajst nizov vedenjskih norm je opredeljenih glede na dve dimenziji. Znotraj prve ločimo med usmerjenostjo v ljudi in usmerjenostjo v naloge, znotraj druge ločimo med usmerjenostjo v izpolnjevanje potreb po zadovoljstvu in usmerjenost v izpolnjevanje potreb po varnosti. Dvanajst nizov vedenjskih norm je razdeljenih med tri tipe organizacijske kulture, in sicer med konstruktivno, pasivno/defenzivno in agresivno/defenzivno organizacijsko kulturo.</p>
Kilman–Saxtonov vprašalnik kulturne vrzeli	<p>To je instrument, ki pomaga poiskati vrzel, ki nastane med zelenimi in dejanskimi oziroma obstoječimi normami. V prvem delu ocenjuje trenutne norme, v drugem pa zelene, ki bi izboljšale učinkovitost skupine in delovno zadovoljstvo ter povečale moralo. Razlike med obstoječimi in zelenimi normami se imenujejo kulturne vrzeli.</p>
OBQ ("Organizational Beliefs Questionnaire")	<p>Ta vprašalnik, ki preko pregledovanja vrednot in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, ocenjuje njeno kulturo tako da ugotavlja, ali je vedenje skladno ali neskladno z desetimi določenimi vrednotami. Te so uživanje pri delu, biti najboljši, inovativnost in sprejemanje tveganja, občutljivost za malenkosti, ceniti ljudi, doseganje vrhunske kakovosti, komuniciranje, skrb za uspešnost, management sodelovanja ter prepričanost v skupno organizacijsko filozofijo.</p>
CCS ("Corporate Culture Survey")	<p>Ta instrument, ki meri moč in tip kulture oziroma skupne vrednote in prepričanja. Osnova za določanja vrste kulture je Dealova in Kennedijeva tipologija kultur. Moč ocenjuje na osnovi uveljavljenosti skupnih vrednot.</p>

Vir: P. A. Balthazard, R. A. Cooke in R. E. Potter, *Disfunctional culture, disfunctional organization: capturing the behavioral norms that form organizational culture and climate*, 2006, str. 712–713; R. A. Cooke in J. L. Szumal, *Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations*, 2000, str. 149; D. M. Rosseau, *Assessing the organizational culture: the case of multiple methods*, 2000, str. 174–177; N. M. Ashkanasy, L. E. Broadfoot in S. Flkus, *Questionnaire measures of organizational culture*, 2000, str. 140; *OBQ*, 2012.

³ Podrobnejši opis vedenjskih norm je predstavljen v Prilogi 2.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMERU IZBRANE BANKE

V tem poglavju predstavljam kvalitativno raziskavo, ki sem jo izvedla v izbrani banki. Najprej opredelim zasnovo in metodologijo raziskave, nato sledi bolj splošna opredelitev izbrane banke, ker želijo ostati anonimni. V nadaljevanju je predstavljena tudi analiza podatkov in interpretacija rezultatov analize. Na koncu sledi še diskusija in nadaljnja priporočila.

4.1 Zasnova raziskave in metodologija

V nadaljevanju razložim s katero metodo sem izvedla raziskavo, predstavim vprašalnik, ki sem ga uporabila, in banko, v kateri je bila raziskava izvedena. Prav tako opredelim omejitve dela in predstavim potek raziskave. Tabela 10 prikazuje potek kvalitativne raziskave o organizacijski kulturi izbrane banke.

Tabela 10: Načrt raziskave

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE			
I. a Zbiranje literature in virov	I. b Urejanje literature in virov	I. c Proučevanje literature in virov	I. d Analiza literature in virov z metodo deskripcije, sinteze in komparacije
II. IZBIRA IN OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA (Prevod in prilagoditev OCAI izbrani banki in priprava vprašalnika v elektronski obliki)			
III. IZVEDBA ANKETE			
IV. ANALIZA PODATKOV			
IV. a Urejanje pridobljenih anketnih vprašalnikov	IV. b Vnos podatkov anketnih vprašalnikov v baze podatkov	IV. c Izdelava poizvedb, tabel in grafov	
V. INTERPRETACIJA REZULTATOV			
VI. NADALJNJA PRIPOROČILA VODSTVU BANKE			
VII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE			

Iz Tabele 10, ki predstavlja načrt raziskave, so razvidne glavne faze kvalitativne raziskave, ki sem jo izvedla v okviru magistrskega dela. Prva faza, imenovana izhodišče kvalitativne raziskave, obsega štiri podfaze. Te so zbiranje, urejanje in proučevanje literature in virov ter njihovo analiziranje z metodo deskripcije sinteze in komparacije. Na osnovi tega sem s pomočjo obstoječe teorije s področja organizacijske kulture opredelila obravnavani pojem in tako tudi predstavila temelje za kvalitativno raziskavo v izbrani banki, ki sledi. Na osnovi prve faze v načrtu raziskave sem izbrala in oblikovala anketni vprašalnik, ki ga v nadaljevanju podrobneje predstavim. S pomočjo izbranega anketnega vprašalnika sem izvedla anketo v izbrani banki. Tudi o načinu izvedbe ankete je v nadaljevanju zapisano nekaj več. Po zaključku tretje faze, predstavljene v načrtu raziskave iz Tabele 10, sem izvedla analizo zbranih podatkov. Da bi bilo možno izvesti temeljito analizo podatkov, je bilo treba pridobljene anketne vprašalnike najprej urediti. Morala sem ugotoviti kateri so veljavni in kateri ne ter koliko je takšnih, ki so veljavni in uporabni za nadaljevanje kvalitativne raziskave. Nato je bilo v sklopu analize podatkov treba zbrane podatke iz anketnih vprašalnikov vnesti v baze podatkov. Izdelala in oblikovala sem še grafe in tabele, da so rezultati lažje razumljivi. Temu je sledila še interpretacija dobljenih rezultatov, priporočila vodstvu banke in zaključek raziskave.

4.1.1 Raziskovalna vprašanja

Prvi del magistrske naloge predstavlja teoretično podlago kvalitativni raziskavi, ki sem jo v okviru magistrskega dela izvedla v izbrani banki. S pomočjo zbiranja, urejanja in proučevanja literature sem ne le postavila temeljno tezo magistrskega dela, ampak so se pojavila tudi druga raziskovalna vprašanja, na katera sem želela dobiti odgovore s pomočjo izvedene kvalitativne raziskave v izbrani banki. Postavila sem torej temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da je ugotavljanje in spreminjanje organizacijske kulture ključnega pomena za uresničevanje ciljev v izbrani banki. Z namenom, da bi tezo lahko ovrgla ali potrdila, sem morala najprej odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- **RV1:** Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbrani banki?
- **RV2:** Kakšna je želena organizacijska kultura v izbrani banki?
- **RV3:** Ali je trenutna organizacijska kultura skladna s cilji v izbrani banki?
- **RV4:** Ali bi bila želena organizacijska kultura bolj skladna s cilji v izbrani banki?
- **RV5:** Ali je treba organizacijsko kulturo v izbrani banki spremeniti?

4.1.2 Metoda raziskave in omejitve dela

Za ugotavljanje obstoječe in zelene organizacijske kulture na primeru izbrane banke sem najprej zbrala vire in literaturo na temo organizacijske kulture, ki sem jo nato uredila in proučila. Potem sem proučene vire in literaturo analizirala z metodo deskripcije, ki sem jo uporabila pri opisovanju posameznih pojmov. Poleg te sem uporabila tudi metodi komparacije in sinteze, saj sem posamezne opredelitve obravnavanega pojma med seboj primerjala in jih

združevala v strnjeno celoto. Poleg teoretičnega dela, ki je podlaga za kvalitativno raziskavo in temelji predvsem na sekundarnih virih podatkov, sem za analizo organizacijske kulture na primeru izbrane banke podatke pridobila tudi iz primarnih virov, s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki sem ga oblikovala tudi v elektronski obliki. Posredovala sem ga vodji kadrovskega oddelka v izbrani banki, ki ga je potrdila, nato pa je povezavo na vprašalnik objavila na njihovem intraportalu, kjer je nagovorila sodelavce in sodelavke ter jih povabila k sodelovanju. Podatke sem preko anonimnega anketnega vprašalnika zbirala od 16. julija do konca meseca, torej približno štirinajst dni. Vprašalnik sem oblikovala na spletni strani En klik anketa – www.1ka.si, zato so anketiranci na vprašanja odgovarjali samostojno, brez moje pomoči, saj z njimi tudi nisem imela osebnega stika.

Pri raziskavi sem se soočala z različnimi omejitvami. Med njimi bi izpostavila vsebinske omejitve, ki se nanašajo predvsem na teoretični del magistrske naloge, saj sem za njegovo oblikovanje večinoma uporabila sekundarne vire, vendar sem skušala te omejitve čim bolj izničiti z uporabo večjega števila sekundarnih virov. Med vsebinske omejitve bi uvrstila tudi težavo, ki se pojavlja pri opredeljevanju pojma organizacijske kulture. Kljub temu da je pojem prisoten že nekaj časa, še vedno ne obstaja enotna definicija in v literaturi lahko najdemo večje število bolj ali manj podobnih opredelitev organizacijske kulture. V magistrski nalogi sem tako navajala avtorje, na katere sem najpogosteje naletela pri proučevanju zbrane literature. Za razliko od opredeljenih vsebinskih pa se časovne omejitve nanašajo predvsem na raziskavo, saj sem jo časovno omejila in je potekala štirinajst dni v juliju 2012, kar pomeni, da je statična, medtem ko se je izbrana banka spreminjala. Tako je možno, da je v izbrani banki prišlo do sprememb, ki bi lahko vplivale na odgovore anketirancev, vendar jih nisem mogla zajeti v svojo raziskavo.

Poleg vsebinskih in časovnih omejitev pa je treba izpostaviti še metodološke omejitve raziskave. Mednje lahko vključimo nezaupanje sodelujočih v anonimnost ankete, kar sem skušala premostiti z zagotovilom o anonimnosti vprašalnika v uvodnem nagovoru. Prav tako je bilo že omenjeno, da so zaposleni prejeli povezavo na anketo, tako da z njimi tudi nisem imela osebnega stika in je nemogoče povezati odgovore s posameznim anketirancem, kar tudi vliva zaupanje v anonimnost vprašalnika. Pri metodoloških omejitvah bi izpostavila tudi problematiko subjektivnega zaznavanja organizacijske kulture in posledično subjektivnih odgovorov. Prav tako pa sem naletela na težavo zaradi zahtevnosti vprašalnika, saj je bilo pri vsakem odgovoru treba premisliti in dodeliti število točk posamezni trditvi, kar pa je mnogo anketirancev odbilo in so zaprli vprašalnik ali pa ga le delno rešili. Vodjo kadrovske službe sem obvestila o težavi, ta pa je potem vnovič spodbudila sodelavce k reševanju vprašalnika.

4.1.3 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za analizo obstoječe in želene organizacijske kulture izbrane banke, je OCAI, ki sem ga delno že predstavila v prejšnjem poglavju. Gre za instrument, ki na osnovi modela konkurenčnih vrednosti meri trenutno in želeno organizacijsko kulturo v

podjetju. Vprašalnik, ki sem ga uporabila za zbiranje podatkov, je sestavljen iz treh delov. V prvem delu so splošni podatki o anketirancu, kjer so zaposleni obkrožili ustrezen odgovor. Poleg osnovnih vprašanj o spolu in starosti sem dodala tudi vprašanje o področju dela in času zaposlitve. Pri prvem me zanima predvsem, ali prihaja do razlik med zalednimi pisarnami in prodajo, prav tako me pri času zaposlitve zanima, ali tisti, ki so dlje v banki, njeno drugače zaznavajo kulturo.

Drugi in tretji del vprašalnika sta sestavljena iz šestih sklopov, ki ocenjujejo organizacijsko kulturo celotne banke. Vsak sklop vsebuje po štiri trditve, med katerimi se vsaka od njih navezuje na posamezen tip organizacijske kulture, opredeljen znotraj modela konkurenčnih vrednosti. Glede na pogostost izbire posamezne trditve v vsakem sklopu, se pokaže, kakšen tip organizacijske kulture prevladuje v obravnavani organizaciji. S kvalitativno raziskavo na osnovi odgovorov zaposlenih skušam ugotoviti kateri tip organizacijske kulture prevladuje v izbrani banki v tem trenutku in kateri tip bi si zaposleni želeli. Da bi prišla do iskanih rezultatov, sem anketirane prosila, da se pri prvem sklopu osredotočijo na trenutno stanje in trditve razvrstijo glede na to, katera bolje opisuje banko v tem trenutku. Nato sem anketirance prosila, da znova razvrstijo enake trditve, vendar glede na svoje želje. Ločeno ocenjevanje trenutnega in želenega stanja je potrebno zato, da se ocenjevalec osredotoči samo na eno ter podaja bolj točna mnenja, kot če bi izpolnjeval obe hkrati. Slika 18 prikazuje šest sklopov, ki jih zajema vprašalnik OCAI in jih sodelujoči obravnavajo tako pri ocenjevanju trenutnega kot tudi želenega stanja.

Slika 18: Šest sklopov vprašalnika OCAI

SKLOP 1	GLAVNE ZNAČILNOSTI BANKE
SKLOP 2	STIL VODENJA
SKLOP 3	RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI
SKLOP 4	"LEPILO ORGANIZACIJE"
SKLOP 5	STRATEŠKI Poudarki
SKLOP 6	KRITERIJI USPEHA BANKE

Vir: K. S. Cameron in R. E. Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework, 2006, str. 26–28

4.1.4 Predstavitev izbrane banke

V tem delu poglavja analize organizacijske kulture na primeru izbrane banke predstavim banko, ki se je strinjala sodelovati v raziskavi za magistrsko nalogo. Sicer bo predstavitev, ki

sledi, bolj skopa s konkretnimi podatki, saj želi banka ostati neimenovana. Kljub temu skušam čim bolj predstaviti njene ključne značilnosti.

Gre za eno od bank, ki deluje na slovenskem trgu že vrsto let in za katero lahko rečemo, da je ena uspešnejših bank v Sloveniji. Gre za družbo, ki bi jo glede na število zaposlenih in število poslovnih enot, ki jih lahko najdemo po vsej Sloveniji, uvrstila med večje banke, ki poslujejo pri nas. Poleg tega je prisotna tudi na drugih trgih izven naših meja. Za svoj glavni cilj izbrana banka izpostavlja ustvarjanje dodane vrednosti, kar želi doseči tudi s temeljnimi vrednotami, kot so spoštovanje in zaupanje, ki se jih trudi ohranjati pri svojem poslovanju in preko njih graditi ugled. Kljub rasti v preteklih letih načrtujejo nova povečanja in širitve, zato število zaposlenih raste in se je v zadnjih desetih letih podvojilo. Po podatkih je povprečna starost zaposlenih v izbrani banki med 35 in 40 let. Dobra tretjina zaposlenih je moških in slabi dve tretjini je žensk.

Veliko pozornosti posvečajo znanju in izobrazbi. Tako je v banki več kot polovica kadra visoko izobraženega, torej ima dokončano šesto stopnjo in več. Izbrana banka želi svojim sodelavcem nuditi prijetno delovno okolje, zato jim poleg zagotavljanja izzivov omogoča tudi razvoj in napredovanje. Njeni zaposleni imajo veliko možnosti dodatnega, tako internega kot tudi eksternega izobraževanja, ki nekoliko prevladuje. Najznačilnejša interna izobraževanja se nanašajo na proizvode in procese ter uvajanje novo zaposlenih. Skupno pa prevladujejo izobraževanja s področja bančništva, poleg tega pa se zaposleni izobražujejo tudi na področju informacijske tehnologije, izpopolnjujejo se v znanju tujih jezikov in veščinah vodenja ter prodajnih in komunikacijskih tehnikah. Izbrana banka še posebej skrbi tudi za razvoj ključnih in perspektivnih kadrov s pomočjo posebnih programov. Tako želi zagotoviti nenehen razvoj zaposlenih ter dolgoročno stabilnost in rast poslovanja banke.

Že nekaj let pa je izbrana banka vključena tudi v letno raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih, ki zajema zaposlene v celotni finančni skupini in ne le banki, ki deluje na našem trgu. Rezultate raziskave o zadovoljstvu zaposlenih banka objavlja na svojih internih straneh, prav tako pa so organizirali tudi delavnice, s pomočjo katerih so pridobili predloge za spremembe nekaterih vidikov, da bi bilo počutje in posledično tudi delovanje banke boljše. Poleg raziskave, ki jim omogoča vpogled v počutje in mnenje sodelavcev, se v banki poslužujejo tudi drugih neformalnih srečanj in druženj, preko katerih želijo zbrati predloge in mnenja sodelavcev.

4.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Preden se lotim analize podatkov in predstavljanja dobljenih rezultatov kvalitativne raziskave na primeru izbrane banke, v tem delu poglavja predstavim vzorec, na osnovi katerega je bila izvedena analiza organizacijske kulture. Poleg ugotavljanja trenutnega stanja v izbrani banki sem ugotavljala tudi želeno stanje, torej kakšno organizacijsko kulturo si zaposleni v izbrani banki želijo v bodoče oziroma kateri tip organizacijske kulture bi po njihovem mnenju v izbrani banki moral prevladovati. V nadaljevanju rezultate, pridobljene s pomočjo izbranega

in prirejenega vprašalnika OCAI, tudi interpretiram, tako za trenutno stanje organizacijske kulture kot tudi za želeno stanje. Podatke zaradi boljše nazornosti prikažem tudi z grafi in tabelami ter na njihovi osnovi interpretiram rezultate izvedene analize.

4.2.1 Predstavitev vzorca

Z objavo povezave na anonimni anketni vprašalnik sem skupaj zbrala 61 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, ki predstavljajo osnovo za analizo organizacijske kulture v izbrani banki. S pomočjo vprašalnika sem poleg trenutnega in zelenega stanja na področju organizacijske kulture pridobila tudi podatke o starosti in času zaposlitve ter spolu in področju dela za vsakega anketiranca. Tabela 11 vsebuje podatke o starosti in času zaposlitve ter spolu in področju dela anketirancev.

Tabela 11: Podatki o starosti in času zaposlitve ter spolu in področju dela anketirancev

Starost	Delež zaposlenih (v %)	Čas zaposlitve	Delež zaposlenih (v %)
Do 30 let	31,1	Manj kot 2 leti	14,8
Od 30 do 45 let	60,7	Od 2 do 5 let	29,5
Nad 46 let	8,2	Več kot 5 let	55,7
Spol	Delež zaposlenih (v %)	Področje dela	Delež zaposlenih (v %)
Moški	31,1	Prodaja	37,7
Ženske	68,9	Zaledne pisarne	62,3

Največ anketirancev sodi v drugi starostni razred (med 30 in 45 let), ki zajema 60,7 % vseh anketirancev. Naslednji starostni razred obsega 31,1 % vprašanih, ki so stari manj kot 30 let. Najmanj pa je starejših od 46 let, saj ta razred obsega le 8,2 % vseh anketiranih. Takšni rezultati niso presenetljivi, saj je že v opisu izbrane banke predstavljena povprečna starost njenih zaposlenih, ki je med 35 in 40 let. Iz podatkov, predstavljenih v Tabeli 11, lahko razberemo, da je več kot polovica vprašanih v izbrani banki zaposlena že več kot 5 let, natančneje 55,7 %. 29,5 % je takih, ki so zaposleni med 2 do 5 let. Manj kot 2 leti pa je v tej banki zaposlenih 14,8 % anketirancev.

Poleg predstavljenih starostnih razredov in časa zaposlitve sem pridobila tudi podatke o spolu in področju dela anketirancev. Glede na to, da je v banki več kot dve tretjini žensk, so tudi podatki o spolu vprašanih temu podobni, saj ženske predstavljajo 68,9 % vprašanih, medtem ko je bilo moških le 31,1 %. Področje dela sem razdelila na prodajo in zaledne pisarne, med katere se štejejo vse podporne službe, kot je kadrovska, pravna služba, računovodstvo, IT-podpora ipd. Večina vprašanih je zaposlenih v zalednih pisarnah (62,3 %). Preostali so zaposleni v prodaji, in sicer 37,7 %.

4.2.2 Trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki in analiza po sklopih OCAI

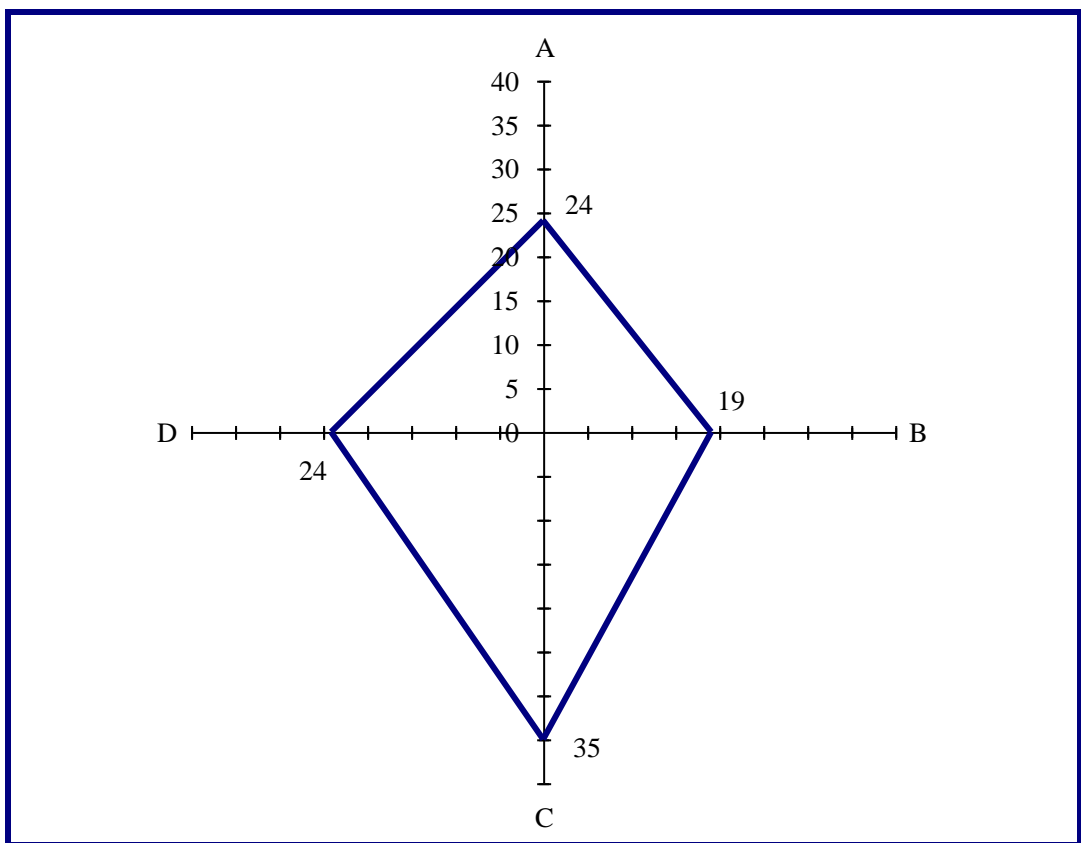
V tem delu poglavja predstavljam rezultate trenutnega stanja organizacijske kulture v izbrani banki in analizo vprašalnika po sklopih. Tabela 12 vsebuje povprečno število dodeljenih točk po posameznih sklopih, ki jih meri vprašalnik OCAI, in njihovo povprečje za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Tabela 12: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih sklopih in skupno povprečje OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

Sklop	Povprečje po sklopih	Skupno povprečje vprašalnika OCAI
I.: Glavne značilnosti banke	A = 24	Povprečje A (kultura klana) = 24
	B = 19	
	C = 30	
	D = 29	
II.: Stil vodenja	A = 16	Povprečje B (kultura adhokracije) = 19
	B = 18	
	C = 47	
	D = 21	
III.: Ravnanje z zaposlenimi	A = 28	Povprečje C (kultura trga) = 35
	B = 21	
	C = 34	
	D = 19	
IV.: "Lepilo organizacije"	A = 30	Povprečje D (kultura hierarhije) = 24
	B = 17	
	C = 29	
	D = 26	
V.: Strateški poudarki	A = 23	
	B = 18	
	C = 36	
	D = 25	
VI.: Kriteriji uspeha banke	A = 20	
	B = 22	
	C = 34	
	D = 26	

Glede na odgovore, ki sem jih prejela od vprašanih v izbrani banki, v povprečju najbolj prevladuje kultura trga, kar pomeni, da so anketiranci v povprečju največkrat točke dodelili trditvi C, ki naj bi po njihovem mnenju najbolj opisovala oziroma veljala za banko, v kateri delajo. Točke so posameznim trditvam vprašani določili od 0 do 100 in jih morali razporediti med štiri ponujene trditve znotraj vsakega izmed šestih sklopov tako, da je njihova vsota znašala 100. Na osnovi dobljenih rezultatov, ki kažejo, da v izbrani banki trenutno prevladuje kultura trga, lahko rečem, da prevladujeta vrednoti konkurenčnost in produktivnost. Banka je osredotočena predvsem na zunanje sodelavce, torej stranke in druge poslovne partnerje. Doseganje zastavljenih ciljev je pomembno, prav tako tudi povečevanje tržnega deleža. Vse to velja za organizacije, v katerih se oblikuje kultura trga, torej lahko rečem, da to velja tudi za izbrano banko. Kljub temu bi želela izpostaviti dejstvo, da gre za veliko banko, z večjim številom zaposlenih in kompleksnejšo strukturo, zaradi česar sem pričakovala drugačne rezultate, ki bi kazali bolj na kulturo hierarhije. Zanj namreč velja formalizirano in strukturirano delovno mesto, formalno zapisana pravila usmerjajo delo ter dolgoročno organizacija cilja na stabilnost, prilagodljivost in učinkovitost. Za ugotovitev, zakaj je prišlo do razhajanja med mojimi pričakovanji in dobljenimi rezultati, je potrebna podrobnejša analiza po posameznih sklopih, ki jih proučuje OCAI in jih predstavljam v nadaljevanju raziskave. Slika 19 grafično prikazuje skupno povprečje vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

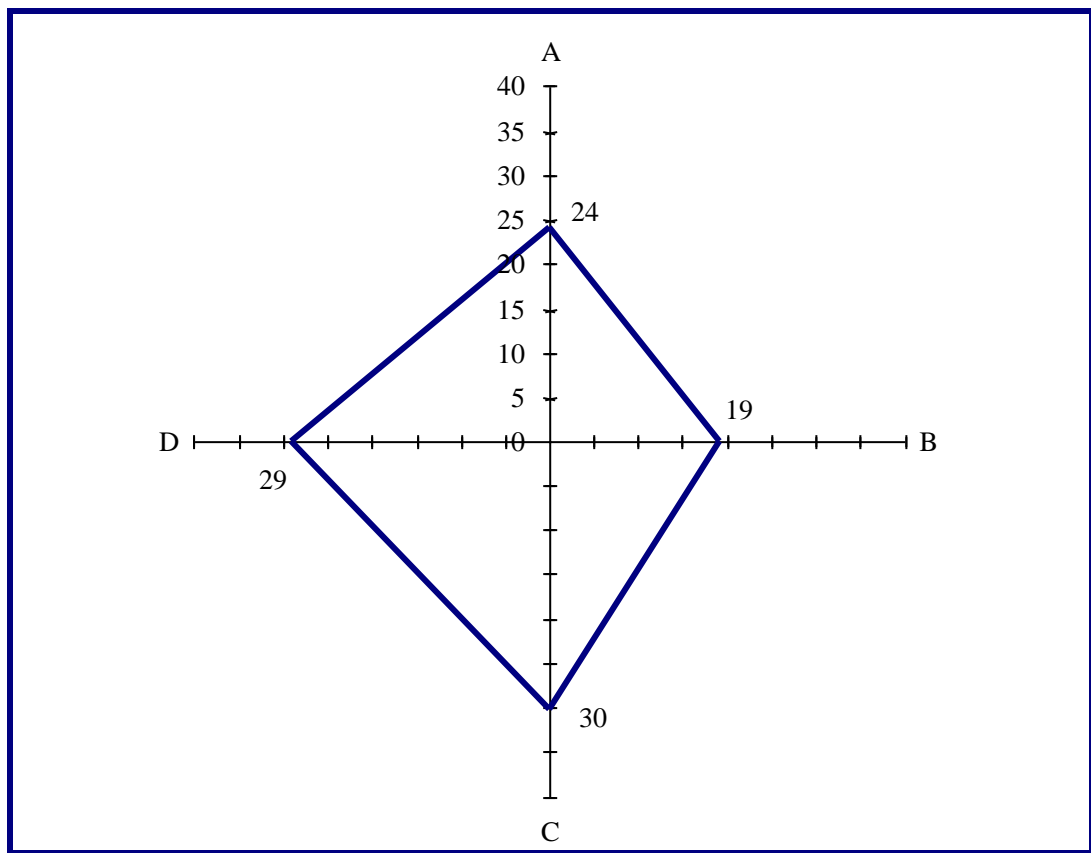
Slika 19: Grafični prikaz skupnega povprečja vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



Iz Slike 19, ki grafično prikazuje dobljene rezultate, predstavljene v prejšnjih odstavkih, lahko že na prvi pogled vidimo, da kategorija C prevladuje. Poleg tega pa je razvidno tudi, da so trditve A in D, ki se navezujejo na kulturo klana in hierarhije, povprečno prejele po 24 točk. Najmanj točk je prejela kultura adhokracije pod trditvami B, v povprečju 19 točk. Ob upoštevanju vseh rezultatov resnično prevladuje kultura trga, vendar to ne pomeni, da vse značilnosti, ki opisujejo to kulturo v teoriji, veljajo tudi za izbrano banko. Razvidno je, da poleg te kulture po mnenju anketirancev lahko najdemo tudi značilnosti drugih organizacijskih kultur, zato so točke dodelili tudi trditvam, ki opisujejo druge organizacijske kulture v okviru modela konkurenčnih vrednosti.

Vprašalnik OCAI je mogoče tudi podrobneje analizirati, kar je prav tako potrebno, če želimo ugotoviti, zakaj neka kultura prevladuje v organizaciji bolj kot druge. OCAI lahko analiziramo tudi po posameznih šestih sklopih, ki jih zajema. V Tabeli 12 je poleg skupnega povprečja vpisano še povprečno število dodeljenih točk posamezni trditvi v okviru vsakega sklopa, ki jih je možno tudi grafično prikazati. V nadaljevanju grafično prikažem vsak sklop posebej in razložim dobljene rezultate. Slika 20 tako predstavlja grafični prikaz povprečja prvega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

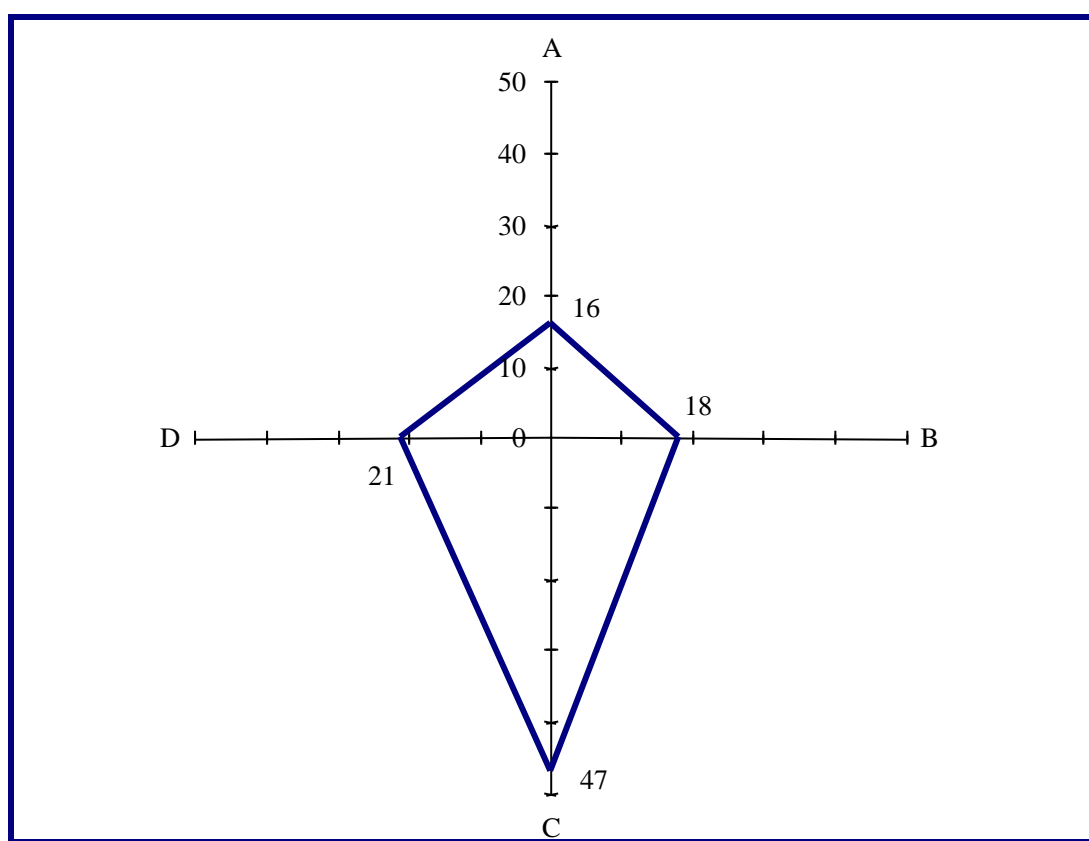
Slika 20: Grafični prikaz povprečja prvega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



Prvi sklop je imenovan glavne značilnosti banke. Pri tem sklopu najbolj izstopata trditvi C in D. Prva opisuje prevladujočo kulturo v izbrani banki, torej kulturo trga, in pravi, da je banka ciljno usmerjena, najpomembneje je dokončati nalogo, zaposleni pa so tekmovalni in stremijo k dosežkom. V povprečju so vprašani trditvi C dodelili 30 točk, torej smatrajo, da ta najbolje opisuje glavne značilnosti banke, v kateri delajo. Vendar pa, kot sem že omenila, ni nujno, da značilnosti samo ene kulture predstavljajo neko organizacijo in njeno kulturo. Tako so vprašani v povprečju trditvi D namenili le točko manj, torej 29 točk. Trditev opisuje kulturo hierarhije, za katero sem menila, da bo prevladovala. Ta izpostavlja, da so za banko značilni jasen kontrolni in strukturni sistem ter formalizirani postopki, ki usmerjajo delo zaposlenih.

Glavnim značilnostim banke sledi **drugi sklop**, ki proučuje stil vodenja, ki velja za izbrano banko. Slika 21 predstavlja grafični prikaz povprečja drugega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 21: Grafični prikaz povprečja drugega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

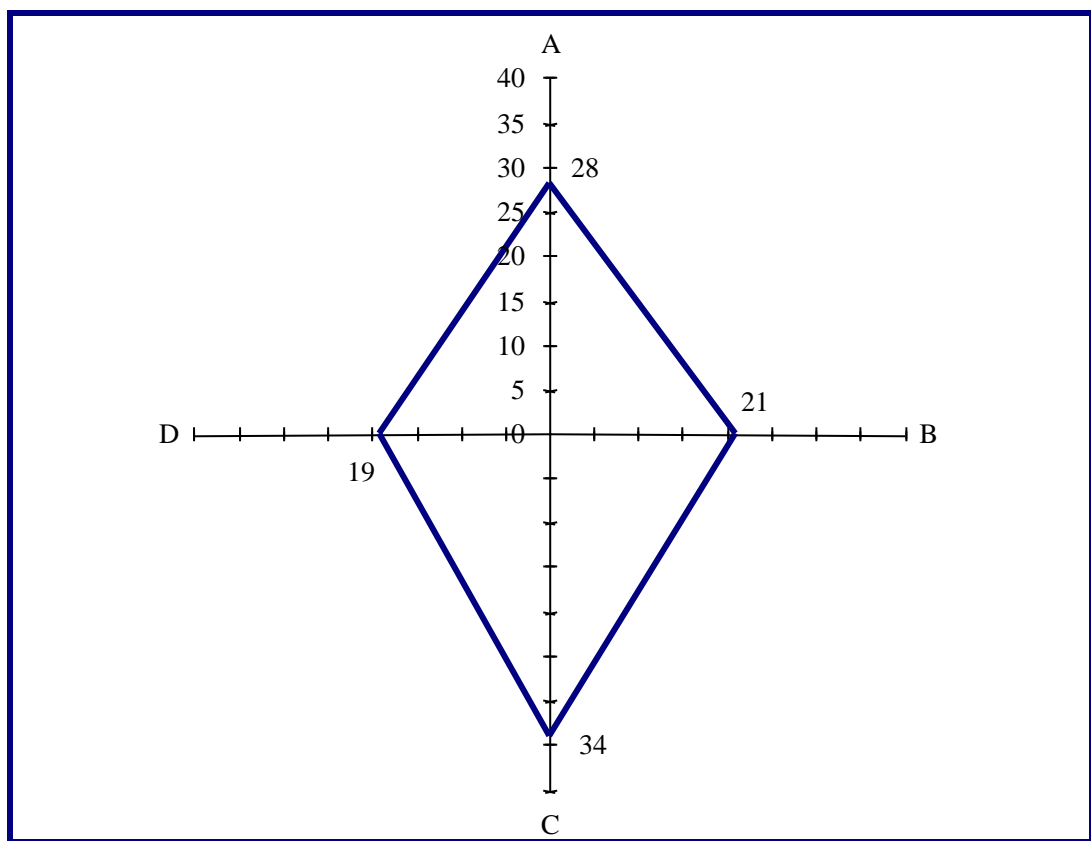


Pri stilu vodenja takoj vidimo, da zelo izstopa trditev C, torej kultura trga, ki je tudi prevladujoča v celotni banki. Vendar pa ob pogledu na vse ostale grafe, ki prikazujejo rezultate po posameznih sklopih, kultura trga najbolj izstopa. Trditev, ki opisuje kulturo trga v tem sklopu, pravi, da vodstvo v banki daje poudarek na doseganje rezultatov. Trditev je od anketiranih v povprečju prejela 47 točk, kar me ne preseneča, saj je cilj banke ustvarjati

dodano vrednost, zato je tudi vodenje usmerjeno bolj k ciljem in rezultatom. Preostale tri trditve, ki predstavljajo kulturo klana, adhokracije in hierarhije pa so prejele vsaka zelo nizko število točk, kar pomeni, da niso značilne za izbrano banko. Torej poudarek na mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu, ki velja za kulturo klana, ni ena od vidnejših značilnosti izbrane banke. Prav tako ne spodbujanje k inovativnosti, podjetništvu in tveganju, kar velja za kulturo adhokracije. Kultura hierarhije je prejela minimalno več točk kot slednji dve, vendar premalo, da bi za vidnejšo značilnost vodstva v izbrani banki lahko trdila, da daje poudarek organiziranju, koordiniranju in nemotenemu poteku dela.

Tretji sklop, ki ga lahko analiziramo z OCAI, pokriva področje ravnanja z zaposlenimi. Slika 22 predstavlja grafični prikaz povprečja tretjega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 22: Grafični prikaz povprečja tretjega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

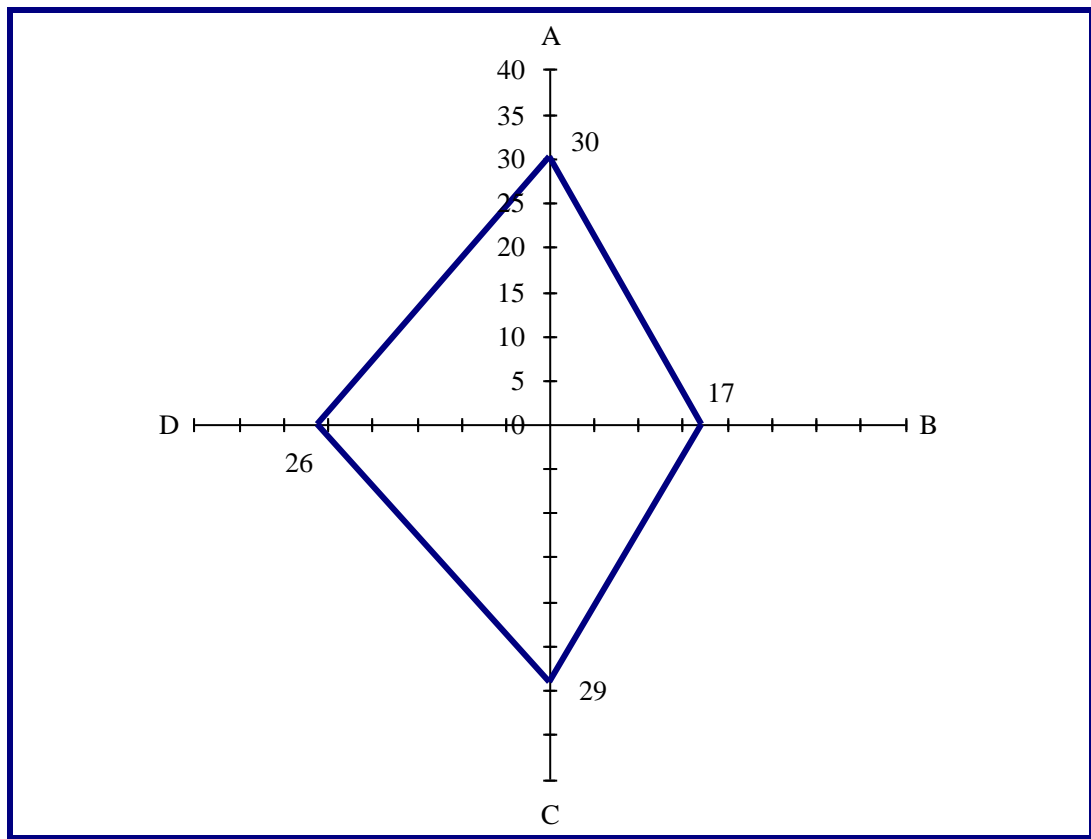


Pri tretjem sklopu, ki pokriva področje ravnanja z zaposlenimi in je grafično prikazan na Sliki 22, lahko na prvi pogled vidimo, da znova prevladuje kultura trga pod C, vendar pa tokrat izstopa tudi kultura klana pod A, ki do sedaj še ni bila med vidnejšimi. Tako sem pri pregledu trditev, ki so prejele največje število točk od vprašanih, ugotovila naslednje. Največ, 34 točk je prejela trditev, ki opisuje kulturo trga in pravi, da je za način ravnanja z zaposlenimi v banki značilno spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi in doseganje visoko zastavljenih

ciljev. Prav tako pa je kar veliko število točk prejela kultura klana, in sicer 28. Tako lahko rečem, da v izbrani banki za ravnanje z zaposlenimi ni značilna samo tekmovalnost in usmerjenost k ciljem, ampak tudi timsko delo in sodelovanje ter doseganje soglasij med vodjo in zaposlenimi.

Lepilo organizacije je **četrty sklop**, ki ga analizira OCAI. V tem sklopu želimo ugotoviti, kaj je tisto, kar organizacijo, v mojem primeru izbrano banko, drži skupaj. Slika 23 predstavlja grafični prikaz povprečja četrtega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 23: Grafični prikaz povprečja četrtega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

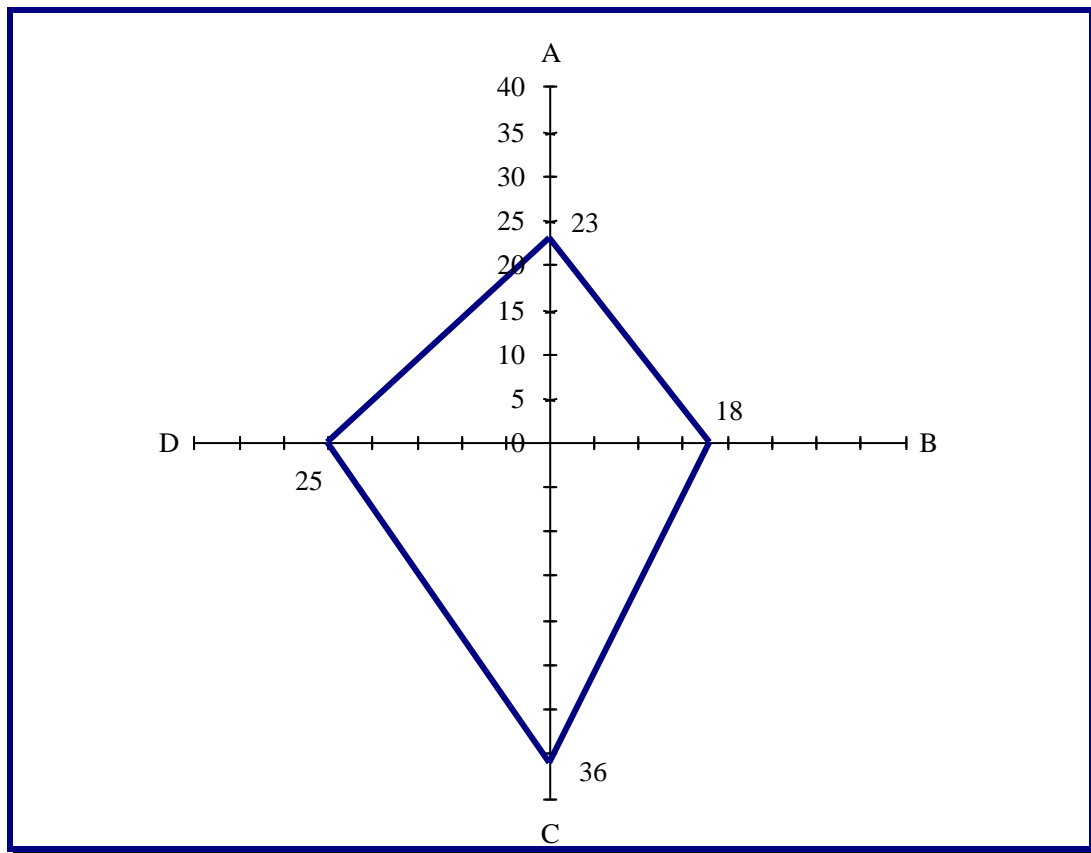


Pri četrtem sklopu, imenovanem lepilo organizacije, lahko iz grafa, prikazanega na Sliki 23, vidimo, da najbolj izstopata kategoriji A in C. Prva predstavlja kulturo klana, druga pa prevladujočo kulturo v izbrani banki, torej kulturo trga. Trditev, ki opisuje kulturo klana, je v tem sklopu v povprečju prejela 30 točk. Pravi, da je lepilo, ki banko drži skupaj, lojalnost in vzajemno zaupanje ter predanost zaposlenih banki. Le točko manj, torej 29, je prejela trditev pod C, ki opisuje kulturo trga. Pri tej je lepilo, ki banko drži skupaj, poudarek na preteklih dosežkih in doseganju zastavljenih ciljev. V tem sklopu bi izpostavila tudi kategorijo D, ki predstavlja kulturo hierarhije, saj je v povprečju prav tako prejela veliko točk, in sicer 26. Trditev, ki opisuje kulturo hierarhije, pa pravi, da so formalna pravila in politika banke lepilo,

ki jo drži skupaj. Le 17 točk je v povprečju dobila trditev, ki opisuje kulturo adhokracije, zato ne morem trditi, da za izbrano banko lepilo predstavljajo inovativnost in razvoj.

Predzadnji, **peti sklop** uporabljenega vprašalnika nam omogoča ugotoviti, kateri so strateški poudarki, ki jih je v izbrani banki treba izpostaviti. Na Sliki 24 je predstavljen grafični prikaz povprečja petega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 24: Grafični prikaz povprečja petega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

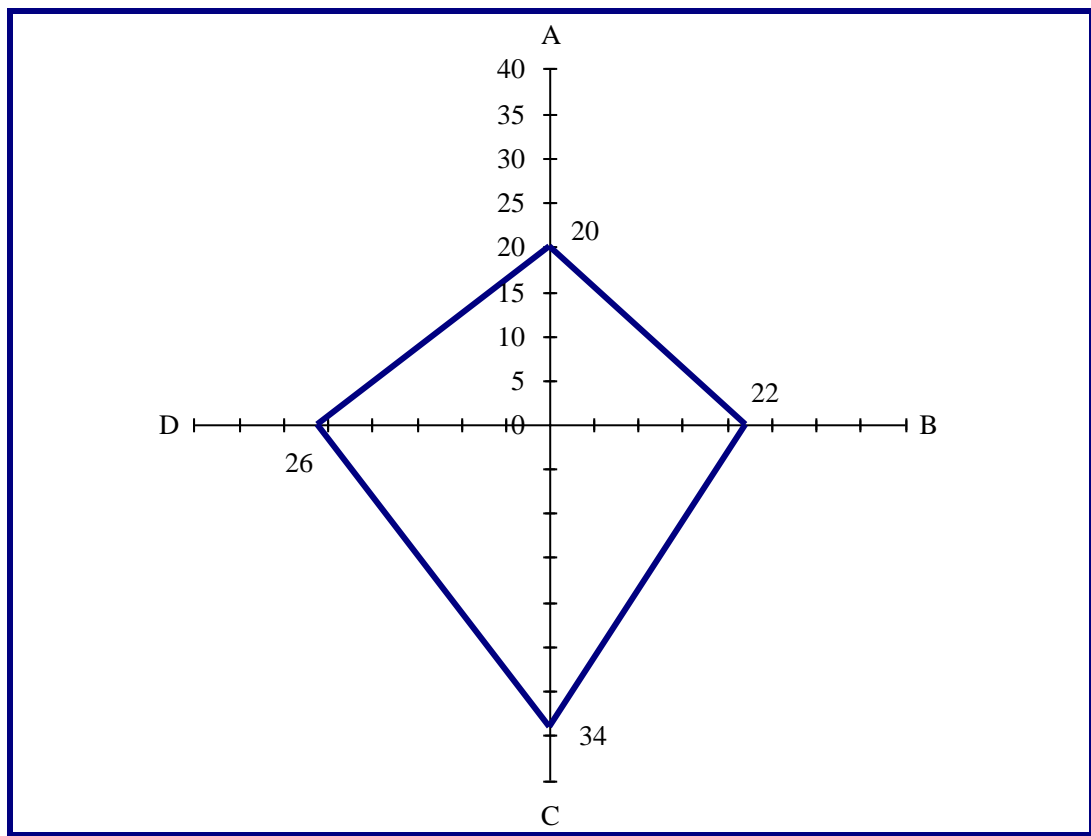


Iz grafa, prikazanega na Sliki 24, je takoj razvidno, da znova prevladuje kultura trga, ki glede na zbrane rezultate najbolj izstopa v izbrani banki. Trditev, označena s C, je prejela največje število točk. V povprečju so vprašani trditvi, ki opisuje prevladujočo kulturo v izbrani banki, dodelili 36 točk. Na osnovi tega lahko zaključim, da izbrana banka najbolj poudarja tekmovalnost in dosedanje dosežke. Zanj je najpomembneje dosegati visoko zastavljene cilje in prevladovati na trgu. Glede na dobljene rezultate so banki prav tako pomembni tudi stabilnost, trajnost, učinkovitost in kontrola ter nemoten proces delovanja, kar velja za kulturo hierarhije pod kategorijo D, saj so ji vprašani v povprečju dodelili 25 točk. Kultura klana je v povprečju prejela 23 točk. Na osnovi tega lahko rečem, da je banki pomemben tudi razvoj zaposlenih, ceni njihovo zaupanje in sodelovanje. Vendar pa sta slednji prejeli znatno manj

točk kot pa trditev, ki opisuje kulturo trga. Zato lahko zaključim, da so kljub pomembnosti razvoja zaposlenih v banki in zagotavljanja stabilnosti, cilji in doseganje rezultatov na prvem mestu. Po mnenju vprašanih pa izbrana banka najmanj poudarka daje iskanju novih izzivov in ustvarjanju novih priložnosti, saj je trditev, ki opisuje kulturo adhokracije pod B, v povprečju prejela najmanjše število točk.

Zadnji, **šesti sklop**, ki ga ocenjuje vprašalnik OCAI, pa je imenovan kriteriji uspeha. Z njim lahko odkrivamo, katera so merila uspeha v izbrani banki. Slika 25 predstavlja grafični prikaz povprečja šestega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 25: Grafični prikaz povprečja šestega sklopa vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



Ob pogledu na Sliko 25, ki grafično prikazuje povprečja zadnjega sklopa vprašalnika OCAI, znova izstopa kategorija C, ki predstavlja prevladujočo kulturo v izbrani banki. Preostale tri pa so nekako enakomerno porazdeljene. Šesti sklop predstavlja merila uspeha banke in trditev, ki opisuje kulturo trga kot merilo uspeha izpostavlja prevladovanje na trgu in premagovanje konkurentov. Glede na rezultate ugotavljam, da je za izbrano banko najbolj značilno doseganje ciljev in biti najboljši, kar je tudi merilo njihovega uspeha. Vendar pa to ni edina značilnost, saj je trditev pod kategorijo D, ki opisuje kulturo hierarhije, v povprečju od vprašanih prejela 26 točk. Tako lahko zaključim, da so za izbrano banko merila uspeha tudi

učinkovitost, zanesljivost in točnost. Preostali dve trditvi, ki sta prejeli nekoliko manj točk, pa kot merilo uspešnosti izpostavljata razvoj kadrov, timsko delo, predanost zaposlenih in skrb zanje ter najnovejšo, edinstveno storitev in ponudbo. Prva opisuje kulturo klana, ki je v povprečju prejela najmanj točk, tj. 20. Druga trditev pa opisuje kulturo adhokracije, ki so ji vprašani v povprečju dodelili 22 točk. Obe do neke mere veljata za izbrano banko, vendar vsekakor ne prevladujeta, sta bolj v ozadju.

S poglobljeno analizo trenutnega stanja organizacijske kulture v izbrani banki sem ugotovila, kateri tip kulture trenutno prevladuje. Vendar pa lahko s pomočjo vprašalnika OCAI poleg tipa organizacijske kulture ugotovimo tudi njeno moč in homogenost. Prva je razvidna že iz Slike 19, ki prikazuje skupno povprečje vprašalnika OCAI za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki. Iz nje je že na prvi pogled vidno, da kultura trga prevladuje, saj je v povprečju od vprašanih prejela največje število točk. Prav tako lahko rečemo, da gre za močno kulturo, ker je poleg najvišjega števila točk prejela tudi znatno število točk več od ostalih tipov kultur. Poleg tega da gre za močno kulturo, lahko rečem tudi, da je kultura v izbrani banki homogena, saj na osnovi podrobnejše analize po posameznih sklopih ne prihaja do odstopanj in pri večini prevladuje kultura trga, kar je razvidno iz Slik 20 do 25.

4.2.3 Željeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki in analiza po sklopih OCAI

V prejšnjem delu poglavja sem predstavila rezultate vprašalnika za trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki. Torej sem že ugotovila in predstavila kulturo, ki v izbrani banki najbolj prevladuje v tem trenutku. V nadaljevanju predstavim še rezultate za željeno stanje, ki kažejo, kaj si zaposleni v izbrani banki želijo, da bi najbolj veljalo za njihovo organizacijo. S tem želim ugotoviti, ali trenutna kultura ustreza željam in pričakovanjem zaposlenih ali bi jo bilo treba spremeniti. Preden bi se odločili za spreminjanje organizacijske kulture, bi morali najprej preveriti ali je skladna s cilji ali ne, torej moramo ugotoviti, če je spreminjanje sploh smiselno. Tabela 13 vsebuje povprečno število dodeljenih točk po posameznih sklopih, ki jih meri vprašalnik OCAI, in njihovo skupno povprečje za željeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Tabela 13: Povprečno število dodeljenih točk po posameznih sklopih in skupno povprečje OCAI za željeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

Sklop	Povprečje po sklopih	Skupno povprečje vprašalnika OCAI
I.: Glavne značilnosti banke	A = 42	Povprečje A (kultura klana) = 39
	B = 16	
	C = 22	
	D = 21	

se nadaljuje

nadaljevanje

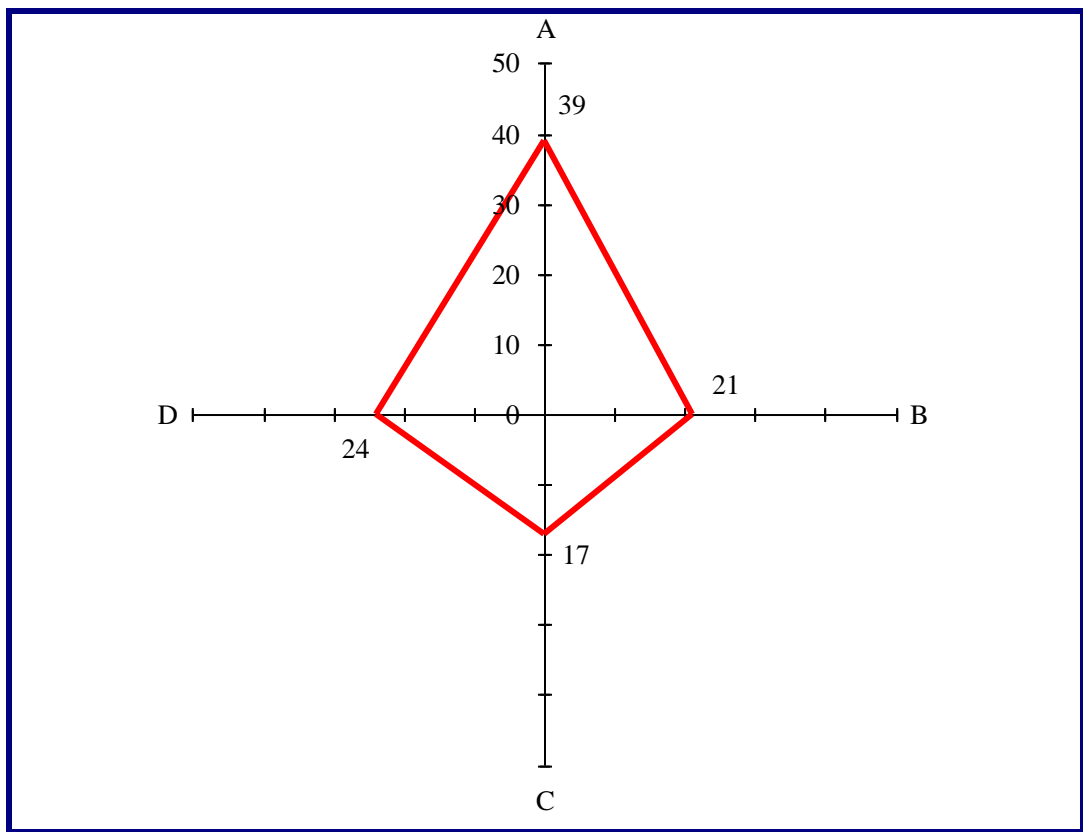
Sklop	Povprečje po sklopih	Skupno povprečje vprašalnika OCAI
II.: Stil vodenja	A = 38	Povprečje B (kultura adhokracije) = 21
	B = 20	
	C = 17	
	D = 29	
III.: Ravnanje z zaposlenimi	A = 38	
	B = 22	
	C = 14	
	D = 28	
IV.: "Lepilo organizacije"	A = 40	Povprečje C (kultura trga) = 17
	B = 25	
	C = 16	
	D = 20	
V.: Strateški poudarki	A = 40	Povprečje D (kultura hierarhije) = 24
	B = 26	
	C = 15	
	D = 21	
VI.: Kriteriji uspeha banke	A = 37	
	B = 19	
	C = 19	
	D = 27	

V Tabeli 13, kjer je v zadnjem stolpcu prikazano skupno povprečno želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki, je razvidno, da prevladuje kulture klana. Slednja je v povprečju prejela najvišje število točk, in sicer 39. Najmanj točk je prejela kultura trga, ki trenutno prevladuje v izbrani banki. V tem delu vprašalnika, kjer so anketiranci izrazili svoje želje, je kultura trga v povprečju prejela le 17 točk. S pomočjo vprašalnika OCAI sem ugotovila, da je želena organizacijska kultura, torej tista, katere značilnosti si zaposleni najbolj želijo, kultura klana. Vendar je treba izpostaviti, da si na osnovi rezultatov, ki so razvidni iz Tabele 13 vprašani ne le želijo prevladovanje kulture klana, ampak si želijo, da bi bila slednja tudi zelo močna, saj so ji v povprečju namenili najvišje število točk in je tako v primerjavi z ostalimi kulturami daleč v ospredju.

Preden se v nadaljevanju lotim poglobljene analize organizacijske kulture, kot sem to storila v prejšnjem delu poglavja pri trenutnem stanju, bom najprej predstavila prevladujočo želeno

kulturo in skupne rezultate glede ostalih kultur in obrazložila, kaj dobljeni rezultati pomenijo za izbrano banko. V Tabeli 13 sem že predstavila zbrane rezultate glede želenega stanja, tako skupnega kot tudi po posameznih sklopih. Vendar je najbolje te skupne rezultate želenega stanja prikazati tudi grafično, saj tako najlaže razberemo prevladujoči tip kulture in tudi njeno moč. Slika 26 predstavlja grafični prikaz skupnega povprečja vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 26: Grafični prikaz skupnega povprečja vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



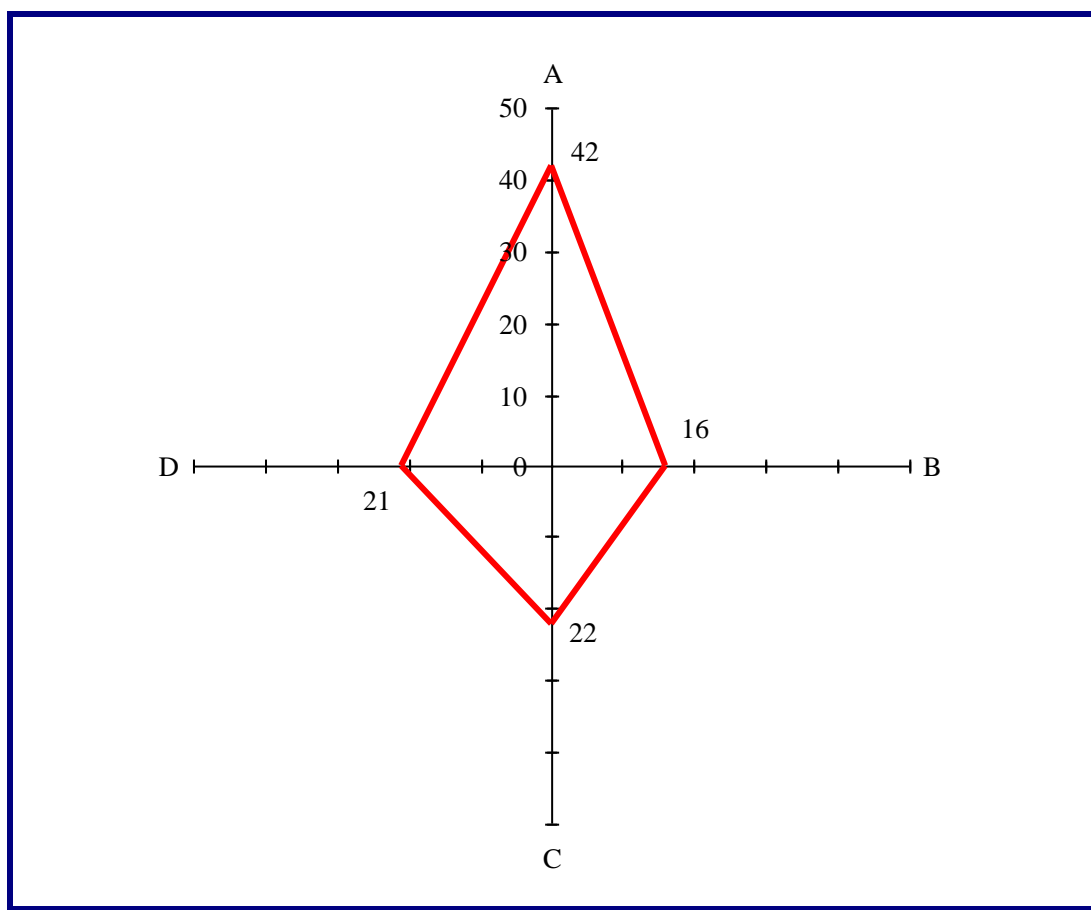
Največ točk so zaposleni v povprečju namenili kategoriji A, ki predstavlja kulturo klana, najmanj pa kategoriji C oziroma kulturi trga, kot sem predstavila v prejšnjem odstavku. Tako torej lahko zaključim, da vprašani v izbrani banki želijo kulturo klana, ki jo lahko opredelimo tudi kot razširjeno družino. Pri tej kulturi je poudarek na timskem delu, razvoju zaposlenih in njihovem zadovoljstvu. Torej zaposleni v izbrani banki želijo, da bi v večini za banko veljale navedene značilnosti. Vendar pa poleg te kulture, ki izstopa, želijo tudi elemente oziroma značilnosti, ki veljajo za druge kulture, saj so kategoriji D, ki predstavlja kulturo hierarhije, v povprečju dodelili 24 točk, kategoriji B oziroma kulturi adhokracije pa 21 točk.

Poleg tega da sem s pomočjo izbranega vprašalnika določila želeni tip kulture v izbrani banki in tudi njeno moč, lahko ugotovim še stopnjo homogenosti. To pa je možno ugotoviti s pomočjo podrobnejše analize vprašalnika, in sicer po posameznih sklopih, ki jih ta obsega in

analizira. Tudi z namenom, da bi ugotovili katere značilnosti si zaposleni želijo bolj in katere manj, je treba analizirati vprašalnik OCAI analizirati tudi po posameznih sklopih, tako kot sem to že naredila v prejšnjem delu poglavja, kjer sem ugotavljala trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki. Na osnovi tega bom lahko ugotovila, katere značilnosti posamezne kulture si zaposleni najbolj želijo, saj kot je razvidno iz Slike 26, bi poleg kulture klana, ki naj bi prevladovala, zaposleni radi zasledili tudi značilnosti drugih kultur. V nadaljevanju tako na podoben način, kot sem podrobneje analizirala trenutno stanje organizacijske kulture v izbrani banki, predstavljam še analizo želenega stanja po posameznih sklopih, ki jih zajema uporabljeni vprašalnik.

Slika 27 predstavlja grafični prikaz povprečja **prvega sklopa** vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 27: Grafični prikaz povprečja prvega sklopa vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

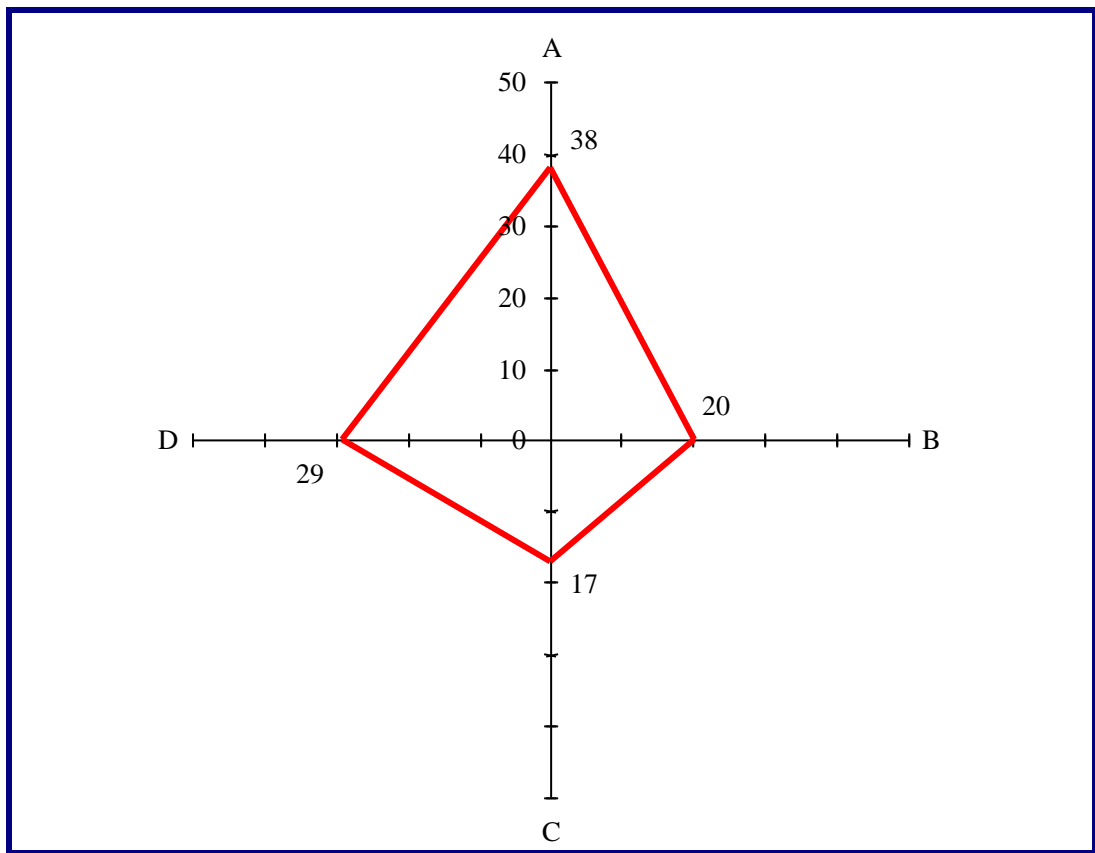


V svojem prvem sklopu nam vprašalnik OCAI omogoča, da lahko ugotavljamo glavne značilnosti neke organizacije oziroma v mojem primeru izbrane banke. V delu vprašalnika, kjer je bilo treba dodeliti število točk posameznim trditvam glede na to, kaj si zaposleni želijo, da bi bilo značilno za njihovo banko, je največ točk v povprečju prejela trditev pod kategorijo

A. Ta opisuje kulturo klana in kot glavno značilnost izbrane banke izpostavlja, da je osebnju prijazna ter da so zaposleni v njej kot ena velika družina, ki si med seboj tudi pomagajo. Trditvi pod kategorijo A, ki opisuje kulturo klana, so zaposleni v povprečju dodelili 42 točk. Kar polovico točk manj so zaposleni v povprečju dodelili trditvama pod kategorijama C in D, pri čemer se prva nanaša na kulturo trga, druga pa na kulturo hierarhije. Tako prva kot glavno značilnost banke izpostavlja njeno ciljno usmerjenost in tekmovalnost zaposlenih, ki stremijo k dosežkom. Ta je v povprečju prejela 22 točk. Le točko manj, torej 21, je v povprečju prejela trditev pod kategorijo D, ki predstavlja kulturo hierarhije. Ta kot glavno značilnost izbrane banke izpostavlja jasen kontrolni in strukturni sistem ter formalne postopke, ki usmerjajo delo zaposlenih. Kultura adhokracije, ki je predstavljena s trditvijo pod kategorijo B, pa je v povprečju prejela najmanjše število točk. Vprašani so ji v povprečju dodelili le 16 točk. Na osnovi tega lahko zaključim, da zaposleni ne želijo veliko tvegati, saj je to poleg dinamičnosti in podjetnosti ena glavnih značilnosti kulture adhokracije.

Skozi **drugi sklop** lahko ugotovljamo stil vodenja, ki naj bi bil značilen za izbrano banko oziroma si ga zaposleni najbolj želijo. Slika 28 predstavlja grafični prikaz povprečja drugega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

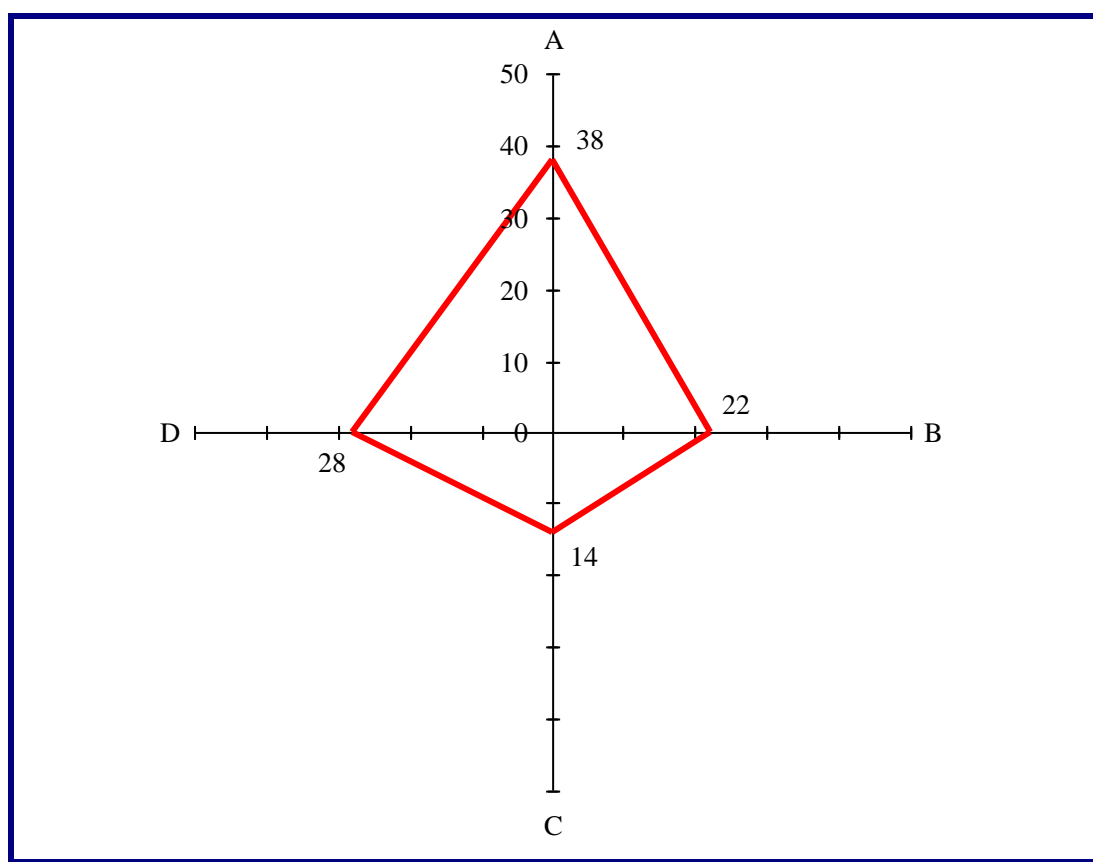
Slika 28: Grafični prikaz povprečja drugega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



Iz Slike 28 je razvidno, da vnovič izstopa kategorija, ki opisuje kulturo klana. V povprečju so zaposleni trditvi pod kategorijo A dodelili 38 točk. To pomeni, da si zaposleni želijo več mentorstva in svetovanja pri delu s strani vodstva. Prav tako pa je treba izpostaviti kategorijo D, ki so ji zaposleni v povprečju dodelili 29 točk. Ta predstavlja kulturo hierarhije in trditev, ki jo opisuje, pravi, da vodstvo daje poudarek koordiniranju, organiziranju ter nemotenemu poteku dela. Vprašani torej želijo, da bi tudi to bolj veljalo v izbrani banki. Trditev pod kategorijo B, ki opisuje kulturo adhokracije, pravi, da vodstvo poudarja podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje. Tej so zaposleni v povprečju dodelili 20 točk, kar je skoraj polovico manj kot kulturi klana. Najmanjše število točk pa je v povprečju prejela trditev pod kategorijo C, ki opisuje kulturo trga in pravi, da vodstvo v banki daje v ospredje doseganje rezultatov. Na osnovi tega lahko zaključim, da bi zaposleni s strani vodstva raje videli več svetovanja pri delu, torej pomoči in usmerjanja, kot pa le poudarjanje rezultatov in njihovega doseganja. Prav tako bi si želeli zagotavljanje nemotenega poteka dela ter boljšo koordinacijo in organizacijo.

Slika 29 predstavlja grafični prikaz povprečja tretjega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

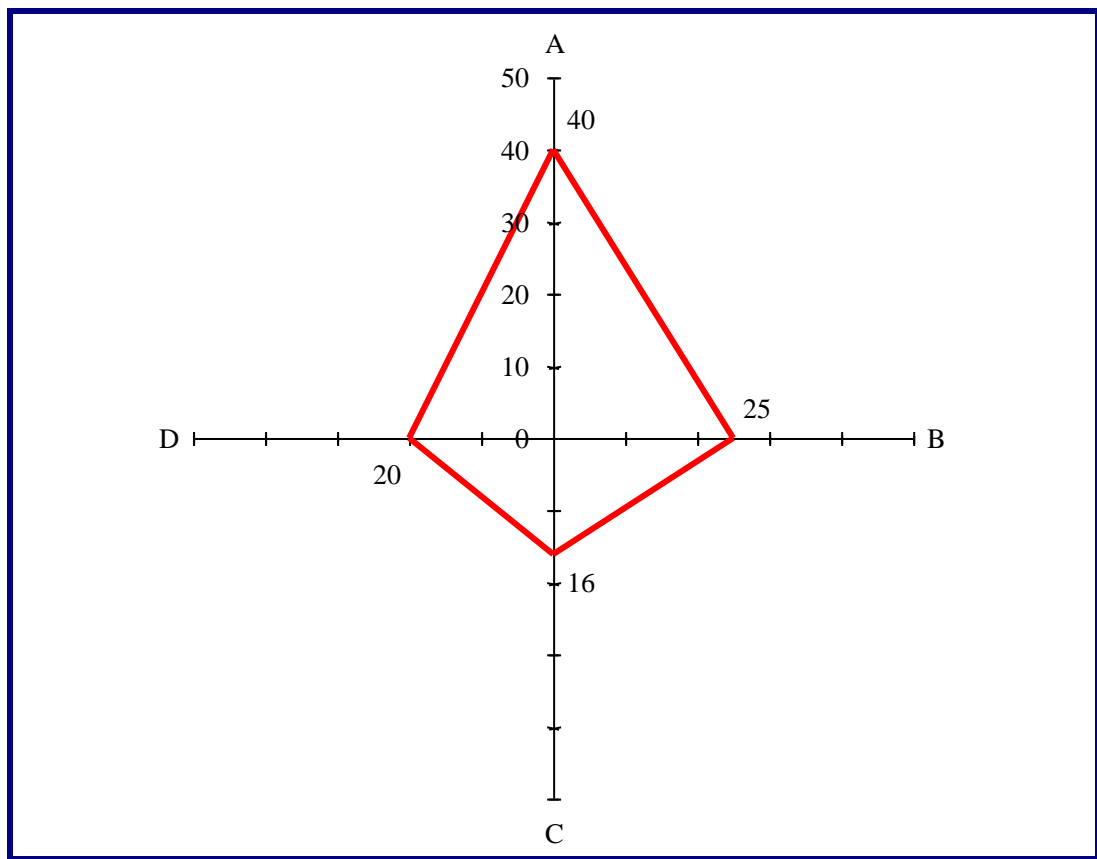
Slika 29: Grafični prikaz povprečja tretjega sklopa vprašalnika OCAI za zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



Tretji sklop vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki, katerega povprečni rezultati, zbrani v raziskavi, so tudi grafično predstavljeni na Sliki 29, ugotavlja, kakšno je ravnanje z zaposlenimi oziroma kakšnega bi si zaposleni v izbrani banki želeli. Tako znova vidimo, da prevladuje kultura klana, ki je prejela v povprečju 38 točk. Torej lahko rečem, da si zaposleni želijo več sodelovanja, timskega dela in doseganja soglasij med vodjo in zaposlenimi. Prav tako je znova kar visoko število točk prejela tudi trditev pod kategorijo D, ki opisuje kulturo hierarhije. V povprečju so vprašani tej trditvi namenili 28 točk. Na osnovi tega lahko zaključim, da si zaposleni želijo način ravnanja, ki je usmerjen k varni zaposlitvi in stabilnosti odnosov. V povprečju sta najmanjše število točk prejeli trditvi pod kategorijama B in C. Prva predstavlja kulturo adhokracije in je od vprašanih v povprečju prejela 22 točk, druga pa predstavlja kulturo trga in je prejela v povprečju le 14 točk. Glede na to lahko zaključim, da si vprašani ne želijo spodbujanja tveganja in tekmovalnosti med njimi oziroma si tega želijo manj kot stabilnosti odnosov in varne zaposlitve ter timskega dela in sodelovanja.

Slika 30 predstavlja grafični prikaz povprečja četrtega sklopa vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

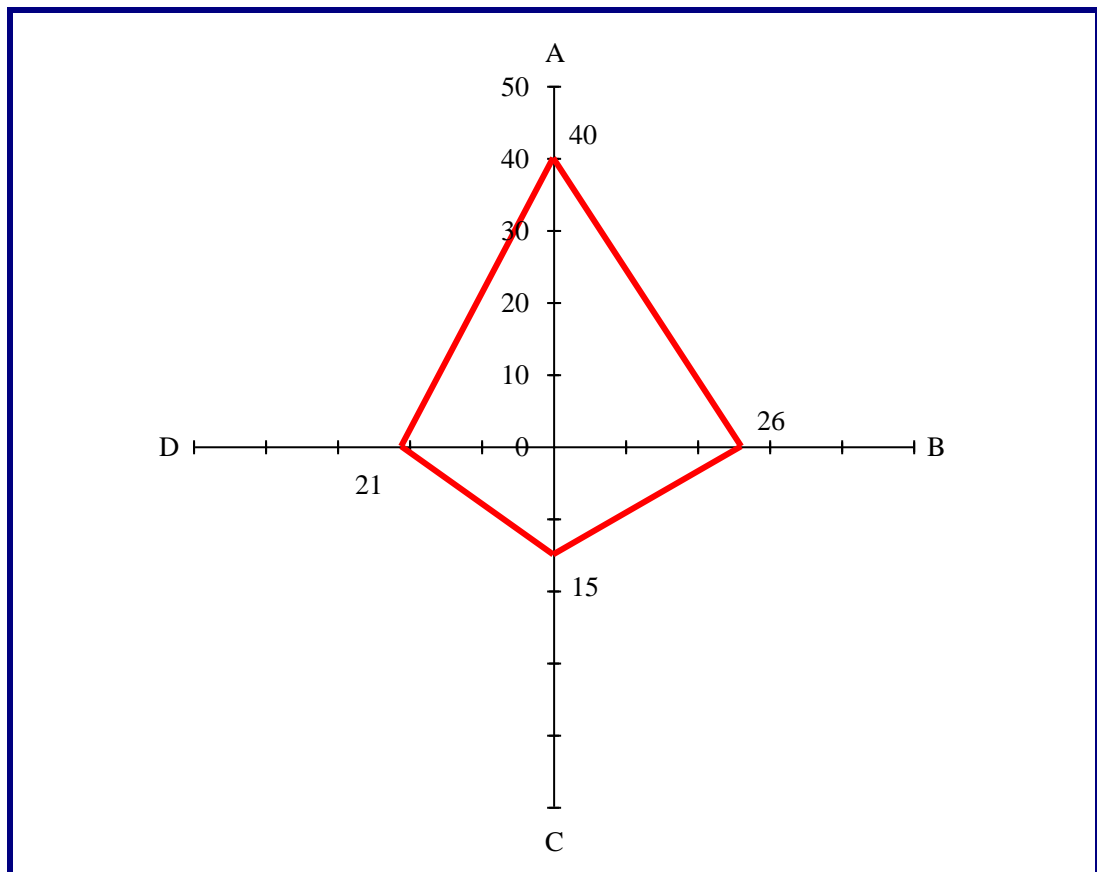
Slika 30: Grafični prikaz povprečja četrtega sklopa vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



Četrti sklop vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki odkriva lepilo organizacije oziroma kaj je tisto, kar bi si zaposleni želeli, da bi držalo banko skupaj. Vnovič lahko s pogledom na Sliko 30 vidimo, da izstopa kategorija A, torej je kultura klana tudi v tem sklopu v povprečju prejela največ točk, in sicer 40. Vprašani si torej želijo, da bi bila predanost zaposlenih, njihova lojalnost banki in medsebojno zaupanje tisto, kar bi banko držalo skupaj. Vprašani tako želijo, da bi te vrednote predstavljale lepilo organizacije. Trditvev pod kategorijo B, ki opisuje kulturo hierarhije, je v povprečju od anketiranih prejela 25 točk. Trditvev, ki opisuje lepilo organizacije, v tem primeru pravi, da so inovativnost in razvoj ter poudarek na nenehnem napredku tiste vrednote, ki banko držijo skupaj. Vprašani so ji namenili kar nekaj točk, vendar še vedno veliko manj kot kulturi klana. Kar polovico točk manj so vprašani namenili trditvi, ki opisuje kulturo hierarhije, in sicer le 20. Najmanj točk pa so anketiranci namenili trditvi pod kategorijo C, ki opisuje kulturo trga. Tej so v povprečju namenili le 16 točk. Na osnovi tega lahko zaključim, da si zaposleni ne želijo, da bi bila formalna pravila in politika banke tista, ki bi predstavljala njeno lepilo. Prav tako ne želijo, da bi bili dosedanji dosežki in njihovo poudarjanje tiste vrednote, ki bi banko držale skupaj.

Slika 31 predstavlja grafični prikaz povprečja **petega sklopa** vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

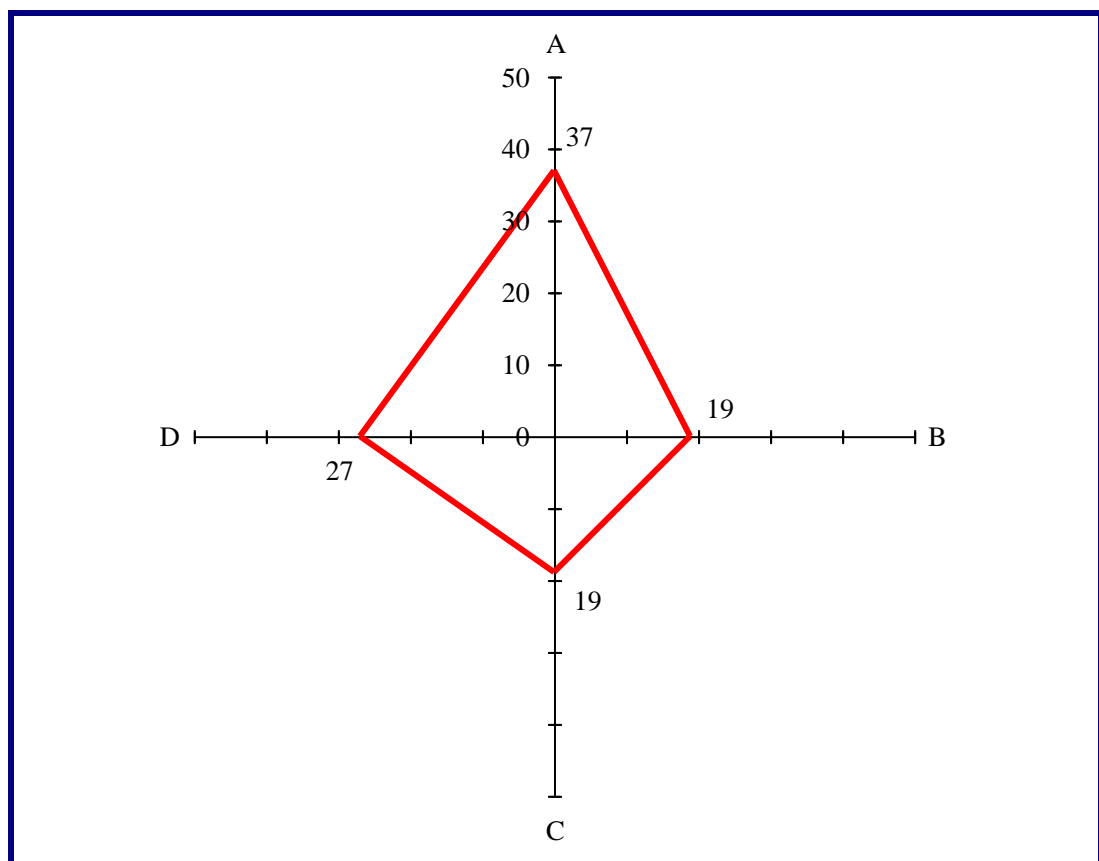
Slika 31: Grafični prikaz povprečja petega sklopa vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



Peti sklop vprašalnika predstavlja strateške poudarke izbrane banke. Grafično je prikazan na Sliki 31, kjer se vidi, da najbolj izstopa kultura klana. Od vprašanih je v povprečju prejela 40 točk. Vprašani v izbrani banki si torej želijo, da bi bil zanjo najpomembnejši razvoj zaposlenih ter zaupanje, odprtost in sodelovanje, saj to velja za organizacijo, v kateri se oblikuje kultura klana. Kategorija B je od vprašanih v povprečju prejela 26 točk. Trditve pod to kategorijo predstavlja kulturo adhokracije. Poleg razvoja kadrov si zaposleni v izbrani banki želijo, da bi ta cenila ustvarjanje novih priložnosti in izkušanje novih stvari. Trditvi pod kategorijama C in D sta prejeli najmanj točk. Slednji, ki opisuje kulturo hierarhije, so vprašani v povprečju namenili 21 točk. Trditvi, ki opisuje kulturo trga pa so v povprečju pripisali 15 točk. Na osnovi tega lahko zaključim, da zaposleni ne želijo, da bi bile stabilnost, trajnost in kontrola banki najpomembnejši. Prav tako bi si želeli najmanj poudarka dajati tekmovalnosti, dosedanjim dosežkom ter doseganju visoko zastavljenih ciljev in prevladi na trgu. Kljub temu da so kontrola, stabilnost in doseganje ciljev pomembni za vsako organizacijo, ki želi ustvarjati dodano vrednost, si zaposleni v izbrani banki želijo, da bi se banka bolj posvetila njihovem razvoju, kar velja za kulturo klana, ki pri želenem stanju nenehno prevladuje.

Slika 32 predstavlja grafični prikaz povprečja šestega sklopa vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki.

Slika 32: Grafični prikaz povprečja šestega sklopa vprašalnika OCAI za želeno stanje organizacijske kulture v izbrani banki

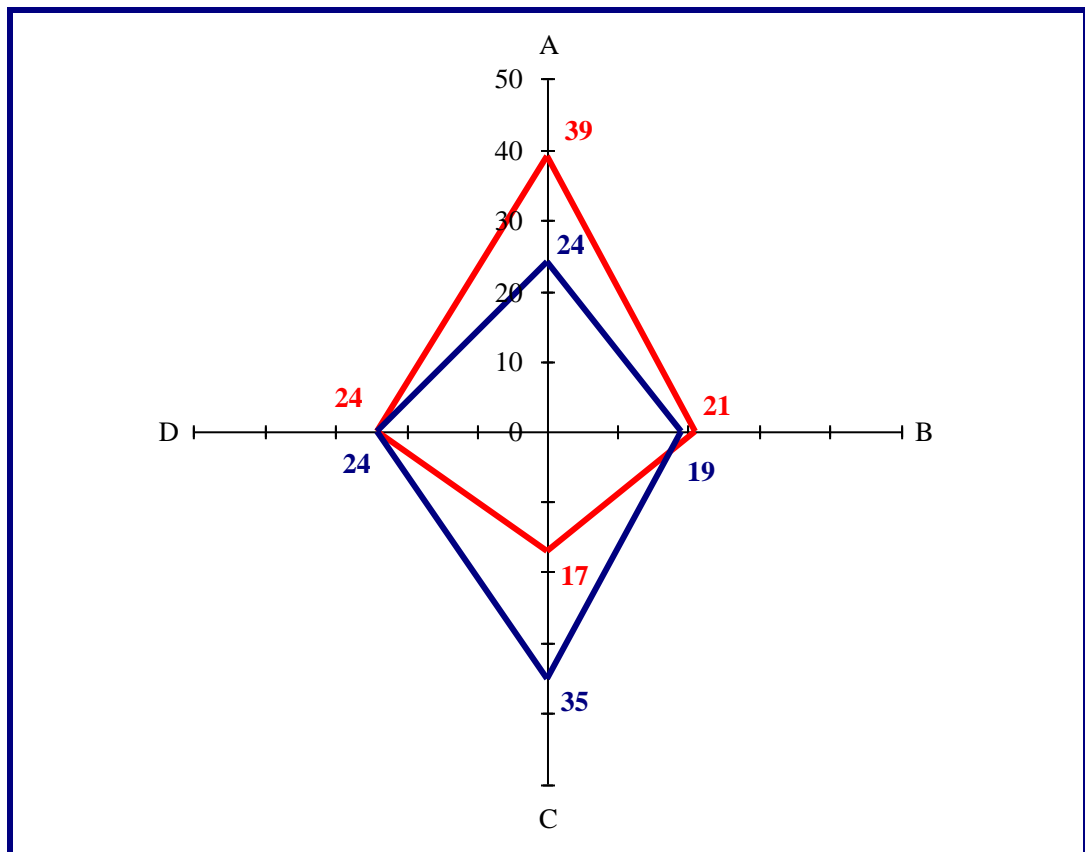


Šesti sklop vprašalnika predstavlja merilo uspeha banke. Najvišje število točk je prejela trditev, ki predstavlja kulturo klana. Vprašani so ji v povprečju namenili 37 točk. Torej zaposleni želijo, da bi bilo merilo uspeha banke razvoj njenih kadrov, timsko delo, predanost zaposlenih in skrb zanje. Kulturi hierarhije so v povprečju dodelili 27 točk. Trditev, ki jo opisuje, pravi, da je merilo uspeha učinkovitost, ključno je biti zanesljiv in točen. Najmanjše število točk so vprašani dodelili trditvama, ki opisujeta kulturi adhokracije in trga. Vsaki so v povprečju namenili po 19 točk. Zaposleni si torej ne želijo, da bi bila merilo uspeha samo najnovejša in edinstvena ponudba oziroma storitev. Prav tako ne želijo, da bi bilo prevladovanje na trgu in premagovanje konkurentov merilo uspeha v izbrani banki, vsaj ne v tolikšni meri kot si želijo, da bi bila skrb za zaposlene, ki jo postavljajo na prvo mesto.

4.2.4 Primerjava trenutne in zelene organizacijske kulture v izbrani banki

Z raziskavo, ki sem jo izvedla v okviru magistrske naloge, sem banki želela predstaviti njihovo trenutno organizacijsko kulturo. Prav tako sem poleg te ugotovila, kakšna je zelena kultura. S primerjavo obeh sem na osnovi obstoječe teorije ugotovila, kje prihaja do razhajanj. Slika 33 grafično ponazarja primerjavo povprečij vprašalnika OCAI za trenutno in zeleno stanje kulture v izbrani banki.

Slika 33: Primerjava povprečij vprašalnika OCAI za trenutno in zeleno stanje organizacijske kulture v izbrani banki



S pogledom na Sliko 33, ki predstavlja grafični prikaz trenutnega in zelenega stanja organizacijske kulture, lahko takoj ugotovimo, da so največja razhajanja pri kulturi trga in kulturi klana. S pomočjo vprašalnika OCAI sem ocenila, da v izbrani banki v tem trenutku prevladuje kultura trga, točke med kulturama hierarhije in klana so enakomerno razporejene, medtem ko je kultura adhokracije po mnenju vprašanih najmanj značilna za izbrano banko. Ravno obratno pa velja za zeleno stanje. Rezultati analize namreč kažejo, da si zaposleni želijo prevlade kulture klana, ki je nasprotje kulturi trga. Pri preostalih dveh kulturah pa so razlike med obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo minimalne.

Na osnovi modela konkurenčnih vrednosti, ki predstavlja tudi teoretični okvir raziskave, sta si kulturi klana in trga popolnoma nasprotni. Matrico, ki to nazorno prikazuje, sem predstavila v prvem delu magistrske naloge, vendar jo tukaj znova izpostavljam. Matrica je oblikovana na temelju dveh dimenzij, ki ločita stabilnost in kontrolo proti fleksibilnosti in lastni presoji ter notranjo orientiranost in integracijo proti zunanji orientiranosti in diferenciaciji. Na osnovi tega so oblikovane štiri kulture, katerih obstoj sem želela odkriti v izbrani banki. Kot rečeno sta kultura trga, ki trenutno prevladuje v banki, in kultura klana, ki si jo zaposleni želijo, popolnoma nasprotni. Za prvo sta, glede na model konkurenčnih vrednosti, značilni zunanja orientiranost in diferenciacija ter stabilnost in kontrola, za kulturo klana pa notranja orientiranost in integracija ter fleksibilnost in lastna presoja.

Glede na prejete odgovore lahko zaključim, da so v tem trenutku izrazitejši značilnosti izbrane banke njena ciljna usmerjenost, pomembnost dokončevanja nalog ter doseganje visoko zastavljenih ciljev in rezultatov, prevladovanje na trgu in premagovanje konkurentov. Vse to so značilnosti kulture trga in dejstvo, da te po mnenju vprašanih v izbrani banki najbolj prevladujejo, je nekako tudi logično, saj kot svoj glavni cilj banka navaja ustvarjanje dodane vrednosti. Pomembno pa je tudi poudariti, da to niso edine značilnosti banke, saj lahko že pri njenem opisu najdemo marsikatero značilnost, ki velja tudi za drugo kulturo. Tako je trenutno po mnenju anketirancev lepilo organizacije lojalnost in vzajemno zaupanje ter predanost zaposlenih. Med vrednotami, ki jih banka izpostavlja in preko katerih želi ustvarjati svoj cilj, sta tudi zaupanje in vzajemnost. Prav tako se izbrana banka z nenehnim vlaganjem v ključne kadre trudi zagotavljati stabilnost. Ta pa je značilnost kulture hierarhije.

Vprašani so izrazili mnenje, da bi v izbrani banki morala prevladovati kultura klana, kar pa je popolnoma v nasprotju s trenutnim stanjem. Kulturi hierarhije in adhokracije sta, glede na odgovore pri trenutnem in zelenem stanju, skoraj popolnoma usklajeni. Torej si vprašani želijo, da bi v banki prevladovali značilnosti, kot so medsebojna pomoč, da bi bila banka osebju prijazna, da bi bilo več svetovanja pri delu in mentorstva, prav tako sodelovanja ter doseganja soglasij med zaposlenimi in vodjo. Želijo si tudi, da bi banka dajala poudarek razvoju zaposlenih. Veliko teh značilnosti lahko skozi predstavitev izbrane banke tudi zasledimo, prav tako skozi glavne vrednote, ki jih ta posebej poudarja in s pomočjo katerih želi ustvarjati dodano vrednost. To so vrednote, kot so spoštovanje in zaupanje ter enakopravnost in vzajemnost ali pa svoboda delovanja. Vse te lahko umestimo h kulturi

klana. Pri tem se poraja vprašanje, ali vse to banka le izpostavlja, ker se lepo sliši, ali pa svoje zaposlene premalo seznanja z možnostmi, ki jih nudi. Želijo si na primer, da bi bil eden od strateških poudarkov v banki tudi razvoj kadrov. Vendar že pri opisu izpostavljam, da banka veliko vlaga v izobraževanja tako interna kot tudi eksterna. Prav tako ima banka posebne programe za razvoj potencialnih kadrov, s čimer želi doseči stabilnost in zagotavljati rast. Torej marsikatera značilnost kulture klana že zdaj obstaja oziroma velja za izbrano banko, vendar po mnenju vprašanih očitno te niso dovolj poudarjene.

Na tem mestu bi omenila tudi raziskavo, ki je bila prav tako izvedena s pomočjo vprašalnika OCAI, in sicer septembra 2009 na Nizozemskem in je obsegala 133 vprašanih iz celotnega finančnega sektorja (Organizational culture in financial organizations, 2010). Tudi ta raziskava je pokazala, da prevladuje kultura trga, vendar pa tam ni tako močna, saj so skoraj enako število točk vprašani določili kulturi hierarhije. Prvi so torej pripisali 27,68 točke od 100 možnih, drugi pa 27,30 točke. Kulturi klana so namenili 25,23 točke, najmanj točk pa so pripisali kulturi adhokracije, in sicer 19,78 točke. Pri primerjavi trenutne z zeleno organizacijsko kulturo pa se je izpostavilo, da bi raje imeli prevladujočo kulturo adhokracije, kateri so pripisali 31,48 točke, več si želijo tudi kulture klana, ki je prejela 29,04 točk. Najmanj točk je prejela kultura hierarhije, in sicer 18,27 točke. Prav tako pa so vprašani manj točk pripisali kulturi trga, ki je prejela 21,20 točke. Raziskava je pritegnila mojo pozornost, saj se kažejo podobnosti z raziskavo, ki sem jo izvedla na primeru izbrane banke. Tako v obeh primerih pri trenutnem stanju prevladuje kultura trga, ki pa glede na rezultate zelenega stanja ni več na prvem mestu, saj pri moji raziskavi v zelenem stanju prevladuje kultura klana, pri raziskavi izvedeni na Nizozemskem, pa prevladuje kultura adhokracije. Vendar se poveča tudi kultura klana.

4.3 Diskusija in nadaljnja priporočila

V nadaljevanju predstavim svoje mnenje o potrebi po spreminjanju organizacijske kulture v izbrani banki ter kakšne možnosti ima vodstvo banke, če bi želelo vplivati na kulturo, ki se je oblikovala. Vse ugotovitve, mnenja in možnosti, ki jih podam v nadaljevanju, temeljijo na teoriji organizacijske kulture, ki sem jo raziskala in predstavila v začetnih poglavjih magistrske naloge. S pomočjo teorije sem na primeru izbrane banke izvedla tudi lastno raziskavo, preko katere sem z vprašalnikom OCAI ugotovila, katera organizacijska kultura v tem trenutku prevladuje in katero bi si zaposleni želeli. Svoje predloge in priporočila podam tudi na temelju lastne raziskave in zapišem odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

RV1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbrani banki? S pomočjo analize organizacijske kulture na primeru izbrane banke sem ugotovila, da trenutno po mnenju vprašanih nedvomno prevladuje kultura trga, ki je v povprečju prejela najvišje število točk. Sledita ji kultura hierarhije in klana, ki sta obe v povprečju prejeli enako število točk. Najnižje število točk je v povprečju prejela kultura adhokracije, kar pomeni, da njene značilnosti v izbrani banki najmanj izstopajo.

RV2: Kakšna je zelena organizacijska kultura v izbrani banki? Prevladujoča trenutna organizacijska kultura v izbrani banki se ne ujema s tisto, ki bi si jo vprašani želeli. Z raziskavo sem ugotovila, da zaposleni želijo pretežno kulturo klana, ki je popolnoma nasprotna kulturi trga. Torej je v povprečju največ točk prejela kultura klana, najmanj pa kultura trga. Poleg izstopajoče kulture klana si vprašani želijo tudi nekatere značilnosti kulture hierarhije, ki so jo uvrstili na drugo mesto. Na predzadnje, tretje mesto so anketiranci uvrstili kulturo adhokracije, ki so ji v povprečju namenili le nekaj točk manj kot drugouvrščeni kulturi hierarhije.

RV3: Ali je trenutna organizacijska kultura skladna s cilji v izbrani banki? Z izvedeno analizo sem ugotovila, da v izbrani banki trenutno prevladuje kultura trga, ki so ji vprašani v povprečju namenili najvišje število točk. Izbrana banka izpostavlja, da so vse njihove aktivnosti usmerjene k ustvarjanju dodane vrednosti, kar predstavlja glavni cilj izbrane banke. Temeljne vrednote kulture trga, ki trenutno prevladuje, so konkurenčnost, produktivnost in usmerjenost na zunanje sodelavce, predvsem stranke, kar nedvomno omogoča izbrani banki, da uresničuje svoj glavni cilj. Na osnovi tega lahko trdim, da je trenutna organizacijska kultura v izbrani banki v veliki meri skladna z njenim temeljnim ciljem, torej ustvarjanjem dodane vrednosti.

RV4: Ali bi bila zelena organizacijska kultura bolj skladna s cilji v izbrani banki? Na osnovi izvedene kvalitativne raziskave sem ugotovila, da si vprašani želijo prevladovanje kulture klana, katere glavne značilnosti so skrb za zaposlene in njihovo zadovoljstvo, sodelovanje in pomoč oziroma svetovanje pri delu ter vlaganje v zaposlene. Glede na to, da izbrana banka kot svoj glavni cilj izpostavlja ustvarjanje dodane vrednosti, takšna zelena kultura ne bi bila ustrežnejša kot trenutna, saj kulturo trga postavlja na zadnje mesto. Vendar razlika, ki se pojavlja med njima, daje pomembne znake o počutju in mnenju zaposlenih, zato resen razmislek o spremembi organizacijske kulture v izbrani banki ne bi bil odveč.

RV5: Ali je treba organizacijsko kulturo v izbrani banki spremeniti? Menim, da so značilnosti kulture klana v izbrani banki že prisotne in bi glede na to lahko pri trenutnem stanju prejela tudi višje število točk. Vendar očitno vprašani niso seznanjeni z vsemi možnostmi, ki jim jih banka nudi na področju izobraževanja in razvoja kadrov, saj ta trenutno veliko vlaga vanje. Prav tako je banka prejela certifikat družini prijazno podjetje, kar priča o tem, da želi bolj uveljaviti kulturo klana. Toda zaposleni s strani vodij čutijo le pritisk, da morajo dosegati zelene rezultate in zastavljene cilje, kar se kaže kot prevlada kulture trga. Na temelju raziskave tako podajam mnenje, da razlika, ki je nastala med zeleno in trenutno kulturo, ni posledica, tega da kultura klana ni prisotna, ampak so njene značilnosti premalo izpostavljene. Tako predlagam vodstvu, da z različnimi prijemi in metodami skuša povečati kulturo klana in zmanjšati kulturo trga, ki trenutno prevladuje v izbrani banki. V teoriji je možno najti različne poglede na oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture. Nekatere sem izpostavila tudi v poglavju, ki se nanaša ravno na to problematiko in opisuje, kako se lotiti spreminjanja in kako peljati celoten proces, da bi na koncu dosegli zeleno stanje. Tako

sem predstavila trifazni model spreminjanja organizacijske kulture, spreminjanje organizacijske kulture na osnovi učeče se organizacije, spreminjanje organizacijske kulture z rastjo organizacije, spreminjanje organizacijske kulture po Scheinu ter spreminjanje organizacijske kulture s pomočjo OCAI. Glede na to, da sem raziskavo zasnovala na temelju vprašalnika OCAI, predlagam, da bi bil celoten proces spreminjanja izpeljan na njegovi osnovi. Slika 34 ponazarja korake spreminjanja organizacijske kulture s pomočjo OCAI.

Slika 34: Koraki spreminjanja organizacijske kulture s pomočjo OCAI



Z izvedeno analizo organizacijske kulture na primeru izbrane banke sem že izpolnila **prva dva koraka**, ki jih narekuje izbrana teorija. Torej trenutna in zelena organizacijska kultura sta ugotovljeni. Vendar bi izpostavila, da bi po OCAI morali izbrati in določiti posameznike, ki bi ne le ugotavljali organizacijsko kulturo v izbrani banki, ampak bi imeli tudi vpliv na njeno spreminjanje. Rezultati analize, ki sem jo izpeljala, pa temeljijo na odgovorih vseh zaposlenih, saj je bila povezava do vprašalnika poslana vsem oziroma je bila objavljena na njihovi interni strani. To je nedvomno skladno z zahtevami prvega in prav tako drugega koraka je predmet ocenjevanja. V uvodnem nagovoru vprašalnika sem posebej poudarila, da je treba ocenjevati organizacijsko kulturo celotne banke in ne le posameznih oddelkov ali enot. Pri prvem in drugem koraku je pomembno tudi srečanje izbranih posameznikov, ki skupaj na koncu določijo trenutno in zeleno organizacijsko kulturo. V obstoječo raziskavo tega ni bilo mogoče vključiti, saj kot rečeno, je bila ta posredovana vsem in ne le izbranim posameznikom. Zato predlagam vodstvu banke, da bi izvedli najprej tudi ta del, preden bi se lotili nadaljnjih korakov spreminjanja organizacijske kulture. Rezultati izvedene raziskave so lahko osnova za razpravo med posamezniki, ki bodo vodili in vplivali na spreminjanje organizacijske kulture.

V nadaljevanju procesa, ugotavljanju trenutne in zelene organizacijske kulture, sledi primerjava rezultatov. S pomočjo analize, ki sem jo izvedla v izbrani banki, sem primerjavo

med trenutno in zeleno organizacijsko kulturo predstavila in grafično prikazala na Sliki 33. Na osnovi grafičnega prikaza sem ugotovila, kje prihaja do razhajanj, in s pomočjo trenutnih značilnosti izbrane banke ter rezultatov analize skušala ugotoviti, ali so slednji resnično usklajeni ali prihaja do odstopanj. Kot sem že zapisala, menim, da trenutno velja tudi marsikatera značilnost kulture klana, a kljub temu prevladuje kultura trga. **Tretji korak** procesa spreminjanja organizacijske kulture s pomočjo OCAI je torej primerjava trenutne in zelene organizacijske kulture, kar sem že storila. Vendar pa je najpomembnejši del tega koraka, na osnovi odstopanj ugotoviti, kateri tip kulture bi želeli povečati, katerega zmanjšati in katerega ohraniti. Ob tem bi vodstvu banke priporočala, da to določi skupaj z izbranimi posamezniki, ki bodo kasneje tudi uveljavljali spremembe. Skupaj bodo tako dosegli širši konsenz glede zelene organizacijske kulture in na osnovi tega določili, kaj bo treba spremeniti in česa ne ter kaj je vredno ohraniti in kako.

Vodstvu banke na osnovi rezultatov izvedene analize priporočam, da ohranijo kulturo hierarhije in adhokracije, saj razlik med trenutno in zeleno organizacijsko kulturo skoraj ni. Kulturo klana bi skušali nekoliko povečati, kulturo trga pa zmanjšati. S tem, ko sem se odločila povečati kulturo klana in zmanjšati kulturo trga, je v sklopu tretjega koraka spreminjanja organizacijske kulture s pomočjo OCAI treba določiti, kaj sprememba kulture klana oziroma njeno povečanje pomeni za izbrano banko. Prav tako je treba ugotoviti, kaj pomeni zmanjšanje kulture trga. Kulturo hierarhije in adhokracije želimo ohraniti, torej za banko s tega vidika ne bo dodatnih sprememb, kot bi bile recimo v primeru kulture hierarhije morda uveljavljanje novih pravil ali pa bolj formalno vodeno delo zaposlenih. Tudi v primeru kulture adhokracije ne bo sprememb, torej nekih dodatnih spodbud k inovativnosti in iskanju novih izzivov banka ne bo uveljavljala. Povečanje kulture klana in zmanjšanje kulture trga pa bosta izbrani banki prinesla marsikatero spremembo. Prva za banko pomeni večje zadovoljstvo med zaposlenimi, več sodelovanja in timskega dela ter več mentorstva in svetovanja pri delu. Nedvomno to pomeni tudi večjo strokovnost in usposobljenost zaposlenih v izbrani banki. Na drugi strani zmanjšanje kulture trga v izbrani banki pomeni manj pritiskov vodij na zaposlene v smislu doseganja in preseganja visoko zastavljenih ciljev ter manj kontrole, kar posledično vodi k samostojnejšemu sprejemanju odločitev.

V nadaljevanju spreminjanja organizacijske kulture je v sklopu **četrtega koraka** po OCAI treba ugotoviti, kakšne vrednote bi morale znotraj banke obveljati, da bi prišli do zelenih rezultatov in povečali kulturo klana ter zmanjšali kulturo trga. Tukaj je treba izpostaviti, da izbrana banka že ima listino vrednot, preko katerih želijo dosežati in izpolnjevati svoj glavni cilj, torej ustvarjati dodano vrednost. Vrednote, ki jih obsega ta listina, so enakopravnost, preglednost, spoštovanje, vzajemnost, svoboda delovanja in zaupanje. Ob tem vodstvu banke priporočam, da razmisli, ali so te temeljne vrednote zares tiste prave ali bi bilo treba skušati vpeljati nove, dodatne, ki bi jih širili skozi zgodbe in dogodke, s katerimi bi vplivali na uveljavljanje določene kulture v izbrani banki. Pri tem je pomembno izpostaviti, da gre za dolgotrajen proces, saj se vrednot ne da spreminjati kar čez noč. Treba je dobro premisliti, katere vrednote želijo v prihodnosti vodilni v izbrani banki.

V **petem koraku**, potem ko smo določili, kaj sprememba posameznega tipa kulture pomeni in kaj ne, ter ko smo ugotovili, katere vrednote želimo vpeljati, moramo določiti še aktivnosti, s katerimi bomo dosegli navedeno. Aktivnosti za spreminjanje posameznega tipa kulture se med seboj razlikujejo glede na to, kateri tip kulture želimo spreminjati ter ali ga želimo povečati, zmanjšati ali ohraniti enakega. Moje priporočilo vodstvu izbrane banke je bilo oblikovano na temelju izvedene ankete. Tako sem predlagala ohranitev kulture hierarhije in adhokracije ter povečanje kulture klana in zmanjšanje kulture trga. Na osnovi tega pa je sedaj treba določiti aktivnosti, ki bodo privedle do zastavljenega cilja.

Glede na to, da izbrana banka že veliko vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih in v razvoj ključnih kadrov, bi bilo treba oboje zaposlenim še bolj približati, saj imam vtis, kot da niso dovolj seznanjeni z vsem, kar jim banka omogoča. Vodje bi morali svojim podrejenim predstaviti možnosti dodatnega izobraževanja, ki bi ga bilo treba izvajati na vseh nivojih, vse od njih samih pa do referentov v posameznih enotah izbrane banke. Kulturo klana lahko povečamo tudi s pomočjo ugotavljanja konfliktov, njihovega analiziranja in reševanja. Tudi na tem področju ima izbrana banka že oblikovan nekakšen sistem, ki promovira individualno odgovornost in prostovoljno reševanje sporov. Pomanjkljivost trenutnega sistema vidim v tem, da se mora posameznik, ki želi rešiti spor oziroma konflikt, obrniti na neko tretjo osebo, ki je za to zadolžena in tako niti ni zaposlena znotraj skupine, kjer je konflikt nastal. Menim, da bi bilo pomembno ugotavljati morebitne konflikte tudi znotraj posamezne delovne skupine ter jih skušati reševati in ne le čakati, da se nekdo odloči ta spor prijaviti osebi, odgovorni za njegovo reševanje. Organiziranje različnih delavnic znotraj posameznih oddelkov, s pomočjo katerih bi lahko odkrivali in analizirali konflikte, bi lahko prineslo pozitivne spremembe k povečanju kulture klana.

Na drugi strani moramo določiti aktivnosti, ki so potrebne, da bi zmanjšali kulturo trga, ki trenutno prevladuje v izbrani banki in je zelo močna. Ena od značilnosti, ki v tem trenutku prevladuje v izbrani banki, je poudarek na doseganju in preseganju visoko zastavljenih ciljev ter tekmovalnost tako med zaposlenimi kot tudi v smislu premagovanja konkurentov. Pričakovanja vodij bi bilo treba omiliti in skupaj z zaposlenimi postavljati dosegljive cilje ter poudarjati timsko delo in ne tekmovalnost, saj bi se na ta način odmaknili od kulture trga in obenem približali kulturi klana, ki si jo vprašani želijo bolj. V izbrano banko so nedavno vpeljali sistem, ki vodi in zaposlenemu omogoča s pomočjo letnih razgovorov postavljati cilje, s katerimi se strinjata oba. Poleg teh pa je možno tudi načrtovati karierno pot posameznika in letna izobraževanja. Glede na to, da gre za noviteto v izbrani banki, pozitivni učinki uvedenega sistema še niso vidni, saj je potrebnega nekaj časa, da se takšne oblike postavljanja ciljev začnejo posluževati vsi vodje v izbrani banki. Nedvomno bo tak sistem pripomogel k zmanjšanju kulture trga in povečanju kulture klana.

S pomočjo instrumenta OCAI sem tako analizirala obstoječo in želeno organizacijsko kulturo v izbrani banki ter ju med seboj primerjala in odkrila odstopanja. Na njihovi osnovi in na osnovi informacij, ki sem jih imela o izbrani banki, sem v prejšnjih odstavkih podala svoja

mnenja glede spreminjanja obstoječe organizacijske kulture. Spreminjanja sem se lotila s pomočjo OCAI in tako predstavila korake, ki jih morajo vodje izbrane banke upoštevati pri tem procesu. Pri vsakem koraku sem glede na to, kaj je treba narediti, vodstvu izbrane banke predlagala tudi nekaj rešitev, ki bi lahko predstavljale temelj za njihovo nadaljnje odločanje o tem, kaj bi spreminjali, če sploh, ter na kakšen način bi to storili. Tako sem predstavila pet korakov od šestih. Pri zadnjem, torej **šestem koraku** je treba oblikovati načrt vpeljave vseh morebitnih sprememb. Ta načrt mora vsebovati časovne omejitve in kratkoročne cilje, s pomočjo katerih bi spodbudili proces spreminjanja. Načrt vpeljave morajo vodje izbrane banke oblikovati sami, predlagam pa, da to storijo s pomočjo OCAI, ki jim lahko služi kot smernica, kaj vse je treba upoštevati in narediti, da bi bil proces spreminjanja organizacijske kulture uspešno zaključen.

SKLEP

Pojem organizacijske kulture ni več nič novega, saj ga lahko zasledimo tudi že v starejši literaturi. Vendar pa kljub temu poznavanje obstoječe organizacijske kulture ni nič manj pomembno kot poznavanje kakšnega najnovejšega koncepta. Organizacijska kultura je namreč prisotna v vsaki organizaciji, tako v vsakem njenem delu kot tudi v njej kot celoti. Organizacijska kultura je sestav tako zavednih in tudi nezavednih elementov, ki so skupni posameznikom znotraj neke organizacije in vplivajo na njihovo ravnanje in sprejemanje odločitev. Na osnovi tega organizacijska kultura torej s svojim obstojem vpliva na člane organizacije, ki s svojim delom vplivajo na uspeh te organizacije. Torej je pomembno poznavanje kulture, ki se oblikuje in tako tudi vpliva na to, ali neko podjetje dosega zastavljene rezultate ali ne. Seveda pa ni nujno, da je edino organizacijska kultura tista, ki vpliva oziroma ali sploh vpliva. Odgovor na to pa lahko najdemo tudi z ugotavljanjem, katera vrsta kulture prevladuje in zakaj.

Osnovni cilj magistrskega dela je bila analiza organizacijske kulture na primeru izbrane banke. Za doseg zastavljenega cilja sem morala podrobneje raziskati teorijo organizacijske kulture, ki je služila kot osnova in okvir izvedene in predstavljene raziskave. Tako sem v prvem poglavju magistrskega dela najprej opredelila pojem organizacijske kulture, in sicer sem navedla opredelitve različnih avtorjev. S tem sem želela prikazati širino obravnavanega pojma, poleg tega pa tudi skupne točke oziroma kaj posamezni avtorji najpogosteje izpostavljajo kot ključno, saj so si opredelitve med seboj do neke mere tudi podobne. V sklopu prvega poglavja sem med sorodnimi pojmi izpostavila tudi razlike med kulturo in klimo, saj pojma med seboj pogosto zamenjujemo. Navedla sem ravni in sestavine organizacijske kulture ter predstavila njen pomen za organizacijo. Pri proučevanju zbrane literature sem poleg številnih opredelitev zasledila tudi kar nekaj različnih modelov in tipologij organizacijske kulture, ki sem jih predstavila v drugem poglavju magistrskega dela.

V tretjem poglavju sem proučila in predstavila različne pristope analiziranja in spreminjanja organizacijske kulture. Poleg različnih modelov sem navedla tudi nekatere načine

spreminjanja organizacijske kulture. Prav tako so v tem poglavju predstavljeni tudi instrumenti merjenja obravnavanega pojma. Vse to pa me je pripeljalo do izbire modela, ki je predstavljal okvir izvedene raziskave, in instrumenta, ki sem ga uporabila za ugotavljanje organizacijske kulture. Tako torej teoretični podlagi sledi še kvalitativna raziskava analize organizacijske kulture na primeru izbrane banke, ki sem jo razširila tako, da sem poleg ugotavljanja obstoječe organizacijske kulture ugotavljala še želeno ter ju med seboj primerjala. Na osnovi rezultatov sem pripravila poročila in priporočila vodstvu banke v smislu nadaljnjih možnosti proučevanja in morebitnega preoblikovanja organizacijske kulture.

Z magistrskim delom sem izpolnila tako temeljni cilj kot tudi vse pomožne cilje, ki sem si jih zastavila. Temeljni cilj sem izpolnila s proučevanjem širokega spektra teorije organizacijske kulture, na osnovi katere sem izpeljala tudi kvalitativno raziskavo analize organizacijske kulture na primeru izbrane banke, kjer sem identificirala ne le obstoječo, ampak tudi želeno kulturo, ter ju med seboj primerjala. S pomočjo tega sem podala svoje mnenje o spreminjanju obstoječe kulture v izbrani banki in tako pridobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Poleg tega sem na osnovi proučenih virov in literature utemeljila, zakaj pomen poznavanja in raziskovanja organizacijske kulture narašča. Proučila in predstavila sem različne pristope k analiziranju organizacijske kulture in nekatere modele njenega spreminjanja. **Temeljna teza** magistrskega dela pravi, da je ugotavljanje in spreminjanje organizacijske kulture ključnega pomena za uresničevanje ciljev v izbrani banki. Trenutno prevladujočo organizacijsko kulturo v izbrani banki sem ugotovila in glede na njene cilje ocenila kot primerno. Izbrana banka namreč dosega svoj glavni cilj, ki je ustvarjanje dodane vrednosti, in ostaja ena vodilnih na slovenskem trgu. Na osnovi tega lahko rečem, da je temeljna teza magistrskega dela potrjena.

Znanstveno magistrsko delo sem metodološko razdelila na teoretični in raziskovalni del. Temelji teoretičnega dela izvirajo iz sekundarnih virov podatkov, ki obsegajo tudi domačo, a predvsem tujo znanstveno literaturo s področja organizacijske kulture in z njo povezanih pojmov. Za proučevanje znanstvenih člankov, knjig in drugih del z različnih spletnih strani sem uporabljala deskriptivno metodo, ki zajema opazovanje, opisovanje, primerjanje, analiziranje in sklepanje na osnovi povezav. Raziskovalni del je temeljil na kvalitativni raziskavi izbrane banke, pri čemer so bili podatki zbrani tako s sekundarnimi kot tudi primarnimi viri. Raziskavo sem opravila s pomočjo anonimnih vprašalnikov med zaposlenimi in rezultate povezala s teoretično podlago iz prvega dela magistrske naloge.

V magistrskem delu sem prepoznala **vsebinske, metodološke in časovne omejitve**. Vsebinske omejitve se nanašajo predvsem na teoretični del magistrske naloge, saj sem za oblikovanje večinoma uporabljala sekundarne vire, vendar sem z uporabo večjega števila virov tovrstne omejitve skušala preseči. Med vsebinske omejitve sem uvrstila tudi težavo, ki se pojavlja pri opredeljevanju pojma organizacijske kulture, saj v literaturi še vedno ne obstaja enotna definicija. To omejitev sem skušala preseči z navajanjem avtorjev, ki se v

literaturi najpogosteje omenjajo. Časovne omejitve se nanašajo predvsem na raziskavo, saj sem jo časovno omejila in je potekala štirinajst dni v juliju 2012, kar pomeni, da je statična, medtem ko se je izbrana banka spreminjala. Med metodološke omejitve štejem nezaupanje sodelujočih v anonimnost ankete, kar sem skušala premostiti z zagotovitvami o anonimnosti vprašalnika v uvodnem nagovoru. Prav tako sem naletela na težavo zaradi zahtevnosti vprašalnika, kar je mnoge anketirance odbilo in so zaprli vprašalnik ali pa ga le delno rešili. Vodjo kadrovske službe sem obvestila o težavi, ta pa je potem vnovič spodbudila sodelavce k reševanju vprašalnika.

LITERATURA IN VIRI

1. Aiman Smith, L. (2004). What do we know about developing and sustaining a culture of innovation. *CIMS*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDVK_culture.pdf
2. Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. 131–145). California: Sage publications, Inc.
3. Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Disfunctional culture, disfunctional organization: capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732.
4. Beach, L. R. (1993). *Making the right decision: Organizational culture, vision and planing*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
5. Bolon, D. S., & Bolon, D. S. (1994). A reconceptualization and analysis of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 22–27.
6. Bryson, J. (2008). Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 743–757.
7. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 39(2), 117–123.
8. Cabrera, A., Cabrera, E. F., & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multy–system view of technology driwen change. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245–261.
9. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework* (revised edition). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
10. Cheung, S. O., Wong, P. S. P., & Wu, A. W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International journal of project management*, 29(1), 33–44.
11. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. 147–162). California: Sage Publications, Inc.
12. Deal and Kennedy's cultural model: understanding rites and rituals in corporate culture. Najdeno 23. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm
13. *Diagnosing organizational culture*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.haworth.com/en-us/Knowledge/Workplace-Library/Documents/Diagnosing-Org-Culture_6.pdf
14. *Dimensions of organisational culture*. Najdeno 24. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>

15. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Škrinjar, R., Jaklič, J., & Indihar Štemberger, M. (2006). *Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Frost, P. J., Moore, L. F., Reis Louis, M., Lundberg, C. C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
17. *Geert Hofstede research*. Najdeno 24. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/research.html>
18. Handy, C. (1993). *Understanding organizations: How understanding the ways organizations actually work can be used to manage them better*. New York: Oxford University Press, Inc.
19. Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European journal of marketing*, 31(5/6), 356–365.
20. Hofstede, G., & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. 401–415). California: Sage publications, Inc.
21. Kavčič, B. (2003). Uspešna organizacijska kultura. *Delavska participacija*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc>
22. *Kilmannova diagnostika – Kilman–Saxtonov vprašalnik kulturne vrzeli*. Najdeno 3. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.kilmanndiagnostics.com/kilman-saxton-culture-gap-surveyand-work-sheets-identifying-and-closing-culture-gaps>
23. Klemenčič, M. (2009). Vloga organizacijske kulture na uspešnost podjetja. *Zbornik VI. Študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 375–382). Koper–Celje–Škofja Loka.
24. Korelc, T. (2007, november). Organizacijska kultura. *Creator*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.creatoor.com/organizacijska-kultura>
25. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The free press.
26. Kultura. (b. 1.) V *Wikipedija*. Najdeno 28. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Kultura>
27. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
29. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Mijoč, P., Meško, M., Karpljuk, D., Videmšek, M., & Meško Štok, Z. (2009). Zaznave povezane z organizacijsko kulturo med vodilnim in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 42(2), 64–70.
31. Musek Lešnik, K. (2006). Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture. *IPSOS*. Najdeno 28. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html>
32. *National defense university – Strategic leadership and decision making*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>

33. *OBQ – Organizational beliefs questionnaire*. Najdeno 3. junija 2012 na spletnem naslovu <http://pace.leadingandfollowing.com/OBQ.htm>
34. Opredelitev organizacijske kulture. (b. l.) V *Wikipedija*. Najdeno 21. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_kultura
35. Opredelitev organizacije. (b. l.) V *Wikipedija*. Najdeno 21. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacija>
36. *Organisational culture*. Najdeno 24. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>
37. *Organizational culture*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.kfunigraz.ac.at/iimwww/iimwww/orgculture.pdf>
38. *Organizational culture in financial organizations (2010, maj)*. Najdeno 3 junija 2012 na spletnem naslovu <http://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-in-financial-organizations/>
39. Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457–483.
40. Reichers, E. A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. V B. Schneider (ur.), *Organizational climate and culture* (str. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
41. Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the case of multiple methods. V B. Schneider (ur.), *Organizational climate and culture* (str. 153–192). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
42. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). A new look at national culture: illustrative applications to role stress and managerial behavior. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. 417–435). California: Sage publications, Inc.
45. Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. xvii–xxi). California: Sage publications, Inc.
46. Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
47. Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational change*. Harlow: Pearson Education Limited.
48. Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137–141.
49. Swallow, D. (b. l.). Creating culturale change. *CTP*. Najdeno 25 oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.ctp.uk.com/uploaded/documents/White%20-%20Paper%20-%20CREATING%20CULTURE%20CHANGE.pdf>

50. Tantegel, B., & Kralj, D. (2011). Politika, strategija in organizacijska kultura trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v podjetjih. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 44(5), 191–201.
51. Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization and organizational culture. *Leadership and organizational development journal*, 29(1), 85–102.
52. *The cultural web: aligning your organization's culture with strategy*. Najdeno 23. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm
53. Trnavčevič, A., Biloslavo, R., Logaj, V., Snoj, B., & Kodrič, B. (2007). Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 40(4), 90–97.
54. Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284.
55. Urban, B. (2010). Theoretical perspectives on culture and entrepreneurship. V *Frontiers in entrepreneurship* (str. 159–189). Berlin: Springer-Verlag.
56. Virtanen, T. (2000). Commitment and the study of organizational climate and culture. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. 339–354). California: Sage publications, Inc.
57. Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). The management of organisational culture. *Australian journal of management & organisational behaviour*, 3(2), 91–99.
58. Zupan, N., Kaše, R., Črnigoj, M., Poljakovič, S., Tomažin, V., & Umberger, T. (2005). Značilnosti in razlike v organizacijski kulturi podjetij v skupini Helios: primer Helios, Color in Zvezda Helios. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 327–348). Ljubljana: Časnik Finance.
59. Zupan, N., & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dimenzije organizacijske kulture po OCP	1
Priloga 2: Opis vedenjskih norm, ki jih meri OCI	2
Priloga 3: Vprašalnik OCAI.....	3
Priloga 4: Grafi trenutnega stanja organizacijske kulture po spolu, starosti, času zaposlitve in področju dela	9
Priloga 5: Grafi zelenega stanja organizacijske kulture po spolu, starosti, času zaposlitve in področju dela	12

Priloga 1: Dimenzije organizacijske kulture po OCP

Tabela 1: Dimenzije, ki jih meri OCP

Dimenzije	Opis
Vodenje	Vloga vodij pri usmerjanju organizacije, ohranjanju kulture in služenju za vzgled.
Struktura	Stopnja, do katere organizacijska struktura omejuje dejanja njenih članov, vpliv pravil in procedur na njihovo vedenje ter koncentracija moči v organizaciji.
Inovativnost	Nagnjenost k tveganju in spodbujanje inovacij in kreativnosti.
Delovna uspešnost	V kakšni meri se v organizaciji poudarja delovna uspešnost in ali se uspeh nagraduje.
Načrtovanje	Ali ima organizacija zastavljene jasne cilje in načrt, kako jih bo dosegla, ter stremi k temu, da se drži zadanih načrtov.
Komuniciranje	Prost pretok informacij med vsemi nivoji znotraj organizacije, v kateri smeri potujejo informacije (od ali proti vrhu) in pomen govoric.
Okolje	V kolikšni meri se organizacija odziva na potrebe strank in v kolikšni meri vpliva ali je pod vplivom delovanja podobnih organizacij.
Humanistično delovno mesto	V kolikšni meri organizacija spoštuje in skrbi za posameznika.
Posameznikov razvoj	V kolikšni meri organizacija zagotavlja vse treba, da člani razvijajo svoje sposobnosti in ali nagraduje razvoj z napredovanji.
Socializacija pri vstopu	Čas, ki je potreben za privajanje novih članov, v kolikšni meri zaposleni razumejo organizacijo, stopnja formalizacije in učinkovitost procesa socializacije.

Vir: N. M. Ashkanasy, L. E. Broadfoot in S. Flkus, *Questionnaire measures of organizational culture*, 2000, str. 141.

Priloga 2: Opis vedenjskih norm, ki jih meri OCI

Tabela 2: Opis vedenjskih norm, ki jih meri OCI

Tip kulture	Vedenjske norme	Od članov se pričakuje,
Konstruktivna kultura	Dosežek	da si postavijo visoke in realne cilje in si zamislijo plan za doseg teh ciljev.
	Samoudejstvovanje	da uživajo v svojem delu, se razvijajo in sprejemajo nove in zanimive naloge.
	Spodbujanje humanističnosti	da so si med seboj v podporo, so konstruktivni in odprti na možnost vplivanja drug na drugega.
	Povezanost	da so prijazni, kooperativni in želijo doseči zadovoljstvo v svoji skupini.
Pasivno/defenzivna kultura	Odobranje	da se strinjajo, da pridobijo odobritev in da so všečni drugim.
	Konvencionalnost	da so v skladu s pravili in naredijo dober vtis.
	Zanašanje	da naredijo, kar se jim naroči, in se o odločitvah posvetujejo z nadrejenimi.
	Izogibanje	da prenašajo odgovornost na druge in se izogibajo možnostim, da bi bili za nekaj krivi.
Agresivno/defenzivna kultura	Nasprotovanje	da so kritični, nasprotujejo idejam drugih in sprejemajo varne a vplivne odločitve.
	Moč	da prevzamejo odgovornost, kontrolirajo podrejene in popuščajo zahtevam nadrejenih.
	Konkurenčnost	da stremijo k zmagi, so boljši od drugih in tekmujejo s svojimi sodelavci.
	Perfekcionizem	da so kompetentni, na tekočem z vsem in delajo dlje, da dosežejo ozko določene naloge.

Vir: R. A. Cooke in J. L. Szumal, *Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations*, 2000, str. 149.

Priloga 3: Vprašalnik OCAI

Spoštovani!

Sem Antica Španja Šebenik in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem znanstveni magistrski študij. V ta namen Vas vljudno prosim za pomoč v okviru analize, ki jo izvajam za magistrsko nalogo. **Anonimni vprašalnik**, s katerim želim ugotoviti, kakšna organizacijska kultura trenutno prevladuje v banki ter kakšno bi Vi želeli imeti, Vam ne bo vzel več kot **15 minut** Vašega časa.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem delu so splošni podatki o anketirancu, zato Vas prosim, da obkrožite ustrezen odgovor. Drugi in tretji del vprašalnika pa sta sestavljena vsak iz šestih sklopov, ki ocenjujejo **organizacijsko kulturo celotne banke**. Vsak sklop vsebuje štiri trditve označene z A, B, C in D. Prosim Vas, da pri vsaki od štirih trditev najprej označite, katera bolj velja za Vašo banko v tem trenutku, tako da v stolpcu "**TRENTNO STANJE**" razdelite 100 točk med štiri ponujene trditve. Enako ponovite v nadaljevanju v stolpcu "**ŽELENO STANJE**", pri čemer označite, kaj želite, da bi v banki veljalo.

PRIMER: Če menite, da trditev A najbolj opisuje Vašo banko, trditvi B in C malo manj in trditev D najmanj, potem boste morda pri A zapisali 55 točk, B in C vsaka po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **vsota dodeljenih točk vedno enaka 100!**

Za Vaše sodelovanje se vam zahvaljujem in vam želim uspešen dan še naprej!

1. SPOL

a. M

b. Ž

2. STAROST

a. manj kot 30

b. 31–45 let

c. 46 let in več

3. PODROČJE DELA

a. zaledne pisarne

b. prodaja

4. ČAS ZAPOSLOTITVE

a. manj kot 2 leti

b. 2–5 let

c. več kot 5 let

TRENTNO STANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V BANKI:

1. GLAVNE ZNAČILNOSTI BANKE		TRENTNO STANJE
A	Banka je osebu zelo prijazna, smo kot ena velika družina. Med seboj si veliko pomagamo.	
B	Banka je dinamična in podjetniška. Zaposleni smo pripravljene veliko tvegati.	
C	Banka je zelo ciljno usmerjena. Najpomembneje je, da so naloge dokončane. Zaposleni smo zelo tekmovalni in strmimo k dosežkom.	
D	Banka ima jasen kontrolni in strukturni sistem. Formalni postopki usmerjajo delo zaposlenih.	
VSOTA		100

2. STIL VODENJA		TRENTNO STANJE
A	Vodstvo v banki daje poudarek na mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo v banki daje poudarek podjetništvu, inovativnosti in pripravljenosti za tveganje.	
C	Vodstvo v banki daje poudarek na doseganje rezultatov, tudi agresivno.	
D	Vodstvo v banki daje poudarek na koordiniranje, organiziranje in nemoten potek dela.	
VSOTA		100

3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI		TRENTNO STANJE
A	Način ravnanja z zaposlenimi v banki poudarja timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasij med zaposlenimi in vodjo.	
B	Za način ravnanja z zaposlenimi v banki je značilno spodbujanje tveganja, inovativnosti, izvirnosti in svobodnega razmišljanja.	
C	Za način ravnanja z zaposlenimi v banki je značilno spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi ter doseganje visoko zastavljenih ciljev.	
D	Način ravnanja z zaposlenimi je usmerjen k varni zaposlitvi in stabilnosti odnosov.	
VSOTA		100

4. "LEPILO ORGANIZACIJE"		TRENTNO STANJE
A	Lepilo, ki drži banko skupaj je lojalnost in vzajemno zaupanje. Zaposleni so banki zelo predani.	
B	Lepilo, ki drži banko skupaj je inovativnost in razvoj. Poudarek je na nenehnem napredku.	
C	Lepilo, ki drži banko skupaj je poudarek na preteklih dosežkih in doseganju zastavljenih ciljev.	
D	Lepilo, ki drži banko skupaj so formalna pravila in politika banke. Pomembno je zagotoviti nemoten potek dela v banki.	
VSOTA		100

5. STRATEŠKI POUKARI		TRENTNO STANJE
A	Banki je zelo pomemben razvoj zaposlenih ter ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje.	
B	Banka ceni ustvarjanje novih priložnosti in izkušanje novih stvari ter stremi k iskanju izzivov.	
C	Banka poudarja tekmovalnost in doseganje dosežke. Pomembno je doseganje visoko zastavljenih ciljev in prevlada na trgu.	
D	Banki je pomembna stabilnost in trajnost ter učinkovitost, kontrola in nemoten proces delovanja.	
VSOTA		100

6. KRITERIJI USPEHA BANKE		TRENTNO STANJE
A	Merilo uspeha je razvoj kadrov, timsko delo, predanost zaposlenih in skrb zanje.	
B	Merilo uspeha je imeti najnovejšo, edinstveno storitev in ponudbo.	
C	Merilo uspeha je prevladovanje na trgu in premagovanje konkurentov.	
D	Merilo uspeha je učinkovitost. Ključno je biti zanesljiv in točen.	
VSOTA		100

ŽELENO STANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V BANKI:

1. GLAVNE ZNAČILNOSTI BANKE		ŽELENO STANJE
A	Banka je osebju zelo prijazna, smo kot ena velika družina. Med seboj si veliko pomagamo.	
B	Banka je dinamična in podjetniška. Zaposleni smo pripravljene veliko tvegati.	
C	Banka je zelo ciljno usmerjena. Najpomembneje je, da so naloge dokončane. Zaposleni smo zelo tekmovalni in strmino k dosežkom.	
D	Banka ima jasen kontrolni in strukturni sistem. Formalni postopki usmerjajo delo zaposlenih.	
VSOTA		100

2. STIL VODENJA		ŽELENO STANJE
A	Vodstvo v banki daje poudarek na mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo v banki daje poudarek podjetništvu, inovativnosti in pripravljenosti za tveganje.	
C	Vodstvo v banki daje poudarek na doseganje rezultatov, tudi agresivno.	
D	Vodstvo v banki daje poudarek na koordiniranje, organiziranje in nemoten potek dela.	
VSOTA		100

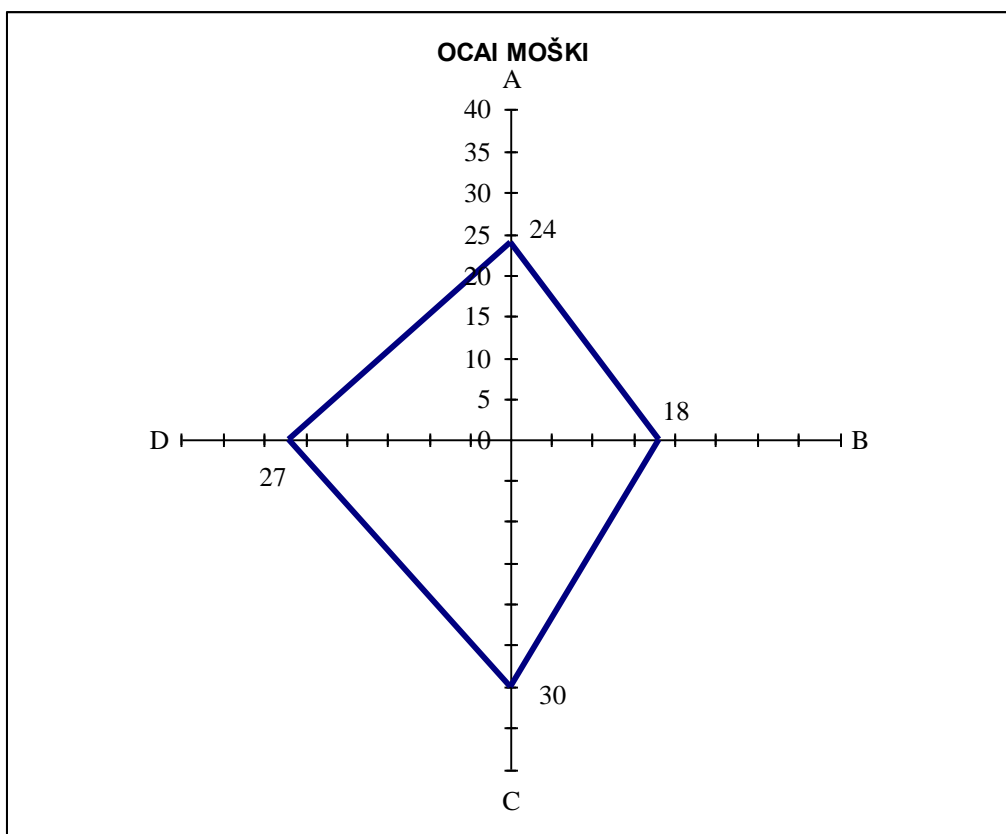
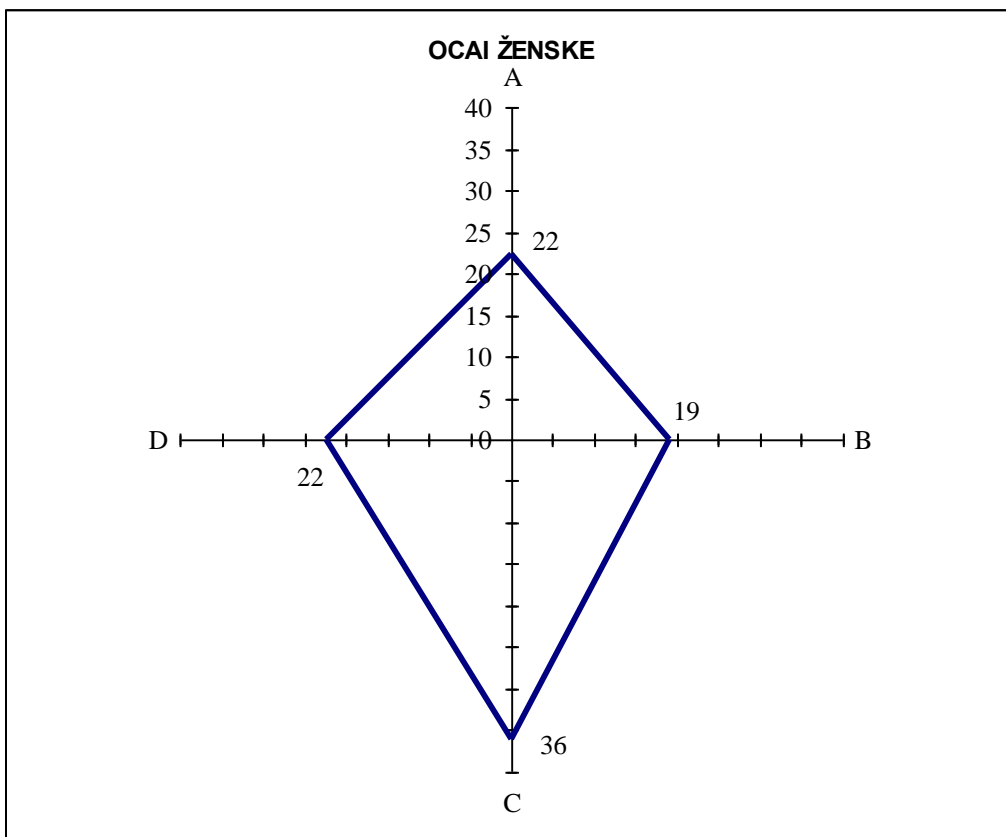
3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI		ŽELENO STANJE
A	Način ravnanja z zaposlenimi v banki poudarja timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasij med zaposlenimi in vodjo.	
B	Za način ravnanja z zaposlenimi v banki je značilno spodbujanje tveganja, inovativnosti, izvirnosti in svobodnega razmišljanja.	
C	Za način ravnanja z zaposlenimi v banki je značilno spodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi ter doseganje visoko zastavljenih ciljev.	
D	Način ravnanja z zaposlenimi je usmerjen k varni zaposlitvi in stabilnosti odnosov.	
VSOTA		100

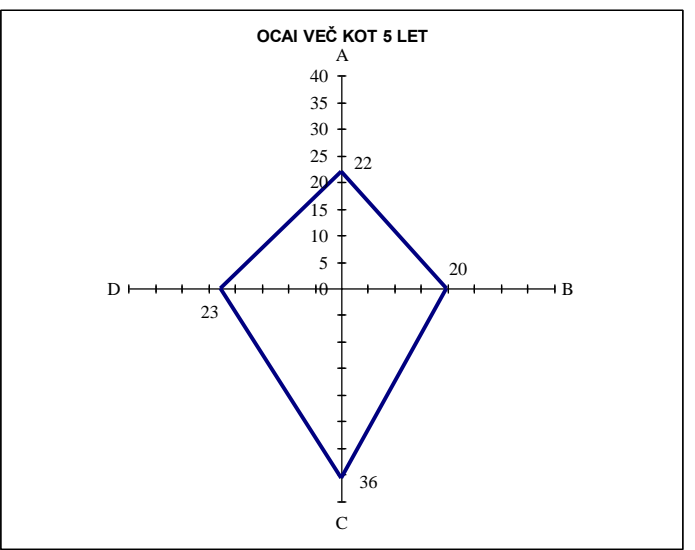
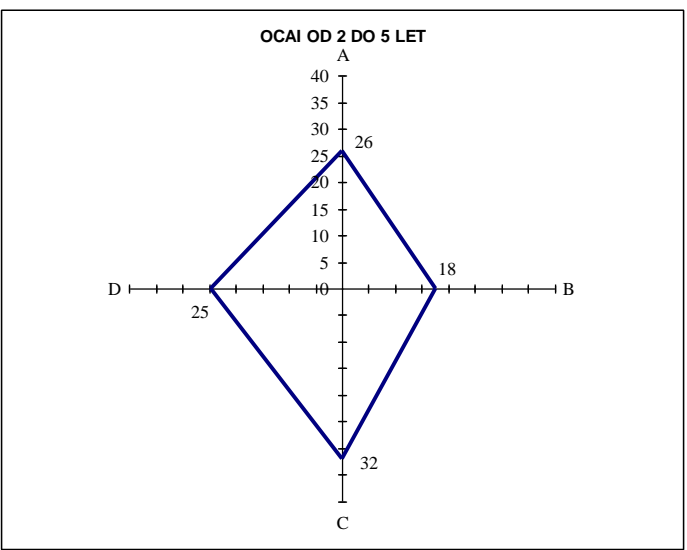
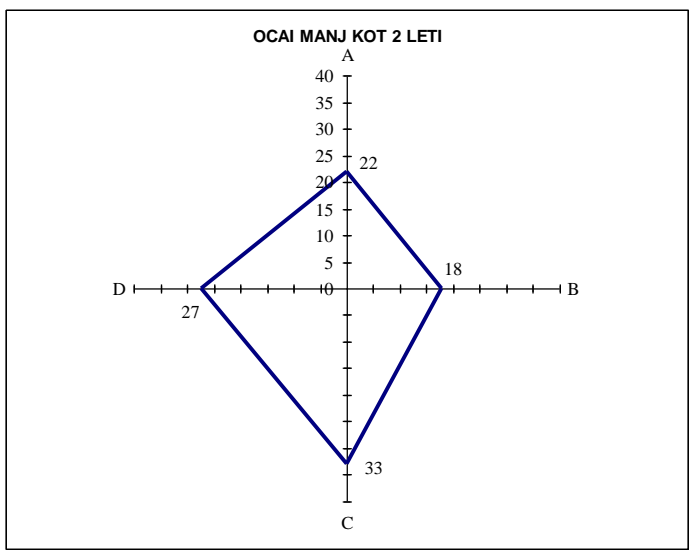
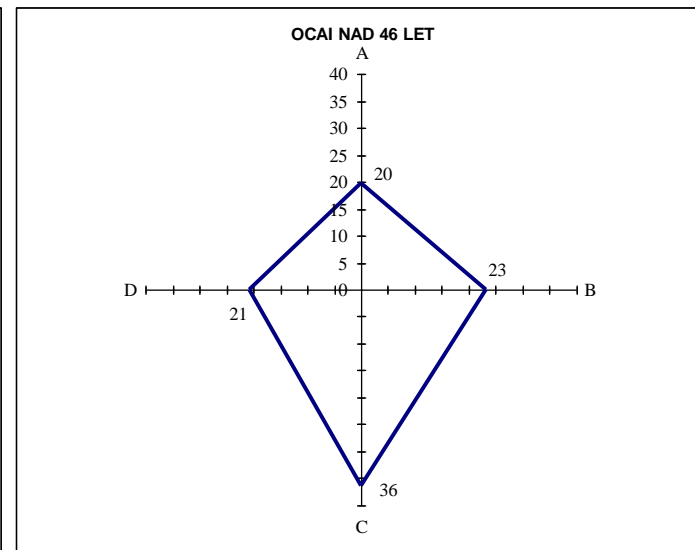
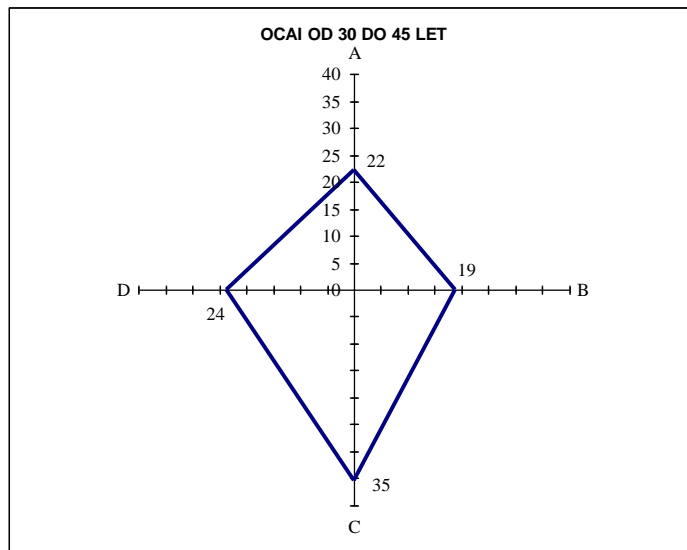
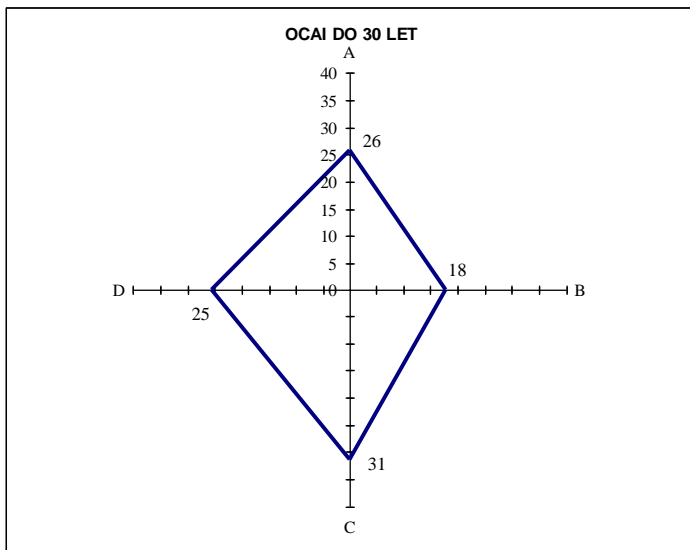
4. "LEPILO ORGANIZACIJE"		ŽELENO STANJE
A	Lepilo, ki drži banko skupaj je lojalnost in vzajemno zaupanje. Zaposleni so banki zelo predani.	
B	Lepilo, ki drži banko skupaj je inovativnost in razvoj. Poudarek je na nenehnem napredku.	
C	Lepilo, ki drži banko skupaj je poudarek na preteklih dosežkih in doseganju zastavljenih ciljev.	
D	Lepilo, ki drži banko skupaj so formalna pravila in politika banke. Pomembno je zagotoviti nemoten potek dela v banki.	
VSOTA		100

5. STRATEŠKI POUKARI		ŽELENO STANJE
A	Banki je zelo pomemben razvoj zaposlenih ter ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje.	
B	Banka ceni ustvarjanje novih priložnosti in izkušanje novih stvari ter stremi k iskanju izzivov.	
C	Banka poudarja tekmovalnost in doseganje dosežke. Pomembno je doseganje visoko zastavljenih ciljev in prevlada na trgu.	
D	Banki je pomembna stabilnost in trajnost ter učinkovitost, kontrola in nemoten proces delovanja.	
VSOTA		100

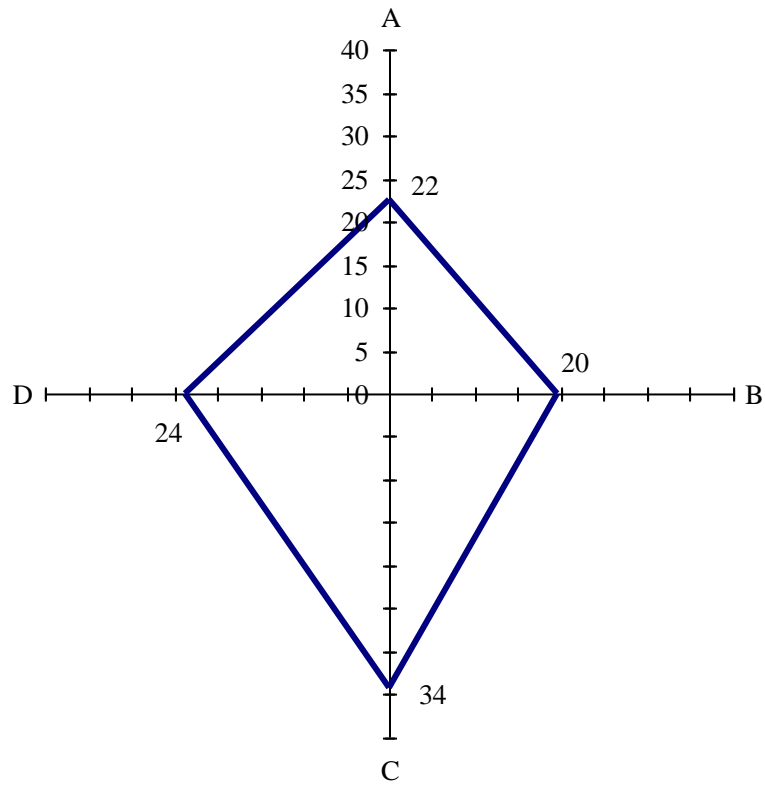
6. KRITERIJI USPEHA BANKE		ŽELENO STANJE
A	Merilo uspeha je razvoj kadrov, timsko delo, predanost zaposlenih in skrb zanje.	
B	Merilo uspeha je imeti najnovejšo, edinstveno storitev in ponudbo.	
C	Merilo uspeha je prevladovanje na trgu in premagovanje konkurentov.	
D	Merilo uspeha je učinkovitost. Ključno je biti zanesljiv in točen.	
VSOTA		100

Priloga 4: Grafi trenutnega stanja organizacijske kulture po spolu, starosti, času zaposlitve in področju dela

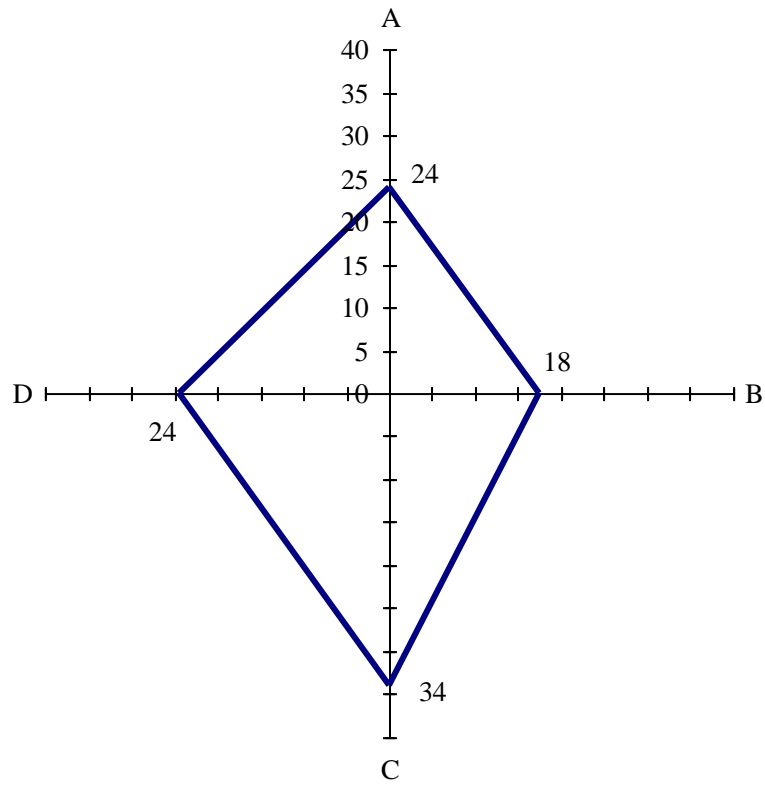




OCAI ZALEDNE PISARNE



OCAI PRODAJA



Priloga 5: Grafi želenega stanja organizacijske kulture po spolu, starosti, času zaposlitve in področju dela

