

## RAZLIČNA POJMOVANJA IN OBRAVNAVANJA SODOBNE ORGANIZACIJE

---

- organizacija je stroj
  - organizacija je kot živo bitje
  - organizacija kot kultura
  - organizacija kot politični sistem
  - organizacija kot psihična kletka
  - organizacija kot potek in spreminjanje
  - organizacija kot sredstvo dominacije
-

# Naraščanje pomena organizacijska kultura

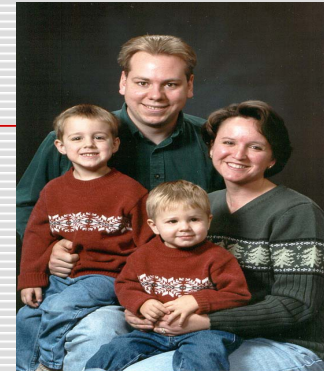
---

- upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva
  - uspešen prodor japonskega gospodarstva na svetovno tržišče
  - sprememba vrednot v družbah in organizacijah
  - proučevanje dejavnikov uspešnosti, uvajanja organizacijskih sprememb.
-

## ČLOVEK JE SOCIALNO BITJE

---

□ VSAK RAZMERO MA ZAPRT SOCIALNI SISTEM, NE GLEDE NA VELIKOST, RAZVIJE SVOJO SPECIFIČNO 'KULTURO' (SOCIALNO RESNIČNOST). Ta se kaže v specifičnih prepričanjih, vrednotah, navadah, ritualih, okusih ...



- Bistven del človekovega življenja so socialnopsihološke kategorije (socialne vrednote, prepričanja, stališča, .....).
  - Svojo identiteto in samopodobo oblikujemo le preko stikov z drugimi, s članstvom v skupinah. Potreba po pripadanju in sprejetosti je za človeka ena temeljnih potreb.
-

## UČINKOVIT SOCIALNI SISTEM

MORA PRI DOSEGANJU SVOJIH CILJEV DOSEČI DOVOLJ VISOKO ENOTNOST SVOJIH ČLANOV:

V NJIHOVEM VEDENJU, KI  
MORA BITI SKLADNO S  
FORMALNIMI DOGOVORI

NA PODROČJU MISELNOSTI

- način vodenja,
- hierarhija,
- ravnanje s konflikti,
- napredovanje,
- nagrajevanje,
- odnos do strank
- vizija
- ...

ENOTNOST ČLANOM ZAGOTAVLJA OBČUTEK USTREZNOSTI, PRIMERNOSTI, POŠTENOSTI, PRAVIČNOSTI, MEDSEBOJNEGA ZAUPANJA, VARNOSTI, ...

## ORGANIZACIJSKA KULTURA IN VODENJE

• vodja je vedno korak pred podrejenimi

• vodja skupini predvsem sledi

• dober vodja zna izkoristiti potenciale svojih ljudi

• dober vodja ljudem omogoča pogoje, da lahko izkoristijo vse svoje potenciale

• s podrejenimi vodja ne sme imeti pretesnih stikov

• prijateljski odnosi s podrejenimi imajo pomembno motivacijsko funkcijo

• vodja mora imeti jasno sliko o tem, kaj se mora zgoditi

• vodja mora imeti jasno sliko o tem, kaj se lahko zgodi

• če vodja ne obvlada podrejenih, obvladajo oni njega

• bistvo odnosa s podrejenimi je sodelovanje, ne pa merjenje moci

• večini lastne koristi pomenijo več kot korist podjetja

• ljudje so se pripravljene odreci svojim koristim v korist podjetja

• dober vodja posreduje ideje tako, da jih podrejeni sprejmejo za svoje

• dober vodja zna spodbuditi podrejene in jim pomaga, da uresničijo svoje ideje

• vodja je tisti, ki odloča - za to je plačan

• vodja je plačan za koordiniranje in ne za to, da ima vse v svojih rokah

• ljudje brez nadzora ne delajo

• nadzor je v sodelovanju

## TRADICIONALNA -STORILNOSTNA KULTURA

PER ASPERA AD ASTRA

Visoka pričakovanja,  
delavnost, disciplina, red,  
tekmovalnost, spoštovanje  
avtoritete.

## ANOMIČNA KULTURA

PREŽIVETI

Nizka morala, izgorelost,  
slab nadzor, vandalizem,  
težave z disciplino.

## KULTURA TOPLE GREDE

UŽIVAJ, ZABAVAJ SE IN  
BODI ZGODBA O USPEHU!

Visoka pričakovanja,  
uživanje, velika predanost.

## KULTURA DOBRE SKUPNOSTI

SPOŠTOVANJE, SKRB, ZAUPANJE

Prijaznost, dobri odnosi,  
strpnost, medsebojna  
podpora.

## TRADICIONALNA -STORILNOSTNA KULTURA - *POTRDITEV*



- Časovni pritisk spodbuja rutinsko delo.
- Storilnostno naravnani učitelji slabo vplivajo na otrokovo samozavest in notranjo motivacijo
- Visoka učiteljeva odgovornost za uspeh znižuje odgovornost učencev.

## POZITIVNO SAMOVREDNOTENJE

- Učne metode, ki zahtevajo sodelovanje, so bolj učinkovite od individualnih in tekmovalnih:
- Socialno okolje nima le vloge “ustvarjanja pogojev”, pač pa je sestavni del dobrega kognitivnega funkcioniranja.



## KULTURA DOBRE SKUPNOSTI -*SPREJETOST*

# KULTURA JE BISTVENEGA POMENA ZA IZPOLNJEVANJE PSIHOSOCIALNIH POTREB

(Solomon, Battistich, Watson, Schaps, Lewis. Social psychology of education 4/1/2000)

## KULTURA DOBRIH ODNOSOV:

- PRIJAZNOST
- MEDSEBOJNO SPOŠTOVANJE
- SKRB ZA DRUGE
- PRAVIČNOST
- VZTRAJNOST
- SAMOOBVLADOVANJE
- UČNA USPEŠNOST

SOCIALNO, ETIČNO,  
INTELEKTUALNO  
PODROČJE

### OBČUTEK DORASLOSTI (kompetentnost)

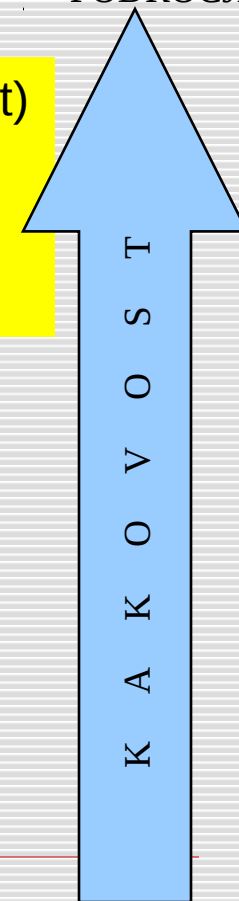
v dejavnosti, ki so cenjene. Prispevek v skupini je cenjen in prinaša občutek uspešnosti - osebne in socialne.

### MOŽNOST AVTONOMNEGA RAVNANJA IN VPLIVANJA

Sodelovanje pri odločanju, sooblikovanje lastne dejavnosti - starosti primerno.

### OBČUTEK PRIPADNOSTI

Člani se med seboj podpirajo in skrbijo druga za drugega. Imajo občutek sprejetosti in vključenosti.







Kulturo predstavljajo temeljna in splošno sprejeta prepričanja (assumption), do katerih je delovna skupina prišla pri svojem delu (pri prilagajanju okolju in notranjem povezovanju). Izkazala so se za učinkovita in torej veljavna, tako da predstavljajo vse tisto, česar se morajo naučiti novi člani, da bi pravilno videli, razumeli in čutili stvari v zvezi s svojim delom.

E. H. SCHEIN 1992

---

**KULTURA ORGANIZACIJE JE NEKAJ PODOBNEGA KOT POSAMEZNIKOVA OSEBNOST.**

## ZNAČILNE LASTNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kavčič (1998,143)

---

- Je socialna tvorba;
  - Uravnava obnašanje članov v organizaciji;
  - Je proizvod ljudi;
  - Je splošno sprejeta;
  - Nastaja postopno;
  - Da se jo naučiti;
  - Je prilagodljiva;
  - Je zavestna in ne-zavestna oziroma zavedna in ne-zavedna;
  - Ni neposredno oprjemljiva; spoznati jo je mogoče le na posredne načine.
  - Je dosežek in/ali proces;
-

# SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

---

- **opazne (opazljive, vidne) sestavine**

vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacija, proizvodi in storitve.

- **neopazne (nevidne) sestavine**

# SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

---

- NORME
  - VREDNOTE
  - TIPIČNI OBRAZCI VEDENJA
  - VZORNIKI
  - OBIČAJI IN OBREDI
  - KOMUNIKACIJA
  - PROIZVODI IN STORITVE
-

# VREDNOTE

---

- Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje.
  - Takšne temeljne vrednote v podjetju so npr. Zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček, sposobnost obratovanja. Itd. Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj delajo člani to kar delajo. Odgovor dobimo na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. Tako ivemo vrednote, ki so manifestirane, torej izpostavljene. Ponekod pa so prave vrednote lahko tudi skrite ali zunaj zavesti.
  - Vrednote v organizaciji imajo naslednje učinke:
  - krepijo občutek osebne učinkovitosti
  - spodbujajo visoko raven lojalnosti podjetju,
  - olajšujejo soglasje o ključnih ciljih organizacije,
  - spodbujajo etično ravnanje
  - spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost
  - zmanjšujejo raven stresa in napetosti pri delu.
-

## OPREDELITEVSKA KULTURA – GLEDE NA MEDSEBOJNE ODNOSE



- **PODJETJE - A**
- JASNA HIERARHIJA (pripadnost določeni skupini, starost – izkušnje, ...).
- POSAMEZNIKI SO DOKAJ IZOLIRANI. VSAK SE BRIGA PREDVSEM ZA SVOJE DELO.  
SPONTANO SE ZELO REDKO RAZPRAVLJA O TEM, KAKŠNI NAČINI DELA SO DOBRI.
- PREVLADUJE RUTINSKO DELO. DO SPREMEMB PRIHAJA PREDVSEM NA POBUDO ALI ZAHTEVO VODSTVA

- **PODJETJE - B**
- HIERARHIJA NI POMEMBNA, VSAK IMA ENAKE MOŽNOSTI ZA RAZPRAVLJANJE O ČEMERKOLI.
- MOČAN KOLEKTIVNI DUH, VELIKO SODELOVANJA IN VELIKO SPONTANEGA RAZPRAVLJANJA O TEM, KAKŠNI NAČINI DELA SO DOBRI. MEDSEBOJNA POMOČ, ISKANJE NASVETOV.
- SPODBUDE ZA UVAJANJE NOVOSTI PRIHAJAJO PREDVSEM IZ KOLEKTIVA

## Odlične organizacije posvečajo največ pozornosti naslednjim vrednotam:

---

- Doseganje primernega profita.  
Dolgoročni cilj organizacije je razvoj in rast. Zadovoljstvo strank in poslovnih partnerjev.
  - Iskanje in odkrivanje novih interesnih področij.
  - Razumna rast organizacij.
  - Zadovoljstvo zaposlenih.
  - Ciljno vodenje.
  - Enakopravnost.
  - Filozofija odličnih organizacij temelji na zaupanju, pravičnosti, vrednotenju in spoštovanju posameznika, na spodbujanju biti najboljši kot posameznik in biti boljši od konkurence, ter na ustvarjanju zavesti, da je vsak zaposleni del velike družine (family feeling).
-

Učinkovite in uspešne organizacije v svetu posvečajo največ pozornosti naslednjim vidikom:

---

- oblikujejo svojo filozofijo oziroma skupne vrednote,
  - zagotavljajo prisotnost tekmovalnega duha biti povsod najboljši,
  - konkurenčnost na trgu dosežati z nenehnimi inovacijami v izdelkih, opremi, tehnologiji, organizaciji, idr.
  - Uporabljati enostavne organizacijske oblike, ki so lahko trajne ali pa tudi ne,
  - Hitro odzivanje - dobra in učinkovita komunikacija, medsebojno sodelovanje.
-



## Hitreje + fleksibilneje+ z manj resursi (zlasti kadrov)

Osnovno načelo strukturiranja učinkovitih in uspešnih organizacij.

---

- enostavna struktura organiziranosti z jasnimi odnosi
  - pregledna velikost organizacijskih enot
  - organiziranost za določeno obdobje
  - jasno določeni odgovorni posamezniki
  - čim manj organizacijskih ravni
  - majhen obseg štabnih funkcij
  - enostavnost organizacijskih procedur in postopkov.
- 
-

## POJAVNE OBLIKE SODOBNIH ORGANIZACIJ

(Dubrovski Drago (1998) : Krizni management in prstrukturiranje podjetja. Koper, Visoka šola za management)

---

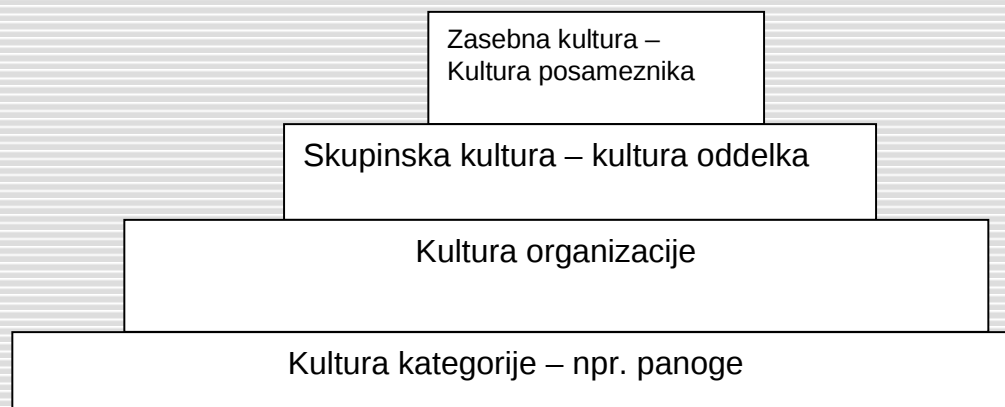
- vitko podjetje
  - agilno podjetje
  - dinamično podjetje
  - virtualno podjetje
  - mrežno podjetje
  - adaptivno podjetje
  - inteligentno podjetje
  - učeče se podjetje
-

## ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI

### KULTURA, SUBKULTURA, KONTRAKULTURA

Sistemski model kulture, subkulture in superkulture (Kavčič, 1998:149)

---



# SUBKULTURA

---

- Subkultura je posebna kultura, ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, ki redno sodeluje in komunicira med seboj ter sebe opredeljuje kot posebno skupino.
  - Raziskave so pokazale, da je v podjetjih ena temeljnih delitev na subkulture delitev na subkulturo vodstva in subkulturo delavcev. Gre za dva svetova, ki sta si različan.
-

# Odnos med kulturo organizacije in subkulturami

---

- Najpogostejše možnosti so naslednje:
    - harmoničen odnos, če se vrednote in norme subkultur in organizacije v celoti skladajo.
    - Podporni odnos, kadar vrednote podsistemov podpirajo vrednote sistema
    - Okrepljujoč odnos, kadar so vrednote celotnega sistema v subkulturah poudarjeno zastopane in uveljavljene,
    - Nasprotujoč odnos, kadar so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami celotnega sistema in postopno oblikujejo nasprotno kulturo.
    - Kontrakultura predstavlja vzorec vrednot in filozofijo, ki zavrača obstoječo kulturo. (prevzemi podjetja)
-

# ORGANIZACIJSKA KLIMA

---

- je pojem, ki je organizacijski kulturi najbližji. Je vzdušje v neki organizaciji, je zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela.
  - Organizacijska kultura se za razliko od organizacijske klime ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Obe pa vplivata na vedenje in počutje ljudi v organizaciji.
- Razlike med klimo in kulturo so zlasti naslednje:
  - kultura je veliko širši pojem, vključuje tudi klimo podjetja.
  - kultura izhaja iz antropologije, etnologija, sociologije, klima iz psihologije.
  - Cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorev vedenje. Koncept klime pa se nanaša na trenutno stanje vzdušja v organizaciji.
  - Klima oseva kako posamezniki doživljajo organizacijo.
  - Klima je osev kulture v organizaciji. Organizacijska kultura je širši, bolj globalen pojem, ki je usmerjen v preteklost in prihodnost. Za organizacijsko kulturo se uporabljajo kvalitativne metode analiz.
  - Klima je usmerjena na opisovanje sedanjega stanja, uporabljamo kvantitativne metode raziskovanja (vprašalniki). Oba pojma skušata razlagati določeno vedenje človeka v organizaciji. Zanimata jiva vpliv organizacije na posameznika.
  - S klimo mislimo na ozračje v organizacije. Tako vsak vodja želi v organizaciji ustvariti takšno klimo, ki bo omogočala čim boljše izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji.
-

# VPLIV KLIME NA ČLOVEKOVO VEDENJE

---

- Vrste klime:
    - motivacijska klima
    - inovativna klima
    - podjetniška klima
    - organizacijska klima
    - raziskovalna klima
-

# PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME V ORGANIZACIJI

---

- Napotila za prepoznavanje organizacijske klime:
    - ugotoviti je potrebno kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo,
    - te ljudi moramo preučevati in ugotoviti njihove cilje, taktiko in šibke točke,
    - analizirati moramo ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki,
    - pregledati moramo zgodovino podjetja, pri čemer se moramo še bolj osredotočiti na pozornost poklicne kariere vodij tega podjetja,
    - sestaviti si moramo celotno sliko, tko da izluščimo skupne imenovalce.
  - Klimo je smiselno proučevati z naslednjih vidikov:
    - odnos vodstva do podjetja
    - sprejemanje odgovornosti
    - medsebojni odnosi.
-



# Metodologija preučevanja klime s vprašalniki poteka po naslednjih fazah:

---

- pripravljala dela
- sestava vprašalnika
- zbiranje odgovorov
- analiza odgovorov
- predstavitve rezultatov
- predstavitev rezultatov
- načrtovanje akcije

Primer vprašalnika za proučevanje klime:

- Naloge so natančno določene za vsakega delavca.
  - Se strinjam se ne strinjam
- O organizaciji in postopkih dela sem dobro poučen.
  - Se strinjam se ne strinjam
- Zastoji zaradi birokratskega načina poslovanja so redki.
  - Se strinjam. Se ne strinjam
- Zaradi velikega števila pravilnikov in administrativnih pravil težko prodrejo nove ideje.
  - Se strinjam Se na strinjam
- Zaradi pomanjkljivosti načrtovanja in slabe organizacije produktivnost večkrat trpi.
  - Se strinjam Se ne strinjam
- Večkrat ni jasno, za kaj je kdo zadolžen.
  - Se strinjam se na strinjam
- Pri vsakem delu sam vem, kdo je moj nadrejeni.
  - Se strinjam se ne strinjam

# Spreminjanje klime

---

- nekontrolirano in nenadzorovano
  - z navodili
  - Klimo ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi, pri tem imajo največ možnosti in odgovornosti za njeno nastajanje formalni ali neformalni vodje.
-

# DRUGI SORODNI POJMI

## Filozofija organizacije:

---

- predstavlja hoteno, želeno stanje organizacije, ki ga definira vodstvo. Usmerjena je v prihodnost.
  - Raziskave o odličnih organizacijah (Peters in Waterman, 1982:234) so pokazale, da odlične organizacije posvečajo veliko pozornosti prav filozofijo organizacije. Odlične organizacije skrbijo, da je filozofija organizacije razumljiva in jasna vsem zaposlenim. Običajno je napisana kot neke vrste sporočilo in je sprejemljiva za vse zaposlene. Filozofija odličnih organizacij temelji na zaupanju, pravičnosti, vrednotenju in spoštovanju posameznika, na spodbujanju biti najboljši kot posameznik in biti boljši od konkurence, ter na ustvarjanju zavesti, da je vsak zaposleni del velike družine (family feeling).
-

# MERJENJE IN PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

---

- Odvisno od organizacijske paradigme, ki je podlaga temu proučevanju.
  - Birokratska paradigma organizacije
  - Osnovni metodi te paradigme sta analiza dokumentov in vprašalnik
  - Postpozitivistična, naturalistična tudi paradigma socialne konstrukcije, ki je prinesla novosti tudi na področje proučevanja
  - Njeno bistvo je pojasnjevati organizacijo kot celovit pojav.
-

# KULTURA KOT LASTNOST

---

- Proučevanje kulture organizacije je odvisno od tega kako posamezen avtor razume organizacijsko kulturo. Ali jo razume kot lastnost ali kot proces.
  - Avtor Hofstede (1980)
  - Dimenzije merjenj so naslednje:
    - **Vrednote**
    - **Rituali**
    - **Vzorniki (heroji)**
    - **Zgodbe**
    - **Simboli**
    - **Miti o organizaciji**
    - **Proizvodi in storitve**
-

# KULTURA KOT PROCES

---

- avtor Schein; Organizacijska kultura je del širše kulture, teko da je marsikaj možno potegniti iz tega, vendar ne vsega.
  - Schein navaja naslednje načine proučevanja organizacijske kulture:
    - **Analiziranje procesa in vsebine socializacije novih članov**
    - **Analiziranje reakcij na kritične dogodke v organizaciji**
    - **analiziranje prepričaj, vrednot ustanoviteljev in voditeljev, njihove biografije**
    - **proučevanje in analiziranje anomalij v organizaciji**
-

# PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

---

- Med knjigami uspešnicami, ki opisujejo proučevanje organizacijske kulture sodijo:
  - Knjiga W. Ouchi - ja iz leta 1981 z naslovom "Teory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge
  - knjiga avtorjev Deala in Kennedyja, "Corporate Cultures: The Rites and rituals of Corporate Life" iz leta 1982
  - knjiga Petersa in Watermaana, "In search of Excellence" iz leta 1982.
  - Teorija Z
  - 20 velikih ameriških korporacij, ki so poslovale v ZDA in na Japonskem
  - nekaj skupnih značilnosti z japonskimi podjetji,
  - **participativni način odločanja** na podlagi soglasja
  - **kultura klana.**
  - Slabost teh podjetij je, da ravno ta kultura klana pripelje do zavračanja vseh drugačnih idej in ljudi.
-

# OCHIJEV MODEL "TEORIJA Z"

## TIPIČNO AMERIŠKO PODJETJE

- kratkoročna zaposlitev
- hitro ocenjevanje in napredovanje
- specializiran razvoj kariere
- primarno zanašanje na jasne mehanizme nadzora (postopki in pravila)
- individualno odločanje
- osebna odgovornost
- skrb za vlogo posameznika v podjetju

## TIPIČNO JAPONSKO PODJETJE

- zaposlitev za vse življenje
- strogo ocenjevanje in počasno napredovanje
- nespecializiran razvoj kariere
- primarno zanašanje na impliciten nadzor (samokontrola)
- kolektivno odločanje
- kolektivna odgovornost
- skrb za posameznikovo življenje v celoti

## PODJETJE PO TEORIJI "Z"

- dolgoročna zaposlitev (obnavljanje talentov zaposlenih s ponovnim usposabljanjem)

relativno počasno ocenjevanje in napredovanje (napredovanje bolj na podlagi spretnosti kot položaju in času zaposlitve v podjetju)

medfunkcijski razvoj kariere (pridobivanje širokega nabora spretnosti skozi kroženje med delovnimi mesti)

kombinacija eksplicitnega in implicitnega nadzora (samokontrola, vodena s postopki in pravili)

participativno odločanje na podlagi soglasja (pri odločanju o ključnih stvareh so udeleženi zaposleni, ki jih odločitev zadeva)

osebna odgovornost (vsak manager je odgovoren za svoje odločitve)

celovita skrb za zaposlene (za podjetje je pomembno življenje zaposlenih med delom in v prostem času)



# VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE

---

- Vse knjige uspešnice o katerih smo govorili so se pri svojem proučevanju osredotočile na sestavine kulture, kot so: vzorniki, ali heroji, obredi in običaji ter zgodbe in anekdote. **Knjige izhajajo iz predpostavke, da management lahko kulturo oblikuje in spreminja.**
  - organizacijska kultura pomembno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja,
  - študije prevzemov in spojitvev podjetij so pokazale, da so velikokrat neuspešni prav zaradi nekompatibilnih kultur,
  - je organizacijska kultura povezana z uspešnostjo podjetij, s fluktuacijo delovne sile ter vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju,
  - da je usklajenost vrednot posameznika in podjetja pomembno povezana s pripadnostjo podjetju, z zadovoljstvom zaposlenih in s stalnostjo zaposlenih,
  - kulturo podjetja oblikujejo vsi zaposleni.
-

# PROUČEVANJE KULTURE PODJETJA LOČIMO, NA RAZISKAVE, KI PROUČUJEJO NOTRANJE DEJAVNIKE IN RAZISKAVE, KI RAZISKUJEJO ZUNANJE DEJAVNIKE (komparativne raziskave).

---

- **Petigrew (1979) (rutina – kriza – inovacija – rutina)**
  - **B. Bate (1984):proučeval vpliv organizacijske kulture na reševanje problemov v organizaci**
  - Ugotovil je da je kultura v organizaciji lahko pomembna ovira pri spremembi in vzrok za neuspešno reševanje problemov.
  - neemocionalnost
  - neosebnost
  - podrejenost
  - konzervatizem
  - izolacija
  - antipatijo
  - Te kulturne orientacije določajo tip in kvaliteto medosebnih odnosov, ki vpliva na način reševanja skupnih problemov v organizaciji.
  - **Schein trdi da je vodenje temeljni proces v katerem se kultura oblikuje in spreminja, po drugi strani pa je bistvena funkcija vodenja upravljanje s kulturo podjetja.**
-

# KOMPARATIVNO RAZISKOVANJE

---

- Hofsede (1980)
  - razlike v moči
  - izogibanje negotovosti
  - individualizem ali kolektivizem
  - stopnja maskulinizacije
  - **Proučevanje organizacijske kulture v slovenskem prostoru**
    - v večini podjetij merili sledeče elemente organizacijske kulture: zadovoljstvo zaposlenih, odnose z nadrejenimi, zadovoljstvo z delom, interno komuniciranje, vrednote, poznavanje in razumevanje strateških ciljev, stil vodenja, izobraževanje in napredovanje ter plače in nagrajevanje, izvedene pa so bile strogo namenske (npr, zadovoljstvo s prehrano, izobraževanjem,...) zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z vodenjem.
-

# TIPOLOGIJA PO HANDYJU

---

- govori namesto o filozofiji, ali celo ideologiji organizacije o kulturi organizacije, kot o spletu vrednot, vodil, verovanj. To razume kot globoko zakoreninjeno verovanje o tem, kako mora biti organizirano delo, kako naj se uveljavlja avtoriteta oblast, kako je treba nagrajevati ljudi, jih nadzirati, kako planirati in do kod, pa vse do zunanjega izgleda podjetja (celostno oblikovanje).
  - Kultura moči
  - Kultura vlog
  - Kultura nalog
  - Kultura osebnosti
-

## ZNAČILNOSTI KULTUR PO HANDYJU

Kultura	<b>Kultura moči</b>	<b>Kultura vlog</b>	<b>Kultura nalog</b>	<b>Kultura osebnosti</b>
Dominanta	Osrednja močna osebnost	Pravila in postopki	Cilji, projekti, naloge	Več enakopravnih članov
<b>Osnovno vodilo</b>	Moč	Racionalnost in urejenost	Povezava znanja	Znanja posameznikov
<b>Člani cenijo-vedenje članov</b>	Tveganje, pogosto džungla med managerji	Varnost	Skupino, selekcija po uspešnosti	Zadovoljevanje potreb – individualizem
<b>Koncept vodenja</b>	Moč osebnosti in sredstev, absolutno podrejanje, pokorščina vnaprej	Moč položaja, manj osebnosti in znanja. Opisi delokrogov, pristojnosti. Pravila komuniciranja, urejanja nasprotij.	Moč znanja in položaja, sinergije skupine, razporejanje sredstev	Moč povezovanja interesov. Konsenz-težavno vodenje in nadziranje.
<b>Primerna okolja</b>	Spremenljiva in tekmovalna	Ustaljena in monopolizirana	Kompleksna okolja in kompleksne naloge	Raznovrstna okolja in enkratne naloge
<b>Primer organizacije</b>	Majhno, napadalno, tvegano. Vojska Vrhovi velikih organizacij	Veliko, ustaljeno, razčlenjeno podjetje. Javna uprava Zavarovalnice, banke	Manjša podjetja za svetovanje, raziskovanje, oglaševanje	Advokatska pisarna, malo svetovalno podjetje, arhitekturni biro
<b>Prednosti</b>	Gibčnost, dobro	Uspešnost v stabilnih	Ustvarjalnost in	Velika

# TIPOLOGIJA PO DECOCKU

(podpirajoča kultura, inovativna, kultura spoštovanja pravil, ciljno usmerjena)

---

- **podpirajoča kultura**
  - Do odločitev po neformalnih poteh.
  - Poudarjeni so medosebni odnosi.
  - V organizaciji je malo formalnih sestankov.
  - Reševanje konfliktov in nasprotij, ki izvirajo iz medosebnih odnosov znotraj organizacije imajo prednost pred tistimi, ki zadevajo delovanje organizacije.
  - Skrb za podrejene, posameznike in skupine je zelo prisotna.
  - Ljudje, ki so družabni se v takih organizacijah dobro počutijo.
-

# Inovativna organizacija

---

- V organizaciji velja temeljna domneva, da se vsi podrejeni sami po sebi trudijo uresničevati organizacijske cilje, zato ni potreben nadzor od zunaj.
  - Ljudje čutijo svobodo in imajo prostor za samouresničevanje in ustvarjalnost.
  - V bistvu gre za sinergijo med ljudmi in organizacijo.
  - V inovativni organizaciji poteka veliko dejavnosti, ki niso nadzorovane, zato obstaja nevarnost, da nastane kaotično stanje.
  - Struktura organizacije je kot mreža.
-

# Kultura spoštovanja pravil

---

- Red in sistematično delo.
  - Komunikacije so predvsem pisne.
  - Stroga hierarhična zgradba.
  - Centralizacija je izrazita na vseh področjih.
  - Pomembnejši so postopki in pravila, kot pa doseganje ciljev organizacije.
  - Za vodje je najpomembneje da se držijo postopkov.
  - Spore rešujejo z izgrajevanjem novih postopkov, predpisov in navodil.
-



## Ciljno usmerjena in informacijsko integrirana organizacijska kultura

---

- Skrbi predvsem za to, da si postavijo prave cilje in iščejo načine kako bi jih uresničili.
  - Vodje so pomembne osebnosti.
  - Slog vodenja je usmerjen k ciljem.
  - Komunikacija je predvsem ustna, gre za pojasnitev ciljev.
  - Tisti, ki prispevajo k uresničevanju ciljev so nagrajeni.
  - Ljudje, ki iščejo priznanje in moč se v takih organizacijah dobro počutijo.
-

# TIPOLOGIJA PO ANSOFFU

RAVEN KULTURE

Kategorij kultur

	Stabilna	Odzivna	Predvidevajoča	Inovativna	Ustvarjalna
Časovno obzorje	Preteklost	Sedanjest	Znana prihodnost	Neznana prihodnost	Drugačna – nova prihodnost
Razpon možnosti	Precendenčni primeri	Izkušnje preteklosti	Ekstrapolirane možnosti	Vseobsežne možnosti	Ustvarjalne možnosti
Usmeritev pozornosti organizacije	Navznoter	Navznoter	Navznoter ali navzven	Navzven	Navzven
Kaj sproži spreminjanje	Kriza	Nezadovoljiv potek uspešnosti	Predvidena nezadostna uspešnost	Nenehno iskanje sprememb	Nenehno iskanje novih sprememb
Sprejemljiva novost	Nič	Majhna odstopanja od stanja	Mali koraki	Prelomi	Popolne novosti
Naklonjenost tveganjem	Zavračanje tveganj	Kar najmanjša tveganja	Znana tveganja	Razmerje: tveganje/pridobitve	Naklonjenost neznam tveganjem
Kultura je primerna za:	Proizvodne enote, računovodstvo	Proizvodnj, finance, nadzorovanje	Tržne enote, načrtovalne enote	Razvoj tržišč, proizvodov	Raziskave enote za nove podvige

# TIPOLOGIJA PO KETS DE VRIES IN MILLERJU

---

- Izhajala sta iz predpostavke, da patologija posameznika povzroča patologijo v organizaciji.
  - Opazovala sta direktorje in njihove organizacije in odkrila naslednje tipe organizacijske kulture:
    - paranoična
    - depresivna
    - karizmatična
    - prisiljevalna
    - spolitizirana
-

# PARANOIČNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

---

- Vedenjski vzorec direktorjev sumničenje in nezaupanje do drugih, prevelika občutljivost, previdnost in redkobesednost
  - Prepričani so, da ni mogoče nikomur zaupati. Zato so v stalni pripravljenost pred napadom. . Napihujejo majhne probleme. Do sodelavcev se vedejo sovražno Nezaupljivost se kaže v zbiranju podatkov in stalni kontroli.
  - Nezaupljivost, sumničenje, iskanje in prepoznavanje sovražnikov v okolju, šibka delovna morala, bojevito ubežniško vedenje in uporaba informacij kot vira moči.
-

# DEPRESIVNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

---

- Tipično prepričanje, da človek ne more vplivati na potek dogodkov.
  - Manjka samozaupanje in iniciativnost občutek krivde in manjvrednosti
  - Kultura je izogibovalna, nemotivirana, omahljiva, komunikacij skoraj ni.
  - Depresivna kultura je pasivna, majhna stopnja aktivnosti, pomanjkanje zaupanja, ekstremno nazadnjaštvo, ozkost nazorov. Brezciljnost in apatija najvišjih vodilnih povzročata brezciljnost organizacije. Uspešne depresivne forme se dobro znajdejo na zrelih trgih, uporabljajo že vrsto let isto tehnologijo in isti model prodaje.
-

# KARIZMATIČNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

---

- Velika potreba managerjev da zbudijo pozornost pri drugih. Stalno iščejo nekoga, ki bi bil nad njimi navdušen.
  - Odnosi so dokaj nestabilni Pogosto nihajo med dvema skrajnostima: idealiziranje in podcenjevanje.
  - Dramatični direktorji iščejo podrejene, ki imajo odvisno osebnostno strukturo.
  - Dramatična kultura je zelo aktivna , impulzivna, zelo podjetna in nevarno nekontrolirana.
  - Forsirajo stalno nove produkte in opuščajo stare.
  - Odločanje je intuitivno, impulzivno in povezano z velikim tveganjem
-

# KARIZMATIČNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

---

- Velika potreba managerjev da zbudijo pozornost pri drugih. Stalno iščejo nekoga, ki bi bil nad njimi navdušen.
  - Odnosi so dokaj nestabilni Pogosto nihajo med dvema skrajnostima: idealiziranje in podcenjevanje.
  - Dramatični direktorji iščejo podrejene, ki imajo odvisno osebnostno strukturo.
  - Dramatična kultura je zelo aktivna , impulzivna, zelo podjetna in nevarno nekontrolirana.
  - Forsirajo stalno nove produkte in opuščajo stare.
  - Odločanje je intuitivno, impulzivno in povezano z velikim tveganjem
-

# PRISILJEVALNA ORGANIZCIJSKA KULTURA

---

- Tipično je nezaupanje nadrejenih do podrejenih. Vodilni se naslanjajo na formalno kontrolo in neposreden nadzor. Stalno se bojijo, da bi izgubili nadzor. Kultura je trda in brezosebna. Tendencia managerjev da ohranjajo nadzor nad vsem in vsakomur, nad ljudmi, procesi, okoljem. Prevladujejo pisna navodila, predpisi, zelo izdelana navodila o nalogah zaposlenih. Vodenje poteka na podlagi predpisov in ne z osebnim instruiranjem in ne z zgledom. V takšnih podjetjih so priljubljeni rituali. Vsaka malenkost je vnaprej planirana, vlada temeljitost, popolnost in skladnost z obstoječimi predpisi. Podjetje je zelo hierarhično strukturirano.
-



# SPOLITIZIRANA ORGANIZACIJSKA KULTURA

---

- Posamezniki se zelo neradi spuščajo v čustvene odnose. So sami sebi zadostni in ne čutijo potrebe po komuniciranju. Ograjujejo se od medosebnih povezav. Spolitizirana organizacijska kultura je rezultat zadržanega glavnega direktorja, ki odklanja svojo vlogo kot vodja. Zato ima malo stikov z drugimi. V taki situaciji pridobijo na položaju in moči vodilni na drugi ravni, Vodilni na drugi ravni so igralci, ki svoj čas porabijo za borbe, za položaje in za moč s svojimi tekmeci iz drugih oddelkov. Pri odločanju je najpomembnejši politični spopad ne pa racionalnost.
-

# ORGANIZACIJSKA KULTURA IN USPEŠNOST PODJETJA

---

- Alveson pravi, da kultura na splošni ravni vsekakor vpliva in je povezana z organizacijsko uspešnostjo (saj je kultura povezana z vsem); specifični izsledki in zelo specifične povezave pa so dvomljivi.
  - KAKŠNA ORGANIZACIJSKA KULTURA POVEČUJE DOLGOROČNO USPEŠNOST PODJETJA?
    - vidik moči
    - vidik skladnosti
    - vidik prilagodljivosti
-

# MOČNA KULTURA (Deal in Kennedy)

---

- Deal in Kennedy (1982) sta trdila, da je kultura podjetja edini pomembni dejavnik za uspeh ali propad podjetja.
  - NAJPOMEMBNEJŠE STVARI ZA KULTURO PODJETJA PO DEALU IN KENNEDYA (1999:253)
    - ZAPOSLOVANJE PRAVIH LJUDI
    - NAGRADITVE PRAVIH LJUDI
    - ORGANIZIRANJA DELA
    - DOLOČITEV STANDARDOV UČINKOVITOSTI
-

# PRILAGODLJIVA KULTURA (Peters in Waterman):

---

- Uspešnica In Search of Excellence (1982): Rezultat raziskave je 8 skupnih značilnosti teh podjetij:
  - 1. nagnjenost k akciji
  - 2. usmerjenost k strankam
  - 3. avtonomija in notranje podjetništvo
  - 4. produktivnost prek ljudi
  - 5. vodenje skladno s temeljnimi vrednotami
  - 6. ohranjanje jedra poslovanja
  - 7. enostavna organizacijska struktura
  - 8. centralizirano-decentralizirano sprejemanje odločitev.
  - Kultura podjetja je tista, ki prepreči, da bi teh osem značilnosti bile prazne besede.
-

# MOČNA, KULTNA KULTURA (COLINS in PORRAS)

---

- Večina ameriških uspešnih vizionarskih podjetij ima zelo močno kultno kulturo. Na podlagi raziskave 36 podjetij, ki obstajajo že od leta 1920, sta prišla do 4 skupnih značilnosti podjetij z izjemno močno, kultno kulturo:
    - 1. vneto zagovarjana ideologija
    - 2. indoktrinacija oziroma učenje (vizionarska podjetja namenjajo več pozornosti usposabljanju zaposlenih - ne samo ideološkemu, temveč tudi čisto strokovnemu)
    - 3. strogi standardi ustreznosti zaposlenih in
    - 4. elitizem (občutek pripadnosti nečemu posebnemu, boljšemu).
  - uspešna vizionarska podjetja goreče zagovarjajo svojo ideologijo, in sicer tako da ustvarjajo mehanizme, s katerimi indoktrinirajo in učijo zaposlene in izvajala svoje standarde ustreznosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek pripadnosti nečemu posebnemu.
-

- Ti mehanizmi so po Colinsu in Porasu:
- - programi usmerjanja in usposabljanja, ki imajo ideološko in strokovno vsebino in skozi katere novi zaposleni spoznavajo vrednote, norme, zgodovino, tradicijo podjetja.
- -interne univerze in centri usposabljanja
- -socializacija na konkretnem delovnem mestu s pomočjo kolegov in neposredno nadrejenimi
- -stroga politika vertikalnega napredovanja - najemanje mladih ljudi, njihovo oblikovanje takoj od začetka, napredovanje od znotraj.
- - pripovedovanje zgodb o herojskih dejanjih in zgledih v podjetju
- - uporaba posebnega načina izražanja, jezika in terminologije, kar povečuje občutek pripadnosti posebni elitni skupini.
- -podjetniška himna, poseben način pozdravljanja, spodbujanja, zaobljube, ki povečujejo psihološki občutek pripadnosti.
- izvajanje strogih standardov ustreznosti zaposlenih v času najemanja in še nekaj začetnih let
- - merila za spodbude in napredovanja glede na ustrežanje zaposlenih ideologiji podjetja,
- -nagrade, tekmovanja in javne pohvale zaposlenim, ki se zelo trudijo, ter na drugi strani oprijemljive in vidne kazni za zaposlene, ki bi prekršili meje ideologije podjetja.
- - strpnost do napak, ki ne kršijo ideologije (negrehi), stroge kazni ali odpustitev za napake, ki kršijo ideologijo (greh).
- - proslave, ki dodatno krepijo pripadnost, uspeh.
- - poslovni prostori, ki krepijo norme in ideale.
- - stalno ustno in pisno poudarjanje vrednot podjetja, dediščine in občutka pripadnosti nečemu posebnemu.