

Organizacijska kultura

prof. dr. Bogdan Kavčič

Celje 2008

prof. dr. Bogdan Kavčič

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Strokovna recenzija ■ **prof. dr. Dana Mesner Andolšek, doc. dr. Marjana Merkač Skok**
Lektoriranje ■ **Marta Trobec**

Izdala in založila ■ **Visoka komercialna šola
Celje 2008**

Zbirka ■ **Strokovne in znanstvene monografije VKŠ**

Oblikovanje ovitka ■ **Tomaž Perčič**

Tisk ■ **AS PRINT d.o.o., Šentjur
2008**

© **2008 Visoka komercialna šola Celje**

Kopiranje oz. razmnoževanje brez pisnega dovoljenja VKŠ Celje je prepovedano.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.7(075.8)

KAVČIČ, Bogdan, 1939-

Organizacijska kultura / Bogdan Kavčič. - Celje : Visoka
komercialna šola, 2008. - (Strokovne in znanstvene monografije
VKŠ)

ISBN 978-961-6603-53-9

241082112

1 Kaj je organizacijska kultura ■ 8

- 1.1 Naraščanje pomena organizacijske kulture ■ 8
- 1.2 Definiranje organizacijske kulture ■ 11
 - 1.2.1 Opredelitev organizacijske kulture po Edgarju Scheinu ■ 14
 - 1.2.2 Opredelitev organizacijske kulture po Geertu Hofstedeju ■ 17
 - 1.2.3 Funkcionalna definicija organizacijske kulture ■ 22
- 1.3 Učinki (funkcije) organizacijske kulture ■ 23
- 1.4 Karakteristike organizacijske kulture ■ 26
- 1.5 Organizacijska kultura in sorodni pojmi ■ 28
 - 1.5.1 Organizacijska klima ■ 29
 - 1.5.2 Filozofija organizacije ■ 30
 - 1.5.3 Organizacijska strategija ■ 30
 - 1.5.4 Neformalna organizacija ■ 30
 - 1.5.5 Organizacijska struktura ■ 31
- 1.6 Viri organizacijske kulture ■ 32
 - 1.6.1 Vpliv družbene ali nacionalne kulture ■ 32
 - 1.6.2 Ustanovitelji in močni voditelji ■ 34
 - 1.6.3 Dejavnost organizacije in njeno okolje ■ 36
 - Vprašanja za ponavljanje ■ 38

2 Vsebine organizacijske kulture ■ 39

- 2.1 V čem se izraža organizacijska kultura ■ 39
- 2.2 Temeljne predpostavke ■ 41
- 2.3 Vrednote, norme, stališča ■ 42
- 2.4 Tipični obrazci vedenja ■ 47
 - 2.4.1 Uporabljeni delovni postopki ■ 48
 - 2.4.2 Jezik in komunikacijski sistem ■ 48
 - 2.4.3 Simboli in metafore ■ 49
 - 2.4.4 Zgodbe, bajke, miti ■ 51
 - 2.4.5 Slovesnosti, običaji, obredi ■ 51
 - 2.4.6 Vzorniki ■ 52
 - 2.4.7 Artefakti ■ 52
 - Vprašanja za ponavljanje ■ 54

3 Kultura in subkulture ■ 55

- 3.1 Nastanek subkultur ■ 56
- 3.2 Odnosi med kulturo in subkulturami ■ 57
 - Vprašanja za ponavljanje ■ 62

4 Tipologije organizacijskih kultur ■ 63

- 4.1 Glavne smeri določanja klasifikacij ■ 63
- 4.2 Tipologija organizacijskih kultur Charlesa Handyja ■ 64
- 4.3 Tipologija Terrencea E. Dealja in Allana A. Kennedyja ■ 66
- 4.4 Tipologija Manfreda Ketsa de Vriesa in Dannyja Millerja ■ 68
- 4.5 Tipologija R. E. Quinna in M. R. McGratha ■ 70
- 4.6 Tipologija Carterja McNamare ■ 71

- 4.7 Tipologija Camerona in Quinna ■ 71
Vprašanja za ponavljanje ■ 75

5 Raziskovanje organizacijske kulture ■ 76

- 5.1 Zakaj raziskovati organizacijsko kulturo ■ 76
- 5.2 Raziskovanje s pomočjo vprašalnikov (anket) ■ 79
- 5.3 Etnografski pristop ■ 84
 - 5.3.1 Triangulacija ■ 86
 - 5.3.1.1 Opazovanje ■ 86
 - 5.3.1.2 Intervju ■ 88
 - 5.3.1.3 Tekstualna analiza ■ 90
 - 5.3.2 Pomanjkljivosti etnografske metode ■ 94
- 5.4 Metoda "študij primera" ■ 94
- 5.5 Dva primera raziskav organizacijske kulture ■ 96
 - 5.5.1 Raziskava Geerta Hofstedeja ■ 97
 - 5.5.2 Raziskava organizacijske kulture v preiskovalni agenciji ■ 98
Vprašanja za ponavljanje ■ 101

6 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije ■ 102

- 6.1 Organizacijska kultura in organizacijska strategija ■ 102
- 6.2 Kultura in gospodarska uspešnost ■ 105
 - 6.2.1 Močna kultura in uspešnost ■ 105
 - 6.2.2 Strateška ustreznost organizacijske kulture ■ 109
 - 6.2.3 Na notranje in zunanje okolje prilagodljiva kultura ■ 110
 - 6.2.4 Participativna kultura ■ 112
- 6.3 Kako celovito razumeti odnos med kulturo in uspešnostjo ■ 113
Vprašanja za ponavljanje ■ 115

7 Vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture ■ 116

- 7.1 Vzdrževanje organizacijske kulture ■ 116
 - 7.1.1 Kadrovska dejavnost in vzdrževanje kulture ■ 117
 - 7.1.2 Dejavnost vodstva ■ 119
- 7.2 Spreminjanje organizacijske kulture ■ 121
 - 7.2.1 Znaki stagnacije kulture ■ 121
 - 7.2.2 Upiranje spremembam ■ 123
 - 7.2.3 Nekateri modeli spreminjanja organizacijske kulture ■ 128
 - 7.2.3.1 Lewinov model ■ 128
 - 7.2.3.2 Lundbergov model ■ 133
 - 7.2.3.3 Scheinov model ■ 135
 - 7.2.3.4 Allanov model ■ 138
 - 7.2.3.5 Kanadski model za javni sektor ■ 141
 - 7.2.3.6 Model Camerona in Quinna ■ 145
Vprašanja za ponavljanje ■ 151

8 Poslovna etika ■ 152

- 8.1 Nekateri temeljni pojmi ■ 152
- 8.2 Temeljni nazori o etiki ■ 155
 - 8.2.1 Utilitarizem ■ 155
 - 8.2.2 Deontologija ■ 156
 - 8.2.3 Etika vrline ■ 157
 - 8.2.4 Temeljne človekove pravice ■ 158
 - 8.2.5 Postmodernistična etika ■ 159

- 8.3 Poslovna etika ■ 161
- 8.3.1 Podjetništvo in etika ■ 162
- 8.3.2 Značilnosti etične organizacije ■ 166
- 8.3.3 Etični kodeksi ■ 169
- Vprašanja za ponavljanje ■ 171

9 Literatura ■ 172

Stvarno kazalo ■ 176

Kazalo slik

- Slika 1: Vidljivost in spremenljivost organizacijske kulture ■ 13
- Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu ■ 17
- Slika 3: Ravni kulture po Hofstedeju ■ 21
- Slika 4: Dejansko in zaželeno ravnanje sodelavcev ■ 44
- Slika 5: Primerjava vrednot v nekaterih firma ■ 46
- Slika 6: Sistemski model kulture, subkulture in superkulture ■ 55
- Slika 7: Handyjeva predstavitev štirih tipov organizacijskih kultur ■ 65
- Slika 8: Tipi organizacijskih kultur po Cameronu in Quinnu ■ 73
- Slika 9: Povezanost kulture, strategije in uspešnosti ■ 114
- Slika 10: Murphyjeva krivulja neuspešnosti sprememb ■ 123
- Slika 11: Model uvajanja sprememb Kurta Lewin ■ 129
- Slika 12: Lundbergov model spreminjanja organizacijske kulture iz leta 1986 ■ 134
- Slika 13: Življenjski cikel organizacije ■ 136
- Slika 14: Allenov model izvajanja sprememb v organizacijski kulturi ■ 138
- Slika 15: Kanadski model uvajanja sprememb kulture v javni sektor ■ 143
- Slika 16: Profil dejanske in zaželene organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu ■ 145

Kazalo tabel

- Tabela 1: Najpomembnejše prvine organizacijske kulture ■ 28
- Tabela 2: Elementi organizacijske kulture ■ 78
- Tabela 3: Štirje razpoložljivi načini operacionalizacije konstrukta o človeških mentalnih programih ■ 97
- Tabela 4: Skupne naloge članov organizacije pri razvoju adaptacije v okolju in notranje integracij ■ 99
- Tabela 5: Ocena "kulturnega tveganja" pri doseganju strateških ciljev ■ 105