



Psihologija v organizacijah:

Procesi v organizaciji

Organizacijska kultura in spremembe v organizacijah – 1. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Organizacijska kultura - definicija

- **Organizacijska kultura** predstavlja značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja
- Primer: pri podjetju XXX so v ospredju skrb, odgovornost, strast pri delu ter ohranjanje toplih in pristnih odnosov med sodelavci

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture

»The way we do things around here.«



Organizacijska kultura - definicija

- **Organizacijska kultura...**
 - ...je sistem vrednot, navad, norm, prepričanj zaposlenih
 - ...nastalih v procesu razvoja podjetja
 - ...se kaže kot način razmišljanja in vedenja zaposlenih
 - ...ima več nivojev (vidni, zapisani in nezavedni)

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture



Organizacijska klima

- **Klima** se nanaša na zaznave organizacijskih praktik kot tudi na objektivne okoliščine; predstavlja skupen odgovor zaposlenih na neko situacijo
- Klima zajema komunikacijo, vodenje, konflikte na več nivojih organizacije (oddelki, delovni timi, celotna organizacija)

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture



Organizacijska klima - merjenje

- **SiOK** (slovenska organizacijska klima)
 - Primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva v slovenskih podjetjih od 2001
 - Standardiziran vprašalnik
 - Vidiki klime po SiOK: Odnos do kakovosti, Inovativnost, iniciativnost, Motivacija in zavzetost, Pripadnost organizaciji, Notranji odnosi, Vodenje, Strokovna usposobljenost in učenje, Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, Organiziranost, Notranje komuniciranje in informiranje, Nagrajevanje, Razvoj kariere

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture



Organizacijska kultura in klima

- Klima – delovno vzdušje oziroma ozračje
- **Afektivni vidik** – klima, **kognitivni vidik** - kultura
- Ločevanje pojmov klima in kultura; klima je zgolj en izmed vidikov kulture, je spremenljiva, prepoznavna
- Kultura povezana z interpretacijo in pomenom, ki ga zaposleni pripisujejo določenim vidikom klime

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture



Organizacijska kultura – funkcije

- Definira **meje** med dotično organizacijo in ostalimi
- Krepi **občutek identitete** pri članih
- Spodbuja pripadnost k skupnosti (ne zgolj lastnim interesom)
- Zagotavlja **stabilnost** nekemu socialnemu sistemu
- Je mehanizem ustvarjanja pomena za zaposlene in obenem **kontrolni mehanizem**

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture

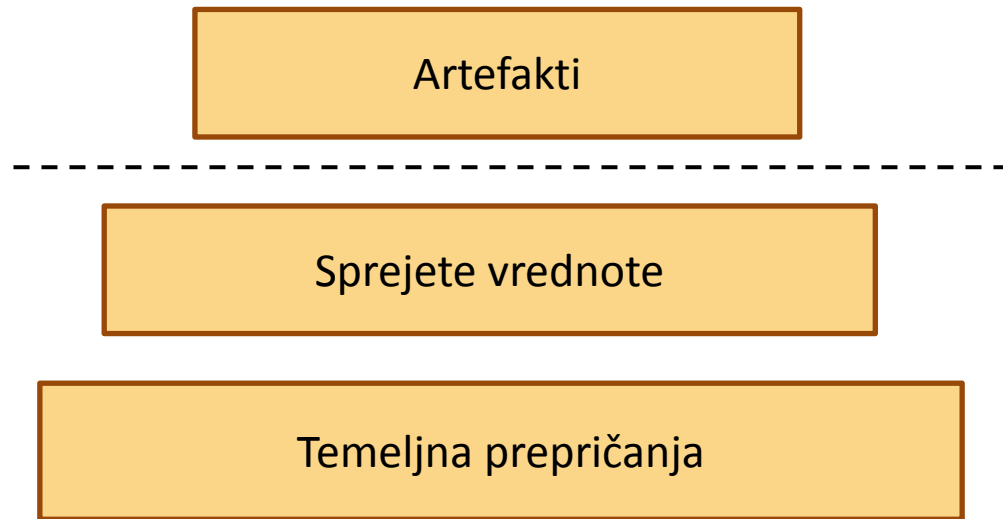


Organizacijska kultura – dimenzije (Schein, 1985; Arnold idr., 2010)

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



**Glavni
elementi
organizacijske
kulture**





Organizacijska kultura – dimenzije (Schein, 1985;

Arnold idr., 2010)

- **Artefakti** – vidni, navzven prepoznavni vidiki kulture (tudi tistim, ki niso del organizacije); zajemajo lahko predpise glede oblačenja, opremljenost prostorov, klimo, zgodbe in pripovedi, strukture itd.
- Zunanji opazovalec artefakte hitro opazi, ni pa nujno, da razume njihovem pomen, namembnost in vzroke za nastanek

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture

PRIMER: <http://www.agencypost.com/top-10-agencies-with-the-best-company-culture/>



Organizacijska kultura – dimenzije (Schein, 1985; Arnold idr., 2010)

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture

- **Sprejete vrednote** – navadno jih poudarjajo vodilni v delovnih organizacijah; kažejo se preko filozofije, strategij in ciljev, ki jih vodilnih želijo udejanjiti
- Vrednote morajo biti v skladu s temeljnimi prepričanji glede tega, kako naj bi organizacija poslovala in kako naj bi se upravljalo z zaposlenimi; če med sprejeti vrednotami in prepričanji ni skladnosti, je to lahko znak težav v poslovanju podjetja



Organizacijska kultura – dimenzije (Schein, 1985; Arnold idr., 2010)

- **Vrednote** – kaj je pomembno za organizacijo; kaj so zaželena vedenja; kažipot za zaposlene
- **Poslanstvo** – kaj podjetje je in kaj ter zakaj to počne; okvir delovanja podjetja
- **Vizija** – vprašanje o tem, kam organizacija želi iti v prihodnosti; kompas za zaposlene („ali smo na pravi poti?“) ; npr. UM: Univerza v Mariboru bo globalno prepoznaven inovacijski ekosistem, v katerem bodo zaposleni in študenti z radostjo ustvarjali (vir: <http://www.um.si/univerza/predstavitev/Strani/Poslanstvo-in-vizija.aspx>)
- **Filozofija** – razumevanje o delovanju poslovnega okolja; zakaj je organizacijska kultura takšna, kot je

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture



Organizacijska kultura – dimenzije (Schein, 1985; Arnold idr., 2010)

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture

- **Temeljna prepričanja** – skupne vrednote v neki kulturi; navadno so slabo opredeljena in pogosto niso dostopna niti članom organizacije
- Temeljna prepričanja in vrednote niso nujno povezane; vrednote, ki so vidne navezen niso nujno odslkava organizacijske kulture; za zaposlene je takšna diskrepanca lahko zelo težavna in je vir nezadovoljstva



Organizacijska kultura – drugi elementi (Schein, 1993)

1. Ustaljeni vzorci vedenja (jezik, navade)
2. Skupinske norme
3. Želene vrednote
4. Formalna filozofija
5. “Pravila igre”
6. Organizacijska klima
7. Specifične spretnosti (ki so potrebne za delo v org.)
8. Skupni vzorci razmišljanja
9. Skupni načini razlage pojavov
10. Simboli, metafore

Organizacijska
klima in
kultura –
opredelitve



Glavni
elementi
organizacijske
kulture

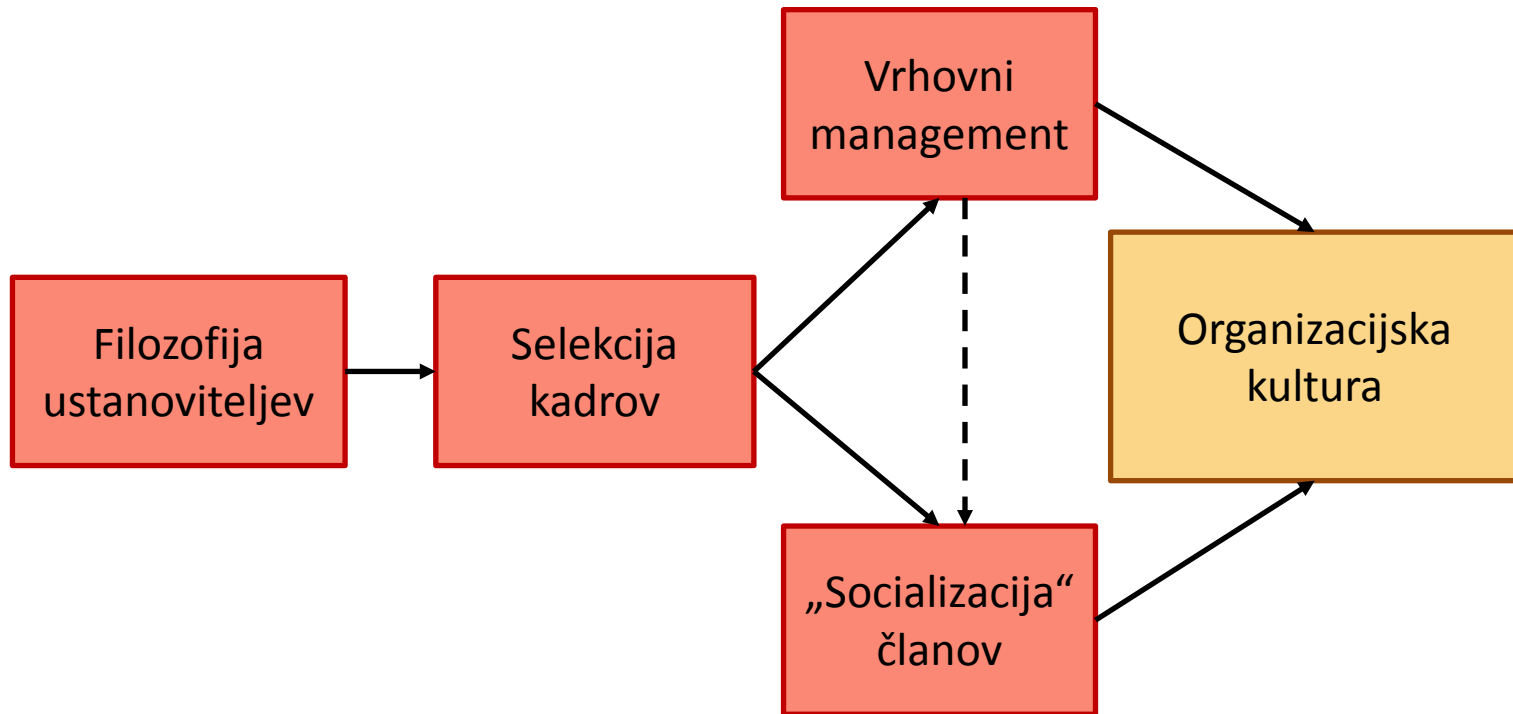


Organizacijska kultura – kako se formira in na kaj vpliva? (Robbins idr., 2010)

Organizacijska klima in kultura – opredelitve



Glavni elementi organizacijske kulture



“Founders have a vision of what the organization should be.”



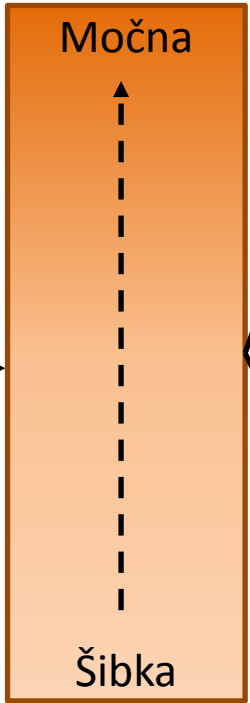
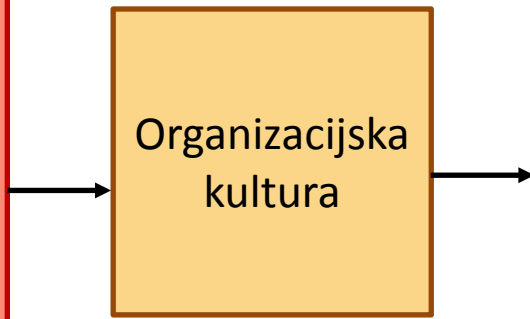
Organizacijska kultura – kako se formira in na kaj vpliva? (Robbins idr., 2010)

Organizacijska klima in kultura – opredelitve



Glavni elementi organizacijske kulture

- Delovanje organizacije:
- Inovacije in sprejemanje tveganj
 - Pozornost na podrobnosti
 - Orientacija na ljudi, na skupine in na rezultate
 - Agresivnost
 - Stabilnost



Zadovoljstvo

Učinkovitost

“Kultura je ustrezna toliko časa, dokler je podjetje uspešno.”



Psihologija v organizacijah:

Procesi v organizaciji

Organizacijska kultura in spremembe v organizacijah – 2. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Nekatere vrste kultur (Robbins & Judge, 2013)

- **Močna/šibka organizacijska kultura**
 - Stopnja, do katere zaposleni prisegajo na temeljne vrednote
 - Pri močnih kulturah večja stopnja pripadnosti in večja mera vpliva na zaposlene
 - Pri močnih kulturah nižja stopnja fluktuacije

Vrste
organizacijskih
kultur



Organizacijske
spremembe



Organizacijske
in nacionalne
kulture



Nekatere vrste kultur (Robbins & Judge, 2013)

- **Etična organizacijska kultura**
 - Osredotočenost tako na procese kot na rezultate (ni samo pomembno, da so rezultati doseženi, ampak tudi kako so doseženi)
 - Nižje vrednosti pri agresivnem pristopu
 - Upoštevanje dolgoročne perspektive in pravice vseh različnih deležnikov
 - „Codes of ethical conduct“

Vrste
organizacijskih
kultur



Organizacijske
spremembe



Organizacijske
in nacionalne
kulture



Nekatere vrste kultur (Robbins & Judge, 2013)

- **Pozitivna organizacijska kultura**
 - Krepitev potencialov zaposlenih
 - Fokus na nagrajevanju (nematerialne nagrade)
 - Poudarek na rasti in razvoju vsakega zaposlenega (na poklicem in zasebnem področju)

Vrste
organizacijskih
kultur



Organizacijske
spremembe



Organizacijske
in nacionalne
kulture



Nekatere vrste kultur (Robbins & Judge, 2013)

- **Druge oblike**
 - „The power culture“: ena oseba kot osrednji nosilec moči
 - „The role culture“: organizacija delu s pomočjo jasnih specializacij in odsekov, ki so centralno vodeni; pogosta v birokracijah
 - „The task culture“: orientirana na delo oziroma trenutno projekt
 - „The person culture“: orientirana na posameznega zaposlenega in njegove potrebe

Vrste
organizacijskih
kultur



Organizacijske
spremembe



Organizacijske
in nacionalne
kulture



Sprejemanje organizacijske kulture (Muchinsky, 2006)

- **ASA** – cikel (Schneider, 1987)
- Attraction–Selection–Attrition
- Ljudi z določenimi lastnostmi pritegnejo določene organizacije

Vrste
organizacijskih
kultur



Organizacijske
spremembe



Organizacijske
in nacionalne
kulture



Organizacijske strukture in organizacijske kulture

(Muchinsky, 2006)

Vrste
organizacijskih
kultur



Organizacijske
spremembe



Organizacijske
in nacionalne
kulture

- **Organizacijska struktura** – razporeditev vlog in odgovornosti v organizaciji
- Manj in bolj formalne vloge
- Centralizacija - decentralizacija
- Primer: **birokracija** (nekaterne značilnosti: striktna delitev dela, formalna pravila in postopki, jasna hierarhija)
- Formalna struktura – neformalna kultura



Organizacijske spremembe (Arnold idr., 2010)

- Lewin (1958)
 - Unfreezing
 - Moving
 - Refreezing

- Bullock & Batten (1985)
 - Exploration phase
 - Planning phase
 - Action phase
 - Integration phase

Vrste
organizacijskih
kultur



**Organizacijske
spremembe**



Organizacijske
in nacionalne
kulture



Geert Hofstede – nacionalna kultura

- Povezava nacionalne kulture z organizacijsko kulturo
- Dimenzije nacionalne kulture:
 - Porazdelitev moči
 - Izogibanje negotovosti
 - Individualizem/kolektivizem
 - Moškost/ženskost
 - Dolgo-/kratkoročna usmerjenost

Vrste
organizacijskih
kultur



Organizacijske
spremembe



Organizacijske
in nacionalne
kulture