

## **Pomen organizacijske kulture za kakovost storitev v bančnih ustanovah**

*Nataša Vrčon Tratar, spec. in dr. Boris Snoj*

*Visoka šola za management v Kopru*

Nedvomno je organizacijska kultura kot notranja zavest in determinanta vedenja zaposlenih pomemben fenomen znanstvenega proučevanja predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij. V prispevku obravnavamo nekatere vidike kulture organizacije ter ugotovljamo, kako in ali lahko ustrezne temeljne vrednote v okviru le-te prispevajo k učinkovitemu uresničevanju ciljev v organizacijah. Posebej osvetljujemo temeljno sestavino marketinškega koncepta – naravnost k odjemalcem – kot možno razsežnost organizacijske kulture ter zvezo med usmerjenostjo organizacijske kulture, kakovostjo storitev in uspešnostjo poslovanja podjetja. Zanima nas, ali usklajenost v zvezi s tem načelom na različnih ravneh organizacije (moč kulture) vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na kakovost storitev in zadovoljstvo odjemalcev.

### **PROBLEM**

Vedenje vseh zaposlenih v skladu z dejansko veljavnimi temeljnimi vrednotami in prepričanju odraža ustrezno organizacijsko kulturo. Nekonsistentnost vzorcev obnašanja zaposlenih in managementa ter drugi vzroki prispevajo k nezadovoljstvu zaposlenih, ki se odraža tudi v vrednosti njihovih storitev, namenjenih odjemalcem in s tem tudi v uspešnosti poslovanja. Problem, ki se ga lotevamo v empiričnem delu prispevka, je proučevanje razlik med managementom in kontaktnimi osebami v zaznavanju pomena nekaterih sestavin organizacijske kulture, tj. nekaterih načel in pravil vedenja kontaktnih oseb pri izvajanju storitev. Izhodišče raziskave je bila ena prvih raziskav o vplivu organizacijske kulture in klime na zadovoljstvo zaposlenih ter kakovost storitev v bančnem sektorju, opravljena v ZDA (Schneider 1980 v Bateson 1995, 149–159).

### **OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Eden najbolj priznanih strokovnjakov na področju organizacijske kulture in spreminjanja le-te, Schein, definira kulturo kot vzorec temeljnih

domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije (1992, 12). Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v organizaciji verjamejo, zato nove sodelavce učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti. Pozneje je avtor opredelitev organizacijske kulture dopolnil tako, da jo je opisal kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupni zaposlenim v organizaciji, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Obstoječa organizacijska kultura je rezultat preteklosti organizacije, zagotavlja stabilnost, namenskost in predvidljivost delovanja organizacije (Schein 1992 v Groonros 2000, 348).

Po Webstrovi (1992 v Bateson 1995, 649) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki posameznikom pomagajo razumeti delovanje organizacije in zagotavljati norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda bolj kakor formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Organizacijska kultura nastaja tako, da se skupina zaposlenih povezuje, neko daljše obdobje sodeluje in je relativno uspešna v tem, kar dela. Ideje, ki se ponavljajo in izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postajajo del organizacijske kulture (Kotter in Heskett 1992, 6). Ideje za reševanje problemov, ki postanejo del kulture, lahko izvirajo od vsepovsod, iz posameznika ali skupin, na vseh ravneh hierarhije v organizacijah. Organizacije, ki imajo močno kulturo, te ideje običajno povezujejo z ustanovitelji ali prvimi voditelji organizacije, ki so jih posredovali kakor vizijo, filozofijo organizacije ipd.

#### *Vrste organizacijske kulture*

*Marketinška kultura.* S spremembami v okolju se je tudi relativno ozka konceptualizacija marketinga s poudarkom na maksimiziranju dobička, tržnih transakcijah ali serij transakcij obogatila in preusmerila k poudarjanju dolgoročnih odnosov z odjemalci in upravljanju strateških partnerstev. Predmet preučevanja v marketingu se je preusmeril od izdelkov in organizacij kot enot raziskave k preučevanju ljudi, organiziranosti organizacij in družbenih procesov, ki povezujejo vse dejavnike v medsebojnih odnosih (Webster 1992, 10). Za boljše razumevanje nove vloge

marketinga Webster (1992, 10) predlaga obravnavanje marketinga na treh ravneh organizacije in loči tri razsežnosti marketinga: marketing kot kulturo (angl.: marketing as culture), marketing kot strategijo in marketing kot taktiko. Marketing kot kultura oz. temeljni splet vrednot in prepričanj o osrednjem pomenu odjemalca, ki usmerjajo organizacijo, je primarna odgovornost managementa na ravni celotne organizacije in na ravni njenih strateških poslovnih enot.

V zvezi z organizacijsko kulturo, ki poudarja temeljno usmeritev v odjemalce, zasledimo dva termina: marketinška kultura (angl. marketing culture) (Webster 1995, 1992; Kotler 1996; Appiah-Adu, Singh 1999; Appia-Adu, Fyall, Singh 2000) in marketinška (tržno) naravnost (angl. marketing (market) orientation) (Hooley et al. 2001; Narver in Slater 1990; Kohli in Jaworski 1990; Cadogan in Diamantopoulos 1995; Greenley 1995; Gabrijan, Snoj, Mumel 1998).

Marketinška kultura je po Webstrovei (1995, 7) tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki zaposlenim pomagajo razumeti in »občutiti« marketinško funkcijo in jim na ta način določajo norme obnašanja v organizaciji. Nanaša se tudi na pomen, ki ga organizacija kot celota daje marketinški funkciji, in na način izvajanja marketinških dejavnosti v organizaciji. Na osnovi empiričnega preverjanja veljavnosti in zanesljivosti koncepta marketinške kulture avtorji navajajo šest razsežnosti le-te: kakovost storitev, medosebne odnose, prodajne naloge, organizacijo, notranjo komunikacijo in inovativnost (Webster 1995, 1992 v Bateson 1995, Appia-Adu, Fyall, Singh 2000). Da bi lahko uresničile marketinški koncept in s tem marketinško učinkovitost, morajo imeti organizacije po mnenju avtorice ustrezno in konsistentno marketinško kulturo.

Marketinška naravnost organizacij je tudi predmet tako teoretičnega kot empiričnega proučevanja številnih avtorjev v zadnjem desetletju. Narver in Slater (1990), ki spadata med temeljne raziskovalce marketinške naravnosti, poudarjata tri vedenjske sestavine take naravnosti podjetja: naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijsko naravnost. Marketinška naravnost v osnovi oblikuje načela obnašanja v organizaciji glede navedenih sestavin, ki vplivajo na njeno uspešnost (Snoj et al. 2001; Han, Kimm in Srivastava 1998). Marketinško naravnost Deshpande in Farley opredeljujeta tudi kot skupek medfunkcijskih procesov in dejavnosti, usmerjenih v ustvarjanje in

zadovoljevanje odjemalcev, z nenehnim ocenjevanjem njihovih potreb (1998, 226).

Marketinška kultura in marketinška naravnost sta torej povezana koncepta, oba se nanašata na specifično usmerjenost, način razmišljanja in ravnanja. Lahko rečemo, da je marketinška kultura organizacijska kultura, za katero je značilna marketinška naravnost oz. organizacijska kultura, v kateri se je marketinška naravnost uresničila v vrednotah zaposlenih, postala je notranja zavest, ki usmerja njihovo delovanje v organizaciji. Kljub temu pa smo po pregledu literature ugotovili, da večina avtorjev v marketingu uporablja termin marketinška naravnost, ne da bi natančno opredelila odnos teh dveh konceptov.

*Storitvena kultura.* Zaradi specifičnih značilnosti storitev in pogosto visoke stopnje vpletenosti človeškega dejavnika v izvajanje storitev je organizacijska kultura zlasti v storitvenih organizacijah izjemno pomembna. Jasni vzorci obnašanja namreč kontaktnim osebam omogočajo, da se v nenehnih, spreminjajočih se interakcijah z odjemalci vselej odzovejo na ustrezen način in tako prispevajo k višji zaznani vrednosti storitev. Nekateri avtorji so za takšen vzorec obnašanja uvedli tudi termine storitvena kultura (Gronroos 2000; Bowen, Schneider in Kim 2000; Zerbe, Dobni in Harel 1998), storitvena klima (Schneider, White in Paul 1998; Schneider 1980 v Bateson 1995) in storitvena naravnost (Schneider 1980 v Bateson 1995, Gronroos 2000). V organizacijah s storitveno kulturo visoko cenijo dobro storitev. Izvajanje dobrih storitev za notranje in zunanje odjemalce pa za vse zaposlene pomeni naravni način življenja v organizaciji in eno najpomembnejših vrednot (Gronroos 2000, 360). Storitveno naravnani so tisti zaposleni, ki se zavzemajo za zadovoljevanje odjemalcev organizacije, poudarjajo pomen medosebnih odnosov pri delu in prilagodljive aplikacije delovnih pravil (Schneider 1980 v Bateson 1995, 150).

Schneider (1980 v Bateson 1995, 150) je bil eden prvih avtorjev, ki so poudarjali pomen storitvene klime oz. kulture v organizacijah in je v svojih številnih empiričnih raziskavah dokazoval povezavo med storitveno organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih ter kakovostjo storitev in zadovoljstvom odjemalcev.

*Birokratska kultura.* Za razliko od storitvene kulture je za birokratsko kulturo značilno zavzemanje za ohranitev sistema, rutino in privrženost

k poenotenju operativnih nalog, vodil in postopkov (Schneider 1980 v Bateson 1995,150). Poleg tega se birokratsko usmerjeni zaposleni izogibajo poglobljenim medosebnim odnosom.

#### KULTURA TER USPEŠNOST ORGANIZACIJ

Doslej je iz raziskave jasno, da ima organizacijska kultura naravno težnjo, da vpliva na vedenje zaposlenih. Najbolj je to očitno pri skupnih vrednotah, ki vplivajo na vedenje skupine. Usmerjenost k odjemalcem na primer vpliva na to, kako hitro bodo zaposleni odgovorili in rešili odjemalčevo reklamacijo. Vpliv pa je tudi obraten, vedenje in postopki vplivajo na oblikovanje vrednot (Kotter in Heskett 1992, 8).

Toda ali lahko trdimo, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacij?

Peters in Waterman sta konec osemdesetih let prejšnjega stoletja na vzorcu 75 zelo uspešnih organizacij v ZDA ugotovila, da imajo take organizacije razvito organizacijsko kulturo (1992, 9 in 103–106). Razvita kultura ima lahko močan vpliv na zaposlene in na njihovo uspešnost, zlasti v konkurenčnem poslovnem okolju. Zaposlenim v organizaciji omogoča, da izvajajo hitre in koordinirane akcije v prid odjemalcem pred konkurenti. Avtorja menita, da je lahko ta vpliv celo večji od vpliva tistih dejavnikov uspeha, ki jih najbolj pogosto navajamo v strokovni literaturi: strategija, organizacijska struktura, sistem managementa, orodja finančne analize, uspešno vodenje idr. Zato uspešna podjetja veliko vlagajo v oblikovanje, ustvarjanje in ohranjanje močne organizacijske kulture. Do podobnih rezultatov sta prišla tudi Kotter in Heskett (1992, 10–12), ki sta raziskovala odnos med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo organizacije.

Postavlja pa se vprašanje, kakšna organizacijska kultura je tista prava, ki spodbuja in omogoča dolgoročno uspešno poslovanje podjetja.

#### *Moč organizacijske kulture*

Številni raziskovalci ugotavljajo, da je uspešnost podjetja povezana z močno kulturo. Organizacija ima močno kulturo takrat, ko imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela ter ko vsi zaposleni te vrednote hitro sprejemajo (Heskett in Kotter 1992, 16). Kavčič definira moč kulture kot homogenost kolektiva (1994, 197). Čim bolj se

zaposleni strinjajo o temeljnih usmeritvah, vrednotah in prepričanjih in delujejo v skladu z njimi ter čim manj je med njimi razlik v zvezi s tem, tem močnejša je kultura.

Calori in Sarnin (Kavčič 1994, 198) sta na osnovi svojega združevalnega modela organizacijske kulture raziskovala njeno moč v različnih tipih organizacij v različnih evropskih državah. Moč kulture sta merila kot homogenost odgovorov zaposlenih in kot intenzivnost kulture v zvezi z desetimi vrednotami. Ugotovila sta, da ima moč organizacijske kulture več vpliva na rast kakor na dobičkonosnost preučevanih organizacij.

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Heskett in Kotter (1992, 21–25) v že omenjeni raziskavi, s katero dokazujeta, da obstaja korelacija med močjo organizacijske kulture in rastjo vrednosti organizacij, ki pa ni zelo močna. Poglobljena analiza organizacij v vzorcu je namreč pokazala, da nekatere organizacije z močno organizacijsko kulturo dosegajo slabe dolgoročne poslovne rezultate in obratno, organizacije z šibko organizacijsko kulturo dosegajo zelo dobre dolgoročne rezultate. Pri analizi prve skupine organizacij so ugotovili številne napačne usmeritve, na primer ključne odločitve na področju proizvodnje in marketinga sprejemajo managerji, ki so ozko specializirani finančni strokovnjaki, organizacije ne upoštevajo pomembnih dejavnikov zunanjega okolja, zanje je značilna introvertiranost, neupoštevanje odjemalčevih preferenc, konservativnost, centralizirano in birokratsko delovanje managerjev, nepripravljenost na tveganje, pretirano analitično-metodično vedenje, pomanjkanje uslužnosti pri izvajanju storitev, aroganca itd. Pri drugi skupini organizacij pa je negativna povezava med močjo kulture in uspešnostjo poslovanja posledica drugih dejavnikov, in sicer predvsem kapitalskega združevanja uspešnih organizacij, ki pa imajo različno organizacijsko kulturo, monopolističen položaj idr.

Iz tega sledi, da lahko ima močna kultura zaradi napačnih usmeritev in neprilagodljivosti dolgoročno negativne posledice za organizacijo.

#### *Usmerjenost organizacijske kulture*

Webster (1992, 13–14) rešuje dilemo ustrezne usmerjenosti organizacijske kulture s teorijo proizvodnih virov organizacije (angl. resource-based theory). V skladu z njo mora organizacija razviti razločevalne, zanjo značilne sposobnosti, jasno določiti svojo pozicijo v verigi vrednosti in poiskati tiste vire konkurenčne prednosti, ki temeljijo na znanju in jih je

težko posnemati (Conner 1991; Grant 1991 v Webster 1992, 13). Organizacijska kultura, ki je usmerjena v odjemalce, je lahko pomemben primer teh virov.

Webstrova ugotavlja (1992 v Bateson 1995, 650), da je ustreznost kulture odvisna od ciljev in strategij organizacije. Če želi na primer organizacija uveljaviti svojo konkurenčno prednost na osnovi zaznane kakovosti storitev, to zahteva ustrežno kulturo, ki bo drugačna od tiste, ki jo zahteva organizacija, ki se želi uveljaviti z nizkimi cenami svojih storitev. Organizacija lahko sledi kakršni koli strategiji in goji ustrezne usmeritve, vrednote in prepričanja, pomembno pa je, da so le-te razširjene in da jih zaposleni na vseh ravneh hierarhične lestvice razumejo in upoštevajo. V svojih empiričnih raziskavah je Webstrova dokazala tudi, da obstaja pomembna povezava med kulturo trženja in učinkovitostjo trženja, zadovoljstvom odjemalcev storitvene organizacije in uspešnostjo poslovanja (Webster 1993, 111–132; 1995, 6–21). Po pregledu novejših empiričnih raziskav na tem področju smo ugotovili, da so tudi drugi avtorji, ki so za revizijo kulture trženja uporabili instrument Webstrove in tudi znanstveno potrdili zanesljivost in veljavnost tega instrumentarija, prišli do enakih rezultatov (Appiah-Adu in Singh 1999; Appia-Adu, Fyall in Singh 2000; Sin in Tse 2000; 299–302).

V slovenskem prostoru v zadnjem času nismo zasledili nobene strokovne objave o raziskavah na področju kulture trženja, pač pa je bila med letoma 1995 in 1997 že opravljena obsežna raziskava o naravnosti trženja slovenskih podjetij, merjena po Narver-Slaterjevi lestvici (Narver in Slater 1990). Avtorji raziskave so ugotovili zelo šibko povezavo med uspešnostjo doseganja ciljev po posameznih osnovah za merjenje uspešnosti ter stopnjo tržne naravnosti v preučevanih organizacijah. Med najbolj verjetna razloga, da povezave niso znanstveno potrdili, avtorji uvrščajo subjektivno oceno generalnih direktorjev ter nizko donosnost naložb, ki so v organizacijah z visoko tržno naravnostjo v začetnih fazah (Iršič et al. 1999, 54). Trenutno poteka podobna raziskava o tržni naravnosti storitvenih organizacij v Sloveniji in drugih tranzicijskih državah osrednje Evrope, ki bo med drugim skušala odgovoriti na vprašanje, ali so organizacije v storitvenem sektorju, ki imajo višjo stopnjo tržne naravnosti, bolj uspešne od svojih manj tržno naravnanih tekmecev (Hooley et al. 2001, 8).

Na podlagi navedenih podatkov lahko zaključimo, da je dovolj močna

organizacijska kultura, s pravimi usmeritvami, ki goji dobre medosebne odnose, dobro notranje komuniciranje in dovoljuje prilagodljivost oz. sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja, tista, ki pomaga organizaciji pri večji uspešnosti poslovanja.

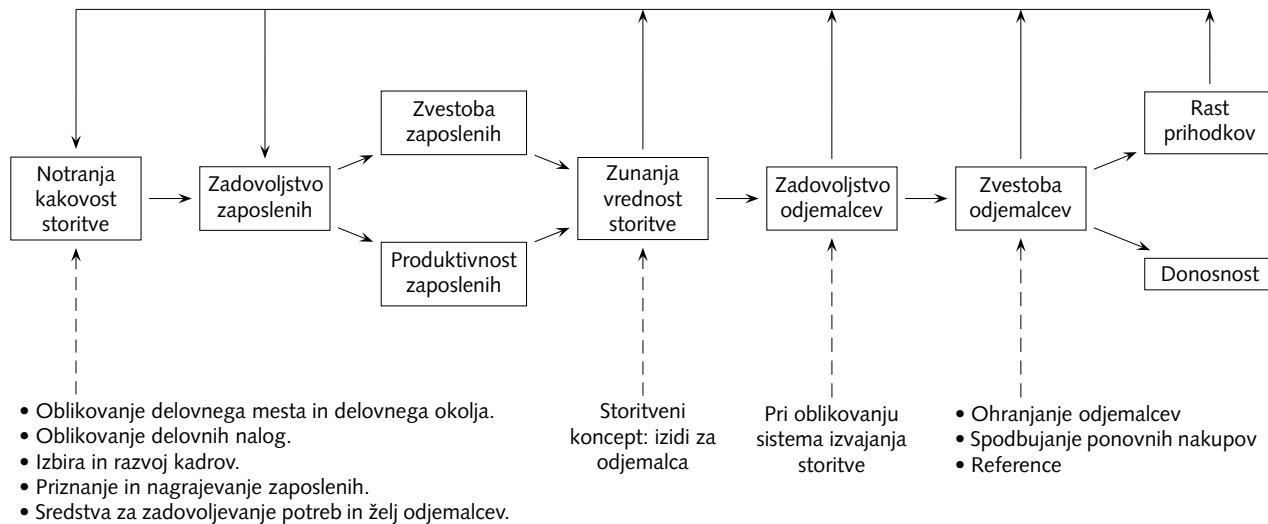
#### VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN KAKOVOST STORITEV

V prvem delu besedila smo se osredotočili na povezavo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja ter posebej izpostavili, da ima organizacijska kultura v storitvenih organizacijah zaradi večje intenzivnosti človeškega faktorja v izvajanju storitev še večji pomen. Prav zato nas zanimajo globlji vzroki, vsebina in narava povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo storitvenih organizacij ter dejavniki uspešnosti organizacij.

Pri razlagi povezave med organizacijsko kulturo in dejavniki uspešnosti organizacije izhajamo iz modela storitvene verige dobička (Heskett et al. 1994 v Bateson 1995, 419–428). Avtorji razlagajo člene v verigi takole: dobiček in rast podjetja sta rezultat zvestobe odjemalcev, ki pa je neposredna posledica zadovoljstva odjemalcev. Na zadovoljstvo odjemalcev v veliki meri vpliva zaznana vrednost izvedenih storitev. Treba je vedeti, da zaznana vrednost storitev za odjemalca, tako vrednost izidov kot vrednost procesa, avtorji opredeljujejo kot kakovost storitev. Torej je zunanja, zaznana vrednost storitev, tj. zaznana kakovost storitev, vezni člen storitvene vrednostne verige (Heskett et al. 1994 v Bateson 1995, 420; Loveman 1998). Visoko zaznana vrednost storitev pa lahko omogočajo le zadovoljni, zvesti in visoko produktivni zaposleni in med njimi v prvi vrsti kontaktno osebje. Zadovoljstvo zaposlenih je primarno rezultat visoko kakovostnih podpornih, notranjih storitev in sistemov, ki kontaktnim osebam omogočajo, da izvajajo dobro storitev (risba 1).

Kakovost delovnega okolja prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Merimo jo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije, opredeljena je tudi z načinom izvajanja notranjih storitev med zaposlenimi. Raziskave so pokazale, da zaposleni v storitvenih organizacijah na svojem delovnem mestu visoko vrednotijo to, da so sposobni in pooblaščen ter da lahko dosežejo dobre izide za odjemalce (Heskett et al. 1994 v Bateson 1995, 423). To trditev lahko povežemo s Herzbergovo motivacijsko teorijo, ki med drugim razlaga, da so najbolj po-





Risba 1: Povezave v storitveni verigi dobička (Povzeto po Heskett et al. 1994 v Bateson 1995, 420).

membni motivatorji na delovnem mestu dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost (Lipičnik 1994, 501).

Management mora zatorej razumeti pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu ter z vzgledom in dejanji podpirati uresničevanje vrednot dobre storitve za odjemalce. Managerji, ki razumejo storitveno verigo dobička, zatorej vzdržujejo tako organizacijsko kulturo, ki se osredotoča na storitve za odjemalce in storitve za zaposlene. S svojim vedenjem izražajo željo in pripravljenost prisluhni potrebam zaposlenih in njihovim predlogom za izboljšanje izvajanja storitev (Heskett et al. 1994 v Bateson 1995, 423).

Delo kontaktnih oseb je zelo stresno, ker zaposleni želijo oz. morajo zadovoljevati različne, včasih celo nasprotujoče, zahteve managementa in odjemalcev. Ko pa predstava zaposlenih o tem, kako naj bi delovala organizacija, ni skladna z njihovo zaznavo dejanskega stanja, se pojavljajo stres in napetost, konflikti, nezadovoljstvo, frustracija in želja po zapustitvi organizacije. Neskladje med zaznavami managementa in zaposlenih v zvezi s storitveno usmeritvijo organizacijske kulture je torej eden izmed vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih. To trditev je dokazala tudi Schneiderjeva raziskava, v kateri so merili korelacijo med velikostjo razhajanj v zvezi z storitveno usmeritvijo med managementom in kontaktnim osebjem na eni strani in med različnimi pokazatelji negativnih občutkov kontaktnih oseb na delovnem mestu na drugi (konflikt vloge, konflikt nejasnosti, nezadovoljstvo, frustracija, namen odpovedi). Najbolj izrazita korelacija je bila pri postavkah: »konflikt vloge kontaktnega osebja«, in sicer 0,45, in pri »nezadovoljstvu kontaktnega osebja« 0,42, kar kaže, da je bila ugotovljena korelacija srednje močna. To nam pove, da večja razhajanja med managementom in kontaktnim osebjem glede storitvene usmerjenosti, povzročajo večje nezadovoljstvo kontaktnih uslužbencev na delovnem mestu (Schneider 1980 v Bateson 1995, 155).

Pri kontaktnem osebju je zaznati:

- konflikt vloge (angl. role conflict), ki nastaja zaradi nekonsistentnosti med zaznanimi pričakovanji managementa glede izvajanja storitev in zaznanimi dejanskimi pričakovanji odjemalcev in
- konflikt zaradi nejasnosti položaja (angl. role ambiguity), ki na-

staja, ker kontaktni uslužbenci ne razumejo dobro vloge in namena njihovega dela (Hoffman in Bateson 1997, 305).

Ti konflikti so med drugim tudi vzrok, da nastaja t. i. vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in ravni izvajanja storitve (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985, 44). Slabša konsistentnost organizacijske kulture potemtakem povečuje omenjene konflikte in s tem negativno vpliva na kakovost izvajanja storitev.

Management v storitvenih organizacijah pa lahko izkoristi (skriti) pozitivni potencial kontaktnih oseb – želje (oz. potrebe) po izvajanju dobrih storitev tako, da olajša in zmanjšuje navedene konflikte na delovnem mestu. To dosežejo z vzpostavitvijo kulture, v okviru katere se bodo te želje lažje uresničevale, v kateri bodo spodbujali in pospeševali ustrezno vedenje kontaktnih oseb in v kateri bo tudi management z besedami in dejanji pokazal, da je dobra storitev nujna za delovanje organizacije (Schneider 1980 v Bateson 1995, 150).

Seveda se je pa treba zavedati dejstva, da bodo zaposleni motivirani za zadovoljevanje potrebe svojih notranjih in zunanjih odjemalcev le, če bodo predhodno zadovoljene njihove osebne potrebe.

#### UGOTAVLJANJE HOMOGENOSTI NEKATERIH SESTAVIN KULTURE V BANČNIH POSLOVALNICAH V SLOVENIJI

Ker so problemi v zvezi z organizacijsko kulturo in doseganjem mednarodne konkurenčne prednosti v bančnem sektorju aktualni tudi v Sloveniji, je obravnavana tema predstavljala velik raziskovalni izziv. Kot izhodišče je služila že omenjena Schneiderjeva raziskava (1980 v Bateson 1995, 149–159). Zaradi omejenosti virov pa se je naša empirična raziskava osredotočila le na del Schneiderjeve raziskave, in sicer na merjenje moči in usmerjenosti nekaterih sestavin organizacijske kulture pri dveh segmentih zaposlenih – kontaktnih uslužbencih in managementu.

#### *Načrtovanje raziskave*

Cilji raziskave:

- izmeriti zaznavanje pomena nekaterih sestavin organizacijske kulture – nekaterih načel in pravil obnašanja kontaktnega osebja za kakovostno izvajanje storitev (= 15 spremenljivk) v bankah z vidika kontaktnega osebja in managementa,

- ugotoviti, kakšna usmeritev v organizacijski kulturi – storitvena ali birokratska, prevladuje pri kontaktnih osebah in pri managementu ter
- ugotoviti, pri katerih načelih in pravilih obnašanja nastajajo večji razkoraki med managementom in kontaktnim osebjem v zaznavanju pomena posameznih spremenljivk.

Vzorec:

- 11 priložnostno izbranih bančnih poslovalnic štirih različnih slovenskih bančnih organizacij,
- 32 predstavnikov managementa in
- 58 predstavnikov kontaktnih oseb.

Hipoteze:

- H1: Kontaktne osebe so bolj storitveno usmerjene kakor njihovi managerji.
- H2: Pri obeh preučevanih skupinah – managementu in kontaktnih osebah, je zaznati organizacijsko kulturo, v kateri prevladuje storitvena usmerjenost pred birokratsko.
- H3: Med managementom in kontaktnim osebjem obstajajo statistično značilne razlike v zvezi s pomenom posameznih načel in pravil obnašanja kontaktnih uslužbencev pri najmanj petih (tretjina) merjenih spremenljivkah.
- H4: Neskladje (varianca nad 1) med vsemi anketiranci se pojavlja pri najmanj petih (tretjina) merjenih spremenljivkah.

Predpostavke:

- Za delo kontaktne osebe v storitvenih organizacijah se pretežno odločajo ljudje, ki si želijo dela z ljudmi, želijo ponuditi dobro storitev in so torej storitveno usmerjeni. Management mora izkoristiti njihovo »pozitivno naravnost« z vzdrževanjem primerne kulture, v kateri se prizadevanja po dobri izvedbi uresničijo, vrednotijo in nagrajujejo.
- Banke v Sloveniji v domači lasti se zaradi mednarodne liberalizacije finančnih storitev, odpiranja trga tujemu kapitalu ter pričakovanega povečanja konkurence zavedajo pomena usmerjenosti k

odjemalcem in so to usmerjenost vgradile v svojo vizijo, poslanstvo in strateške cilje. (Vprašanje pa je, do kolikšne mere se to uresničuje v vsakdanji praksi – kulturi podjetja.)

Omejitve raziskave:

- Pri zbiranju primarnih podatkov smo se omejili na 11 priložnostno izbranih bančnih poslovalnic različne velikosti v Sloveniji, pri čemer se zavedamo slabše reprezentativnosti vzorca.
- Anketirali smo dve skupini anketirancev: management in kontaktno osebje, izvzeli smo ostale zaposlene.
- Iz obsežne ameriške raziskave smo uporabili le eno analitično orodje, tj. vprašalnik, ki se nanaša na zaznavanje pomena posameznih sestavin organizacijske kulture v zvezi z njeno storitveno oz. birokratsko usmerjenostjo.

#### *Opis metode in tehnike zbiranja primarnih podatkov*

V raziskavi smo uporabili metodo anketiranja in v njenem okviru tehniko osebnega spraševanja. Vprašalnik je zajemal 15 vprašanj oz. spremenljivk, ki so izražala posamezna načela in pravila obnašanja pri delu kontaktnih oseb v banki. Vsi anketiranci so morali izraziti svoje stališče glede pomena posamezne postavke za kakovostno storitev. Postavili smo 5-stopenjsko skalo, ki je izražala intenzivnost pomena od 1 – popolnoma nepomembno do 5 – zelo pomembno. Vsebino posameznih postavk prikazujemo v preglednici 1.

Posamezne postavke izražajo birokratsko organizacijsko kulturo, na primer natančno slediti pravilom in postopkom ali zgolj rutinsko opravljati svoje delo in naloge, druge, na primer pokazati osebno zanimanje za vsak odjemalčev problem v zvezi z banko, pa kažejo na tržno oz. storitveno organizacijsko kulturo, ki kaže na usmerjenost h kakovostni storitvi in zadovoljstvu odjemalcev.

#### *Obdelava in interpretacija podatkov*

Podatke smo razdelili v tri skupine: management, kontaktno osebje in skupno ter za vsako skupino izračunali aritmetično sredino za posamezno spremenljivko, standardni odklon in varianco, statistično napako in aritmetično sredino za dve skupini spremenljivk (storitvena in birokratska usmeritev). Rezultate aritmetičnih sredin pomena v zvezi z omenje-

Preglednica 1: Načela in pravila obnašanja za kontaktno osebje v bankah

Št.	Vsebina postavke
1.	Natančno slediti vsem pravilom in postopkom.
2.	Vzdrževati »družinsko« vzdušje med uslužbenci v enoti.
3.	Poznati odjemalce po imenih in jih poimenovati.
4.	Odjemalcem nuditi posebno obravnavo glede na višino sredstev na računu.
5.	Biti sposoben opravljati različna dela v enoti.
6.	Zgolj rutinsko opravljati svoje delo in naloge.
7.	Sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti.
8.	Preveriti identiteto vseh (tudi poznanih) odjemalcev.
9.	Uporabljati le uveljavljene metode reševanja problemov odjemalcev.
10.	Za vsako ceno dosegati prodajne kvote, ki jih določi management.
11.	Opravljati več dela, kot ga je bilo dodeljenega.
12.	Pokazati osebno zanimanje za vsak odjemalčev problem v zvezi z banko.
13.	Posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev.
14.	Vzdrževati pomen kakovosti storitev namesto količine storitev.
15.	Ponujati storitve na nove in ustvarjalne načine.

Povzeto po Schneider 1980 v Bateson 1995, 157.

Preglednica 2: Pomen posameznih usmeritev organizacijske kulture

	Usmeritev organizacijske kulture		
	Slovenija		ZDA
	Management	Kontaktne uslužbenci	Kontaktne uslužbenci
Birokratska usmeritev	3,52	3,21	2,86
Storitvena usmeritev	4,24	4,08	3,95

Podatki za ZDA so povzeti po Schneider 1980 v Bateson 1995, 157.

nima usmeritvama organizacijske kulture v Sloveniji in v ZDA prikazujemo v preglednici 2.

H1 smo zavrnil. V preučevanih enotah v Sloveniji je management bolj storitveno usmerjen kakor kontaktno osebje. Torej se management bolj zaveda pomena usmerjenosti v kakovost storitev in v odjemalce kakor kontaktno osebje.

H2 smo potrdili. Glede usmerjenosti organizacijske kulture smo ugotovili, da sta obe preučevani skupini, tako management kot kontaktno osebje, bolj storitveno kot pa birokratsko usmerjeni. Pri obeh preučevanih skupinah prevladuje torej storitvena usmerjenost v organizacijski kulturi.

S pomočjo t-testa smo preverjali, ali obstajajo razlike pri izražanju pomena posameznih načel in pravil izvajanja storitev med managementom in kontaktnim osebjem.

H3 smo zavrnil. Izkazalo se je namreč, da lahko s 5 % tveganjem trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike samo pri eni spremenljivki. Za managerje je namreč pomembnejše kot za kontaktne osebe, da odjemalcem nudijo posebno obravnavo glede na višino njihovih sredstev na računu.

Neskladje med managementom in kontaktnim osebjem v zvezi s pomenom posameznih načel in pravil obnašanja kontaktnih oseb za kakovost storitev prikazujemo na risbi 2.

Razhajanja med managementom in kontaktnim osebjem so zaznana, vendar niso tako velika, kakor smo domnevali. Aritmetične sredine vrednosti pomena, ki ga obravnavane skupine anketirancev pripisujejo posameznim načelom, so pri načelih: »biti sposoben opravljati različna dela v enoti« in »ponujati storitve na nove in ustvarjalne načine« celo enake.

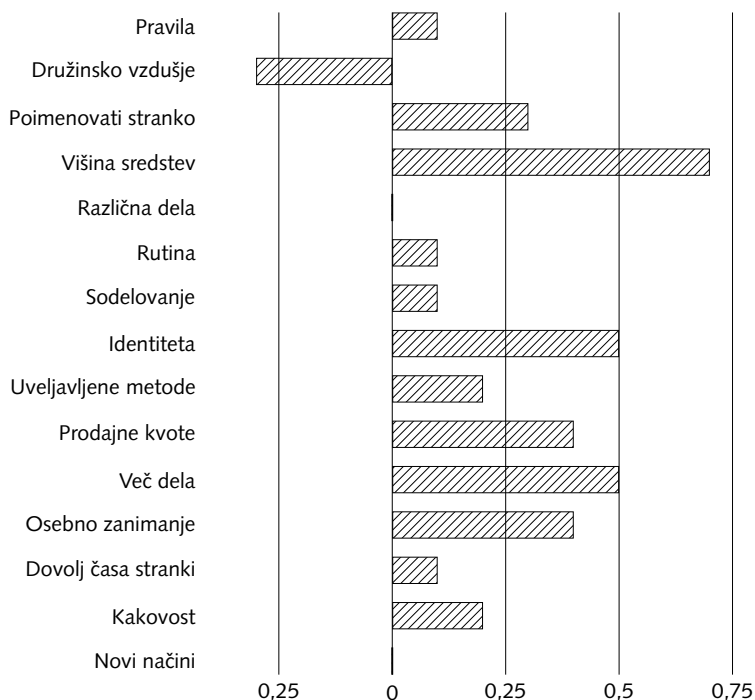
Vendar z metodo aritmetične sredine še ne moremo sklepati o homogenosti oz. moči organizacijske kulture. Zato smo z metodo standardnega odklona oz. variance, na osnovi katere lahko sklepamo o razpršenosti podatkov, ugotavljali razhajanja v zvezi s posameznimi spremenljivkami pri anketirancih.

H4 smo potrdili. Večja neskladja (varianca nad 1) med anketiranci smo zaznali pri postavkah:

- poznati stranko po imenih in jih poimenovati,
- nuditi posebno obravnavo strankam glede na višino njihovih sredstev na računu,
- rutinsko opravljati dela,
- preveriti identiteto vseh odjemalcev in
- vzdrževati »družinsko« vzdušje med uslužbenci v enoti.

Anketiranci so med seboj najbolj usklajeni (varianca pod 0,5) pri postavkah:

*Bolj pomembno za kontaktne uslužbence* ↔ *Bolj pomembno za management*



Risba 2: Razhajanja v zvezi s pomenom posameznih sestavin organizacijske kulture

- sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti in
- posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev.

#### ZAKLJUČEK

V prispevku smo izhajali iz splošne ugotovitve, da kolikor bosta normativna in dejanska plat usmerjenosti organizacije usklajeni, toliko bolj uspešno se bodo uresničevali strateški cilji organizacije. Opozorili smo na to, da moč kulture in njena pravilna usmerjenost ter zadostna fleksibilnost pozitivno vplivajo na dolgoročno uspešnost poslovanja organizacije. Prav tako smo dokazali, da ustrezna organizacijska kultura, usmerjena v storitve, ugodno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v storitvenih organizacijah in jih motivira za boljše delo. To se odraža v povečani stopnji zadovoljstva odjemalcev, povečani stopnji zvestobe in večji stopnji dobička organizacije.



Zaposleni v organizacijah z močno tržno organizacijsko kulturo, ki se identificirajo s temeljnimi usmeritvami organizacije, se pri izvajanju storitev dejansko obnašajo skladno s temi usmeritvami in tako zadovoljujejo svoje potrebe in potrebe odjemalcev, s tem pa tvorno prispevajo k uresničevanju strateških ciljev organizacije.

Z raziskavo smo na osnovi ugotovitev tujih avtorjev in lastnih ugotovitev spoznali, da v vsaki organizaciji osnovne vrednote, načela in norme, torej sestavine organizacijske kulture, ne morejo biti povsem usklajene. Vedno obstajajo razhajanja med posameznimi skupinami v organizaciji. Management v organizaciji pa se mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati za ugotavljanje neskladnosti in ukrepanje v smeri krepitev skupnih vrednot organizacije, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture, ki je eden bistvenih pogojev za uspešnost poslovanja podjetja.

Ugotovili smo, da se managerji v preučevanih bančnih organizacijah zavedajo pomena usmeritve v odjemalce in v storitve, vendar teh vrednot niso v enaki meri prenesli na kontaktne osebe, saj je pri slednjih ta vrednota manj očitna.

Zato priporočamo managerjem, da dosledno izvajajo raziskave o organizacijski kulturi ter z ustreznimi orodji le-to primerjajo z zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev. S takimi orodji lahko ugotovijo, kje so šibke točke (neusklajena organizacijska kultura), pri katerih enotah, posameznikih ali pri posameznih vrednotah, načelih. Tako lahko po sistemu povratne zanke pravočasno ukrepajo, organizirajo zagotavljanje kakovostne notranje storitve za kontaktno osebje, kar je pogoj za njihovo zadovoljstvo in visoko zaznano vrednost bančnih storitev, to pa zagotavlja dolgoročno uspešnost poslovanja.

#### UPORABLJENA LITERATURA

- Appiah-Adu, K. in S. Singh. 1999. Marketing culture and performance in service firms. *Service Industries Journal* 19 (1): 152–170.
- Appiah-Adu, K., A. Fyall in S. Singh. 2000. Marketing culture and customer retention in the tourism industry. *Service Industries Journal* 20 (2).\*\*\*
- Bateson, J. E. G. 1995. *Managing services marketing*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Bowen, D. E., B. Schneider in S. S. Kim. 2000. Shaping service cultures

- through strategic human resource management. V *Handbook of services marketing & management*, ur. T. A. Swartz in D. Iacobucci. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Cadogan, J. W. in A. Diamantopoulos. 1995. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing* 3: 41–60.
- Deshpande, R. in J. U. Farley. 1998. Measuring market orientation: generalisation and synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2: 213–232.
- Gabrijan, V., B. Snoj in D. Mumel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija* MM 3: 49–55.
- Greenley, G. E. 1995. Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies* 1: 47–66.
- Gronroos, C. 2000. *Service management and marketing*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Han, J. K., N. Kim in R. K. Srivastava. 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62: 30–45.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser in L. A. Schlesinger. 1994. *Putting the service-profit chain to work*. V Bateson 1995, 419–428.
- Hoffman, K. in J. E. G. Bateson. 1997. *Essentials of services marketing*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Hooley, G., J. Fahy, G. Greenley, J. Beracs, K. Fonfara in B. Snoj. 2001. Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. Neobjavljeno gradivo raziskave v teku, Aston University, Birmingham.
- Iršič, M., B. Snoj, A. Pisnik in D. Mumel. 1999. Ali sta tržna naravnost podjetij v Sloveniji in donosnost njihovih naložb povezani? V 4. *Marketinška konferenca DMS, Portorož 1999*, ur. J. Damjan, 50–55. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
- Kavčič, B. 1994. Organizacijska kultura. V Možina et al. 1994, 174–211.
- Kohli, A. K. in B. J. Jaworski. 1990. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (3):1–18.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotter, J. P. in J. L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

- Lipičnik, B. 1994. Motivacija in motiviranje. V Možina et al. 1994, 488–523.
- Loveman, G. W. 1998. Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance. *Journal of Service Research* 1 (1): 18–31.
- Možina, S. et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Narver, J. C. in S. F. Slater. 1990. The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (5): 20–35.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml in L. Berry. 1985. A conceptual model of service quality and its implication for service quality research. *Journal of Marketing* 49: 41–50.
- Peters, J. T. in R. H. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper Collins.
- Schein, H. E. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1980. The service organization – climate is crucial. V Bateson 1995, 149–159.
- Schneider, B., S. White in M. C. Paul. 1998. Linking service climate and customer perception of service quality: test of causal model. *Journal of Applied Psychology* 83 (2): 150–163.
- Sin, L. Y. M. in A. C. B. Tse. 2000. How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms. *Journal of Services Marketing* 14 (2): 295–309.
- Snoj, B., V. Gabrijan, D. Mumel in M. Iršič. 2001. *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Webster, C. 1993. Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm. *Journal of Business Research* 26 (2): 111–132.
- Webster, C. 1992. What kind of marketing culture exist in your service firm? An audit. V Bateson 1995, 649–659.
- Webster, C. 1995. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing* 9 (2): 6–21.
- Webster, F. E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56 (oktober): 1–17.
- Zerbe, W. J., D. Dobni in G. H. Harel. 1998. Promoting employee service behavior: the role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 15 (2): 165–179.