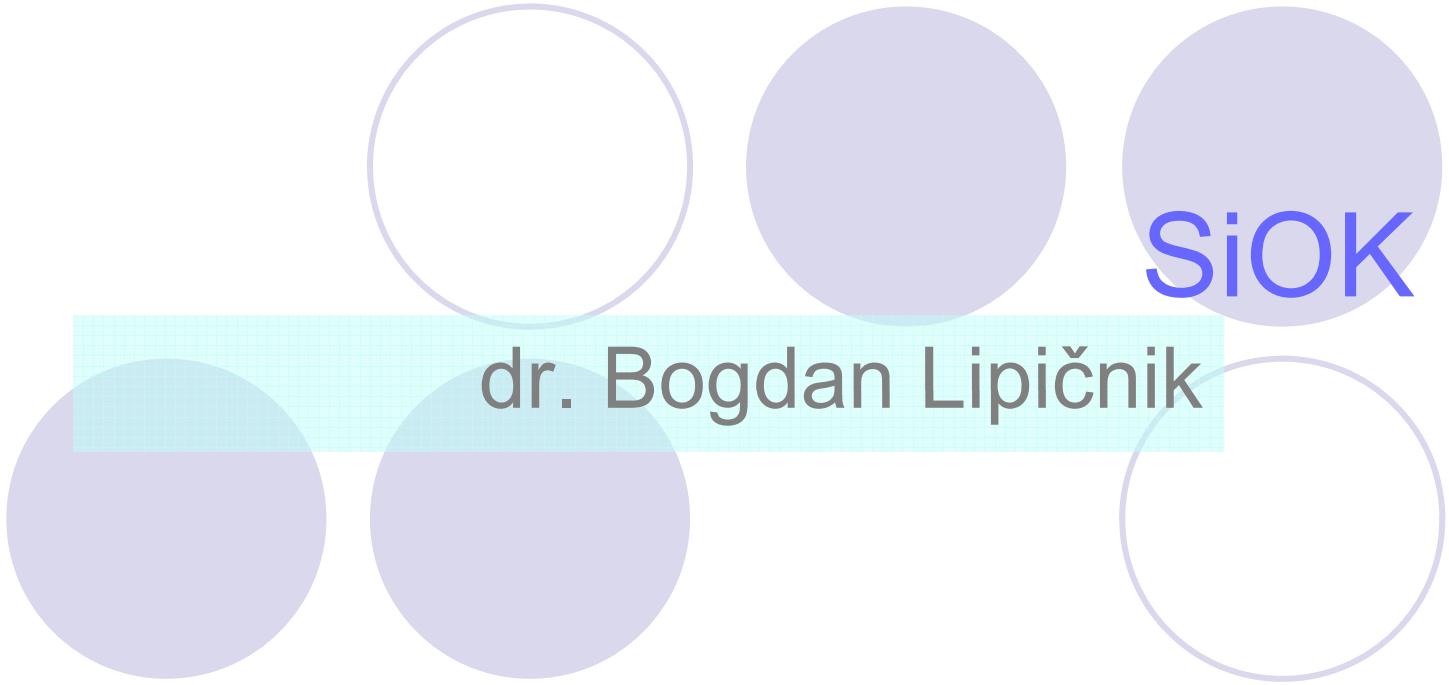




# Organizacijsko vodenje UPEŠ



Dr. Bogdan Lipičnik



SiOK

dr. Bogdan Lipičnik

## Kaj je klima SiOK

<http://www.rmplus.si/siok/>

Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se definira kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije smiselni, oziroma pomembni. Referenčni okvir je pri raziskovanju klime torej organizacija kot celota.



# Zadovoljstvo z delom SiOK

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih.

A decorative graphic consisting of five circles arranged in two rows. The top row has three circles: one white with a thin purple outline, and two solid purple. The bottom row has two solid purple circles on the left and one white with a thin purple outline on the right. A light blue rectangular box with a fine grid pattern is positioned horizontally across the center, overlapping the middle circles. The title 'Kultura v organizaciji' is written in blue text across the top circles, and the author's name 'dr. Bogdan Lipičnik' is written in dark grey text across the bottom circles.

# Kultura v organizaciji

dr. Bogdan Lipičnik

# Kaj je kultura v organizaciji?

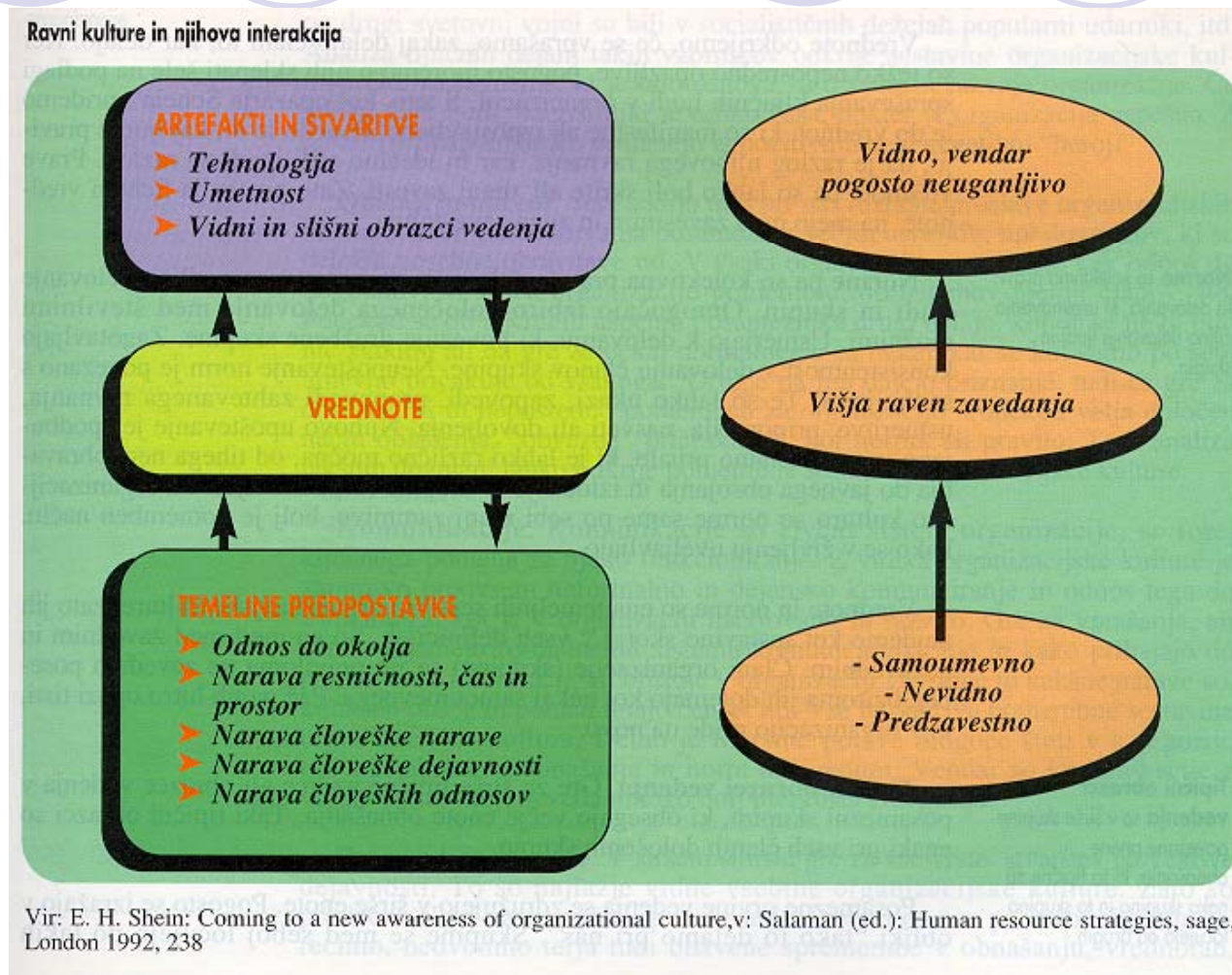
- ☎ Kultura v organizaciji je **le ena** globljih, stabiliziranih najbolj razširjenih in najvplivnejših **dimenzij** organizacijske klime.
- ☎ Kultura v organizaciji pomeni **celoto (spo)znanj**, ki so človeku **podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja**. Tvorijo jo: nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno.



# Kultura uspešnega podjetja

- ✓ Akcijska naravnost - Napravi! Poskusi! Ukreni kaj!
- ✓ Tržna usmerjenost - Hitro reagiraj na potrebe kupcev!
- ✓ Priložnost podjetnim - Ustvarjaj podjetja v podjetju!
- ✓ Vir uspešnosti in učinkovitosti so ljudje - človek je premoženje.
- ✓ Življenje v skladu z vrednotami - mislim, govorim in ravnam enako.
- ✓ Identiteta s podjetjem - delam samo tisto, kjer sem najboljši. v podjetju sem zato, da bo podjetje uspešno, ne jaz.
- ✓ Enostavna in fleksibilna organiziranost - uniči birokracijo.
- ✓ Vodenje v vzorom - čimveč avtonomije in čim manj kontrole, povzročaj ustvarjalni nemir,

# Ravni kulture in njihova interakcija





# Kako se spreminjajo vrednote?



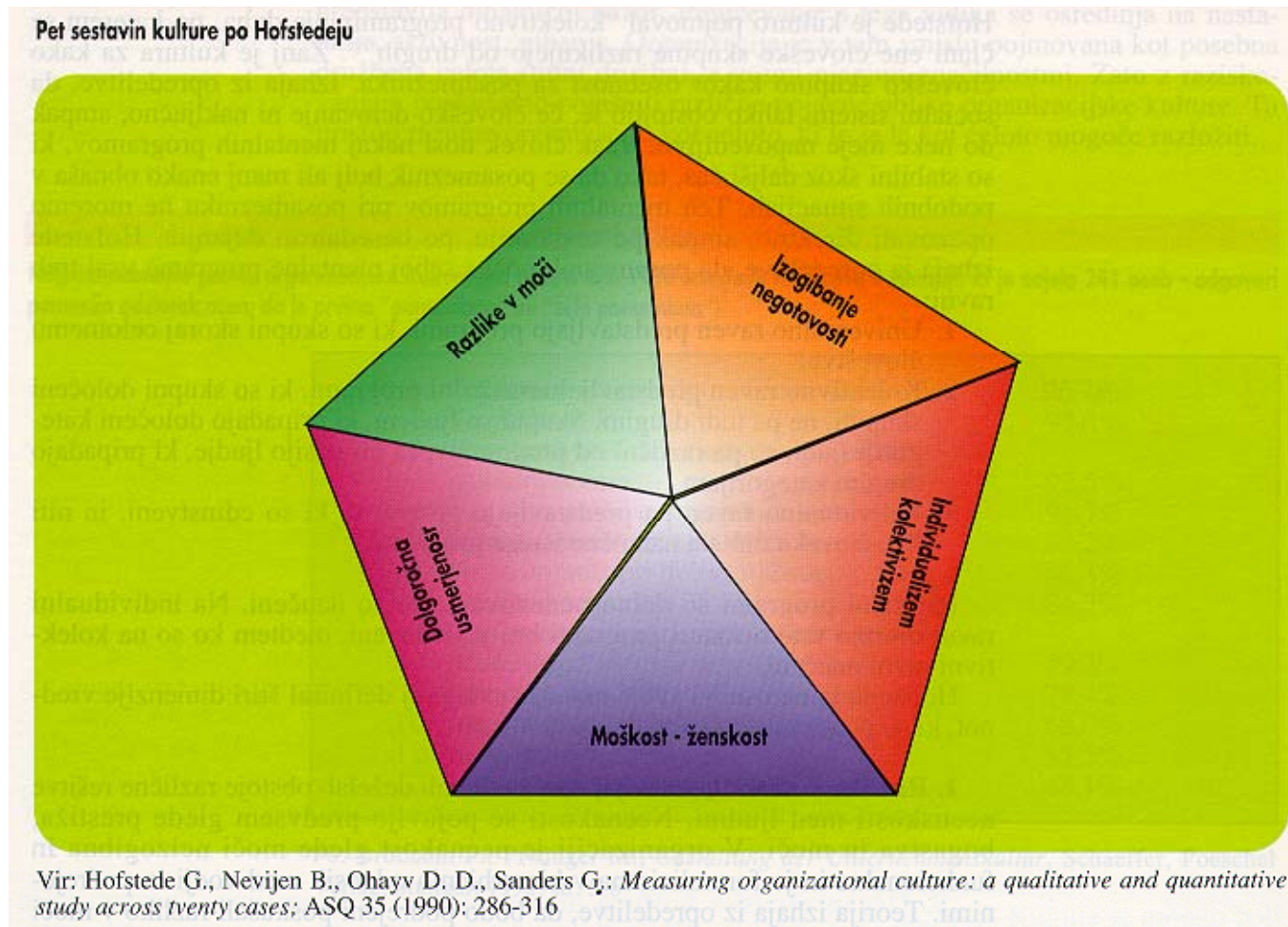
# Najpomembnejše prvine organizacijske kulture

Najpomembnejše prvine organizacijske kulture (na osnovi leta 1990 izvedene raziskave v Nemčiji, ki je zajela 241 oseb - odgovori pomenijo odstotek ocen, da je prvina "pomembna" ali "zelo pomembna")

1. Zahteva po samoodgovornosti sodelavcev	96,7%
2. Teamsko delo	93,4%
3. Povečana udeležba delavcev pri odločanju na ravni obrata	92,5%
4. Več informacij o dogajanjih v obratu	91,7%
5. Samouresničevanje na delovnem mestu	89,2%
6. Samostojnost pri določanju vsebine dela	86,3%
7. Humanizacija dela	84,2%
8. Upoštevanje družbenopolitične odgovornosti podjetja	79,3%
9. Organizacija dela	78,4%
10. Upoštevanje ekoloških vprašanj	68,0%
11. Fleksibilni delovni čas	53,5%
12. Udeležba zaposlenih pri dobičku	48,1%

Po: Bromann P., Piwinger M., *Gestaltung der Unternehmenskultur*, Schaeffer, Poeschel Verlag, Stuttgart 1992, str. 5-6

# Pet sestavin kulture



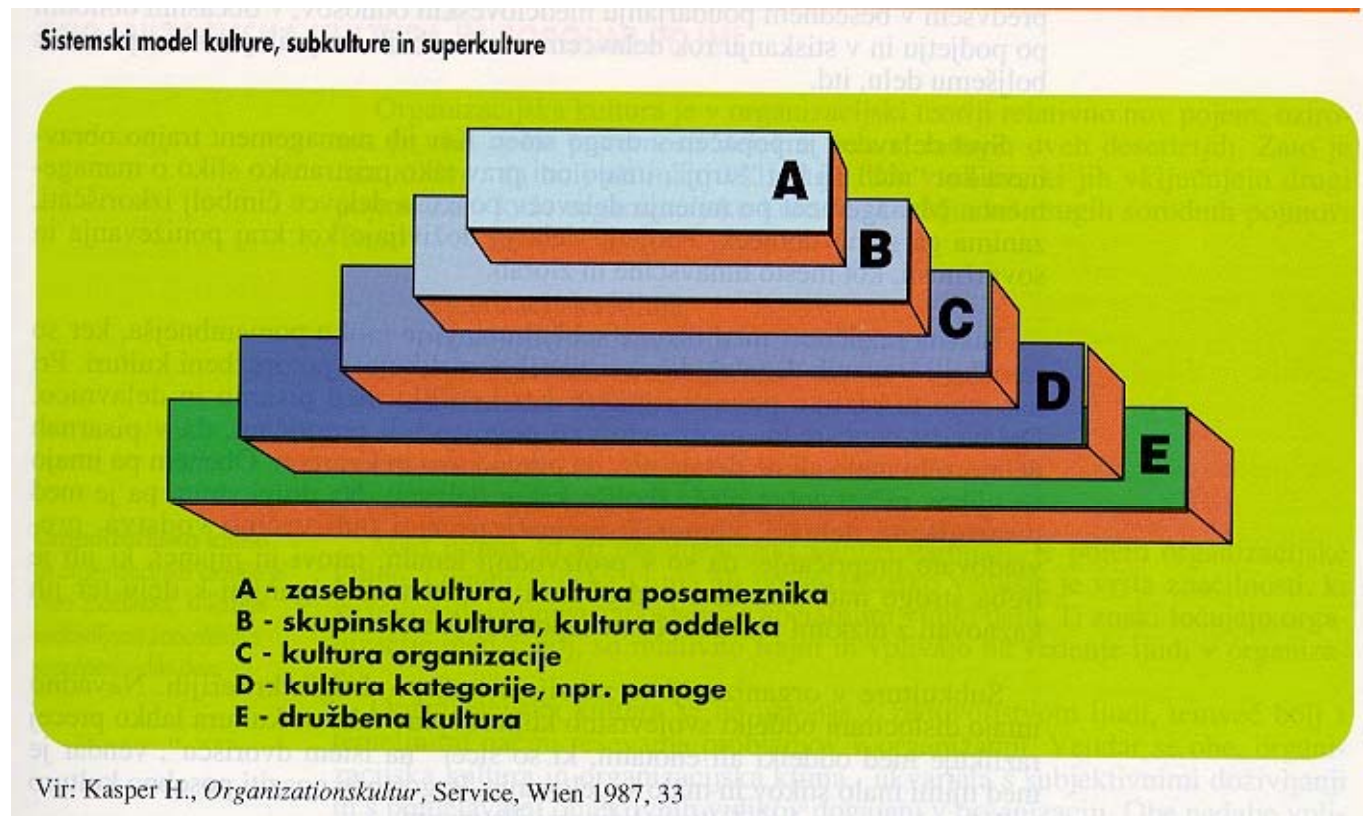
# Splošne značilnosti kulture v organizaciji

Splošne značilnosti organizacijske kulture po Batu

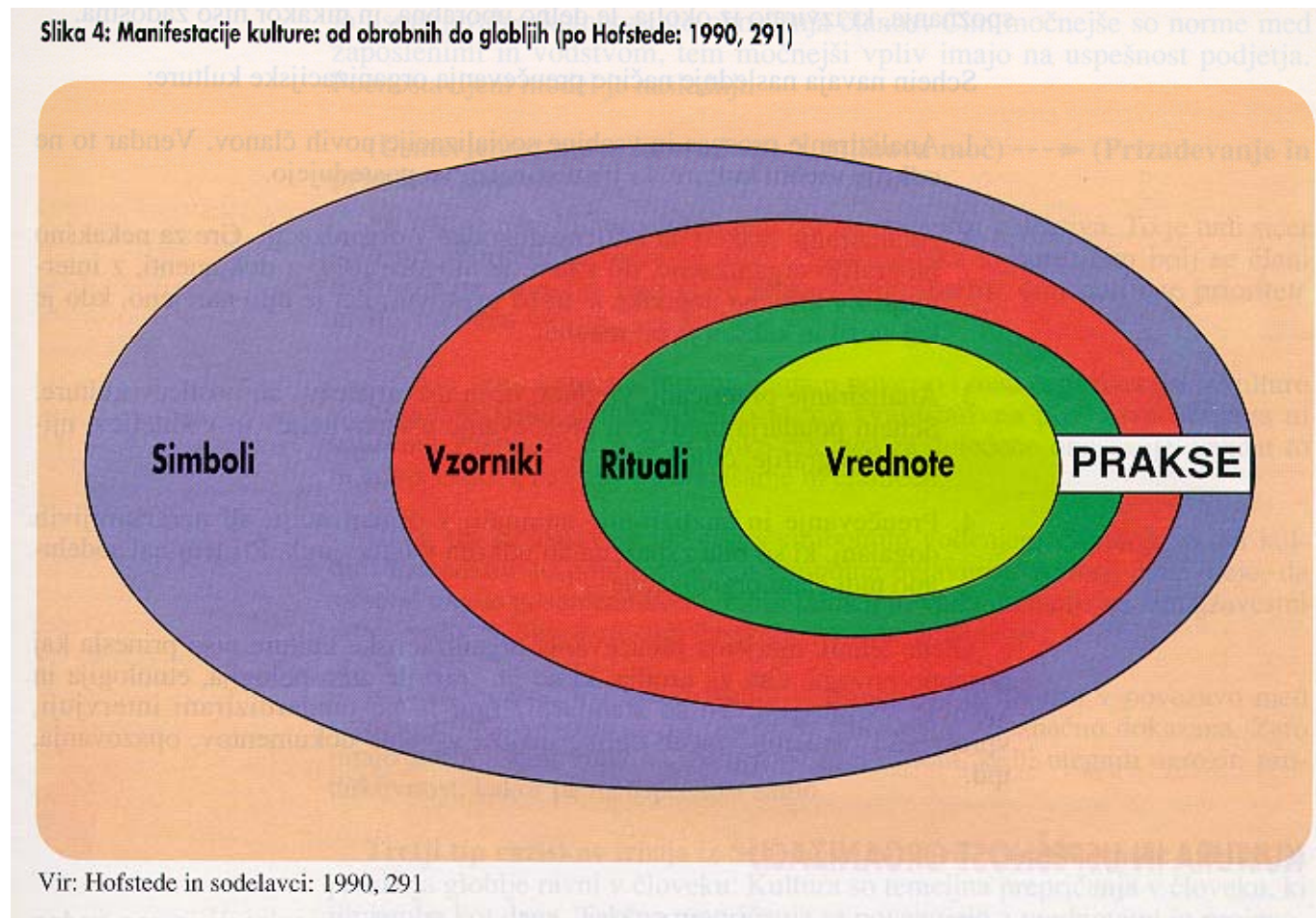
ZNAČILNOST	VSEBINA
<i>1. Neemocionalnost</i>	Večja ali manjša prepoved razkazovati čustva v organizaciji. To ni vladno, povzroča zadrego, lahko je škodljivo.
<i>2. Neosebnost</i>	Bolj ali manj je prepovedano identificirati nosilce dejanj. Ne gre kritizirati posameznikov, vzroki napak so objektivni.
<i>3. Podrejenost</i>	Bolj ali manj uveljavljeno prepričanje, da iniciativa pripada vodstvu. Člani naj ne izzivajo vodstva s kakšnimi predlogi.
<i>4. Konservativizem</i>	Bolj ali manj prisotno prepričanje vseh, da se razmere v organizaciji ne morejo spremeniti. Če pa bi se, bi se na slabše.
<i>5. Izolacionizem</i>	Bolj ali manj uveljavljena praksa, da naj vsakdo dela svoje in se ne vtika v druge. Organizacija je zelo diferencirana, stiki med enotami zelo šibki.
<i>6. Antipatija</i>	Člani v organizaciji so si prej nasprotniki kot zavezniki. Članstvo v skupinah se ne prekriva, viri moči skupin so različni. Celovsotnost med skupinami.

Vir: Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-solving*, v: Salaman G. et alia (eds): *Human Resource Strategies*, SAGE, London 1992, 213

# Sistemiški model kulture

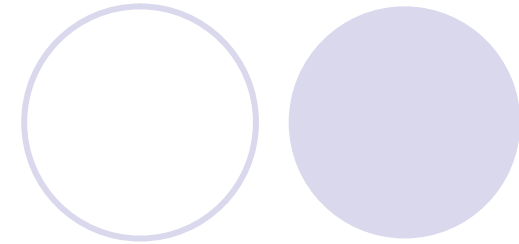


# Manifestacija kulture



# Merjenje klime in kulture v organizaciji

(mag. Tone Češnovar)



## Organizacijska kultura:

- predstavlja značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja,
- je sistem vrednot, navad, norm, prepričanj... njenih udeležencev nastalih v procesu razvoja podjetja,
- se kaže kot način razmišljanja in vedenja udeležencev podjetja,
- ima več nivojev: vidni, zapisani in nezavedni del,
- je ustrezna toliko časa, dokler je podjetje uspešno.

## Organizacijska klima

- Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri... kot tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost odločanja, vzorec komuniciranja, delo in delovni pogoji, odnosi... Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.

# Uvajanje projekta organizacijska kultura v Krki



TMI - Krka

30.4.2007