

Univerza v Mariboru
Fakulteta za varnostne vede

DIPLOMSKO DELO
Organizacijska kultura v Vojaški policiji

Junij, 2010

Aleš Sirše
Mentor: red. prof. dr. Milan Pagon

ZAHVALA

Za pomoč, podporo in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorju prof. dr. Milanu Pagonu. Zahvalo prav tako namenjam kolektivu 17. BVP, še posebej gospodu Viljemu Kovačiču, ki mi je pomagal pri izvedbi anketnega vprašalnika.

Nenazadnje se zahvaljujem svoji družini, ki mi je v času študija vseskozi stala ob strani, kakor tudi vsem tistim, ki so na kakršenkoli način pomagali in me usmerjali pri izdelavi pričujočega diplomskega dela.

KAZALO

1	Uvod	1
2	Organizacijska kultura	4
2.1	<i>Nastanek organizacijske kulture</i>	8
2.1.1	Skupinska dinamika.....	8
2.1.2	Vodenje.....	9
2.1.3	Učenje.....	10
2.2	<i>Sestavine organizacijske kulture</i>	11
2.3	<i>Tipologije organizacijske kulture</i>	14
2.3.1	Tipologija Camerona in Quinna	15
3	Subkultura	19
3.1	<i>Dognane subkulture</i>	20
3.2	<i>Policijska subkultura</i>	21
3.3	<i>Značilnosti policijske subkulture</i>	21
3.3.1	Mačizem	21
3.3.2	Pragmatizem	22
3.3.3	Rasni predsodki	22
3.3.4	Konservativnost	22
3.3.5	Avtoritarnost.....	22
3.3.6	Solidarnost.....	23
3.3.7	Pripadnost	23
3.3.8	Cinizem.....	23
3.3.9	Socialna opora	24
4	Vojaška kultura	25
4.1	<i>Kultura v vojaški organizaciji</i>	25
4.2	<i>Kulturne razlike znotraj vojske</i>	29
4.3	<i>Kako postati vojaška oseba</i>	32
5	Vojaška policija	37
5.1	<i>Naloge vojaške policije</i>	38
6	Metoda	40
6.1	<i>Oprelitev problema</i>	40
6.2	<i>Opis vzorca</i>	41

6.3	<i>Hipoteze</i>	43
6.4	<i>Merski instrument</i>	46
6.5	<i>Opis postopka</i>	48
7	Rezultati in interpretacija	49
7.1	<i>Analiza razlogov za opravljanje dela vojaških policistov</i>	50
7.2	<i>Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu vojaških policistov</i>	53
7.3	<i>Vrste organizacijske kulture v vojaški policiji</i>	58
7.4	<i>Povezanost med tipi kulture in lastnostmi subkulture</i>	71
7.5	<i>Povezanost med dejavniki subkulture in zadovoljstva pri delu</i>	79
8	Sklep	85
9	Literatura in viri	97
10	Priloge	100

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza razlogov za opravljanje dela vojaških policistov.	50
Tabela 2: Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu vojaških policistov.	53
Tabela 3: Vrste organizacijske kulture v vojaški policiji.	58
Tabela 4: Povezanost zadovoljstva pri delu z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	71
Tabela 5: Povezanost socialne opore z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	71
Tabela 6: Povezanost mačizma z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	72
Tabela 7: Povezanost pragmatizma z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	73
Tabela 8: Povezanost rasnih predsodkov z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	73
Tabela 9: Povezanost konservativnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	74
Tabela 10: Povezanost avtoritarnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	74
Tabela 11: Povezanost solidarnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	75
Tabela 12: Povezanost pripadnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	75
Tabela 13: Povezanost cinizma do delovnih pravil z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	76
Tabela 14: Povezanost cinizma do vodij z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	77
Tabela 15: Povezanost cinizma do dela z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).	77
Tabela 16: Povezanost med dejavniki subkulture in zadovoljstva pri delu.	79

POVZETEK

Diplomska naloga predstavlja in analizira organizacijsko kulturo v Vojaški policiji Slovenske vojske. V diplomski nalogi predstavljam ugotovitve in definicije organizacijske kulture različnih avtorjev. Ponujam odgovore na vprašanja, kot npr. kaj je organizacijska kultura, kaj dejansko pomeni organizacijska kultura za določeno organizacijo, kako jo dojemajo udeleženci neke organizacije, zakaj se v neki organizaciji poleg neke pričakovano sprejete organizacijske kulture pojavlja tudi t.i. subkultura? Na ta in druga vprašanja sem poskušal odgovoriti v tem diplomskem delu. Posebej sem se osredotočil na vojaško organizacijo, natančneje na njeno enoto Vojaška policija. Z anketo, ki sem jo izvedel med pripadniki Vojaške policije, sem želel izvedeti, kakšni so pogledi na njihovo trenutno zaposlitev, iz katerih razlogov so se odločili za delo, ki ga opravljajo, ter pomembneje, ali tudi pri njih, kot v mnogih velikih organizacijah zaprtega tipa, obstajajo subkulture, ki se v nasprotju s splošno sprejeto kulturo neke organizacije, drugače razvijajo. Kot izhodišče sem uporabil ugotovitve tujih avtorjev, ki so analizirali vojaške organizacije različnih držav ter poskušali ugotoviti kulturo in kulturne razlike omenjenih organizacij.

Anketa je bila izvedena med pripadniki vojaške policije, v Vojašnici Ljubljana – Moste (Vojašnica Franca Rozmana – Staneta), kjer je nameščen 17. bataljon vojaške policije. Podatki za analizo anketnih vprašalnikov so bili zbrani na vzorcu 45 vojaških policistov.

Ugotovljeno je bilo, da so dejavniki, ki vojaškim policistom pri njihovem delu nudijo največ zadovoljstva, prav tisti, na katerih vojaška organizacija temelji svojo kulturo. To so: pripadnost delovni skupini, organizacija dela, delovna kontrola, vodenje, delovni pogoji, vsebina dela, varnost pri delu in odnosi s prvim nadrejenim, skratka dejavniki, katerim vojaška organizacija daje največ poudarka pri socializaciji v vojaško kulturo.

Analiza razlogov, zaradi katerih so se vojaški policisti odločili za delo v vojaški organizaciji, pokaže, da je integracija anketiranih v vojaško organizacijo oziroma v vojaško policijo, zasnovana predvsem na selektivni oziroma preračunljivi identifikaciji, saj so dominantne individualne vrednote, kot so: zagotovljena plača, zanimivo delo, raznoliko delo in možnost napredovanja. T.i. predvidena socializacija pri vojaških

policistih ni bila izrazita, saj je dejavnik 'izpolnitev mladostnih sanj', le v majhni meri vplival na njihovo odločitev za trenutno delo.

V raziskavi sem poskušal ugotoviti povezanost posameznih dejavnikov subkulture in zadovoljstva pri delu. Na tem mestu bi veljalo izpostaviti povezanost, ki se kaže v negativnem razmerju, med zadovoljstvom pri delu ter cinizmom do pravil, cinizmom do dela in cinizmom do vodij. Zadovoljstvo pri delu je pomemben dejavnik, ki uravnava tako sedanje kot prihodnje odnose med zaposlenimi v organizaciji. Namreč negativna povezanost se kaže v razmerju zadovoljstva pri delu in cinizma, kar nam daje vedeti, da zadovoljni vojaški policisti pri svojem delu ne zaznavajo občutij sovraštva, zavisti in nezaupanja, prav tako ne doživljajo nemočne jeze oziroma nasprotovanja. Prav tako pa ne doživljajo nezmožnosti odkrito izraziti teh občutij, do tistih posameznikov ali struktur, ki so jih povzročili.

Prav tako je bilo ugotovljeno, da se pri dojemanju dejavnikov subkulture, s strani vojaških policistov in policistov iz civilnega sektorja, podobnost kaže v naslednjih dejavnikih: cinizmu do dela, cinizmu do delovnih pravil, pragmatizmu, pripadnosti, konservatizmu, mačizmu in solidarnosti, čeprav so ti dejavniki praviloma bolj izraziti v policiji v civilnem sektorju.

Ključne besede: vojaška organizacija, kultura, organizacija, vojaška policija.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MILITARY POLICE - SUMMARY

This diploma thesis is presenting and analyzing organizational culture in the Slovenian military police.

It first presents the findings and definitions of organizational culture by various authors. It then answers the questions of what is organizational culture; what does it mean for a particular organization; how is it perceived by the employees of an organization and why in some particular organizations a so called subculture emerges, in addition to an overall organizational culture.

The thesis specifically focuses on the military police, which is one of the units in a military organization that is solely responsible for policing the armed forces. It explores the views of military police officers regarding their current profession, the reasons for selecting it and, above all, whether the so-called subculture exists in the military police.

The findings of various authors and their analyses of military organizations in different countries, especially their views on the culture and cultural differences among these organizations, were used as a starting point in the present thesis.

The survey was carried out among the 17. battalion of the Slovenian Military Police stationed in Ljubljana – Moste. The data for the analysis of the questionnaire were collected from 45 military police officers.

It was found that the factors providing the largest extent of job satisfaction for military police officers were the very factors on which the military organization based its culture. These are: group commitment, membership, organization of work, control, leadership, working conditions, work content, safety at work and relations with the superiors.

The analysis of the reasons for why the military officers chose to work in a military organization showed that the integration into a military organization or, more

specifically, the military police was based primarily on the selective identification. The dominant individual values were a guaranteed salary, an interesting work, and varied work and career opportunities. The so-called anticipated socialization, demonstrated by the military police officers “fulfillment of youthful dreams,” only had a slight impact on their decision to choose their current work.

We wanted to explore the relationships between the individual elements of subculture and job satisfaction. We found a significant negative relationship between job satisfaction and: cynicism regarding the rules, cynicism regarding the nature of work, and cynicism regarding the supervisors. Job satisfaction is an important factor, which regulates both the current and future relationships between employees within the organization. The negative relationship means that satisfied military police officers do not experience feelings of hostility, envy, and distrust. At the same time, they do not experience helpless anger or opposition. They also do not face the inability to express feelings openly toward those individuals or structures that caused those feeling.

It was also found that there were similarities between subcultures in the military police and its counterpart in the civilian sector regarding the following elements: cynicism regarding the nature of work, cynicism regarding the work rules, commitment, conservatism, machismo and solidarity, although these were mainly more pronounced in the police in the civilian sector.

Keywords: military organization, culture, organization, military police.

1. UVOD

Vsaka skupnost tvori svojo kulturo, naj gre za primarne skupnosti, kot na primer družina, krog prijateljev, ali sekundarne skupnosti, kot so na primer razne organizacije, društva, se pravi krog, v katerem se posameznik giblje izven svoje primarne kulture. Prav tako pa ima vsaka organizacija svojo organizacijsko kulturo. Kakšna je ta kultura, je lahko odvisno od različnih dejavnikov, ki so opisani v pričujočem delu. Pomembno je predvsem, kako so ti dejavniki zastavljeni v določeni organizaciji. Na podlagi teh, se lahko neka organizacija identificira kot zaprta ali odprta, avtokratična ali demokratična, njeno vodstvo lahko funkcionira hierarhično ali horizontalno itn. Čeprav se po eni strani organizacije trudijo ustvarjati v svojem okolju takšno klimo, da bo sprejemljiva za vse udeležence, še vseeno obstaja tista senčna pega v organizaciji, ki pa je ni mogoče prekriti.

Kot je omenjeno v teoretičnem delu naloge, se vzporedno poleg standardne kulture v organizaciji razvija paralelna kultura, imenovana subkultura, na katero sama organizacija, oziroma ljudje, nimajo direktnega vpliva.

Subkultura, kot nek način razmišljanja, in posledično delovanja, lahko nastane zaradi več razlogov, pa naj gre za razloge z negativnim ali pozitivnim predznakom. Nastane lahko kot odgovor na nezadovoljstvo s trenutno klimo v organizaciji oziroma s kulturo, ki vlada v določeni organizaciji, lahko se sproži ob samem procesu razdelitve organizacije na več delov, pojavlja se lahko tudi tam, kjer so ljudje razdeljeni po določenih skupinah in kjer je velikost organizacije takšna, da je nemogoče, da bi vsi zaposleni lahko medsebojno komunicirali, itn.

Ali se to zgodi zaradi notranjih vzgibov, kot so lahko na primer nezadovoljstvo z vodstvom, s sodelavci, ali pa zaradi zunanjih vzgibov, kot so lahko vpliv okolice, kontakt s skupnostjo, mediji, itn. Pri proučevanju policijske organizacije so bili prikazani prav ti vidiki. Se pravi tako notranji - nezadovoljstvo z nadrejenimi, nerazumevanje s sodelavci (socialno spodkopavanje), kot tudi zunanji - pritisk s strani medijev, nezadovoljstvo s pravnimi postopki, s politično oblastjo itn.

Zato lahko prav z merjenjem organizacijske kulture ugotovimo, kakšno je stanje v določeni organizaciji, ali je trenutna klima pozitivna ali negativna, prav tako pa lahko ugotovimo, na kakšen način deluje obravnavana organizacija, kako zaposleni gledajo na organizacijo, na vodstvo, na sodelavce, in ne nazadnje, kako se sami identificirajo s samo organizacijo.

Način, kako se bo posameznik prilagodil določeni kulturi organizacije, je odvisen od njega, od njegove prilagoditve k novemu okolju, njegovih prepričanj, vrednot oziroma vsega, kar izhaja iz njegove duševne in čustvene zrelosti. Prav tako pa od sprejetja posameznika s strani integriranih članov, ki so že prisotni v določeni organizaciji. Kot je omenjeno, lahko organizacija sama ustvari neko svojo kulturo, s katero želi ustvariti določeno vrsto povezanosti med člani, jih povezati na način, da bo delo, ki ga opravljajo, prav tako pa medsebojni odnosi, delovali na takšni ravni, da ena funkcija ne bo omejevala druge, temveč tako, da bodo komplementarne. V splošnem smislu mora organizacija ustvariti pogoje, v katerih se bodo obstoječi in na novo pridobljeni člani počutili dobro.

Vedno več je literature o merjenju organizacijske kulture v raznih organizacijah oziroma podjetjih. Dosti avtorjev, ki se ukvarjajo z merjenjem organizacijske kulture v hierarhičnih oziroma avtoritativnih organizacijah, je analiziralo in se vsebinsko dotikalo omenjene kulture, predvsem v policiji. Ker je bilo v preteklosti narejenih kar nekaj raziskav na temo organizacijske kulture v policiji, kjer je bilo raziskano tudi področje subkulture, sem se odločil to temo raziskati v vojaški policiji, kjer so doslej prevladovali zgolj opisni in teoretični pristopi.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del je razdeljen na štiri poglavja.

V prvem poglavju, organizacijska kultura, sem pojasnil splošne značilnosti kulture, kaj je kultura, kaj pomeni kultura v organizaciji, pod kaj smatramo organizacijsko kulturo, kaj štejemo med najbolj pogoste elemente organizacije, zakaj organizacijski kulturi pripisujemo tolikšen pomen, prav tako predstavljam različne tipologije organizacijske kulture. Na tem mestu sem posebej izpostavil tipologijo Cameron in Quinna, na kateri temelji tudi anketni vprašalnik.

V drugem poglavju sem se posvetil subkulturi ter njeni kratki obnovi skozi zgodovino, kje in na kakšen način se pojavlja, katere so lastnosti subkulture. Nadalje sem predstavil različne vrste subkulture, ki so bile ugotovljene s proučevanjem policijske organizacije.

Tretje poglavje se nadaljuje s predstavitvijo vojaške kulture, in značilnosti, ki so bile ugotovljene s strani tujih avtorjev. Pojasnim, kakšna je pravzaprav kultura v vojaški organizaciji, na kaj vpliva. Razjasnim tudi pojmovanje različnih tipov kultur znotraj vojaške organizacije. Sledi obrazložitev, kako postati vojaška oseba, ali je za posameznika bolje, da je njegov vstop v vojaško organizacijo pogojen z naravno ali selektivno identifikacijo. Nadalje sledi predstavitev socializacijskega procesa v vojaško okolje.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi vojaške policije v Sloveniji. V tem poglavju opišem njene glavne naloge, pravice in pooblastila.

Sledi empirični del s postavitvijo hipotez, predstavitvijo vprašalnikov ter prikazom in interpretacijo rezultatov.

V empiričnem delu se posvetim opredelitvi problema, opišem vzorec, na katerem je bil izveden anketni vprašalnik, nadalje sledi predstavitev hipotez in merskega instrumenta.

Nadaljujem s predstavitvijo rezultatov in interpretacij; predstavim analizo razlogov za opravljanje dela vojaških policistov, analizo dejavnikov zadovoljstva pri delu vojaških policistov. Nadalje opišem vrste organizacijske kulture v vojaški policiji. Na podlagi opravljenih korelacij med tipi kulture in lastnostmi subkulture razložim postavljene hipoteze. Nenazadnje predstavim povezanosti med dejavniki subkulture in zadovoljstvom pri delu.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Beseda kultura izvira iz latinske besede *cultura*, izpeljane iz *colere*, kar pomeni gojiti in se na splošno nanaša na oblike človeške dejavnosti in simbolične strukture, ki dajejo taki aktivnosti pomen (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Kultura>).

Kljub kompleksnosti pojma kultura, večina ljudi približno ve, kaj kultura pravzaprav označuje. Kultura se nanaša na skupen pogled okolja okoli nas, nanaša se na vrednote ter prioritete v življenju, prav tako pa na podzavestno prepričanje, ideje, razlage in splošno sprejete norme. Kulturo si deli skupina ljudi; nacije, regije, organizacije, šole, cerkve in družine.

Kultura je skupinski fenomen, zato vpliva na zunanjo strukturo osebnosti (Soeters, J.L., Winslow, D.J. & Weibull, A., (2006). *Military Culture. Handbook of the Sociology of the Military*, 237-255. Članek je dobljen 19. 5. 2010 na <http://www.springerlink.com/content/v12730228064r167/>).

Dve definiciji bosta botrovali boljšemu razumevanju pojma kultura.

»Pojem kultura uporabljamo za opisovanje določenega kroga pomenov, idej, ter simbolov, ki si jih delijo udeleženci neke skupine in ki so se razvijale skozi čas.« (Alvesson in Billing, 1997: 103).

Hofstedova (1991: 5) metaforična definicija je razumljivejša: »Kultura je kolektivno programiranje mišljenja, ki razlikuje člane ene skupine od članov druge. Seveda imajo ljudje predispozicijo 'hardware', ki je njihov 'biološki makeup', vendar je način, kako bo ta 'hardware' deloval, odvisen od 'kulturnega softwara'. Kultura je naučena, ne podedovana. Izhaja iz določenega socialnega okolja in ne iz genov.«

Kultura v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (Vila, 1994).

Kultura je način življenja članov neke družbe, je zbirka idej in navad, ki se jih učijo, so jim skupna in jih prenašajo iz generacije v generacijo (Haralambos in Holborn, 2001).

Da bi lažje razumeli pojem organizacijska kultura, namenjam nekaj vrstic tudi sami organizaciji.

Različni avtorji nam različno razlagajo pojem organizacije. Sociologi razumejo organizacijo samo kot združbo, družbeno enoto, torej organizacija naj bi bila združba ljudi (ne razmerij), ki delujejo na način, da bi družba dosegla svoj cilj. Inženirji opredeljujejo organizacijo, kot proces vzpostavljanja (tehničnih) razmerij med poslovnimi prvinami, da bi dosegli čim večjo učinkovitost. Najbolj smiselna definicija organizacije je ta, ki pravi, da je organizacija katerekoli združbe (institucije) sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Rozman, 2000).

Najbolj pogosti elementi organizacije so (Vila in Kovač, 1997):

- Velikost – najmanj dve osebi; brez ljudi organizacija ne obstaja.
- Medsebojna odvisnost – organizacije ne more tvoriti, niti ji ne daje možnosti izoliran posameznik.
- Input – vsak sistem ima nekakšne meje, s katerimi se loči od okolja, od katerega se po nečem razlikuje.

Obravnave številnih organizacijskih teoretikov so v zadnjem desetletju razmahnile pojem organizacijske kultura. Vendar pa proučevanje tega pojma ni novo, saj je že leta 1938 Barnard opozoril, da ima vsaka organizacija svoj sistem vrednot (Barnard, I.C., (1938). *The Functions of the Executive*. Knjiga je dobljena 19. 5. 2010 na <http://books.google.com/books?id=w9bsfqf834wc&>).

Katz in Khan pa sta leta 1966 opozarjala, da vsaka organizacija oblikuje svojo lastno kulturo. (Katz, D., Kahn, R.L., (n.d.). *The Social Psychology of Organizations*. Knjiga je dobljena 19. 5. 2010 na <http://hrfolks.com/knowledgebank/History%20of%20Mgmt/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf>).

Organizacijska kultura vsebuje skupek stališč, prepričanj, norm in standardov, ki določajo, kako določena organizacija deluje in kako se obnašajo njeni zaposleni. Stališča in prepričanja večinoma niso zapisana, zato ta pravila spadajo v tako imenovano 'senčno stran' organizacije. Organizacijska kultura pa bi morala služiti doseganju zapisanih (načrtovanih) ciljev organizacije. Vendar pa se odkrito in načrtno z organizacijsko kulturo ukvarjajo le v redkih organizacijah. Zaradi tega lahko pride do pojava disfunkcionalne kulture, ki služi osebnim interesom skupin ali posameznikom v organizaciji (Pagon, 2000).

V literaturi naletimo na definicije, ki organizacijsko kulturo opredeljujejo v ožjem in v širšem pomenu; v ožjem pomenu predstavlja koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, v širšem pomenu pa ne pomeni samo vrednote, temveč tudi prepričanje in način ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Rozman, 2000).

Organizacijska kultura je odraz skupnega mišljenja, ki ga ne usmerja vodstvo, temveč je odraz spontanega soglasja med posamezniki v podjetju. Posameznik v podjetju je razumljen kot samostojno, razmišljujoče bitje, ki si pomensko organizira svoj svet in se obnaša po pravilih, ki si jih samo določi (Mesner-Andolšek, 1995).

Simbolna koncepcija kulture je po drugi strani osnova za različna stališča glede organizacije in njenih značilnosti. Kultura je tu razumljena kot; »sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje« (Geertz, 1973; v Mesner-Andolšek, 1995).

Meek (1992) pojmuje organizacijsko kulturo kot neko združevalno silo v organizaciji, ki predstavlja skupna hotenja njenih članov, seveda pa so ta hotenja skladna s hotenji in cilji razvoja organizacije. Skupna hotenja se oblikujejo na podlagi skupnih prepričanj in vrednot članov organizacije. Organizacijska kultura torej predstavlja tisto, kar za posameznika predstavlja osebnost, skratka nekaj globljega od pravil, predpisov, strojev in zgradb.

Frost (1985) pojmuje organizacijsko kulturo kot neko osebnost organizacije, ki jo lahko opišemo tudi z geslom: »Tako delamo pri nas!« Torej organizacijska kultura predstavlja

celostno podobo neke organizacije, od vrednot, prepričanj posameznika v tej organizaciji, do strategije in dolgoročne vizije razvoja.

Hofstede (1994; v Heck in Marcoulides, 1996) je organizacijsko kulturo opredelil kot način, kako organizacija rešuje probleme, da doseže svoje zastavljene cilje in preživi skozi čas.

Po njegovem mnenju je organizacijska kultura zgodovinsko in socialno pogojena in zato tudi težko spremenljiva.

Handy (1990) pravi: »Organizacijska kultura je različnost vzdušja, različno opravljanje zadev, različne ravni energije, osebne prostosti, osebnosti« (Tavčar, 1995: 88).

Najpogosteje uporabljena definicija organizacijske kulture je Scheinova (1987). »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom združbe in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni in samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja« (str. 113). Te predpostavke in prepričanja so, po njegovem mnenju, naučeni odgovori na problem preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije.

Scheinovi opredelitvi organizacijske kulture se je zelo približal Lipovec (1987), ki v svoji definiciji pravi: »Ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade in, kot kaže si ljudje tudi želijo ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov.

S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanja sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravnajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve iz preteklosti izkazale za uspešne« (Lipovec, 1987: 213-217).

Iz vseh različnih definicij je mogoče izdvojiti nekatere prvine organizacijske kulture, ki jih Kavčič (1991) povzema takole:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij,
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju ter
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

2.1 *Nastanek organizacijske kulture*

Schein (1999) je ugotovil, da so za nastanek organizacijske kulture in njene spremembe najpomembnejši trije dejavniki: skupinska dinamika, vodenje in učenje, ki jih podrobneje prikazujem v nadaljevanju.

2.1.1 Skupinska dinamika

Skupina oziroma organizacija je v začetku svojega nastanka skupek posameznikov, v katero vstopajo vsak s svojimi prepričanji, vrednotami in predpostavkami, s katerimi vpliva na ljudi, ki jih kasneje zaposlijo. Stična točka teh posameznikov je skupen cilj. Pri nastanku skupine ali nove identitete je zelo pomembno, kako posamezniki začutijo, da so del skupine in kako rešujejo konflikt med željo, da bi bili z njo popolnoma združeni, in željo po svobodi in avtonomnosti. Schein je mnenja, da se bo skupina začela oblikovati, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupno izkustvo, ki pa mora seveda imeti dosežen cilj. Ko organizacija obstaja dovolj dolgo, in ima za seboj vrsto kritičnih izkušenj, bo oblikovala tudi določene standarde in norme. Število norm, stopnja njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti so pokazatelj moči in kompleksnosti neke kulture.

Na kritične dogodke lahko gledamo kot na teste, ki lahko v primeru uspešne prebroditve postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk.

Schein poudarja, da organizacijska kultura predstavlja akumulirano znanje skupine, načine mišljenja, občutenja in zaznavanja sveta, ki omogočajo uspeh skupine.

2.1.2 Vodenje

»Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev« (Možina, 1994: 525). Vpliv se vrši preko komuniciranja s člani, motiviranja, prepričevanja in usmerjanja. Na eni strani imamo čedalje pomembnejše člane tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa menedžerje, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato kot vodje prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. Torej pomeni vodenje tudi vplivanje na oblikovanje organizacijske kulture organizacije oziroma podjetja.

Schein (2004) meni, da ima vodja (in še posebej ustanovitelj organizacije) najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture. Ne samo, da je vodja človek z vizijo in osnovno idejo, zakaj naj bi se ljudje sploh združili v organizacijo, sam tudi izbere ostale člane. Praviloma so vodje zelo samozavestni, imajo jasna stališča o svetu in o vlogi organizacije v njem. Zato poskušajo vsiliti lastne poglede tudi drugim. V tem smislu je vodja nekakšen konstruktor realnosti.

Vodenje kot kompleksen pojem združuje v sebi številne procese in odnose, hkrati pa je tesno povezan z ostalimi menedžerskimi funkcijami, kot so planiranje, organiziranje in kontroliranje.

Za oblikovanje organizacijske kulture uporablja vodenje naslednje mehanizme (Možina, 1994):

- Posvečanje pozornosti najrazličnejšim vidikom življenja v podjetju in nadzor, ki ga pri tem izvajajo, je najpomembnejši mehanizem, saj z njim sporočajo za kakšnimi prepričanji in stališči stojijo. Izraženi občutki in mnenja vodje glede zaupanja, odkritosti, svobode in sodelovanja imajo veliko večji vpliv na ostale, kot pa mnenja in občutki drugih.
- Natančnost oblikovanja vodje. Vodja v skladu s pravili in normami podjetja premišljeno gradi in oblikuje svojo vlogo vodilnega človeka v podjetju. Pri tem igra pomembno vlogo njegova komunikacija z drugimi zaposlenimi, ki naj bi bila čim bolj pogosta in razpršena. Vodja mora drugim zaposlenim predstavljati

vzor, saj je vzornišтво sestavni del organizacijske kulture. Vodja mora postati vzornik, saj bo le tako imel vpliv na oblikovanje organizacijske kulture.

- Reakcija vodilnih na krizne dogodke. V času kriznih dogodkov je med zaposlenimi čutiti čustveno napetost, ob tem pa intenzivno poteka tudi proces učenja in pomnjenja, zato je reakcija vodij v tem času zelo pomembna. Če bo vodja v krizi ravnal v dobro vseh zaposlenih, bo s tem pridobil še večji ugled in zaposleni mu bodo pripravljeni slediti ter se tudi za podjetje žrtvovati, v nasprotnem primeru pa bodo tudi zaposleni slej ko prej zahtevali samo še plačilo za svoje delo, obenem pa bodo izgubili zaupanje v vodjo, kar pa lahko vodi v propad podjetja.
- Kriteriji za napredovanje, kadrovanje in upokožitev. Vodstvo sporoča katera svoja prepričanja in predpostavke želi ohraniti. Za dosego le-teh mora oblikovati sistem nagrajevanja in napredovanja, da bo v skladu s predpostavkami in se bo temu primerno tudi usmerjalo delovanje zaposlenih v podjetju. Sistem, ki ni v skladu s predpostavkami in prepričanji, lahko ustvari zelo močna konfliktna kultura.

2.1.3 Učenje

Kulturo lahko razumemo kot proizvod učenja. V skupinskem procesu učenja pridobijo člani organizacije podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja.

Učenje razdelimo na dva osnovna tipa (Možina, 1994):

- Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, le rešitev deluje dalj časa. To pomeni, da se proces učenja zaključi z nagrado v tem smislu, da se rešitev, ki uspešno reši problem, ponovi vedno, ko se pojavi isti problem. Rešitev se pojavlja v obliki točno določenega obnašanja pri pojavu problema, v načinu percepcije ali mišljenja o problemu. Obstaja nevarnost, da skupina še vedno vztraja pri naučeni rešitvi, čeprav le-ta problemov ne rešuje več uspešno.

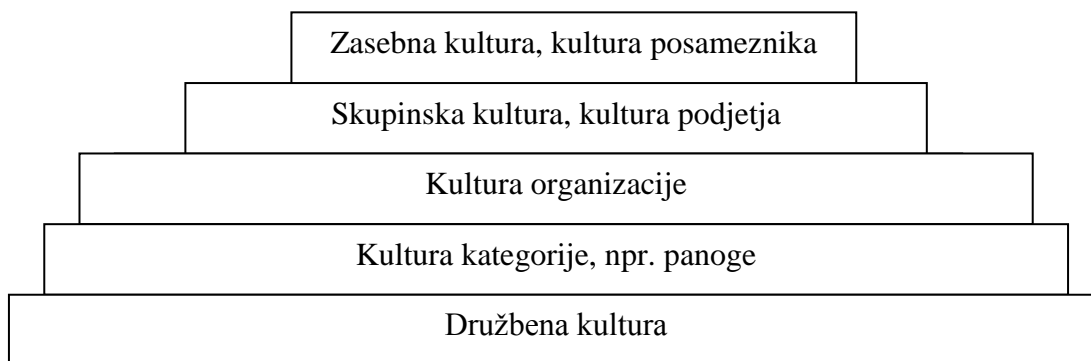
- Učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča. Ta mehanizem oziroma tip učenja omogoča skupini razmišljati, delovati in se obnašati na način, ki preprečuje situacije, katere povzročajo napetost. Skupina se uči naključno in z nizko stopnjo predvidljivosti, ker je njen vir neznan. Je učenje z enim samim poskusom. Ko nekaj deluje, se bo to ponavljalo neskončno dolgo, čeprav ni več napetosti. Tako se skupina nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost in se niti ne prepriča, ali nevarnost dejansko obstaja ali ne.

2.2 Sestavine organizacijske kulture

Organizacijska kultura je splet vrednot, prepričanj in skupinskih norm, ki so skupne članom neke organizacije in pomeni vodilo za uravnavanje vedenja posameznikov v organizaciji (Pagon, 2000).

Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolja. Sestavljena je iz različnih subkultur. Podobno, kot je formalna organizacija sestavljena iz različnih področij, oddelkov, enot, je tudi kultura organizacije kombinacija različnih podkultur. Subkultura pomeni v bistvu neko skupino ljudi, ki imajo nekaj skupnega in se po tem ločijo od drugih (Ivanko, 2000).

Sistemske model kulture in subkulture (slika 1), prikazuje, kako znotraj podjetja lahko obstoje različne subkulture.



Slika 1: Sistemski model kulture, subkulture in superkulture (Možina, 1994: 189).

Sestavine organizacijske kulture je mogoče razdeliti na dve skupini, tiste, ki so dostopne zunanjemu opazanju (opazne), in na tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati, ampak o njih lahko le sklepamo (nevidne). Pri slednjih gre za dejavnike organizacijske kulture, ki se jih člani ne zavedajo in je o njih mogoče le sklepati na podlagi opazljivih sestavin. To so t.i. temeljne predpostavke in jih postavljamo na raven pred-zavesti ali praktične zavesti. Gre za sestavine, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledice, ne zna pa pojasniti njihovega izvora oziroma vzroka. So samoumevne, nevidne in pred-zavestne. Med nje sodijo: odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti, narava človeških odnosov.

Kavčič (1991, str. 133) kot opazljive sestavine organizacijske kulture razlikuje:

- vrednote,
- norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvode in storitve.

V nadaljevanju povzemam avtorjev opis posameznih sestavin:

Vrednote imajo pomemben vpliv na obnašanje članov, zato so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture. Za posameznika predstavljajo merilo, s katerim presoja svoje

ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku in imajo v organizaciji integrativno vlogo, saj so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo oziroma skupino, npr.: zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček, sposobnost obratovanja itd.

Odkrijemo jih, če se vprašamo, zakaj člani delajo to, kar delajo. O njih pogosto sklepamo šele na podlagi spraševanj ključnih ljudi v podjetju, s tem pa pridemo do vrednot, ki so manifestne ali izpostavljene. Povedo le to, kar ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja. Prave vrednote so lahko bolj skrite ali zunaj zavesti, zato jih Schein postavlja na mejo med zavestnim in zunaj zavesti.

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Neupoštevanju norm sledijo določene sankcije, kot so ukazi, zapovedi, prepovedi zahtevanega ravnanja, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Upoštevanje norm je spodbujeno vsaj s socialno prisilo, ki je lahko različno močna, se pravi od tihega neodobravanja do javnega obsojanja in izločanja iz skupine oziroma organizacije.

Tipični obrasci vedenja predstavljajo širše tipične vzorce ali obrazce vedenja v posamezni skupini, ki obsegajo večje enote obnašanja. Enaki so pri vseh članih določene skupine in se pogosto izražajo v načinu dela neke skupine. Kot primer lahko navedemo razliko v medsebojnem naslavljanju v ZDA in Nemčiji. V ZDA in širše je v rabi medsebojno naslavljanje z imeni, tudi v primerih zelo različnih statusov. Nemški tip naslavljanja pa je nasproten in terja uporabo priimka in naslova, vse dokler ne gre za osebno prijateljstvo. Naš tip naslavljanja je dokaj blizu tako imenovanemu nemškemu tipu.

Vzorniki v organizaciji ponazarjajo idealne voditelje ali delavce, za katere se v tuji literaturi uporablja pojem »heroj« organizacije. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristile organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja za organizacijo. Pogosto so to ustanovitelji firme ali njeni prvi uspešni voditelji, lahko pa so to tudi obstoječi vodje v organizaciji, posebej če gre za dolgoletne uspešne in uveljavljene voditelje.

Običaji in obredi. Sem sodijo različne proslave organizacijskih obletic, način proslavljanja posameznih večjih uspehov, vrsta dogodkov, ki je deležna posebne obravnave itd. V vsaki organizaciji se oblikuje odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih članov.

Ponekod velja določen način oblačenja, pričeska itd. kot norma ali pravilo. Z analizo takšnih dogajanj lahko odkrijemo pomembne sestavine organizacijske kulture.

Komunikacije imajo ključni pomen za funkcioniranje organizacije, saj so njen živčni sistem. Za organizacijsko kulturo je zanimivo predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos tega do formalnega, kot je v organizaciji načrtovano in razvito. Za odkritje pomembnih sestavin organizacijske kulture so pomembna vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihajajo do pomembnih informacij, ali obstoje v organizaciji govorice in kakšne narave so, kolikšen obseg in pomen imajo čenče itd.

Proizvodi in storitve zajemajo vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. Ker so najlažje vidne sestavine organizacijske kulture, so privlačne zlasti za empirično raziskovanje in preučevanje. Prehod na nov proizvodni program nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika itd. Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino.

2.3 Tipologije organizacijske kulture

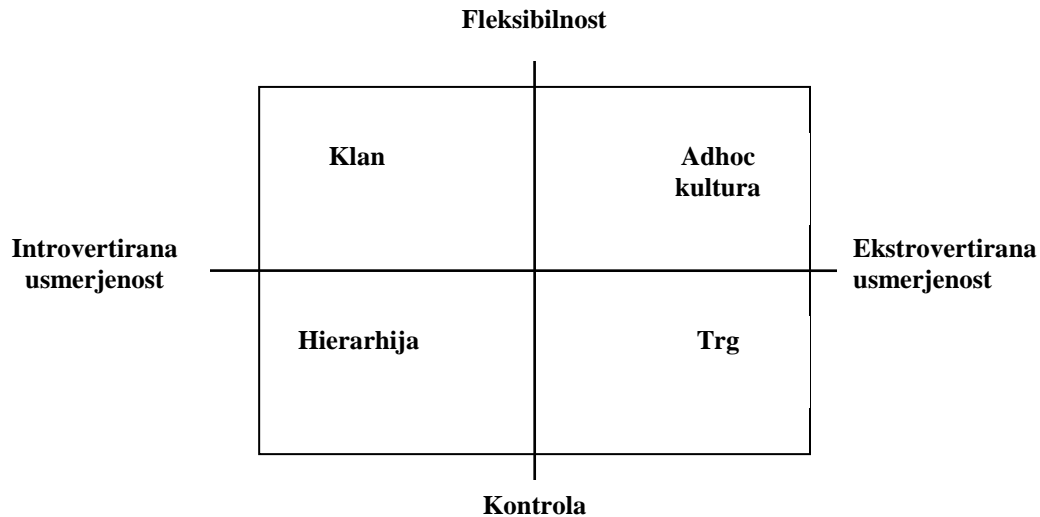
Zanimanje za organizacijsko kulturo je pri različnih avtorji obrodilo celo vrsto tipologij organizacijskih kultur. Avtorji so prepoznali veliko število dimenzij organizacijske kulture in vsak od njih je predlagal drugačne dimenzije, za katere je menil, da so najpomembnejše in bi jih bilo potrebno upoštevati pri preučevanju organizacijske kulture. V nadaljevanju bom opisal tipologijo kulture podjetja po Cameronu in Quinnu (1999), saj sem le-to uporabil v empiričnem delu diplomske naloge.

2.3.1 Tipologija Camerona in Quinna

Tipologija teh dveh avtorjev temelji na teoretičnem modelu imenovanem »The Competing Values Framework« (CVF) – Model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri tipe organizacijskih kultur. Ta model je hkrati tudi teoretična podlaga vprašalniku »The Organizational Culture Assessment« (OCAI) – Merilni instrument organizacijske kulture, ki je prilagojen za osnovo proučevanja organizacijske kulture v vojaški policiji v empiričnem delu diplomskega dela.

Model CVF je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje je bilo: »Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetij?« (Cameron, Quinn, 1999, str. 30).

Campbell in njegovi kolegi so tako prepoznali okoli 39 pokazateljev učinkovitosti (http://changingminds.org/explanations/culture/competing_values.htm). Prav teh 39 faktorjev pa sta Quinn in Rohrbaugh (prav tam) združila v dve dimenziji, ki sta predstavljeni v koordinatnem sistemu na x in y osi ter določata štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Na osi x je postavljena dimenzija fleksibilnost / kontrola, na osi y pa dimenzija introvertirana / ekstrovertirana usmerjenost (slika 2). Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije in ideologijo vodenja, kako doseči zastavljene cilje. Vsakemu kvadrantu so, glede na značilne karakteristike, dali ime katero najbolj označuje lastnosti kvadranta, in sicer: kultura klana, adhoc kultura, kultura hierarhije in kultura trga. S tem so dobili model štirih tipov organizacijskih kultur, in sicer: kultura hierarhije, kultura trga, kultura klana in kultura adhoc.



Slika 2: Model konkurenčnih vrednot - Model CVF (Cameron, Quinn, 1999: 32).

Kultura hierarhije: Organizacija s hierarhično kulturo je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Sama organizacija je zelo strukturirana in formalizirana. Opisi delovnih nalog zelo podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vsi se držijo postopkov in pravil. Vodje se vidijo kot dobri organizatorji in jih zanima predvsem učinkovitost.

Formalna pravila in politika podjetja so tista, ki držijo podjetje skupaj. Člani organizacije so dolgoročno zaposleni. Dolgoročno pa jih zanima predvsem stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela.

Kultura trga: Organizacija s kulturo trga je usmerjena navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Člane organizacije zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Delovno okolje v taki organizaciji je zelo tekmovalno, kar se lahko opazi že po stilu vodenja. Vodstvo namreč zanimajo predvsem rezultati, kar včasih dosegajo tudi na agresiven način. Vodstvo je strogo in zelo zahtevno. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so doseženi zastavljeni cilji.

Kultura klana: Organizacija s tako kulturo je usmerjena navznoter, je fleksibilna in se zelo zanima za zaposlene. Organizacija je podaljšek družine. Vodje so predvsem mentorji, včasih celo starševski. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija. Zaposleni

so organizaciji zelo predani. Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Dolgoročno se organizacija zavzema predvsem za razvoj zaposlenih.

Adhoc kultura: Člani v organizaciji z adhoc kulturo so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Pripravljeni so tvegati in poskušati vedno nekaj novega. Vodje so zelo inovativni in pripravljeni tvegati za vsako ceno. Dolgoročno člane zanima vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Člani cenijo inovativnost, izvirnost ter svobodo odločanja.

V vojski se termin ad hoc uporablja za enote, ki so ustanovljene v času nepredvidljivih razmer, ko je potrebno sodelovanje med različnimi vojaškimi enotami, za hitro akcijo, oziroma preboj (http://en.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc).

Treven (2001) navaja delitev na močne in šibke organizacijske kulture. Temeljni vzrok za tako razlikovanje kultur izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da v večji meri vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka.

V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote, vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, splošno sprejete. Čim bolj člani organizacije te pomembne vrednote sprejemajo in jim zaupajo, tem močnejša je kultura. Skladno s to definicijo lahko postavimo, da bo močna kultura imela velik vpliv na vedenje njenih članov. Ker je sprejeta od vseh članov, s tem vzpostavlja tudi ustrezno ozračje za visoko stopnjo kontrole njihovega vedenja. Za močne organizacijske kulture je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih. Med člani je doseženo soglasje o tem, za kaj si je v njihovi organizaciji vredno prizadevati. Taka enoglasnost glede ciljev in namena ustvarja med člani organizacije zaupanje, povezanost in lojalnost organizaciji. Ta pa v povratni smeri vpliva na zmanjšanje števila odhodkov zaposlenih iz organizacije (Treven, 2001, str. 83).

Posledično sledi, da imajo šibke organizacije prav nasprotne lastnosti. Se pravi visoko stopnjo prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih, nizko stopnjo sprejemanja vrednot,

kar pomeni, da se tudi zmanjša vpliv kulture, ki jo ima organizacija na člane, in posledično tudi izguba identifikacije članov z določeno organizacijo.

3. SUBKULTURA

V sociologiji, antropologiji in kulturnih študijah je subkultura označena kot skupina ljudi s skupno kulturo (z vidno ali skrito), s katero se razlikujejo od večje kulture, kateri pripadajo. Če je določena subkultura označena s sistematičnim nasprotjem, do dominantne kulture, je lahko označena kot nasprotna ('kontra') kultura (članek je dobljen 19. 5. 2010 na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Subculture>).

S pojmom subkultura ponavadi označujemo skupino ljudi s skupnimi lastnostmi, ki so dovolj izrazite, da se razlikujejo od drugih skupin, znotraj večje, skupne kulture. Te lastnosti so lahko ekonomične, etnične, politične oziroma s kakršnega koli življenjskega vidika (prav tam).

Bolj podrobno lahko z izrazom subkultura označimo tiste majhne skupine, ki delujejo v nasprotju večjim kulturam. Stuart Hall (1976) razlikuje subkulturo, katero vidi neformalno in spoznavno organizirano, od nasprotne kulture, ki jo vidi bolj formalno, bolj izrecno politično ter zavestno ideološko organizirano (prav tam).

V zgodnjih 50. letih prejšnjega stoletja je David Riesman razlikoval med večino, ki je pasivno sprejemala komercialno zagotovljene načine življenja in namene ter subkulturo, ki je aktivno iskala manjšinske načine in jih interpretirala v skladu z razdiralnimi vrednotami. V svoji knjigi je Hebdige (1979) zagovarjal, da je subkultura razdiranje normalnosti. Pisal je, da se lahko subkulturo smatra kot negativno zaradi njene kritične narave do dominantnih socialnih norm. Hebdige je menil, da subkultura spaja isto misleče posameznike, ki se počutijo zapostavljene od socialnih norm, in jim pusti da, razvijejo svoj občutek identitete (prav tam).

Leta 1995 je Sarah Thornton opisala 'subkulturni kapital' kot kulturno znanje in blago pridobljeno s strani članov subkulture, ki povzdiguje njihov status in jim pomaga, da se ločijo od članov drugih skupin (prav tam).

Gelder (2007; prav tam) je naštel šest glavnih elementov, po katerih se lahko razume subkultura:

1. Skozi pogoste negativne odnose na delu (kot nedelaven, neproduktiven, igriv ali ležeren itn.).
2. Skozi negativno oziroma nasprotno razmerje proti skupini (glede na to, da subkulture niso skupinsko ozaveščene in ne tvorijo tradicionalne skupinske definicije).
3. Skozi njihovo poistovetenje s teritorijem (ulica, geto, klub itd.), bolj kot z lastnino.
4. Skozi njihovo gibanje izven domov in izven družinskih oblik pripadanja (npr. družabne skupine so pomembnejše od družine).
5. Skozi njihovo stilistično združenje k presežku in pretiravanju (z nekaterimi izjemami).
6. Skozi njihovo zavrnitvijo vsakdanjosti življenja in množičnosti (širši ekonomski spekter).

3.1 *Dognane subkulture*

Subkulture so razločne zaradi starosti, etnične pripadnosti, skupine, lokacije in spola članov. Lastnosti, po katerih lahko subkulturo razlikujemo, so lahko; jezikovne, estetične, verne, politične, spolne, geografske ali pa kombinacije faktorjev. Po mnenju Hebdiga, člani subkulture pogosto signalizirajo njihovo članstvo skozi značilno in simbolično uporabo slogov, ki vsebujejo modne navade ter žargon (Hebdige 1981; prav tam).

Študije subkulture pogosto vsebujejo študije simbolov, ki se dotikajo oblačenja, glasbe ter drugih vidnih izrazov članov subkulture. Prav tako pa poglede, kako so ti isti simboli interpretirani s strani članov dominantne kulture (prav tam).

Subkulture so bile dolgo časa (s strani drugih) zaznamovane. Dokumentirane, analizirane, opredeljene, racionalizirane, opazovane, pregledovane, v nekaterih primerih

so bile subkulture proti zakonskim predpisom, njihovo delovanje pa regulirano ali okrnjeno (Hall in Jefferson, 1993; prav tam).

V empiričnem delu opisujem različne vrste subkultur, katerih obstoj je bil predvsem ugotovljen na podlagi raziskovanj v policijski organizaciji. Na podlagi tega bom na kratko predstavil glavne značilnosti policijske subkulture.

3.2 Policijska subkultura

Del policijske subkulture je prav vse, kar se nanaša na policijske zadeve in prakse, npr. policijske organizacijske strukture, politike, vedenja, načini aretacij, korupcija, izobraževanje, vrste usposabljanja, odnos do osumljencev in državljanov, načini patroljiranja in vsa ostala področja policijskega dela. Poleg tega policijska subkultura vsebuje veliko več kot le tipične temne plati opravljanja policijske funkcije, kot so korupcija, krivo pričanje in cinizem, kakor tudi več kot le javno vidne značilnosti policijskega dela, saj so za ta poklic značilne številne specifične podrobnosti. Na nek način je kultura razširjanje delovnega vsakdanjika, v katerem načini opravljanja dela postanejo navada in navade dobijo pomen. Policijska subkultura temelji na vsakodnevem delu policije in je ni moč razumeti izven interakcije med policistom in njegovimi različnimi okolji (Crank, 1997; v Pagon 2003).

3.3 Značilnosti policijske subkulture

3.3.1 Mačizem

Mačizem je značilnost določene skupine, ki vsebuje neenakopraven odnos do ženskega spola. Pripadniki povečujejo lastnosti, ki jih imajo moški in zasmehujejo lastnosti žensk. Po njihovem mnenju ima moški spol avtomatično prednost pred ženskim spolom. Gre za tipično lastnost moške kulture, ki žensko dojema le kot spolni objekt. Ker pa policijske organizacije sestavljajo pretežno moški, lahko govorimo o mačizmu kot tipični značilnosti policijske subkulture (Yarmey, 1990; v Gorenak, 2006).

3.3.2 Pragmatizem

Policisti so zelo praktično usmerjeni in verjamejo le v tiste spremembe, v katerih vidijo praktično uporabnost in njihovo korist. Policisti torej rabijo konkretne zadeve, odpor pa imajo do abstraktnega mišljenja, teorij in idej (Pagon, 2000; v Štrukelj, 2002).

3.3.3 Rasni predsodki

Rasizem je miselnost ali ravnanje, ki temelji na rasnem razlikovanju glede na družbeno vrednost in pravice (<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>).

Rasni predsodki se oblikujejo že v otroštvu (doma, na igrišču, v šoli itn.), utrjuje pa jih širše socialno okolje in socialne ter politične institucije v skupnosti (Yarmey, 1990; v Štrukelj, 2002).

3.3.4 Konservativnost

Konservativnost je izraz, ki označuje neko obstoječe stanje, ki nenehno zavrača spremembe ali izboljšave.

V policijski organizaciji se konservativnost kaže bolj v moralnem in družbenem, kot pa v političnem smislu. Je neločljivo povezana s temeljno policijsko funkcijo – simboliziranjem in varovanjem avtoritete. Ker je naloga policistov varovanje zakonov in ohranjanje javnega miru, ni nenavadno, da je nagnjena h konservativnosti (Reiner, 1997; v Pagon, Meško, Lobnikar, 2003).

3.3.5 Avtoritarnost

»Avtoritarne osebe so usmerjene k izkazovanju moči v socialnih odnosih. Ne cenijo šibkih in si prizadevajo prevladati nad njimi. Ob tem se pogosto podrejujejo osebam, ki so po njihovi oceni močnejše. Te lastnosti pri sebi ne prepoznajo. Avtoritarnost se ne

izkazuje v vseh socialnih situacijah, je vedenjska predispozicija, ki se izrazi le, če to okoliščine dopuščajo» (Meško, Areh, 2004: 366).

3.3.6 Solidarnost

Solidarnost je značilnost policijske subkulture, ki povzroči, da policisti drug drugemu pomagajo pri problemih, ki se pojavijo pri njegovem delu, da drug drugega branijo pred javnostjo in raznimi policijskimi menedžerji ter da ohranijo različne skrivnosti pred zunanjimi preiskavami (Kampanakis, 2000; v Štrukelj, 2002).

3.3.7 Pripadnost

Pripadnost je pojem, s katerim označujemo posameznikovo (čustveno) navezanost na organizacijo, v kateri deluje. V tem smislu lahko pojmujeemo pripadnost v pozitivni meri, saj gre za proces, s katerim posameznik ponotranji organizacijske vrednote za svoje. Se pravi, da lahko z vstopom v organizacijo svojo identiteto prilagodi ali celo spremeni do te mere, da lahko posameznikova identiteta postane premosorazmerna organizacijski identiteti.

V policiji se pripadnost kaže skozi občutek poklicanosti za delo. Iz občutka poklicanosti za policijsko delo se da razbrati predvsem moralnost policijskega dela, v katerem policisti vidijo smisel svojega dela, saj predstavlja moralno podlago za opravljanje njihovega dela (Štrukelj, 2002).

3.3.8 Cinizem

Cinizem je stališče, za katerega so značilni trije elementi:

- Občutje sovraštva, zavisti in nezaupanja.
- Nezmožnost odkrito izraziti ta občutja do tistih posameznikov ali struktur, ki so jih povzročili.

- Nепrestano doživljanje nemočne jeze oziroma nasprotovanja (Niederhoffer, 1967; v Pagon, 1993).

V empiričnem delu sem cinizem razdelil na tri dejavnike, in sicer:

- Cinizem do delovnih pravil, ki jih morajo upoštevati vojaški policisti.
- Cinizem do vodij, ki določa, kakšen je odnos vojaških policistov do predpostavljenih.
- Cinizem do dela, ki določa, kakšen je odnos vojaških policistov do njihovega dela.

3.3.9 Socialna opora

»Negativno pa se s policijskim cinizmom povezuje socialna opora. Socialna opora, tako s strani sodelavcev kot nadrejenih, opisuje občutek pomoči in čustvene podpore, ki jo posameznik dobi od sodelavcev ali nadrejenih pri opravljanju svojega dela« (Lobnikar, Pagon, 2005: 167).

4. VOJAŠKA KULTURA

Vedno ko ima skupina ljudi košček skupnega življenja, s trohico izolacije pred drugimi ljudmi, skupni kotichek v družbi, skupne probleme in mogoče celo nekaj skupnih sovražnikov, njihova kultura raste (Soeters, J.L., Winslow, D.J. & Weibull, A. (2006). Military Culture. Handbook of the Sociology of the Military, 237-255. Članek je dobljen 19. 5. 2010 na <http://www.springerlink.com/content/v12730228064r167/>).

Vojaška kultura je lahko pomemben faktor, ne samo v vojaški učinkovitosti, ampak tudi za proces v katerega je vpletena vojaška inovacija, kateri je nujen za pripravo vojaške organizacije za naslednjo vojno (Murray, n. d.; v Soeters in sodelavci, 2006).

Vojaške organizacije predstavljajo specifično zaprto kulturo, ki je relativno izolirana od družbe. Vojaški uslužbenci, ne samo da delajo v ločenih vojašnicah in bazah, ampak tudi pogosto tam živijo (ponekod tudi z družinami). Kadeti in rekruti se izobražujejo in trenirajo v posebnih šolah in akademijah, kjer je poudarek na edinstvenosti. Prav tako vojaški uslužbenci nosijo uniforme, po katerih se ločijo od drugih delavcev.

Vojaške organizacije, tako kot druge uniformirane organizacije, kot npr. policija ali gasilci, so pravzaprav dvoplastne. Po eni strani so preventivne ter nudijo pomoč, po drugi strani pa so pripravljene na pravo akcijo (Soeters in sodelavci, 2006).

4.1 *Kultura v vojaški organizaciji*

Vojaška organizacija, poznana kot ena izmed najstarejših in tradicionalno usmerjenih struktur družbe, z najizrazitejšo formalno strukturo v sami organizaciji, je pritegnila precejšnje zanimanje sociologov.

V obsežni raziskavi Lang (1965; v Soeters in sodelavci, 2006) nakazuje tri različne specifične poglede na vojaško organizacijo:

1. Kot prvo omenja 'skupno' življenje v uniformi. Ta specifičen položaj je eden od osnovnih razlik med uniformiranim in normalnim organizacijskem življenjem.

Nanaša se na stopnjo, do katere se razprostira nadzor in vpliv vojaške organizacije na posameznikovo mišljenje in način percepcije v njegovem zasebnem življenju. Vsekakor je ta vpliv mnogo vidnejši in močnejši kot pri ostalih organizacijah.

2. Kot drugo gre za velik poudarek, v vojski in ostalih uniformiranih organizacijah, na hierarhiji, ki lahko vodi do določene avtoritativne ideologije.
3. Pod tretjo obliko lahko razvrstimo vpeljevanje discipline in kontrole, gre za 'verigo' poveljevanj, ki se nanašajo na izvrševanje ukazov. V nadaljevanju bom podrobneje predstavil vsako od treh naštetih oblik ter razliko med vojaško in ostalimi organizacijami.

4.1.1 'Skupno življenje'

V primerjalni študiji med vojaškimi akademijami v osemnajstih državah (večinoma zahodnih) se je pokazalo, da se vojaške kulture med sabo močno razlikujejo. Kulture vojaških organizacij v državah: Belgija, Italija, Nemčija, Nizozemska, Francija in Španija kažejo, da so institucionalno naravnane, kar pomeni, da so kadeti - častniki manj nagnjeni k privatnemu življenju ter materialnim dobrinam. Vojaški uslužbenci v zgoraj omenjenih državah ostajajo v vojski celotno delovno dobo, kar pomeni od 35 do 40 let. Kot kaže, je vojaško življenje v teh državah vse prej kot le navadna služba, vsekakor se nagiba k nečemu, kar bi lahko opisali kot skupno življenje (Soeters in sodelavci, 2006).

Vendar so v državah, kot so: Danska, Norveška, ZDA in Kanada, častniki bolj nagnjeni k lagodnemu življenju, atraktivnemu življenjskemu okolju, visokim plačam ter možnostmi napredovanja. Po njihovem, vojaško življenje ni nekaj kar izstopa na lestvici pomembnosti. V ZDA in Kanadi je to mogoče pripisati dejstvu, da so kadeti – častniki pripravljani delati 20 let ali manj (Druckman, 1997; v Soeters in sodelavci, 2006).

V splošnem je bilo pri vojaških kulturah odkrita večja institucionalnost, v primerjavi s poslovno-organizacijskimi kulturami. Poslovno-organizacijske kulture se nagibajo bolj k prostemu času, privatnemu življenju in izdelovanju materialnih dobrin. V nasprotju s prej omenjeno kulturo pa so vojaške bolj 'pohlepne' in institucionalne ter od svojih zaposlenih zahtevajo 24-urno pripravljenost (Soeters in sodelavci, 2006).

4.1.2 Hierarhija

Langov drugi pogled na vojaško kulturo ponazarja hierarhija, katero je mogoče pripisati birokratičnemu položaju v vojaškem življenju. Kot opisuje James Eilson (1989; v Soeters in sodelavci, 2006), so vojaške organizacije, vsaj v mirni dobi, pisarniške oziroma procedurne organizacije 'par excellence'. Ta karakteristika se nanaša na pomembnost hierarhije, pravil ter ureditev znotraj organizacije.

4.1.3 Disciplina

Langova tretja in zadnja točka se nanaša na disciplino, ki je podaljšek uslužnosti s pravili, sprejem ukazov in avtoritete, in način, kako se organizacija sooča z neupoštevanjem le-teh, skozi katero sledi očitna kazen (Arvey in Jones, 1985; v Soeters in sodelavci, 2006).

Disciplina v organizacijah ima več potencialnih funkcij v organizacijskih okoljih. Deluje kot direkten vedenjski kontrolni mehanizem, ki zagotavlja indirektna ravnanja, ki se nanašajo na delitev, kaj je pomembno in kaj je nujno v organizaciji. Vzpostavlja organizacijski mejni sistem, ohranja izven skupinske in skupinske odnose z nadzorovalci in v splošnem povečuje organizacijsko identifikacijo (Arvey in Jones; 1985; v Soeters in sodelavci, 2006).

Organizacije se lahko razlikujejo po pomenu in lastnosti discipline, ki jo vsilijo zaposlenim. Te razlike se lahko nanašajo na formalno ali obredno disciplino (npr. salutiranje, zunanji videz in uniforma) in na funkcionalno disciplino (npr. delovanje v skladu s pravili in nameni poveljujočega).

Funkcionalna disciplina je namenjena specifičnemu razlogu za usposabljanje zaposlenih, da lahko delujejo bolje v določenih specifičnih okoliščinah.

Formalno disciplino lahko gledamo kot cilj sam po sebi, splošen vedenjski vzorec, ki ga lahko imamo za pravičnega v širšem rangu situacij (Shalit, 1988; v Soeters in sodelavci, 2006).

V prej omenjenih raziskavah med vojaškimi akademijami je bilo razvidno, da so kadeti – častniki, ki prihajajo iz zahodno evropskih držav, kot so: Nemčija, Nizozemska, Belgija, Švedska, Danska ter Norveška, pripisali dosti manjši pomen vojaški disciplinarni drži. Samo v nekaterih, izjemnih primerih so kadeti – častniki, v prej omenjenih državah, pripisali nekaterim vidikom vojaške discipline večji pomen.

Nizozemski kadeti, npr. dajejo uniformi, salutiranju, zloščnim čevljem itd. manjši pomen, kot drugi tuji kadeti (Soeters in sodelavci, 2006).

Latinski vzorec, z izjemo Belgije, je prikazal rezultate, ki so bili pričakovani za sorazmerno birokratsko in institucionalno akademijo oziroma vojaško kulturo. V francoskih, italijanskih, španskih, argentinskih ter brazilskih akademijah je pomembnost, ki se nanaša na različne vidike discipline nad povprečjem. Zanimivo je, da britanski kadeti – častniki smatrajo vse vidike vojaške discipline za nadpovprečno pomembne. To je mogoče pripisati dejstvu visokega stanja zadržanosti v britanski akademiji, katero je bilo prav tako ugotovljeno v raziskavi (Soeters in sodelavci, 2006).

Čeprav je mamljivo, vendar metodološko negotovo, da dajemo različne karakteristike kulture uniformiranih organizacij v časovno perspektivo, bi bilo v tem pogledu mogoče videti širše linije razvoja. Lahko bi hipotetično dejali, da obstaja tradicionalna uniformirana kultura, ki je institucionalna, hierarhična in disciplinsko orientirana. Takšen tip tradicijske uniformirane kulture je še vedno zelo pogost v vojskah različnih držav in se bo še pojavljal v manj zahodnih delih sveta. Vendar se zdi, da se v Severni Ameriki in Zahodni Evropi dogaja napredek, ki se kaže v bolj poslovnem odnosu med zaposlenimi v vojski. Poslovni odnos, ki ima na zaposlene vpliv; na njihovo usmerjenost k vojski in na način organiziranja delovnih aktivnosti. Kot je bilo že opisano, so kadeti – častniki v velikih evropskih državah bolj institucionalno usmerjeni, kot njihovi kolegi v Ameriki in Kanadi. Vendar se to počasi spreminja, saj se z ukinjanjem naborniškega sistema, in z vzpostavljanjem voluntarije oziroma z

uvajanjem kratkoročnih pogodb, spreminja poklicna usmerjenost zaposlenih v vojski (Soeters in sodelavci, 2006).

Kar se tiče organiziranja delovnih aktivnosti, obstaja nekaj indikacij, zaradi katerih bodo uniformirane organizacije vedno birokratične. In to zaradi razlogov, kot so; učinkovitost, uniformiranost in standardiziranosti teh organizacij. Vendar se bodo karakteristike, te birokracije, verjetno postopoma spreminjale, od prisilne k bolj odprti naravnosti (Soeters in sodelavci, 2006).

4.2 Kulturne razlike znotraj vojske

Švedske raziskave (Jansson, 1996; v Soeters in sodelavci, 2006) so jasno pokazale razlike znotraj vojaške organizacije. Te študije so pokazale, da je švedska letalska enota razvila svojo lastno kulturo, ko je postala neodvisna enota znotraj švedske vojske. Pred tem je bila letalska enota dolgo časa članica švedskih oboroženih sil. Ko je bila letalska enota ustanovljena, se je zelo oddaljila od vojaškega mišljenja, prakse ter tradicije. Zaupanje v avtoriteto in hierarhijo je bilo pretrgano in zamenjano z bolj osebnimi in neformalnimi razmerji, ki so bolj prilagojeni letalski enoti in njihovim potrebam za odprtost in zaupanje. Prav tako pa dajanje večjega poudarka profesionalnemu znanju. Letalska enota je postala nekaj takega kot družbeno prosta cona in mnogi oficirji se niso in se ne smatrajo za 'pristine' vojaške osebe, ampak samo za pilote in vzdrževalce. Subkultura letalske enote gre celo tako daleč, da (se) daje, v nasprotju z vojaško subkulturo, profesionalizmu prednost pred činom. To pomeni, da je lahko mlad poročnik v eskadrilji tisti, ki pomaga letalskemu vrhovnemu poveljniku, ko pride od – pilotirati manjše število letalskih ur, ki so mu še ostale. In vse to se pojmuje kot nekaj običajnega obema stranema.

Vse to kaže, da znotraj vojaške organizacije obstajajo precejšnje kulturne razlike.

Vojaške organizacije poznajo dve strani delovanja:

1. Ko se trudijo preprečiti pojav problemov in zagotoviti pogoje za ključne naloge, ki so izvajane s strani organizacije.
2. Za časa krize in na bojnem polju.

Vojaške organizacije imajo očitno dva obraza, kot rimski bog Janus. Hunt in Philips (1991; v Soeters in sodelavci, 2006) podrobneje razložita razliko. Preko tega simbolizma se lahko vidijo različne dimenzije organizacijskih aktivnosti, ki so tukaj pomembne. Tveganost osebnega življenja, turbulenca kritičnih situacij in časovna razsežnost. Z uporabo teh dimenzij lahko vzamemo za zgled štiri splošne situacije v vojaških organizacijah:

1. HQ oziroma komandni štab.
2. Garnizon v vojski, mornariško plovilo v mirnodobnem času na morju in rutinske operacije ohranjanja miru.
3. Operacije na letalonosilki.
4. Vojaška organizacija v polni bojni pripravljenosti, krizi ali katastrofi.

Od prve do četrte točke tveganje za osebno življenje in turbulence kritičnih situacij rastejo, medtem ko časovni razpon aktivnosti postane vedno krajši. Zavrlo enostavnosti se lahko prvi dve in zadnji dve situaciji pojmujeata skupaj; vsako zase pa lahko imenujemo 'hladna' in 'vroča' stran uniformirane organizacije. Očitno sta ti dve besedi pridobljeni iz okolja gasilcev, kjer osebje vedno govori v smislu teh dveh dvostranskih konceptov.

Vsaka stran ima svojo (sub)kulturno vsebino in dinamiko. Značilnosti teh dveh strani opisujem v nadaljevanju.

4.2.1 'Hladna' organizacija

Vodilna organizacija v generalštabu oziroma vojaško osebje skoraj spominja na navadno pisarniško organizacijo. Lahko rečemo, da je v tej organizaciji (pa čeprav v uniformi) prisotna birokratizacija v smislu 'belih ovratnikov'. Gre za pravo birokracijo s hierarhijo, specializacijo, racionalnimi odločitvami, (strateškim) planiranjem, pisarniškim delom ter prav tako s kontrolo kvalitete in stroškov. To je svet kooperativne vojske (McCormick, 1998; v Soeters in sodelavci, 2006), kjer svoje delo opravljajo visoko kvalificirani častniki in civilisti. Kljub svoji racionalnosti, 'hladna' organizacija pozna vse aspekte pisarniške politike; čustveni sestanki, boji za oblast, pogajanja o

ciljih, borbe zoper zmanjševanja proračuna, prav tako pa kontakte z mediji ter drugimi zunanjimi, večinoma političnimi pritiski. Ti procesi se ne razvijejo vedno na strukturen in racionalen način.

Vojaška organizacija je lahko 'hladna' v mnogih okoliščinah. Posebej v časih, ko ni potrebe za konkretna dejanja. V teh primerih so stacionirani v garnizonih, vojašnicah ali pa se nahajajo na rutinski plovbi oziroma na letalski misiji. Kjer se uri, vadijo, vzdržujejo in poenostavljeno, v njihovem žargonu povedano; so prisotni. Vodenje je v teh primerih tradicionalno in strogo, racionalno in linearno ter bazira na kognitivnih in analitičnih spretnostih (Hunt in Phillips, 1991; v Soeters in sodelavci, 2006).

4.2.2 'Vroča' organizacija

Nekateri segmenti vojaške organizacije se soočajo z 'vročimi' pogoji kvazi – permanentno. To so sestavni deli prve bojne vrste v vojski. Večji del vojske se sooči z 'vročim' stanjem zgolj slučajno; ko so na bojnem polju, v krizi ali katastrofi, v bistvu, ko so v položaju, ki je turbulenten in potencialno življenjsko ogrožen. 'Vroči' pogoji se pojavijo, ko je vročica na višku, ko je potrebno izvesti kritično, težko, nevarno, nasilno, negotovo situacijo, torej v stresnih okoliščinah (Vogelaar in Kramer, 1997; v Soeters in sodelavci, 2006).

Medtem ko je 'hladna' organizacija realna, klasična in birokratskega tipa, se 'vroča' organizacija strukturira okoli fleksibilnih skupin, ki imajo karakteristike tipa enostavnih organizacij ali ko je eksplicitno zasnovana na samoupravljanju – adhokraciji (Druckman, 1997; v Soeters in sodelavci, 2006).

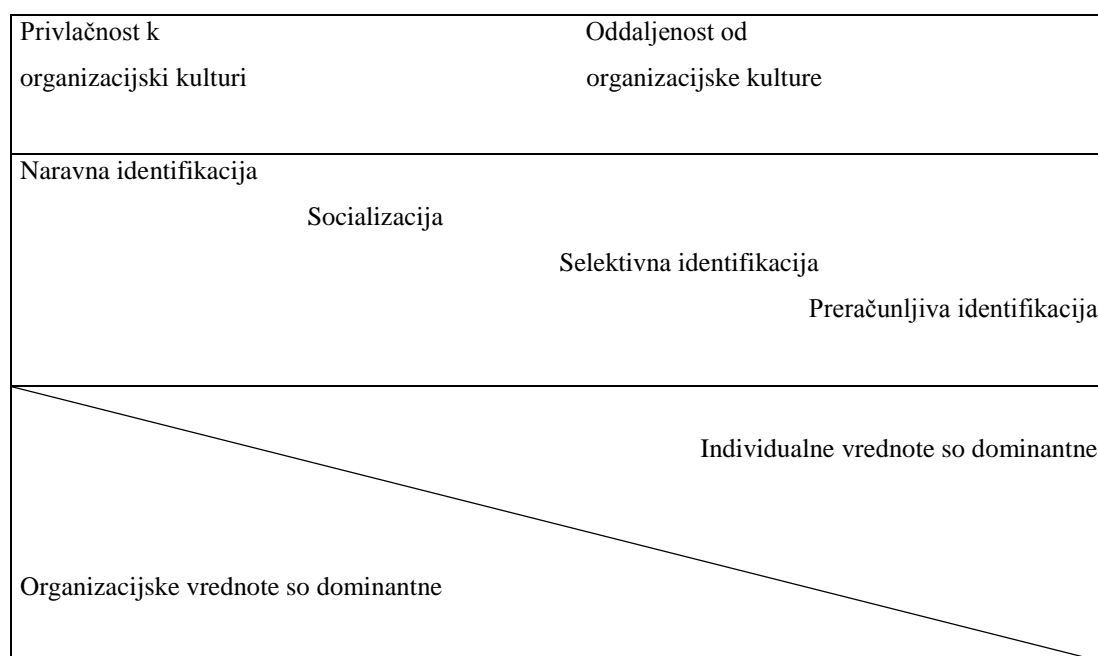
Vodenje v 'vroči' organizaciji zahteva predvsem več kot konvencionalno, linearno in kognitivno vedenje. Vsebovati mora emocionalne aspekte, kot so; pogum, kontrola strahu ter sočutje. V 'vročih' pogojih je vojaška organizacija pogosto pod vplivom zmorem mentalitete in njihova kultura je generalno dojeta kot možata in tekmovalna (Hunt in Phillips, 1991; v Soeters in sodelavci, 2006).

V 'vročih' pogojih se v vojaški kulturi tudi pogosto uporabljajo klasifikacije tipa; mi – oni. Pod 'oni' se smatrajo sovražniki, kriminalci, splošna javnost, mediji ter prav tako menedžerji 'hladne' organizacije, kot tudi politiki. Splošno gledano je osebe v 'vroči' organizaciji kritično do outsiderjev (Soeters in sodelavci, 2006).

4.3 Kako postati vojaška oseba

Integracija vsakega zaposlenega v obstoječo organizacijsko kulturo je glavnega pomena, ko se ukvarjamo s kulturnim menedžmentom. Na sliki 2 so predstavljene štiri glavne poti. Variirajo lahko do tega območja, da zaposlene privlači ali pa oddaljuje od organizacijske kulture. Če se posameznikove in organizacijske vrednosti prekrivajo, bodo organizacijske dominantne. V tem primeru posamezen zaposlen pokaže naravno identifikacijo z obstoječo kulturo.

Ta oblika kulturne integracije se pogosto kaže v organizacijah z močnim poslanstvom, kot so npr. cerkev, politične stranke, poslovne organizacije z znano zgodovino, kot so Shell ali IBM, in seveda vojska.



Slika 3. Oblike integracije zaposlenih v organizacijsko kulturo (Heinen, 1987; v Soeters in sodelavci, 2006).

V vojaških organizacijah, kjer se rekrutirajo novi zaposleni iz družin, kjer je eden od staršev ali sorodnikov že zaposlen v vojski, je skupen, vendar upadajoč fenomen. Skozi ta mehanizem se novi rekruti že kot otroci naučijo vrednotiti pomembnost dela v vojaški organizaciji. Ta, tako imenovana predvidevana socializacija, v kateri se otroci pričnejo identificirati s specifičnimi nalogami, je uporabna v vseh uniformiranih organizacijah, vključno s policijskim in gasilskim področjem (Heffron; 1989; v Soeters in sodelavci, 2006). Skozi to pot samodejne selekcije, novi rekruti postanejo osebe, kakršne si organizacija želi, da bi bili.

Vendar naravna identifikacija oziroma predvidena pred-socializacija ne učinkuje popolnoma in tudi ne v vseh primerih. Zatorej morajo biti novi rekruti socializirani v vzgojnih institucijah. Eden od argumentov, zakaj ima vojska svoje akademije in vzgojne institucije je ta, da so rekruti internirani, kar pomeni, da postanejo organizaciji na razpolago štiriindvajset ur na dan. To je po Goffmanu (1961; v Soeters in sodelavci, 2006) stanje »popolne institucije«. Osnovno vojaško šolanje v taki situaciji pospeši prehod osebe v novo socialno vlogo. Specialni element v tej vzgoji je proces, ki ga na West Pointu imenujejo »plebe« (plebejci), v evropskih vojaških akademijah pa regresivni program. Kmalu po vstopu v vzgojni zavod gredo novi rekruti skozi proces degradacije oziroma 'ponižanja', t.i. proces razgraditve civilnega statusa. Posledično ko postanejo dovzetni za nove vrednote, so kadeti - častniki 'predelani', dobijo novo identiteto.

To pomeni, da postanejo intenzivno izpostavljeni normam, oblastnim razmerjem in disciplinskim kodam organizacije, katerim so izpostavljeni s strani starejših kadetov.

Čeprav se zdi ta sistem za časom in tudi kritiziran s strani določenih ljudi, je še vedno prisoten v večini vojaških vzgojnih institucijah. To je razumljivo zaradi tega, ker se akademije koncentrirajo bolj na odnos, kot pa na delo. Večina poskusov, da se odpravi plebe sistem na West Pointu in ostalih akademijah, je bilo neuspešnih. Večina ostankov plebe sistema je ostala močna kot prej. Ta strog proces ostaja, ker zaradi svoje krutosti in ponižanja ponuja nagrado: »če bi bilo polnopravno članstvo prelahko dobljeno, bi se ga ne izplačalo imeti« (Heffron, 1989; v Soeters in sodelavci, 2006).

Ti sprejemni obredi so razširjeni po vseh vojaških organizacijah, vendar so še posebej močni v elitnih enotah, kot so npr. specialne enote, letalske enote, marinci.

Sprejemni pogoji v te enote so visoki in težko dosegljivi, zaradi česar se posamezniku izplača trpeti in žrtvovati, da pokaže pripravljenost sodelovanja v skupini in posledično, da postane član ene od elitnih skupin. Rezultat te socializacije je, da rekrut prikaže pripadnost tej novi organizaciji. Pod pojmom pripadnost se pojmuje in domneva, da je dolžnost socializirane osebe dosledno in napovedano vedenje zato, ker so naučeni, da nepredvideno vedenje ustvarja premalo veljavo, v smislu škodovanja ugledu, kaznim, pomanjkanju povišanj oziroma ostalih ugodnosti, ki bi jih prineslo pričakovano vedenje (Soeters in sodelavci, 2006).

Pripadnost temelji na generaliziranem kulturnem pričakovanju, skrbi pa za kazni, ki doletijo tiste posameznike, ki to pripadnost kršijo (Becker, 1960; v Soeters in sodelavci, 2006).

Ricks (1997; v Soeters in sodelavci, 2006) je opisal, kako ameriški marinci socializirajo nove rekrute.

Proces traja enajst tednov in vsebuje intenzivno skupinsko formacijo, stroge treninge, neprizanesljive psihične vaje, poleg tega pa se morajo vzdržati tobaka, televizije, računalniških iger, drog ter seksa. Program doseže višek v t.i. 'bojevniskem tednu', ko so rekruti izpostavljeni večini napornih testov. Teh enajst tednov pomeni izgubo telesne teže, udeleževanje konstantnih urjenj ter popolno odrezanost od prejšnjega življenja; brez prijateljev in sorodnikov. Proces cilja na popolno skladnost, ko se novi rekruti učijo marinškega načina govorjenja, hoje ter mišljenja. Prav tako je v tem procesu vključena zavrnitev homoseksualnosti (Ricks, 1997; v Soeters in sodelavci, 2006).

Pomembnost se pripisuje tudi sami izvedbi vojaških nalog, da se novi rekruti naučijo premagati, razvrstiti ter generalno kontrolirati svoja čustva (Ben – Ari, 1998; v Soeters in sodelavci, 2006).

Socializacija na treningih in vzgojnih institucijah je šele prva stopnja celotnega socializacijskega procesa. Pri ponovnem soočenju z realnostjo se pojavijo nove okoliščine, s katerimi se je potrebno spopasti oziroma lahko bi dejali; prenaslovi se socializacijski proces (Soeters in sodelavci, 2006).

Izven akademije ali vzgojnega inštituta se rekruti premaknejo iz idealiziranega okolja k realnemu življenju. V tem procesu se morajo rekruti naučiti prilagoditve na vsakdanje vojaško življenje ter se predvsem distancirati od problemov (Hockey; 1986; v Soeters in sodelavci, 2006).

Tukaj se pojavljajo različne vrste problemov, ki so lahko rezultat določenega razočaranja, ki izhaja iz soočenja z realnostjo (Van Maanen; 1975; v Soeters in sodelavci, 2006).

Vojska, posebno pa člani elitnih enot, kot so marinci, pričakujejo, da bo njihovo delo razburljivo, glamurozno in polno avantur. Ta pričakovanja niso vedno izpolnjena, pojavlja se dolgčas, jeza, zaskrbljenost ter odpor, namesto pričakovanja, ugodja in zadovoljstva. Poleg tega se pojavlja določena stopnja rutine, ki nedvomno pelje k bolj realističnemu in vnaprej k bolj hladnemu odnosu do organizacije. Kot tretje, rekruti elitnih enot lahko postanejo frustrirani, ko končajo svoje usposabljanje, ker običajno življenje ni tako pravilno, perfektno in disciplinirano, kot je bilo obljubljeno za časa urjenja (Soeters in sodelavci, 2006).

Novi rekruti iz enote marincev so bili globoko razočarani, ko so doželi, da je pitje alkohola, laganje, goljufanje, kraja ter prešuštvovanje vseskozi prisotno pri marincih. To je v velikem nasprotju s tem, kar so dejansko poslušali prvih enajst tednov o obnašanju ameriških marincev. Ni napačno misliti, da se motivacija za službo in pripadnost hitro zmanjšata, ko se rekruti soočijo z realnimi življenjskimi situacijami, kot je prav tako bilo prikazano pri policistih (Soeters in sodelavci, 2006).

V navadnih vojaških enotah neuradni del sovpadanja z vojaškim življenjem zajema; izogibanje delu, nevoluntacija, nereportiranje, prikazovanje večjega obsega dela, kot (ga) dejansko je ter prikazovanje simptomov bolezni (Hockey, 1986; v Soeters in sodelavci, 2006).

Potemtakem so neuradni vzorci vedenja v konfliktu s formalnimi organizacijskimi zahtevami in sobivajo s formalnimi vzorci. Jasno je, da je to indikator razmejitev vojaške kulture, ki lahko vodi v probleme, ki se nanašajo na vojaško učinkovitost ter zadržanje zaposlenih (v Soeters in sodelavci, 2006).

Zaradi teh razlogov postaja jasno, da selektivna ter posebej preračunljiva identifikacija (dve obliki integracijskih mehanizmov prikazanih na sliki 2) postajata vedno bolj pomembni poti za integracijo zaposlenih v vojaško kulturo. Ta dva mehanizma identifikacije tradicionalno nista bila dokaj jasna načina preobrazbe kandidatov v vojaške osebe. Tradicionalno je vojska pokazala večjo tendenco k naravni identifikaciji ter (naučenemu) institucionalizmu, kot pa je to bilo predstavljeno zaposlenim v drugih organizacijah. Vendar, kot je bilo že omenjeno, se tudi to počasi spreminja. Posebej zdaj, predanost poklicu v vojski raste. Prav tako pa se razvija določena konvergenca med vojaško in poslovno kulturo, ki bo ljudem odprla nek nov vidik glede možnosti zaposlitve v vojski. Vojska bo potemtakem primorana biti konkurenčna na trgu dela, predvsem na osnovi materialnih pogojev (plača, delovne ure in možnost napredovanja). Zgleda, da bo takšna sprememba imela močan vpliv na vojaško kulturo v prihodnosti (Soeters in sodelavci, 2006).

5. VOJAŠKA POLICIJA



Vojaška policija je v Slovenski vojski bistveni element njene notranje varnosti, ki jo zagotavlja s svojo preventivno in represivno dejavnostjo. Na notranjo varnost v Slovenski vojski vplivajo v večji ali manjši meri dejavniki, ki vplivajo tudi na notranjo varnost države Slovenije. Pomembno vlogo pri preprečevanju deviantnih pojavov znotraj Slovenske vojske ima prav gotovo preventivna dejavnost vojaške policije, ki ima v sestavi Slovenske vojske edina pravico uporabljati policijska pooblastila (Balant, 2000: 30).

Prvi vod vojaške policije je bil ustanovljen julija 1991. Maja 1992 se je vod preoblikoval v 107. četo vojaške policije, januarja 1998 pa je četa prerasla v 17. bataljon vojaške policije (17. BVP) (http://sl.wikipedia.org/wiki/Vojaška_policija).

Poleg sodelovanja na mednarodnih vojaških vajah je bila vojaška policija prva bojna enota SV, ki je sodelovala v NATO povojnih operacijah Joint Forge (SFOR - MSU) v Bosni in Hercegovini (od leta 1999 do leta 2005) ter Joint Guardian in Joint Enterprise (KFOR - MP) na Kosovu (od oktobra 2004 do aprila 2007) (prav tam).

17. BVP je sestavljen iz treh operativnih čet vojaške policije; poveljniško-logističnega voda, voda za specialistične namene (VSN), enote za varovanje objektov (EVO) ter poveljstva bataljona. Območje pristojnosti 17. BVP je celotno območje Republike Slovenije. Mirnodobna poveljstva čet se nahajajo v Celju, Ljubljani (Vojašnica Franca Rozmana – Staneta in generalštab Slovenske vojske) ter v Postojni. Vsaka četa pa ima še po tri dislocirane vode, ki se nahajajo v Mariboru, Celju, Novem mestu, Kranju, Vrhniki in v Postojni. Druga in tretja četa pa imata še voda za specialistične namene (Balant, 2006: 38).

5.1 *Naloge vojaške policije*

Naloge vojaške policije na podlagi Zakona o obrambi so (Balant, 2006: 38):

- skrb za vojaški red in disciplino,
- zagotavljanje varnosti vojaškega prometa,
- določena opravila v zvezi z preprečevanjem in odkrivanjem kaznivih dejanj v vojski,
- varovanje objektov in okolišev, ki so za obrambo posebnega pomena,
- varovanje poveljstev in enot,
- varovanje vrhovnega poveljnika v vojnem stanju oziroma, kadar se nahaja v vojaških poveljstvih, enotah ali zavodih oziroma v objektih in njihovih okoliših, ki so za obrambo posebnega pomena,
- varovanje vojaških in civilnih oseb, ki opravljajo dolžnosti in dela v slovenski vojski na delovnih mestih, ki so za obrambo posebnega pomena.

Za izvedbo nalog ima vojaška policija v svoji sestavi organizirane naslednje specialnosti (Balant, 2006: 38):

- splošnega vojaškega policista,
- ostrostrelca,
- kriminalista,
- vezista,
- voznika specialnega vozila,
- vodnika službenega psa,
- strokovnjak za proti diverzijsko zaščito in
- prometnega vojaškega policista.

5.2 *Pravice in pooblastila vojaške policije*

Vojaška policija ima pod pogoji, ki so predpisani za policijo, pravico in pooblastila, da (Balant, 2000):

1. opozarja ter ukazuje,

2. ugotavlja identiteto, napoti, vabi, privede, pridrži, omeji gibanje ali odvzame prostost,
3. opravlja varnostne in protiteroristične preglede, preglede prevoznih sredstev, prtljage ter objektov in njihovih okolišev, ki so posebnega pomena za obrambo
4. zaseže predmete,
5. uporablja prisilna sredstva,
6. ureja in nadzoruje vojaški promet,
7. zbira obvestila, od oseb zahteva podatke in ugotavlja istovetnost oseb in predmetov,
8. vojaška policija lahko pridrži vojaško osebo, ki pod vplivom alkohola ali psihotropnih snovi moti javni red in mir, ali vojaško disciplino, do iztreznitve, vendar ne dlje kot 24 ur.

Pripadniki vojaške policije vojne sestave imajo pravice in pooblastila vojaške policije, le kadar opravljajo vojaško službo.

Pravice in pooblastila vojaška policija uporablja le:

- v objektih in okoliših, ki so posebnega pomena za obrambo,
- na območju tabora, če je enota ali zavod izven vojašnice,
- zoper vojaške osebe.

Če vojaška policija v objektu ali okolišu, ki je posebnega pomena za obrambo, oziroma na območju tabora pri kaznivem dejanju ali nepooblaščenem zadrževanju, zaloti civilno osebo, o tem obvesti policijo. Zoper tako osebo vojaška policija lahko uporabi le najnujnejše ukrepe in prisilna sredstva, da jo pridrži do prihoda policije oziroma uspešno odvrne napad na moštvo, osebe ali objekte in premoženje, ki jih varuje (Balant, 2006: 36).

EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge sem želel preveriti, kako vojaški policisti doživljajo kulturo v svoji organizaciji. Prav tako sem želel preveriti, ali se tudi pri vojaških policistih pojavlja podobna subkultura, kot pri policistih v civilnem sektorju. Zato sem preveril povezanost tipov kulture, z zadovoljstvom pri delu, stopnjo socialne opore ter različnimi dejavniki subkulture. Zanimalo me je tudi, kaj so glavni razlogi, ki so botrovali odločitvi anketirancev za delo v vojaški policiji.

6. METODA

6.1 *Opredelitev problema*

Z raziskavo sem želel odgovoriti na naslednja vprašanja:

- katere tipe kulture pri svojem delu doživljajo vojaški policisti,
- kako na to doživljanje kulture vplivajo zadovoljstvo z delom, stopnja socialne opore, in različni dejavniki subkulture,
- kaj vojaškimi policistom prinaša največ zadovoljstva pri njihovem delu,
- kateri so glavni razlogi, zaradi katerih so se odločili za delo v vojaški policiji.

V nalogi sem uporabil naslednje raziskovalne metode in tehnike:

- opisno metodo, s katero sem opisal organizacijsko kulturo, njen nastanek, pomen ter obstoječe tipe, subkulturo, vojaško kulturo in predstavitev vojaške policije,
- metodo analize, s katero sem predstavil različne tipe kultur znotraj vojske ter organizacijsko kulturo v vojski na splošno,
- anketo sem uporabil za pridobitev podatkov o tem, kakšna organizacijska kultura obstaja znotraj vojaške policije, na podlagi katerih sem lahko preveril hipoteze.

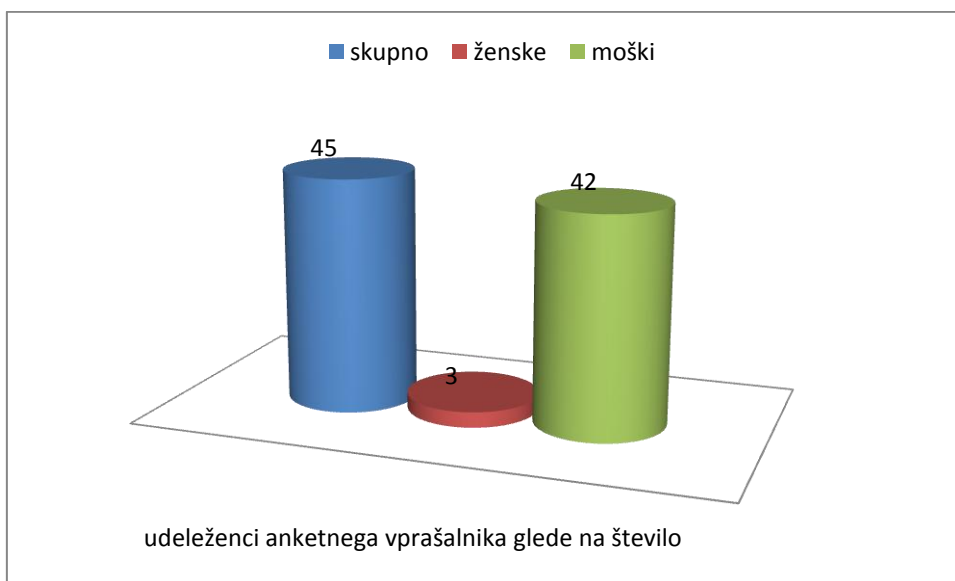
6.2 Opis vzorca

Podatki za analizo anketnih vprašalnikov so bili zbrani na vzorcu 45 vojaških policistov v Vojašnici Ljubljana – Moste (Vojašnica Franca Rozmana – Staneta).

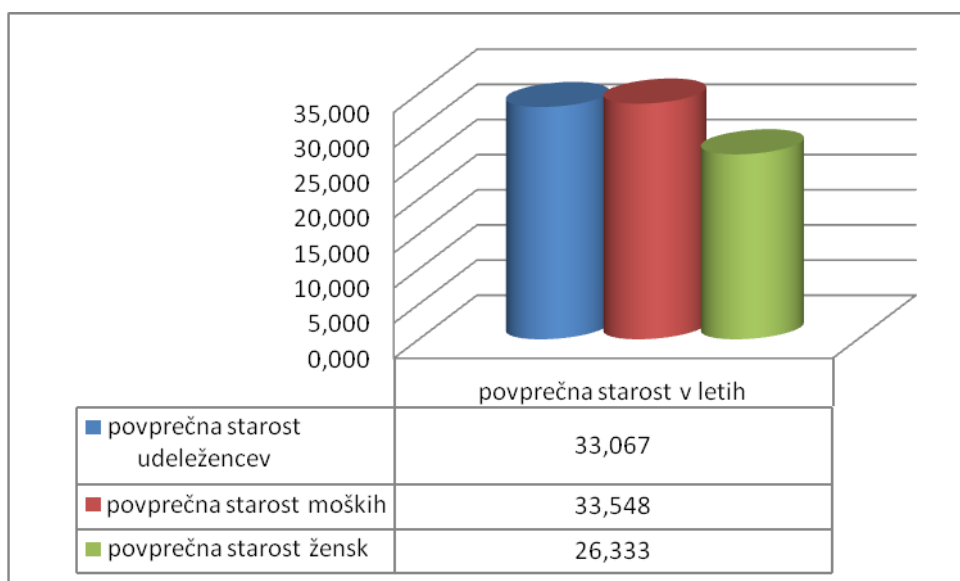
Večina anketiranih je bila moškega spola (93,33 %), ženskega spola je bilo 6,6 % anketiranih.

Anketiranci so bili stari od 22 (1) do 59 let (1), povprečna starost je bila 33 let. Anketiranci so imeli v povprečju 9,3 let delovne dobe v vojaški organizaciji. Od 45 sodelujočih je 32 anketirancev končalo štiriletno srednjo šolo, 7 anketirancev visoko šolo, 4 anketiranci imajo univerzitetno izobrazbo oziroma več, triletno poklicno šolo ima 1 anketiranec, prav tako je v ednini anketiranec z dvoletno šolo oziroma manj.

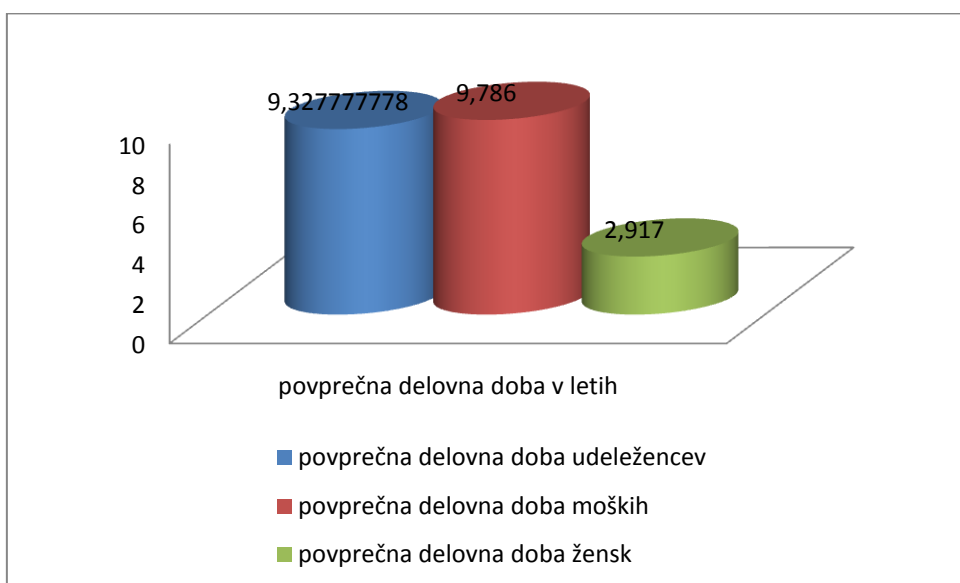
Graf 1 – Struktura vzorca po spolu.



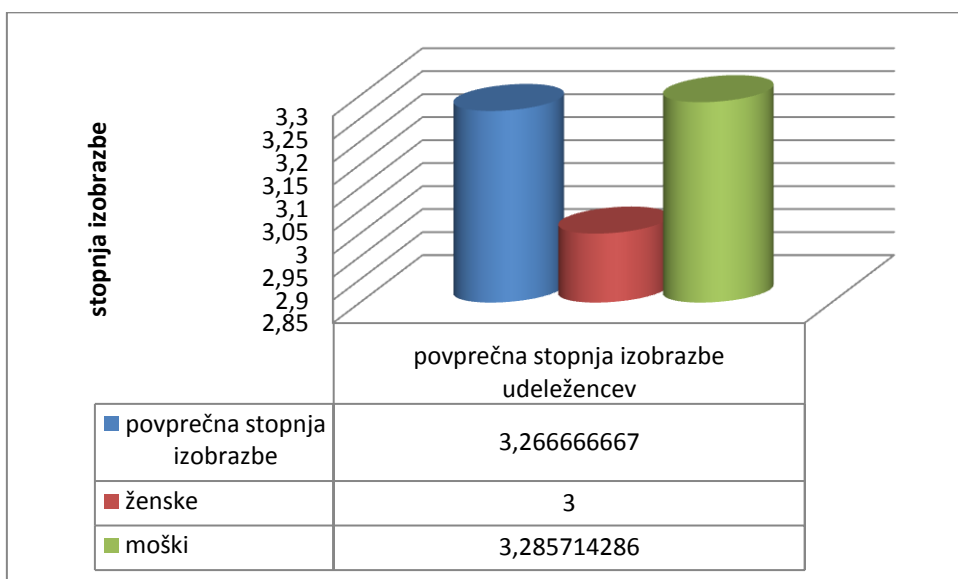
Graf 2 – Povprečna starost anketirancev.



Graf 3 – Povprečna delovna doba anketirancev.



Graf 4 – Povprečna stopnja izobrazbe anketirancev.



Legenda stopnje izobrazbe:

- 1 = dvoletna srednja šola ali manj,
- 2 = triletna poklicna šola,
- 3 = štiriletna srednja šola,
- 4 = visoka šola,
- 5 = univerzitetna izobrazba in več,
- 6 = drugo.

6.3 Hipoteze

V vojaški policiji je neka obstoječa kultura, ki pa jo posamezni policisti različno doživljajo. Predpostavljam, da na to doživljanje organizacijske kulture vplivajo zadovoljstvo z delom, stopnja socialne opore in različni dejavniki subkulture, ki se od policista do policista razlikujejo.

S pomočjo rezultatov opravljene raziskave bom tako preveril naslednje hipoteze:

- H1. Med zadovoljstvom pri delu in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo zadovoljstva pri delu, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H2. Med socialno oporo in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo socialne opore, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H3. Med mačizmom in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo mačizma, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H4. Med pragmatizmom in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo pragmatizma, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H5. Med rasnimi predsodki in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo rasnih predsodkov, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H6. Med konservatizmom in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo konservatizma, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H7. Med avtoritarnostjo in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo avtoritarnosti, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H8. Med solidarnostjo in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo solidarnosti, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.

- H9. Med stopnjo pripadnosti in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo pripadnosti, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H10. Med cinizmom do delovnih pravil in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo cinizma do delovnih pravil, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H11. Med cinizmom do vodij in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo cinizma do vodij, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.
- H12. Med cinizmom do dela in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo cinizma do dela, na različen način doživljajo obstoječo kulturo.

6.4 *Merski instrument*

Raziskava je bila opravljena s tehniko anketiranja. Anketa je vsebovala devetdeset vprašanj zaprtega tipa.

S prvimi štirimi vprašanji sem spraševal vojaške policiste po njihovih demografskih značilnostih.

Ostalih petindvajset vprašanj se je nanašalo na to, v kolikšni meri se vojaški policisti strinjajo s ponujenimi trditvami o njihovi organizaciji. Ta vprašalnik, avtorjev Camerona in Quinna, sem uporabil predvsem za ugotovitev, kateri tip organizacijske kulture vojaški policisti doživljajo v svoji organizaciji. Ker je vprašalnik omenjenih avtorjev v originalu zastavljen na takšen način, da morajo anketiranci vsako trditev točkovati, in sicer tako, da je seštevek na koncu vsakega sklopa vprašanj 100 točk, sem vprašalnik prilagodil enostavnejši rabi, in sicer tako, da sem vstavil lestvico Likertovega tipa (1 – sploh ne; 5 – v zelo veliki meri), s katero so anketiranci ovrednotili vsako trditev posebej.

Trditve so bile zastavljene po sklopih, vsak sklop je zajemal štiri trditve. Pri prvem sklopu, v katerem so opisovali splošne karakteristike organizacije, so bile trditve tipa »v organizaciji so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so vse naloge narejene«. Drugi sklop, ki je zajemal stil vodenja, je vseboval trditve tipa; »vodstvo ceni predvsem ubogljivost«. Tretji sklop se je dotikal sistema ravnanja z zaposlenimi, vseboval je trditve, kot npr. »stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo«. Četrty sklop se imenuje lepilo organizacije in je zajemal trditve tipa »kar organizacijo drži skupaj, so predvsem formalna pravila; v organizaciji se izogibamo neformalnim stvarem«. Peti sklop je zajemal trditve, ki so se nanašale na strateške poudarke, kot npr. »organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate; doseganje ciljev je tisto, kar je najbolj pomembno«. Zadnji, šesti sklop se je vsebinsko dotikal kriterijev uspeha, vseboval pa je trditve, kot npr. »za organizacijo pomeni uspeh, če njena dejavnost temelji na odzivanju, ki se kaže v naslednjem zaporedju: prijava – odziv – ukrep«.

Naslednjih enaindvajset vprašanj je bilo zastavljenih v zvezi z zadovoljstvom pri delu. Enako kot prej so tudi ta vsebovala pet stopenjsko lestvico Likertovega tipa.

Vprašanja so se dotikala vsebin, kot so možnost uresničevanja sposobnosti, zadovoljstvo z vodenjem in organizacijo dela, odnosi z sodelavci, nadrejenimi itn.

Sledilo je šestindvajset trditev, s katerimi sem želel ugotoviti, kakšna je stopnja subkulture v vojaški organizaciji. Tudi tu je bila uporabljena pet stopenjska lestvica Likertovega tipa. Trditve sem razdelil po dejavnikih subkulture, ki sem jih opisal v poglavju subkultura. Ti dejavniki so bili predvsem ugotovljeni na podlagi preučevanja policijske organizacije.

Vsakemu od teh enajstih dejavnikov sem dodal trditve, ki sem jih pridobil iz različnih virov.

Primere trditev navajam v nadaljevanju:

- Pri dejavniku, cinizem do delovnih pravil, sem postavil trditev, kot npr. »pri mojem delu je malo možnosti za neodvisno in samostojno razmišljanje ter ravnanje.«
- Pri cinizmu do vodij sem postavil trditev, kot npr. »nadrejeni od mene preveč zahtevajo ter imajo prevelika pričakovanja glede zastavljenega dela.«
- Cinizem do dela je vseboval trditev; »pred vstopom v vojsko sem si svoje delo predstavljal bolj zanimivo.«
- Za avtoritarnost sem izbral trditev tipa; »eden izmed razlogov, ki so me pritegnili za opravljanje trenutnega dela je moč avtoritete.«
- Pri konservativnosti je bila ena izmed trditev zastavljena; »stvari se vedno delijo na dobre ali slabe, črne ali bele.«
- Za klasifikacijo rasnih predsodkov sem uporabil naslednjo trditev; »homoseksualci, prostitutke ter berači so nezaželeni.«
- Za označitev mačizma sem uporabil trditev; »mnenja sem, da ženske še niso dosegle stopnje, na podlagi katere bi se lahko zaposlovale v vojski.«
- Za označitev pragmatizma se je trditev glasila; »bolj kot teorija me zanima sama praktičnost zastavljenega dela.«
- Za označitev pripadnosti se je trditev glasila; »ponosen sem na svoj poklic.«

- Za označitev solidarnosti se je trditev glasila; »o napakah drugih, storjenih pri delu, ni potrebno poročati vodji.«
- Za označitev socialne opore se je trditev glasila; »mislim da imam z vojniki iz drugih enot dober odnos.«

Nazadnje je sledil vprašalnik o razlogih, zaradi katerih so se vojaški policisti odločili za delo, ki ga opravljajo. Posamezne razloge so vrednotili na pet stopenjski lestvici Likertovega tipa.

Razlogi, ki sem jim jih vnaprej ponudil, so bili npr. višina osebnega dohodka, zanimivo delo, delo v skupini, priznanost poklica itn.

6.5 Opis postopka

Anketa je bila razdeljena med pripadnike vojaške policije v Vojašnici Ljubljana – Moste (Vojašnica Franca Rozmana – Staneta) med junijem in avgustom 2007.

Vsi anketiranci so k reševanju vprašalnikov pristopili prostovoljno, v skladu z zagotovljeno zaupnostjo in anonimnostjo njihovih odgovorov.

Zbrani podatki so bili obdelani s programom Microsoft Office Excel 2003 in s statističnim programom SAS.

Pri vsakem vprašanju sem za posamezno spremenljivko izračunal aritmetično sredino in standardni odklon. Za vsako vprašanje sem prav tako prikazal frekvenčno razporeditev odgovorov vojaških policistov na vprašanja.

7. REZULTATI IN INTERPRETACIJA

V spodnjih tabelah so prikazani rezultati posameznih vprašanj.

V tabeli, kjer so navedeni dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, so prikazane vrednosti posameznih odgovorov, povprečje in standardni odklon.

V tabeli, kjer so anketiranci rangirali razloge, zaradi katerih so se odločili za delo, so prav tako prikazane vrednosti posameznih odgovorov, povprečje in standardni odklon.

V tabeli kjer so predstavljene vrste organizacijske kulture v vojaški policiji, so prikazane vrednosti posameznih odgovorov, povprečje in standardni odklon.

V nadaljevanju so prikazane povezanosti med tipi kulture in dejavniki subkulture, s katerimi smo preverili predstavljene hipoteze.

Nenazadnje sledi prikaz povezanosti med dejavniki subkulture in zadovoljstva pri delu.

7.1 Analiza razlogov za opravljanje dela vojaških policistov

Tabela 1: Analiza razlogov za opravljanje dela vojaških policistov.

	RAZLOG	Sploh ne		V majhni meri		Niti da, niti ne		V srednji meri		V zelo veliki meri		Povpr.	S. O.
		Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%		
1	Višina osebnega dohodka.	7	15,91	9	20,45	12	27,27	9	20,45	7	15,91	3	1,31
2	Zagotovljena plača.	2	4,55	5	11,36	9	20,45	18	40,91	10	22,73	3,65	1,09
3	Uniforma, moč, avtoriteta.	11	25,00	9	20,45	14	31,82	6	13,64	4	9,09	2,61	1,26
4	Zanimivo delo.	1	2,27	1	2,27	8	18,18	17	38,64	17	38,64	4,09	0,93
5	Raznoliko delo.	1	2,27	3	6,82	7	15,91	17	38,64	16	36,36	4	1,01
6	Možnost napredovanja.	2	4,55	4	9,09	10	22,73	19	43,18	9	20,45	3,65	1,05
7	Možnost uveljavljanja svojih sposobnosti.	1	2,27	2	4,55	10	22,73	18	40,91	13	29,55	3,90	0,96
8	Možnost strokovnega usposabljanja.	1	2,27	1	2,27	13	29,55	18	40,91	11	25,00	3,84	0,91
9	Tovarištvo med sodelavci.	1	2,27	3	6,82	8	18,18	16	36,36	16	36,36	3,97	1,02
10	Delo v skupini.	1	2,27	2	4,55	8	18,18	22	50,00	11	25,00	3,9	0,91
11	Pomoč soljudem.	0	0	1	2,27	8	18,18	21	47,73	14	31,82	4,09	0,77
12	Narava poklica oz. dela.	0	0	1	2,33	11	25,58	19	44,19	12	27,91	3,97	0,80
13	Priznanost poklica.	3	7,14	5	11,90	20	47,62	9	21,43	5	11,90	3,19	1,04
14	Izpolnitev mladostnih sanj.	5	11,90	14	33,33	6	14,29	10	23,81	7	16,67	3	1,32

Iz tabele 1 so razvidni naslednji podatki:

Razlogi, ki so na odločitev za delo vojaških policistov vplivali v srednji in v zelo veliki meri, so:

- zagotovljena plača,
- zanimivo delo,
- raznoliko delo,
- možnost napredovanja,
- možnost uveljavljanja svojih sposobnosti,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- tovarištvo med sodelavci,
- delo v skupini,
- pomoč soljudem,
- narava poklica oz. dela.

Razlogi, ki so bili s strani vojaških policistov, označeni kot nevtralni so:

- višina osebnega dohodka,
- uniforma, moč, avtoriteta,
- priznanost poklica.

Razlog, ki je na odločitev za delo vojaških policistov vplival v majhni meri oziroma sploh ni vplival:

- izpolnitev mladostnih sanj.

Iz zgoraj navedenih podatkov lahko razberemo, da so se vojaški policisti za svoje trenutno delo odločali predvsem iz osebnih razlogov in ne materialnih. Kot je razvidno so glavni vzroki, ki so botrovali odločitvi za delo v vojaški organizaciji, iskanje nekaj drugačnega, kar se kaže predvsem v odločitvi za zanimivo in raznoliko delo.

Prav tako so na njihovo odločitev vplivali tovarištvo med sodelavci, delo v skupini in pomoč soljudem. Iz česar lahko razberemo tudi razloge, ki vodijo do homogenega partnerstva, katero se sproža v takšnih organizacijah. Vojaška organizacija, ki temelji predvsem na dajanju poudarka na medsebojnem razumevanju, je ključen magnet za osebe, ki imajo že pozitiven predznak za identificiranje v takšne organizacije.

Na tem mestu velja omeniti Schneiderjevo (1987) ASA teorijo, pri čemer ASA pomeni Attraction – Selection – Attrition (privlačnost – izbira – osip). Po tej teoriji določene organizacije privlačijo posameznike z določenimi osebnostnimi značilnostmi. »ASA teorija torej pojasni, zakaj postajajo organizacije vse bolj homogene glede osebnostnih značilnosti svojih članov« (Pagon, 1993: 394). Zaradi tega je razlog; možnost uveljavljanja svojih sposobnosti tudi dobil tako velik odstotek pri odločitvi za delo.

Prav tako pa lahko zanikamo zmotno prepričanje, ki se pojavlja o totalitarnih organizacijah. Namreč, da avtoritativne organizacije privlačijo avtoritativne ljudi. Iz razbranih podatkov vidimo, da za vojaško policijo to ne velja. Saj so razlog; uniforma, moč, avtoriteta, označili kot nevtralen, z majhno razliko sledita mnenji; v majhni meri in sploh ne.

Strnemo lahko, da je bila integracija anketiranih v vojaško organizacijo oziroma v vojaško policijo zasnovana predvsem na selektivni oziroma preračunljivi identifikaciji (kot prikazuje slika 2 – oblike integracije zaposlenih v organizacijsko kulturo), saj so v njihovem primeru individualne vrednote tiste, ki so dominantne; zagotovljena plača, zanimivo delo, raznoliko delo, možnost napredovanja itn. Prav tako lahko ugotovimo, da t.i. predvidena socializacija pri vojaških policistih ni imela nobenega učinka, saj so razlog; izpolnitev mladostnih sanj, označili kot faktor, ki je v majhni meri vplival na njihovo odločitev za trenutno delo.

7.2 Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu vojaških policistov

Tabela 2: Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu vojaških policistov.

	DEJAVNIK	Izrazito nezadov.		Pretežno nezadov.		Nevtralno		Pretežno zadov.		Izrazito zadov.		Povpr.	S. O.
		Št. / %	Št. / %	Št. / %	Št. / %	Št. / %	Št. / %						
1	Možnost uresničevanja svojih sposobnosti.	1	2,22	11	24,44	11	24,44	22	48,89	0	0	3,20	0,89
2	Možnost soodločanja.	1	2,22	11	24,44	17	37,56	16	35,56	0	0	3,06	0,83
3	Pripadnost delovni skupini.	1	2,22	4	8,89	10	22,22	20	44,44	10	22,22	3,75	0,98
4	Organizacija dela.	0	0	4	8,89	15	33,33	23	51,11	3	6,67	3,55	0,75
5	Delovna kontrola.	0	0	8	17,78	13	28,89	22	48,89	2	4,44	3,40	0,83
6	Vodenje.	0	0	3	6,82	7	15,91	27	61,36	7	15,91	3,86	0,76
7	Delovni pogoji.	2	4,44	12	26,67	11	24,44	18	40,00	1	2,22	3,07	0,97
8	Vsebina dela.	2	4,55	5	11,36	16	36,36	18	40,91	3	6,82	3,34	0,93
9	Varnost pri delu.	0	0	6	13,64	12	27,27	21	47,73	5	11,36	3,56	0,87
10	Sistem napredovanja.	6	13,64	17	38,64	12	27,27	6	13,64	3	6,82	2,60	1,10
11	Način upokojevanja.	14	31,11	14	31,11	12	26,67	3	6,67	1	2,22	2,16	1,02
12	Sistem izobraževanja.	3	6,67	20	44,44	14	31,11	7	15,56	1	2,22	2,61	0,88
13	Sistem usposabljanja.	4	8,89	17	37,78	11	24,44	11	24,44	1	2,22	2,76	1,04
14	Medosebni odnosi.	0	0	7	15,56	11	24,44	20	44,44	6	13,33	3,58	0,92
15	Osebni dohodki.	9	20,00	18	40,00	11	24,44	6	13,33	1	2,22	2,37	1,02
16	Plačevanje dela preko delovnega časa.	10	22,22	13	28,89	10	22,22	10	22,22	1	2,22	2,50	1,14
17	Dostopnost mesta službovanja.	9	20,00	8	17,78	14	31,11	11	24,44	3	6,67	2,80	1,21
18	Izmensko delo.	6	13,95	4	9,30	14	32,56	16	37,21	3	6,98	3,13	1,14
19	Odnosi s prvim nadrejenim.	0	0	3	7,14	7	16,67	17	40,48	15	35,71	4,04	0,90

20	Delo sindikata.	14	32,56	11	25,58	16	37,21	1	2,33	1	2,33	2,16	0,99
21	Zaščita pravic zaposlenih.	9	20,93	17	39,53	12	27,91	4	9,30	1	2,33	2,32	0,99

Iz tabele 2 so razvidni naslednji podatki:

Dejavniki, ki vojaškim policistom pri njihovem delu nudijo pretežno in izrazito zadovoljstvo so:

- možnost uresničevanja svojih sposobnosti,
- pripadnost delovni skupini,
- organizacija dela,
- delovna kontrola,
- vodenje,
- delovni pogoji,
- vsebina dela,
- varnost pri delu,
- medosebni odnosi,
- izmensko delo,
- odnosi s prvim nadrejenim.

Dejavniki, katere vojaški policisti dojemajo kot nevtralne, so:

- možnost soodločanja,
- dostopnost mesta službovanja,
- delo sindikata.

Dejavniki, ki vojaškim policistom pri njihovem delu povzročajo pretežno in izrazito nezadovoljstvo, so:

- sistem napredovanja,
- način upokojevanja,
- sistem izobraževanja,
- sistem usposabljanja,
- osebni dohodki,
- plačevanje preko delovnega časa,

- zaščita pravic zaposlenih.

Vojaška organizacija se trudi krepiti medsebojne odnose, prav tako je njen cilj homogenost zaposlenih. Kar se kaže tudi v predstavljenih dejavnikih, ki vojaškim policistom nudijo zadovoljstvo pri njihovem delu. Po eni strani bi lahko dejali, da je njihovo dožemanje zadovoljstva odvisno od samega usposabljanja vojaške organizacije na teh dejavnikih, ki vojaškim policistom nudijo največ zadovoljstva. Predvidevamo lahko, da vojaška organizacija krepi točno določene dejavnike, ki se odražajo v percepciji zaposlenih. Saj so pripadnost delovni skupini, organizacija dela, delovna kontrola, vodenje, delovni pogoji, vsebina dela, varnost pri delu in odnosi s prvim nadrejenim tisti dejavniki na katere vojaška organizacija daje največ poudarka pri socializaciji v vojaško kulturo.

Glede na to, da so možnost soodločanja, dostopnost mesta službovanja in delo sindikata prepuščeni sami vojaški organizaciji oziroma njenemu štabu, ni presenetljivo, če vojaški policisti te dejavnike zadovoljstva označujejo kot nevtralne, saj, po mojem mnenju, vojaški policisti nimajo neposrednega vpliva na omenjene dejavnike, temveč jih lahko samo sprejmejo takšne, kot so.

Prav nasprotno pa lahko sklepamo, da so dejavniki, kateri vojaškim policistom povzročajo nezadovoljstvo tisti, na katere vojaška organizacija ne daje toliko poudarka. Tako jih zelo moti npr. način upokojevanja, saj se je vojaška organizacija, s tem ko se je odrekla obveznemu naborništvu, obrnila k pogodbam, katere so, v večini primerov, sklenjene za določen čas. S tem je pogojen tudi način upokojevanja, saj je zaradi prej omenjenega primera tudi upokojitev na nek način časovno nedoločljiva.

Nezadovoljstvo z dejavnikom zaščita pravic zaposlenih kaže na to, da je delo sindikata na nizki ravni, saj bi morala biti zaščita pravic zaposlenih ena izmed temeljnih vrednot pri opravljanju njihovega dela. V bodoče bi moral sindikat zaščiti pravic zaposlenih nameniti večjo pozornost, kot pa jo namenja sedaj.

Če povzamemo, lahko vidimo, da so dejavniki, ki vojaškim policistom povzročajo največ nezadovoljstva pri njihovem delu, tisti ki so v večji meri odvisni od dela sindikata; način upokojevanja, osebni dohodki, plačevanje preko delovnega časa, so dejavniki, kateri so v veliki večini odvisni od sindikata in njegovega posvečanja

pozornosti, na omenjenih dejavnikih. Strinjam se, da je sistem napredovanja, sistem usposabljanja in izobraževanja v pristojnosti vojaške organizacije in njenih notranjih pravil. Vendar bi lahko s konsenzom na obeh straneh te dejavnike nezadovoljstva poskušali rešiti. Posebej zdaj, ko so predstavljeni in analizirani.

7.3 Vrste organizacijske kulture v vojaški policiji

Tabela 3: Vrste organizacijske kulture v vojaški policiji.

	DEJAVNIK	Izrazito nezadov.		Pretežno nezadov.		Nevtralno		Pretežno zadov.		Izrazito zadov.		Povp.	S.O.
		Št. / %	Št. / %	Št. / %	Št. / %	Št. / %	Št. / %						
	1.Sklop: Splošne karakteristike organizacije												
1	Organizacija je zelo prijazna osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.	1	2,22	9	20,00	19	42,22	15	33,33	1	2,22	3,13	0,84
2	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljene veliko tvegati.	2	4,44	10	22,22	14	31,11	15	33,33	4	8,89	3,20	1,03
3	V organizaciji so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je da so vse naloge narejene.	0	0	5	11,11	5	11,11	21	46,67	14	31,11	3,97	0,94
4	Ljudje v organizaciji smo med sabo zelo tekmovalni in stremimo predvsem k dosežkom.	1	2,22	6	13,33	21	46,67	11	24,44	6	13,33	3,33	0,95
5	Organizacija ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki	1	2,22	3	6,67	6	13,33	24	53,33	11	24,44	3,91	0,92

	določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.												
	2.Sklop: Stil vodenja	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Povp.	S.O.
6	Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	3	6,67	11	24,44	20	44,44	9	20,00	2	4,44	2,91	0,94
7	Vodstvo ceni predvsem ubogljivost, inovativnost in pripravljenost za pomoč.	2	4,44	6	13,33	12	26,67	17	37,78	8	17,78	3,51	1,07
8	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem organizacije, vendar s tem pozabijo tudi na želje zaposlenih.	2	4,44	3	6,67	14	31,11	19	42,22	7	15,56	3,57	0,98
9	Vodstvo je nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.	1	2,22	1	2,22	14	31,11	22	48,89	7	15,56	3,73	0,83
	3.Sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Povp.	S.O.
10	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	2	4,55	8	18,18	16	36,36	14	31,82	4	9,09	3,22	1,00
11	Vodje podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	1	2,50	12	30,00	15	37,50	8	20,00	4	10,00	3,05	1,01

12	Vodje podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	2	4,55	10	22,73	14	31,82	17	38,64	1	2,27	3,11	0,94
13	Vodje stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.	1	2,27	10	22,73	17	38,64	12	27,27	4	9,09	3,18	0,97
	4.Sklop: 'Lepilo organizacije'	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Povp.	S.O.
14	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.	3	6,67	6	13,33	16	35,56	16	35,56	4	8,89	3,26	1,03
15	Kar organizacijo drži skupaj je skrb za zaposlene ter njihovo nagrajevanje.	6	13,33	10	22,22	20	44,44	9	20,00	0	0	2,71	0,94
16	Kar organizacijo drži skupaj so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	3	6,82	9	20,45	16	36,36	13	29,55	3	6,82	3,09	1,03
17	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.	0	0	7	15,91	16	36,36	15	34,09	6	13,64	3,45	0,92

	5.Sklop: Strateški poudarki	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Povp.	S.O.
18	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.	2	4,44	8	17,78	13	28,89	20	44,44	2	4,44	3,26	0,96
19	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	1	2,22	15	33,33	14	31,11	11	24,44	4	8,89	3,04	1,02
20	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev je tisto kar je najbolj cenjeno.	0	0	5	11,11	19	42,22	16	35,56	5	11,11	3,46	0,84
21	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarim je tisto čemur sledijo.	0	0	3	6,98	13	30,23	20	46,51	7	16,28	3,72	0,82

	6.Sklop: Kriteriji uspeha	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Povp.	S.O.
22	Za organizacijo pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih.	3	6,82	14	31,82	16	36,36	11	25,00	0	0	2,79	0,90
23	Za organizacijo pomeni uspeh, če je odprta do ljudi, če temelji na skupnem sodelovanju s skupnostjo.	0	0	9	20,00	21	46,67	13	28,89	2	4,44	3,17	0,80
24	Za organizacijo pomeni uspeh, če njena dejavnost temelji na odzivanju, ki se kaže v naslednjem zaporedju: prijava – odziv – ukrep.	0	0	8	18,18	14	31,82	15	34,09	7	15,91	3,47	0,97
25	Organizacija je uspešna če je učinkovita. Predvsem če daje prednost kvantitativnem kot kvalitativnem.	2	4,55	6	13,64	20	45,45	12	27,27	4	9,09	3,22	0,96

Iz tabele 3 je razvidno, da vojaški policisti kot najbolj prisotne doživljajo naslednje sklope organizacijske kulture:

Glede na to, da nobena izmed skrajnih trditev (izrazito nezadovoljstvo, izrazito zadovoljstvo), ni bila označena z veliko procentualno razliko napram drugim, bom v nadaljevanju predstavil tiste trditve, ki so jih vojaški policisti označili kot pretežno zadovoljne in nevtralne, saj so se v večji meri specificirali na ta dva vidika.

Pri prvem sklopu: splošne karakteristike organizacije so anketiranci kot pretežno zadovoljne, označili naslednje dejavnike:

- Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.
- V organizaciji so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so vse naloge narejene.
- Organizacija ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.

Vojaška organizacija je zaprta organizacija z notranjim hierarhičnim sistemom, navodila si sledijo po vertikalni liniji. Za organizacije, v katerih prevladuje kultura hierarhije, je značilno, da so zelo strukturirane in formalizirane. Vsi se držijo postopkov in pravil. Zato ni presenetljivo, da vojaški policisti ob tej trditvi doživljajo kulturo hierarhije.

Vojaška organizacija daje poudarek na doseganju rezultatov, ki pripomorejo k nadgrajevanju in obnavljanju delovne pripravljenosti zaposlenih. Zato je tudi pomembno, da so naloge, ki vodijo do rezultatov, izpolnjene. Za doseg rezultatov je potrebno zaposlenim tudi tvegati, kar se kaže v npr., sodelovanje na misijah, pomoč ob naravnih nesrečah, vsakodnevna prisotnost strelnega orožja itn.

Kot nevtralne so označili naslednje dejavnike:

- Organizacija je zelo prijazna osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.

- Ljudje v organizaciji smo med sabo zelo tekmovalni in stremimo predvsem k dosežkom.

Malce nepričakovano je, da so trditev, ki se glasi, da so med sabo zelo tekmovalni in da stremijo predvsem k dosežkom, označili kot nevtralno, saj bi iz prejšnjih dveh tabel sklepali, da se s to trditvijo ne bodo strinjali, saj vojaška organizacija apelira predvsem na medsebojno pomoč ter krepitev medsebojnih odnosov. Vendar je za kulturo trga značilno, da člane organizacije zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Klub temu, da je okolje v taki organizaciji tekmovalno, je vodstvo zaradi tega usmerjeno predvsem v rezultate, kar včasih dosega tudi na agresiven način.

Prav tako nevtralno so označili trditev, katera nima velikega procentualnega razpona v primerjavi z drugo, in sicer, da je organizacija zelo prijazna osebju, medsebojno si pomagajo in zaupajo. Za kulturo klana je značilno, da je organizacija podaljšek družine in da so zaposleni organizaciji zelo predani.

Ugotovimo lahko, da vojaški policisti splošne karakteristike organizacije doživljajo skozi tri glavne organizacijske kulture. Kulturo adhoc, kulturo trga in kulturo hierarhije. Povzamemo lahko, da vojaški policisti doživljajo vojaško organizacijo kot organizacijo s hierarhično kulturo, ki je zelo strukturirana in formalizirana. Vodstvo v organizaciji je strogo in zelo zahtevno. Člani v organizaciji so pripravljene tvegati in poskušati vedno nekaj novega.

Pri drugem sklopu: stil vodenja so anketiranci, kot pretežno zadovoljne, označili naslednje dejavnike:

- Vodstvo ceni predvsem ubogljivost, inovativnost in pripravljenost za pomoč.
- Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem organizacije, vendar s tem pozabijo tudi na želje zaposlenih.
- Vodstvo je nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.

Vodenje v vojaški organizaciji je zastavljeno na hierarhični način, kar pomeni, da si navodila za delo sledijo od vrha navzdol. Ker pri izvrševanju nalog zahtevajo predvsem ubogljivost in spoštovanje ukazov, prav tako pa so zaradi same hierarhične kulture organizacije želje zaposlenih redko ali nikoli upoštevane.

Kot nevtralnno so označili naslednji dejavnik:

- Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.

Trditev označuje kulturo klana, za katero je značilno, da je organizacija podaljšek družine ter da so vodje predvsem mentorji. Delo v vojaški organizaciji je, zaradi same narave dela, zastavljeno na način, da je zaposlenim na razpolago svetovanje ter medsebojna pomoč, ki je med drugim dana tudi v moralni obliki.

Podobno kot v prejšnjem sklopu, tudi tukaj vojaški policisti doživljajo stil vodenja skozi tri kulture; kulturo adhoc, kulturo hierarhije in kulturo trga. Povzamemo lahko, da je za ta sklop značilno da opisi delovnih nalog podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vodje so predvsem mentorji, včasih starševski. Vodstvo pa zanimajo predvsem rezultati, kar včasih dosegajo tudi na agresiven način.

Pri tretjem sklopu: sistem ravnanja z zaposlenimi so anketiranci kot pretežno zadovoljno označili naslednji dejavnik:

- Vodje podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.

Mogoče se na prvi pogled zdi, da podpiranje tekmovalnosti med zaposlenimi povzroča nasprotje o tem, kaj je bilo do zdaj povedano o vojaški organizaciji in kaj se le-ta trudi storiti za počutje zaposlenih. Pričakovali bi, da bodo anketiranci to trditev označili kot nezadovoljno, vendar se še zraven nahaja stavek, ki pravi, da se od zaposlenih pričakuje doseganje visokih ciljev. Delo, ki ga opravljajo vojaški policisti in usposabljanja, s katerimi jih pripravljajo na delo, znajo biti naporna in mogoče je, da vojaški policisti ob tem včasih doživljajo občutke, ki jih zaznavajo kot doseganje nekih višjih ciljev.

Obstaja pa tudi drug vidik, preko katerega lahko sklepamo, da vodje od zaposlenih pričakujejo izpolnjevanje delovnih norm, kar bi lahko bil vzrok, da zaposleni doživljajo med sabo občutek tekmovalnosti.

Kot nevtralne so označili naslednje dejavnike:

- Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.
- Vodje podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.
- Vodje stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.

Vojaški policisti so trditve v tem sklopu označili z nekaj procentno razliko, ki se je v večji meri gibala med poloma nevtralno in pretežno zadovoljno. Trditev: vodje podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje je bila z malce manjšim procentom, od tega, ki ga je dobilo mnenje nevtralno, označena z mnenjem pretežno nezadovoljno. Iz česar lahko sklepamo, da vojaška organizacija ne dopušča svobodno razmišljanje, zaradi vertikalnega hierarhičnega načina vodenja. Prav tako ne podpira inovativnosti in izvirnosti, saj sta to dva dejavnika, ki se ne ujemata s formalizirano strukturo vojaške organizacije.

Vseeno pa, čeprav so trditve vojaški policisti označili z nevtralnim mnenjem, vodenje podpira timsko delo, sodelovanje, odnose brez konfliktov ter prilagodljivost. Kar je cilj vsake, ne le vojaške organizacije.

Če povzamemo, prevladuje v tem sklopu, ki se dotika sistema ravnanja z zaposlenimi, predvsem kultura trga. Tukaj člani organizacije zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Delovno okolje v taki organizaciji je zelo tekmovalno.

Ugotovitev, da je okolje v vojaški organizaciji tekmovalno, je presenetljiva, kaže pa na razkorak med deklarirano in dejansko kulturo v vojski in vojaški policiji. Čeprav je, gledano od zunaj, delovanje usmerjeno v medsebojno pomoč, integriteto in doseganje organizacijskih ciljev, pa dejansko tudi vojska in vojaška policija nista imuni na tekmovalnost med posamezniki in skupinami, ko gre za pridobitev vpliva, ugodnosti,

priznanja ipd. Taka tekmovalnost je, z vidika kulture in klime v organizaciji, lahko dvorezen meč. Vse je odvisno od tega, kako vodje tovrstno tekmovalnost upravljajo. Vendar bo potrebno opraviti še dodatne raziskave, da bi te ugotovitve potrdili in natančneje pojasnili.

Pri četrtem sklopu: lepilo organizacije so anketiranci kot pretežno zadovoljno označili naslednji dejavnik:

- Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.

V tej trditvi lahko razberemo kulturo klana, za katero je značilno, da sta lepilo organizacije lojalnost in tradicija. V teoretičnem delu je opisan socializacijski proces novincev v vojaško organizacijo. Iz katerega lahko razberemo, kateri so tisti dejavniki, na katere vojaška organizacija daje poudarek v času usposabljanja. In prav ta dejavnika, kot sta zvestoba in medsebojno zaupanje, sta dva izmed mnogih, na katerih vojska gradi svoje norme in vrednote. Zaradi česar so vojaški policisti dano trditev tudi označili kot pretežno zadovoljno.

Kot nevtralne so označili naslednje dejavnike:

- Kar organizacijo drži skupaj, je skrb za zaposlene ter njihovo nagrajevanje.
- Kar organizacijo drži skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.
- Kar organizacijo drži skupaj, so predvsem formalna pravila. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.

V tem sklopu prevladuje kultura klana. Značilnost te kulture je, da je delo timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija, zaradi česar so zaposleni organizaciji zelo predani.

Pri petem sklopu: strateški poudarki so anketiranci kot pretežno zadovoljne označili naslednje dejavnike:

- Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.
- Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarim je tisto, čemur sledijo.

Strinjanje z omenjenima trditvama s strani vojaških policistov je pričakovano. Iz prve trditve lahko razberemo lastnosti, ki so značilne za kulturo klana. Druga pa vsebuje lastnosti kulture hierarhije. Sklepamo lahko, da poskuša vojaška organizacija svojo notranjo kulturo graditi na kulturi klana in hierarhije. Kar ni značilno samo za vojaško organizacijo, v kateri je bilo uporabljeno gradivo za izvedbo ankete, temveč so se podobne lastnosti kulture pojavile tudi v tujih raziskavah. Kot je opisano v teoretičnem delu naloge, je Lang v svoji raziskavi (1965; v Soeters in sodelavci, 2006) predstavil tri specifične poglede na vojaško organizacijo. Kot prvo je omenil skupno življenje v uniformi, ki se v našem primeru pozitivno povezuje s kulturo klana. Druga dva dejavnika, ki označujeta vojaško organizacijo sta hierarhija in disciplina, katera imata skupaj podobne lastnosti, kot v našem primeru kultura hierarhije.

Kot nevtralnno so označili naslednji dejavnik:

- Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev je tisto, kar je najbolj cenjeno.

Kar je bilo do zdaj povedano o vojaški organizaciji, je razumljivo, da so doseženi rezultati in doseganje ciljev dejavnika, ki sta v organizaciji cenjena. Tekmovalnost v vojaški organizaciji ni dejavnik, na kateremu bi le-ta krepila medsebojne odnose. Zato je nekako razumljivo, da so to trditev vojaški policisti označili kot nevtralnno.

Vojaški policisti v tem sklopu najbolj doživljajo kulturo klana in kulturo hierarhije. Za kulturo hierarhije so značilni predvsem dolgoročni strateški poudarki, kot so dolgoročna stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela. Za kulturo klana pa predanost zaposlenih, timsko delo in sodelovanje vseh zaposlenih.

Pri šestem sklopu: kriteriji uspeha so anketiranci kot pretežno zadovoljno označili naslednji dejavnik:

- Za organizacijo pomeni uspeh, če njena dejavnost temelji na odzivanju, ki se kaže v naslednjem zaporedju: prijava – odziv – ukrep.

Omenjena trditev je značilna za policijsko organizacijo, kjer je način izvajanja njihovega dela zastavljen reaktivno. Se pravi, da se policisti na neko situacijo odzovejo šele tedaj, ko se le-ta zgodi. Nasprotje temu je delovanje na način, ki že v osnovi deluje preventivno in se trudi, da se neželene situacije ne udejanjijo. Za delovanje na tak način oziroma za reševanje problemov se v policijskih organizacijah (predvsem v tistih policijskih organizacijah, ki svoje delo izvajajo kot v »skupnost usmerjeno policijsko delo«) uporabljajo predvsem dve tehniki. Model SARA in raziskovanje kriminalnih žarišč. Ker v policijskih organizacijah prevladuje predvsem t.i. gasilsko reagiranje na probleme, me je zanimalo, ali to v isti meri velja tudi za vojaške policiste. Kot je razvidno iz tabele, je procentualna razlika med mnenjema pretežno zadovoljno in nevtralnno majhna. Kljub temu lahko sklenemo, da je način izvajanja dela oziroma način, kako se na dano situacijo odzovejo v vojaški in policijski organizaciji, premo sorazmeren. Če vojaška organizacija svoje kriterije uspeha gradi na dejavnih prijavi - odziv - ukrep, lahko sklepamo, da bo delovanje organizacije vedno odvisno od sprožitve nekega dogodka, ki bo za svoje reševanje zahteval reakcijo. Vendar problem na tak način ne bo rešen. Namesto, da bi se problem kontroliral, le-ta nadzoruje dogajanje. Za takšne primere bi bilo smotno uporabiti prej omenjeno tehniko SARA (angl. scanning, analysis, response, assessment), kar pomeni posnetek stanja, analiza, ukrepanje in ocena učinkov. V posnetku stanja se identificira problem, sledi analiza, kjer se zberejo in analizirajo podatki o problemu. Z izvajanjem ukrepov se zbrani podatki o problemu poskušajo udejanjiti v praksi. Zadnja faza je ocenjevanje ukrepov, kjer se ugotavlja, ali so uporabljene metode dosegle svoj namen oziroma izboljšanje ter ali je uporabljena metoda dovolj dobra ali jo je potrebno izpopolniti.

Kot nevtralne so označili naslednje dejavnike:

- Za organizacijo pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih.

- Za organizacijo pomeni uspeh, če je odprta do ljudi, če temelji na skupnem sodelovanju s skupnostjo.
- Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem če daje prednost kvantitativnem kot kvalitativnem.

Čeprav vojaški policisti nimajo neposrednega stika z javnostjo, sama vojaška organizacija pa je zaprtega tipa, je zanimivo, da kljub temu, kot kriterije uspeha organizacije, vrednotijo odprtost organizacije ter skupno sodelovanje s skupnostjo. Čeprav so to trditve označili kot nevtralno, se po mojem mnenju iz tega vseeno da razbrati neka želja po večji odprtosti do ljudi. Saj se vojašnice nahajajo v urbanih okoljih in vendar so vojaki oziroma vojaški policisti tisti, ki so izolirani. Civilna policijska organizacija je tista, ki ima možnost neposrednega stika in sodelovanja s skupnostjo, pa tega ne zna izkoristiti v pravi meri. Tukaj pa mogoče vojaški policisti čutijo, da bi lahko bil nek kriterij uspeha tudi občasno sodelovanje s skupnostjo, katera bi prišlo prav ob težavah, za katere vojaški policisti nimajo vedno rešitve.

Trditve: Za organizacijo pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, so vojaški policisti označili kot nevtralno, vendar so jo prav tako z majhno procentualno razliko od prejšnje označili kot pretežno nezadovoljno in pretežno zadovoljno. Razberemo lahko, da so v tem primeru mnenja deljena. Iz prejšnjih trditvev lahko razberemo, da je za organizacijo pomemben predvsem razvoj zaposlenih, kar bi se v tem primeru skladalo z mnenjem, ki je bilo označeno kot pretežno zadovoljno. Po drugi strani pa je bilo ugotovljeno, da so organizaciji pomembni predvsem rezultati in opravljene naloge, pri čemer se ta trditve sklada z mnenjem, ki je bilo v našem primeru označeno kot pretežno nezadovoljno. Strnemo lahko, da zaradi razdvojenosti mnenj iz trenutne trditve ne moremo zagotovo razbrati kriterija uspeha organizacije.

Prav tako so nevtralno označil trditve, s katero sem želel izvedeti, kateremu dejavniku vojaški policisti pri svojem delu dajejo prednost. Kvantitativnemu dejavniku, s katerim razumemo zahtevo vodij po večji učinkovitosti na delu, ki se lahko kaže, kot npr. več izdanih plačilnih nalogov, več aretacij, se pravi ocenjevanje dela glede na učinkovitost, ali kvalitativnemu dejavniku, za katerega je značilna predvsem kakovost opravljenega dela, ki se lahko kaže kot npr. nudenje pomoči, vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov, preventivno ravnanje itn.

7.4 Povezanost med tipi kulture in lastnostmi subkulture

Tabela 4: Povezanost zadovoljstva pri delu z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Zad. delo
Klan	0,41**
Adhoc	0,43**
Trg	0,10
Hier	0,40**
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

1. Bolj ko so vojaški policisti zadovoljni z delom, v večji meri obstoječo kulturo doživljajo kot kulturo klana, adhoc kulturo in kulturo hierarhije. Ne obstaja pa povezanost med zadovoljstvom pri delom in doživljanjem obstoječe kulture kot kulture trga.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 1, ki se je glasila: »Med zadovoljstvom pri delu in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo zadovoljstva pri delu na različni način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost zadovoljstva pri delu z doživljanjem kulture klana, adhoc kulture in kulture hierarhije, zavrnilo pa v delu, ki se nanaša na povezanost zadovoljstva pri delu z doživljanjem kulture trga.

Tabela 5: Povezanost socialne opore z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Soc. op
Klan	0,32*
Adhoc	0,09
Trg	0,48***
Hier	0,32*
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

2. Večja kot je stopnja socialne opore pri vojaških policistih, v večji meri obstoječo kulturo doživljajo kot kulturo klana, kulturo trga in kulturo hierarhije. Ne obstaja pa povezanost med stopnjo socialne opore ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture adhoc.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 2, ki se je glasila: »Med socialno oporo in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo socialne opore, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost socialne opore z doživljanjem kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije, zavrremo pa v delu, ki se nanaša na povezanost socialne opore z doživljanjem kulture adhoc.

Tabela 6: Povezanost mačizma z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Machiz.
Klan	-0,02
Adhoc	-0,05
Trg	0,07
Hier	-0,07
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

3. Ne obstaja povezanost med doživljanjem mačizma s strani vojaških policistov ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture klana, kulture adhoc, kulture trga ter kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 3, ki se je glasila: »Med mačizmom in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo mačizma, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, zavrremo.

Tabela 7: Povezanost pragmatizma z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Pragmat.
Klan	0,30*
Adhoc	0,21
Trg	0,49***
Hier	0,32*
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

4. Bolj ko vojaški policisti čutijo pragmatičnost pri svojem delu, v večji meri doživljajo kulturo klana, kulturo trga ter kulturo hierarhije. Ne obstaja pa povezanost med pragmatizmom ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture adhoc.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 4, ki se je glasila: »Med pragmatizmom in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo pragmatizma, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost pragmatizma z doživljanjem kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije, zavrnilo pa v delu, ki se nanaša na povezanost pragmatizma z doživljanjem kulture adhoc.

Tabela 8: Povezanost rasnih predsodkov z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	rasni pred.
Klan	-0,11
Adhoc	-0,02
Trg	-0,10
Hier	-0,16
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

5. Ne obstaja povezanost med doživljanjem rasnih predsodkov s strani vojaških policistov ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture klana, kulture adhoc, kulture trga ter kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 5, ki se je glasila: »Med rasnimi predsodki in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z

različno stopnjo rasnih predsodkov, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, zavrremo.

Tabela 9: Povezanost konservativnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Konser.
Klan	0,16
Adhoc	0,21
Trg	0,31*
Hier	0,26
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

6. Bolj kot je nek vojaški policist konservativen, v večji meri obstoječo kulturo doživlja kot kulturo trga. Ne obstaja pa povezanost med konservativnostjo in doživljanjem obstoječe kulture, kot kulture klana, kulture adhoc ter kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 6, ki se je glasila: »Med konservatizmom in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo konservatizma, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost konservatizma z doživljanjem kulture trga, zavrremo pa v delu, ki se nanaša na povezanost konservatizma z doživljanjem kulture klana, kulture adhoc in kulture hierarhije.

Tabela 10: Povezanost avtoritarnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Avtoritar.
Klan	0,23
Adhoc	0,33*
Trg	0,11
Hier	0,04
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

7. Bolj ko je nek vojaški policist avtoritativen, v večji meri obstoječo kulturo doživlja kot adhoc kulturo. Ne obstaja pa povezanost med avtoritarnostjo ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture klana, kulture trga ter kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 7, ki se je glasila: »Med avtoritarnostjo in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo avtoritarnosti, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost avtoritarnosti z doživljanjem kulture adhoc, zavrnilo pa v delu, ki se nanaša na povezanost avtoritarnosti z doživljanjem kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije.

Tabela 11: Povezanost solidarnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Solid.
Klan	-0,17
Adhoc	-0,23
Trg	-0,02
Hier	-0,02
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

8. Ne obstaja povezanost med doživljanjem solidarnosti s strani vojaških policistov ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture klana, kulture adhoc, kulture trga ter kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 8, ki se je glasila: »Med solidarnostjo in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo solidarnosti, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, zavrnilo.

Tabela 12: Povezanost pripadnosti z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Pripad.
Klan	0,30*
Adhoc	0,21
Trg	0,49***
Hier	0,32*
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

9. Bolj ko nek vojaški policist doživlja pripadnost vojaški organizaciji, v večji meri obstoječo kulturo doživlja kot kulturo klana, kulturo trga in kulturo hierarhije.

Ne obstaja pa povezanost med pripadnostjo ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture adhoc.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 9, ki se je glasila: »Med stopnjo pripadnosti in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo pripadnosti, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost pripadnosti z doživljanjem kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije, zavrnilo pa v delu, ki se nanaša na povezanost pripadnosti z doživljanjem kulture adhoc.

Tabela 13: Povezanost cinizma do delovnih pravil z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Cin. prav.
Klan	-0,06
Adhoc	-0,33*
Trg	-0,02
Hier	-0,13
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

10. Bolj ko je nek vojaški policist ciničen do pravil, v manjši meri obstoječo kulturo doživlja kot kulturo adhoc. Ne obstaja pa povezanost med cinizmom do delovnih pravil ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 10, ki se je glasila: »Med cinizmom do delovnih pravil in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo cinizma do delovnih pravil, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost cinizma do delovnih pravil z doživljanjem kulture adhoc, zavrnilo pa v delu, ki se nanaša na povezanost cinizma do delovnih pravil z doživljanjem kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije.

Tabela 14: Povezanost cinizma do vodij z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Cin. vod.
Klan	-0,23
Adhoc	-0,33*
Trg	-0,05
Hier	-0,14
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

11. Bolj ko je nek vojaški policist ciničen do vodij, v manjši meri obstoječo kulturo doživlja kot kulturo adhoc. Ne obstaja pa povezanost med cinizmom do vodij ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 11, ki se je glasila: »Med cinizmom do vodij in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo cinizma do vodij, na različen način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost cinizma do vodij z doživljanjem kulture adhoc, zavrnilo pa v delu, ki se nanaša na povezanost cinizma do vodij z doživljanjem kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije.

Tabela 15: Povezanost cinizma do dela z doživljanjem različnih tipov organizacijske kulture (Pearsonovi korelacijski koeficienti).

Vrsta kulture	Cin. dela.
Klan	-0,25
Adhoc	-0,41**
Trg	0,02
Hier	-0,03
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	

12. Bolj ko je nek vojaški policist ciničen do dela, v manjši meri obstoječo kulturo doživlja kot kulturo adhoc. Ne obstaja pa povezanost med cinizmom do dela ter doživljanjem obstoječe kulture kot kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije.

Na podlagi teh rezultatov lahko hipotezo 12, ki se je glasila: »Med cinizmom do dela in doživljanjem obstoječe organizacijske kulture obstaja povezanost. Vojaški policisti z različno stopnjo cinizma do dela, na različni način doživljajo obstoječo kulturo«, sprejmemo le delno, in sicer v delu, ki se nanaša na povezanost cinizma do dela z doživljanjem kulture adhoc, zavrnilo pa v delu, ki se nanaša na povezanost cinizma do dela z doživljanjem kulture klana, kulture trga in kulture hierarhije.

7.5 Povezanost med dejavniki subkulture in zadovoljstva pri delu

Tabela 16: Povezanost med dejavniki subkulture in zadovoljstva pri delu.

Dejav.subkult.	Avtorita.	Pragmat.	Pripad.	Cin. do dela	Zadov. pri delu	Konser.	Cin. do prav.	Cin. do vod.	Soc. op.	Mach.	Solid.	Ras. pred.
Avtorita.	1											
Pragmat.	-.10	1										
Pripad.	.24	.02	1									
Cin. do dela	.07	.11	-.18	1								
Zadov. pri delu	.02	-.30	.14	-.45**	1							
Konser.	.04	.04	.01	-.04	-.23	1						
Cin. do prav.	.00	.44**	-.11	.41*	-.50**	.08	1					
Cin. do vod.	.10	.00	-.31	.41**	-.48**	.06	.24	1				
Soc. op.	-.24	.31*	.46**	-.14	.17	.18	.08	-.21	1			
Mach.	.29	.04	.15	.04	-.16	.13	.24	.33*	.11	1		
Solid.	-.09	.28	-.31*	.46**	-.10	-.22	.12	.33*	-.14	-.02	1	
Ras. pred.	.31*	-.02	-.07	.12	-.30	-.03	.20	.41**	-.39*	.46**	-.01	1

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Iz tabele 4 so razvidne naslednje povezanosti med dejavniki subkulture in zadovoljstvom pri delu:

- Ugotovimo lahko, da pri anketirancih obstaja pozitivna povezanost med avtoritarnostjo in rasnimi predsodki. In sicer, bolj ko nek vojaški policist zaznava avtoritarnost, v večji meri doživlja rasne predsodke.

Kot sem že prej opisal, so avtoritarne osebe usmerjene k izkazovanju moči v socialnih odnosih, ne cenijo šibkih, temveč si želijo predvsem prevladati nad njimi (Meško, Areh, 2004). Glede na to, da je rasizem miselnost ali ravnanje, ki temelji na rasnem razlikovanju glede na družbeno vrednost in pravice (<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>), lahko iz tega razberemo, da tisti anketiranci, ki so avtoritarni, gledajo na osebe, ki so drugačne narodnosti, rase ali prepričanja, z večjo mero predsodkov.

- Prav tako je iz tabele razvidno, da pri anketirancih obstaja pozitivna povezanost med pragmatizmom ter cinizmom do pravil in socialno oporo. In sicer, bolj ko nek vojaški policist zaznava pragmatizem pri svojem delu, v večji meri doživlja cinizem do pravil ter bolj ko nek vojaški policist doživlja pragmatizem pri svojem delu, v večji meri doživlja socialno oporo.

Za pragmatične osebe je značilno, da se podrejajo praktični uporabnosti in koristi (<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>). Glede na to, da se pragmatizem in cinizem do delovnih pravil pri vojaških policistih pozitivno povezujeta, lahko sklepamo, da vojaški policisti, ki jih pri delu zanima bolj praktičnost izvajanega dela kot teorija, doživljajo pri svojem delu večjo stopnjo cinizma do delovnih pravil. To bi lahko tudi pomenilo, da morajo vojaški policisti opravljati naloge, ki niso v skladu z njihovim prepričanjem. Tukaj se lahko vprašamo, kako se delovna pravila spreminjajo, ali gredo v korak s spremembami, ki se dogajajo v vojaški organizaciji in kako jih doživljajo zaposleni, ali so pripravljeni na spremembe, ki se tičejo njihovega dela.

»Socialna opora, tako s strani sodelavcev kot nadrejenih, opisuje občutek pomoči in čustvene podpore, ki jo posameznik dobi od sodelavcev ali nadrejenih pri opravljanju svojega dela« (Lobnikar, Pagon, 2005: 167). Glede na to, da sta pragmatizem in

socialna opora pri vojaških policistih pozitivno povezana, lahko sklepamo, da je vojaškimi policistom pomembno, da pri opravljanju svojega dela čutijo podporo svojih sodelavcev in nadrejenih.

- Nadalje lahko vidimo, da pri anketirancih obstaja pozitivna povezanost med pripadnostjo in stopnjo socialne opore. Do negativne povezanosti pa prihaja med pripadnostjo ter solidarnostjo. Iz tega lahko sklepamo naslednje; bolj ko nek vojaški policist zaznava pripadnost do svojega dela, v večji meri doživlja socialno oporo. Ter bolj ko nek vojaški policist zaznava pripadnost do dela, ki ga opravlja, v manjši meri doživlja solidarnost.

Da sta pripadnost in socialna opora pozitivno povezana je pričakovano, saj je za zaposlene zelo pomembno, da se lahko poistovetijo z organizacijskimi vrednotami. Vojaška organizacija se še posebej trudi, da zaposlene motivira in jim poskuša nuditi občutek pripadnosti k organizaciji, poleg tega da že samo delo, ki ga opravljajo vojaški policisti temelji, na nujenju medsebojne pomoči in podpore.

Negativna povezanost med pripadnostjo in solidarnostjo je pričakovana, saj je za vojaške policiste solidarnost manjšega pomena, kot za policiste v civilnem sektorju. Delo vojaških policistov ni toliko izpostavljeno očem javnosti, prav tako pri njihovem delu praviloma ne prihaja do kontaktov s civilnimi osebami, ki bi lahko imele vpliv na njihovo delo. Sam bi dejal, da je za vojaške policiste značilna solidarnost, ki se izraža v medsebojni pomoči, v nasprotju s solidarnostjo, ki se kaže kot prikrivanje pri preiskavah, neupravičeno branjenje sodelavcev pred nadrejenimi itn. Prav tako bi dodal, da vojaški policisti na prvo mesto, pred solidarnostjo z negativnimi lastnostmi (katere sem opisal nekaj vrstic nazaj), postavljajo pripadnost organizaciji, spoštovanje organizacijskih vrednot in pravil.

- Prav tako lahko vidimo, da pri anketirancih obstaja pozitivna povezanost med cinizmom do dela, cinizmom do pravil, cinizmom do vodij in solidarnosti. Iz česar lahko sklepamo, da bolj ko nek vojaški policist zaznava pri svojem delu cinizem do dela, v večji meri doživlja pri svojem delu cinizem do pravil, cinizem do vodij in solidarnost. Do negativne povezanosti pa prihaja med cinizmom do dela ter zadovoljstvom pri delu. Iz česar sledi, da bolj ko nek

vojaški policist pri svojem delu zaznava cinizem do dela, v manjši meri doživlja zadovoljstvo pri delu.

Glede na to, da sem cinizem razdelil na tri glavne dejavnike, je razumljivo, da bodo med sabo pozitivno povezani, saj izvirajo vsi iz istega stališča. Ni presenetljivo, da oseba, ki doživlja cinizem do dela prav tako doživlja cinizem do vodij in cinizem do delovnih pravil. Iz pozitivne povezanosti med cinizmom do dela in solidarnostjo lahko predvidevamo, da vojaški policisti doživljajo pri svojem delu cinizem zaradi pričakovanja pomoči, ki jo od njih pričakujejo vojaki iz drugih enot. To se lahko kaže, kot npr. pričakovanje oprostitev pri prekršku ali pa kot mnenje o solidarnosti med vojaškimi policisti, ki ga imajo vojaki iz drugih enot.

Vojaški policist, ki pri svojem delu zaznava cinizem do dela, je težko zadovoljen, zato je negativna povezanost v tem primeru nekako pričakovana.

- Razvidno je tudi, da pri anketirancih obstaja negativna povezanost med zadovoljstvom pri delu, cinizmom do pravil in cinizmom do vodij. Iz česar lahko sklepamo, da bolj ko nek vojaški policist zaznava pri svojem delu zadovoljstvo, v manjši meri doživlja pri svojem delu cinizem do vodij in cinizem do pravil.

Negativna povezanost med zadovoljstvom pri delu ter cinizmom do pravil in cinizmom do vodij je pričakovana. Pravilno je, da je zadovoljstvo, ki jim ga vojaškim policistom nudi njihovo delo obratnosorazmerno v povezavi z zgoraj naštetimi dejavniki subkulture.

- Prav tako lahko ugotovimo, da pri anketirancih obstaja pozitivna povezanost med cinizmom do vodij, mačizmom, solidarnostjo in rasnimi predsodki. In sicer, bolj ko nek vojaški policist pri svojem delu zaznava cinizem do vodij, v večji meri doživlja pri svojem delu mačizem, solidarnost ter rasne predsodke.

Ker obstaja pozitivna povezanost med cinizmom do vodij in mačizmom, lahko to povezanost utemeljimo na naključnem primeru iz vprašalnika. Npr., če nek vojaški policist doživlja cinizem do vodij na način; napredovanje je bolj odvisno od tega koga

poznaš, kot pa kaj znaš, poleg tega pa še vzamemo naključen primer mačizma, kot npr.; mnenja sem da ženske še niso dosegle stopnjo, na podlagi katere bi se lahko zaposlovale v vojski, lahko razberemo, da imajo vojaški policisti, ki doživljajo omenjene trditve, bolj izrazit cinizem do vodij, saj so mnenja, da so sami na višji prioritetni lestvici kot njihove sodelavke, kar se posledično izraža tudi v doživljanju mačizma.

Pozitivno sta prav tako povezana cinizem do vodij in solidarnost. Kar bi si lahko razlagali na način, da so tisti vojaški policisti, ki pri svojem delu doživljajo cinizem do vodij med sabo bolj solidarni. Kar se lahko kaže na primeru, kot npr.: za napake drugih storjene pri delu ni potrebno poročati vodji. Iz česar lahko razberemo, da solidarnost pri tistih vojaških policistih, ki doživljajo cinizem do vodij izrazitejša kot pri tistih, ki cinizma ne doživljajo.

Pozitivno povezanost med cinizmom do vodij in rasnimi predsodki si lahko razlagamo na naslednjem primeru. Če nek vojaški policist doživlja cinizem do vodij na način: nadrejeni od mene preveč zahtevajo ter imajo prevelika pričakovanja glede zastavljenega dela, rasne predsodke pa kot npr.: pripadniki druge narodnosti svoje delo opravljajo slabše kot ostali, je lahko mnenja, da nadrejeni od sodelavcev, ki so druge narodnosti ne zahtevajo toliko napora kot od njega ter da od njega pričakujejo več, kot od prej omenjenih sodelavcev. Tu lahko nastane tudi neke vrst paradoks, saj je mogoče, da nadrejeni prav zaradi drugih, ki so drugačne narodnosti, mišljenja ali kakšnega drugega prepričanja, od svojega podrejenega, ki doživlja te negativne občutke, zahtevajo več in vanj vlagajo večja pričakovanja, kot do oseb, ki so obravnavane (posredno) kot manjvredne.

- Nadalje lahko iz tabele razberemo, da pri anketirancih obstaja negativna povezanost med socialno oporo in rasnimi predsodki. Iz tega lahko sklepamo, da bolj ko nek vojaški policist pri svojem delu zaznava socialno oporo, v manjši meri doživlja pri svojem delu rasne predsodke.

V organizaciji, kjer je prisoten občutek pomoči in čustvene podpore, težje obstajajo občutja rasnih predsodkov, kot v organizaciji, kjer socialne opore ni prisotne. Zato je negativna povezanost med dvema lastnostnima subkulture ne le pričakovana, ampak tudi zaželena.

- Nenazadnje je iz tabele razvidno tudi, da pri anketirancih obstaja pozitivna povezanost med mačizmom in rasnimi predsodki. Iz tega lahko sklepamo, da bolj ko nek vojaški policist pri svojem delu zaznava mačizem, v večji meri doživlja rasne predsodke.

Kot smo že omenili je rasizem miselnost ali ravnanje, ki temelji na rasnem razlikovanju glede na družbeno vrednost in pravice (<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>). Iz navedenega stavka lahko razberemo, da lahko rasne predsodke razumemo manj plastično, če analiziramo besede; družbena vrednost in pravice, ugotovimo lahko, da oseba, ki je nagnjena k mačizmu, obravnava ženske kot družbeno manjvredne in jim ne daje enakih pravic kot osebam moškega spola. Zato ni presenetljivo, če osebe, ki doživljajo mačizem, poleg tega prav tako doživljajo rasne predsodke, je pa žalostno.

8. SKLEP

V diplomski nalogi sem predstavil organizacijsko kulturo v Vojaški policiji Slovenske vojske. Z anketo, ki sem jo izvedel med pripadniki vojaške policije, sem želel izvedeti, katere tipe kulture vojaški policisti doživljajo pri svojem delu, kako na to doživljanje kulture vplivajo zadovoljstvo z delom, socialna opora in različni dejavniki subkulture. Prav tako me je zanimalo, kaj vojaškim policistom prinaša največ zadovoljstva pri njihovem delu, in nenazadnje, kateri so razlogi, zaradi katerih so se odločili za delo v vojaški organizaciji.

V veliko pomoč so mi bile prejšnje raziskave, ki so se dotikale raziskovanja organizacijske kulture in subkulture v policijski organizaciji, ter raziskave, na podlagi katerih sem lahko ugotovljene dejavnike subkultur uporabil v diplomski nalogi.

V teoretičnem delu je bilo s strani različnih avtorjev predstavljeno, kaj lahko razumemo pod pojmom organizacijska kultura; Frost (1985) pojmuje organizacijsko kulturo kot neko osebnost organizacije, ki jo lahko opišemo tudi z geslom: »Tako delamo pri nas!« Torej, organizacijska kultura predstavlja celotno podobo neke organizacije, od vrednot, prepričanj posameznika v tej organizaciji, do strategije in dolgoročne vizije razvoja.

Meek (1992) pa pravi, da organizacijska kultura deluje kot neka združevalna sila v organizaciji, ki predstavlja skupna hotenja njenih članov, seveda pa so ta hotenja skladna s hotenji in cilji razvoja organizacije. Skupna hotenja se oblikujejo na podlagi skupnih prepričanj in vrednot članov organizacije. Organizacijska kultura torej predstavlja tisto, kar za posameznika predstavlja osebnost, skratka nekaj globljega od pravil, predpisov, strojev in zgradb.

Pagon (2000) navaja, da organizacijska kultura vsebuje skupek stališč, prepričanj, norm in standardov, ki določajo, kako določena organizacija deluje in kako se obnašajo njeni zaposleni. Stališča in prepričanja večinoma niso zapisana, zato ta pravila spadajo v tako imenovano 'senčno stran' organizacije. Organizacijska kultura pa bi morala služiti doseganju zapisanih (načrtovanih) ciljev organizacije. Vendar pa se odkrito in načrtno z

organizacijsko kulturo ukvarjajo le v redkih organizacijah. Zaradi tega lahko pride do pojava disfunkcionalne kulture, ki služi osebnim interesom skupin ali posameznikom v organizaciji.

Za predstavitev tipov organizacijske kulture v vojaški organizaciji sem uporabil vprašalnik avtorjev Camerona in Quinna. Ker je vprašalnik omenjenih avtorjev v originalu zastavljen na takšen način, da morajo anketiranci vsako trditev točkovati in sicer tako, da je seštevek na koncu vsakega sklopa vprašanj 100 točk, sem vprašalnik prilagodil enostavnejši rabi in sicer tako, da sem vstavil lestvico Likertovega tipa (1 – sploh ne; 5 – v zelo veliki meri), s katero so anketiranci ovrednotili vsako trditev posebej.

V prvem sklopu, splošne karakteristike organizacije, vojaški policisti organizacijsko kulturo doživljajo skozi tri kulture. Kulturo adhoc, kulturo trga in kulturo hierarhije. V tem sklopu vojaški policisti doživljajo vojaško organizacijo kot organizacijo s hierarhično kulturo, ki je zelo strukturirana in formalizirana. Vodstvo v organizaciji je strogo in zelo zahtevno. Člani v organizaciji so pripravljene tvegati in poskušati vedno nekaj novega.

V drugem sklopu vojaški policisti doživljajo stil vodenja skozi tri kulture. Kulturo adhoc, kulturo hierarhije in kulturo trga. Povzamemo lahko, da je za ta sklop značilno, da opisi delovnih nalog podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vodje so predvsem mentorji, včasih starševski. Vodstvo pa zanimajo predvsem rezultati, kar včasih dosežajo tudi na agresiven način.

V tretjem sklopu, ki se dotika sistema ravnanja z zaposlenimi, vojaški policisti doživljajo predvsem kulturo trga. Tukaj člane organizacije zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Delovno okolje v taki organizaciji je zelo tekmovalno.

V četrtem sklopu, lepilo organizacije, vojaški policisti doživljajo predvsem kulturo klana. Značilnost te kulture je, da je delo timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija, zaradi česar so zaposleni organizaciji zelo predani.

V petem sklopu, strateški poudarki, vojaški policisti doživljajo kulturo klana in kulturo hierarhije. Za kulturo hierarhije so značilni predvsem dolgoročni strateški poudarki, kot so dolgoročna stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela. Za kulturo klana pa je v tem sklopu značilno, da se organizacija dolgoročno zanima predvsem za razvoj zaposlenih.

V šestem sklopu me je zanimalo, kateri so tisti kriteriji, ki po mnenju vojaških policistov vojaški organizaciji nudijo največ uspeha. V tem primeru se je pokazalo, da imata policijska organizacija in vojaška organizacija kriterije uspeha zastavljene na podoben način. Pri obeh dveh organizacijah je način izvajanja njihovega dela zastavljen reaktivno. Se pravi, da se oboji policisti na neko situacijo odzovejo šele tedaj, ko se že zgodi. Nasprotje temu je proaktivno delovanje, ki že v osnovi deluje preventivno in se trudi, da se neželene situacije ne udejanjijo.

Z zastavljenimi hipotezami sem predpostavljajal, da v vojaški policiji obstaja neka kultura, ki jo posamezni vojaški policisti različno doživljajo, zato me je zanimalo, kako na to doživljanje organizacijske kulture vplivajo zadovoljstvo z delom, stopnja socialne opore in različni dejavniki subkulture, ki se od policista do policista razlikujejo.

Ugotovljeno je bilo, da se zadovoljstvo z delom pozitivno povezuje s kulturo klana, kulturo adhoc in kulturo hierarhije. Iz česar se da sklepati, da tisti vojaški policisti, ki so zadovoljni s svojim delom, pri tem v večji meri doživljajo omenjene tri kulture. Če povzamemo so vojaški policisti organizaciji zelo predani, pripravljeni so tvegati in poskušati vedno nekaj novega. Dolgoročno jih zanima predvsem stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela.

Socialna opora se pozitivno povezuje s kulturo klana, trga in hierarhije. Iz česar lahko sklepamo, da občutek pomoči in čustvene podpore, ki jo vojaški policisti dobijo od sodelavcev ali nadrejenih pri opravljanju svojega dela, pogosteje doživljajo v kontekstu teh treh kultur.

Pragmatizem se prav tako pozitivno povezuje s kulturo klana, trga in hierarhije. Ugotovimo lahko, da tisti vojaški policisti, ki so zelo praktično usmerjeni in verjamejo

le v tiste spremembe, v katerih vidijo praktično uporabnost in njihovo korist, pri svojem delu v večji meri doživljajo kulturo klana, trga in hierarhije.

Konservativnost se pozitivno povezuje samo s kulturo trga. Iz česar je razvidno, da tisti vojaški policisti, ki nenehno zavračajo spremembe ali izboljšave nekega obstoječega stanja, pri svojem delu v večji meri doživljajo kulturo trga, saj je za to kulturo značilno, da člani organizacije stremijo k stabilnosti in kontroli.

Naslednji dejavnik subkulture, avtoritarnost, se pozitivno povezuje z adhoc kulturo. Ker je za adhoc kulturo značilno, da člani cenijo inovativnost, izvirnost ter svobodo odločanja, je ta rezultat presenetljiv, zaradi česar bo potrebno opraviti nadaljnje raziskave in ugotoviti, ali je omenjena povezava med dejavnikoma pravilna.

Ugotovljeno je bilo, da se pripadnost pozitivno povezuje s kulturo klana, trga in hierarhije. Za omenjene kulture je značilno, da člane zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene, kljub strukturirani in formalizirani sestavi je za njih organizacija podaljšek družine. V tem primeru lahko sklepamo, da se pripadnost vojaških policistov organizaciji kaže predvsem na podlagi doseženih zastavljenih ciljev, predanosti in lojalnosti.

Vse tri oblike cinizma: cinizem do vodij, dela in pravil se negativno povezujejo z adhoc kulturo. Ugotovimo lahko, da tisti vojaški policisti, ki pri svojem delu v večji meri doživljajo adhoc kulturo, v manjši meri doživljajo vse tri tipe cinizma. Za člane v organizacij z adhoc kulturo je značilno, da so zelo dinamični, podjetniški in kreativni, tako da za nemoten obstoj naštetih treh dejavnikov v organizaciji ni prostora za občutja sovraštva, zavisti, nezaupanja in neprestanega doživljanja nemočne jeze oziroma nasprotovanj.

Omenjene hipoteze so bile sprejete le delno, saj se v nobenem primeru ni v celoti pokazala povezanost med tipi kulture in dejavniki subkulture.

Hipoteze niso bile potrjene v primeru povezanosti tipov kulture in dejavnikov subkulture mačizma, rasnih predsodkov in solidarnosti.

V svoji raziskavi sem prav tako poskušal ugotoviti povezanost posameznih dejavnikov subkulture in zadovoljstva pri delu. Na tem mestu bi predvsem izpostavil povezanost, ki se kaže v negativnem razmerju med zadovoljstvom pri delu ter cinizmom do pravil, cinizmom do dela in cinizmom do vodij. Saj je zadovoljstvo pri delu pomemben dejavnik, ki uravnava tako sedanje kot prihodnje odnose med zaposlenimi v organizaciji. Namreč negativna povezanost se kaže v razmerju zadovoljstva pri delu in cinizma, kar nam daje vedeti, da zadovoljni vojaški policisti pri svojem delu ne zaznavajo občutij sovraštva, zavisti in nezaupanja, prav tako ne doživljajo nemočne jeze oziroma nasprotovanja. Prav tako pa ne doživljajo nezmožnosti odkrito izraziti ta občutja do tistih posameznikov ali struktur, ki so jih povzročili.

Na tem mestu bi veljalo izpostaviti podobnosti med dojemanjem dejavnikov subkulture s strani zaposlenih v vojaški policiji in policistov v civilnem sektorju.

Omenjene razlage primerjav med dejavniki subkulture v vojaški policiji in policiji v civilnem sektorju, so razložene zgolj okvirno, saj podatki niso bili zbrani na primerljivem vzorcu in z enakimi instrumenti.

Kot prvi dejavnik subkulture lahko vzamemo cinizem, kateri je razdeljen na tri dimenzije. Cinizem do dela, cinizem do pravil in cinizem do vodij. V raziskavi, kjer je bila analizirana stopnja in narava policijskega cinizma v Sloveniji (Lobnikar, Pagon, 2005), je bila ugotovljena visoka stopnja cinizma pri vseh treh oblikah cinizma.

Namreč stopnja policijskega cinizma do policijskih vodij je na lestvici od 1 do 5 dosegla povprečno vrednost 3.93, kar kaže da imajo policisti do svojih predpostavljenih zelo ciničen odnos. V našem primeru je stopnja cinizma vojaških policistov do vodij na enaki lestvici dosegla povprečno vrednost 2.59, na podlagi česar lahko sklepamo, da vojaški policisti, v primerjavi s policisti iz civilnega sektorja, doživljajo nižjo stopnjo cinizma do vodij.

Naslednja oblika cinizma, delovno postopkovni cinizem, je med policisti v civilnem sektorju na lestvici od 1 do 5 dosegla povprečno vrednost 3.94, kar kaže na to, da je stopnja cinizma, ki se kaže v odnosu policistov do svojega dela, visoka. V našem primeru je stopnja cinizma do dela vojaških policistov na lestvici dosegla povprečno

vrednost 3.04, iz česar lahko sklepamo, da obstaja razlika med dojetjem omenjenega cinizma med vojaškimi policisti in policisti iz civilnega sektorja, čeprav ni velika. Namreč pri zaposlenih v obeh organizacijah je stopnja cinizma nad srednjo vrednostjo. S strani vojaških policistov se ta delovni cinizem kaže predvsem na način, da so si pred vstopom v vojsko svoje delo predstavljali bolj zanimivo. Zaključimo lahko, da se je na našem vzorcu potrdilo, da je za vojaško policijo značilna povprečna stopnja cinizma do dela.

Tretja oblika cinizma, cinizem do pravil, je med policisti v civilnem sektorju na lestvici od 1 do 5 dosegel povprečno vrednost 3.21, kar kaže, da je tudi tukaj stopnja cinizma do pravil in predpisov nekoliko nad srednjo vrednostjo. Pri vojaških policistih je bilo ugotovljeno, da je stopnja cinizma do delovnih pravil, ki jih morajo pri svojem delu upoštevati, na lestvici dosegla povprečno vrednost 2.89, kar je nekoliko pod srednjo vrednostjo. Omenjeni cinizem se kaže predvsem skozi dejavnike, kot so: nejasna pravila in predpisi, nesmiselni zakoni oziroma predpisi, malo možnosti za neodvisno in samostojno razmišljanje itn. Zaključimo lahko, da se je na našem vzorcu potrdilo, da je za vojaško policijo značilna povprečna stopnja cinizma do pravil.

Naslednji dejavnik subkulture so rasni predsodki. V raziskavi (Pagon, Lobnikar, 1999), na primeru stališč, ki jih imajo slovenski policisti do beguncev, je bilo ugotovljeno, da kažejo policisti več predsodkov in bolj sovražno razpoloženje do etničnih manjšin, kot pa primerljive skupine v istem okolju. Spremenljivka »sprejemanje beguncev« je dosegla povprečno stopnjo 24.62, kar pomeni da so policisti pokazali nizko stopnjo sprejemanja beguncev, v tem primeru je bil možen razpon rezultatov na petstopenjski lestvici od 10 do 50, pri čemer je višji rezultat pomenil višjo stopnjo sprejemanja beguncev. Naslednja spremenljivka »prepričanja o beguncih«, je dosegla povprečno stopnjo 48.79, kar pomeni da so policisti pokazali nizko stopnjo prepričanj o beguncih, glede na to, da je bil možen razpon rezultatov na petstopenjski lestvici od 14 do 98, pri čemer je višji rezultat pomenil bolj pozitivna prepričanja o beguncih. Zadnja spremenljivka »stopnja nacionalne vezanosti« je dosegla povprečno stopnjo 42.72, kar pomeni da so policisti pokazali visoko stopnjo nacionalne pripadnosti, v tem primeru je bil možen razpon rezultatov na petstopenjski lestvici od 11 do 55, pri čemer je višji rezultat predstavljal višjo stopnjo nacionalne vezanosti.

Tuja raziskava (Holaway, 1997; v Štrukelj, 2002) v Angliji in Walesu je pokazala, da obstaja rasizem v odnosu med belopoltnimi policisti in policisti, ki so črne rase. Yarmey (1990; v Štrukelj, 2002) pa meni, da se policijski rasizem v Združenih državah Amerike kaže predvsem v odnosih policistov do ljudi, ki so drugačne rase in v opravljanju policijske dejavnosti na področjih, kjer živijo ti ljudje (Štrukelj, 2002).

Na našem vzorcu vojaških policistov se je pokazalo, da so rasni predsodki na lestvici od 1 do 5, dosegli povprečno vrednost 2.46. Zaključimo lahko, da se na našem vzorcu ni potrdilo, da bi bila za vojaško policijo značilna visoka stopnja rasnih predsodkov.

Balch (1972; v Meško, Areh, 2004) je ugotavljal, da je tipičen policist avtoritarna osebnost. Na našem vzorcu vojaških policistov se je pokazalo, da je avtoritarnost na lestvici od 1 do 5 dosegla povprečno vrednost 2.09. Zaključimo lahko, da se na našem vzorcu ni potrdilo, da bi bila za vojaško policijo značilna visoka stopnja avtoritarnosti. Avtoritarnost v vojaški policiji je bila nakazana na podlagi trditve, da je vojaške policiste za delo, ki ga opravljajo, pritegnila moč avtoritete.

Pagon (2000), ugotavlja da se pragmatizem kaže v tem, da so policisti zelo praktično usmerjeni in verjamejo le v tiste spremembe, v katerih vidijo praktično uporabnost in svojo korist. Policisti torej rabijo konkretne zadeve, odpor pa imajo do abstraktnega mišljenja, teorij in idej (Pagon, 2000; v Štrukelj, 2002). Na našem vzorcu vojaških policistov se je pokazalo, da je pragmatizem na lestvici od 1 do 5 dosegel povprečno vrednost 3.55. Kar kaže na to, da je pragmatizem v vojaški policiji visok. Pragmatizem se kaže skozi skrb, s katero se policisti običajno ukvarjajo, na način kako preživeti od danes do jutri (ali do naslednje ure), varno in s čim manj nadlegovanja ter papirnate vojne (Reiner; 1992; v Meško, Areh, 2004). Zaključimo lahko, da se je na našem vzorcu potrdilo, da je za vojaško policijo značilna visoka stopnja pragmatizma, ki se v vojaški policiji kaže predvsem na podlagi trditve: bolj kot teorija me zanima sama praktičnost izvajanja zastavljenega dela.

Naslednji dejavnik subkulture, pripadnost, lahko enačimo z občutkom policistov kot dejavnik poklicanosti za policijsko delo (Reiner, 1993; v Pagon, Meško, Lobnikar, 2003). Iz občutka poklicanosti za policijsko delo se da razbrati predvsem moralnost policijskega dela, v katerem policisti vidijo smisel svojega dela, saj predstavlja moralno

podlago za opravljanje njihovega dela (Štrukelj, 2002). Na našem vzorcu vojaških policistov se je pokazalo, da je občutek pripadnosti na lestvici od 1 do 5 dosegel povprečno vrednost 3.93, kar kaže na to, da je občutek pripadnosti v vojaški policiji visok. Omenjeni občutek pripadnosti se kaže predvsem skozi trditev, da so vojaški policisti ponosni na svoje delo.

Reiner (1997; v Pagon, Meško, Lobnikar, 2003) meni, da je policija nagnjena h konservatizmu, saj je naloga policije predvsem varovanje zakonov in ohranjanje miru. V policijski organizaciji se kaže bolj v moralnem in družbenem, kot pa v političnem smislu. Je neločljivo povezana s temeljno policijsko funkcijo – simboliziranjem in varovanjem avtoritete. Na našem vzorcu vojaških policistov se je pokazalo, da je konservativnost na lestvici od 1 do 5 dosegla povprečno vrednost 3.09, kar kaže na to, da je občutek pripadnosti v vojaški policiji le nekoliko nad srednjo vrednostjo. Zaključimo lahko, da se je na našem vzorcu potrdilo, da je za vojaško policijo značilna povprečna stopnja konservatizma.

Reiner (1992; v Pagon, Meško, Lobnikar, 2003) opozarja, da je za policiste značilna visoka stopnja razvez zakonskih zvez, kar naj bi potrjevalo mačizem. Skolnick (1975; prav tam) opozarja na neetičnost heteroseksualnega vedenja, alkoholizem in igre na srečo pri policistih. Crank (1998; v Štrukelj, 2002), ki je preučeval mačizem v ZDA, meni, da je mačizem posledica predstav (moški se morajo izogibati ženskim lastnostim) o moški in ženski vlogi, ki jih imajo v tradicionalnem svetu omenjene države. Na našem vzorcu vojaških policistov se je pokazalo, da je mačizem na lestvici od 1 do 5 dosegel povprečno vrednost 3.08, kar kaže na to, da je mačizem v vojaški policiji nekoliko nad srednjo vrednostjo. Zaključimo lahko, da se je na našem vzorcu potrdilo, da je za vojaško policijo značilna povprečna stopnja mačizma.

Solidarnost je značilnost policijske subkulture, ki povzroči, da policisti drug drugemu pomagajo pri problemih, ki se pojavijo pri njihovem delu, da drug drugega branijo pred javnostjo in policijskimi vodji ter da ohranijo različne skrivnosti pred zunanjimi preiskavami (Kampanakis, 2000; v Štrukelj, 2002). Ruess – Ianni (1994; v Štrukelj, 2002) je naštel naslednja neformalna pravila, ki veljajo med policisti:

- ne izdajaj drugega policista,

- najpomembnejše je paziti na svojega partnerja,
- če so te dobili pri kršitvi, ne vmešavaj v to (ne izdaj) nobenega policista.

Na našem vzorcu vojaških policistov se je pokazalo, da je solidarnost na lestvici od 1 do 5 dosegla povprečno vrednost 3,00, kar kaže na to, da je solidarnost v vojaški policiji v povprečju na sredini lestvice. Zaključimo lahko, da se je na našem vzorcu potrdilo, da je za vojaško policijo značilna povprečna stopnja solidarnosti. Solidarnost se pri vojaških policistih kaže skozi trditve, kot npr.: za napake drugih, storjene pri delu, ni potrebno poročati vodji, posamezniki v naši enoti so med sabo bolj solidarni, kot pa posamezniki v drugih enotah itn.

Kot zanimivost lahko predstavimo, da sta na lestvici od 1 do 5, najvišjo povprečno vrednost dosegla dejavnika pripadnost (3.93) in socialna opora (3.97). Iz česar se da zaključiti, da so vojaški policisti ponosni na svoje delo ter da je za njih pomemben občutek pomoči in čustvene podpore, ki jo dobijo od sodelavcev in nadrejenih pri opravljanju svojega dela.

Prav tako me je zanimalo, kateri dejavniki nudijo vojaškim policistom največ zadovoljstva pri njihovem delu.

Sklepamo lahko, da je dožemanje zadovoljstva pri delu, s strani vojaških policistov, odvisno od samega usposabljanja vojaške organizacije na tistih dejavnikih, ki vojaškim policistom nudijo največ zadovoljstva. Tako vojaški policisti največ zadovoljstva pri svojem delu pripisujejo dejavnikom, kot so: odnos s prvim nadrejenim, pripadnost delovni skupini, medosebni odnosi itn. V teoretičnem delu je bilo s strani tujih avtorjev predstavljeno, da se akademije v ZDA koncentrirajo bolj na odnos, kot pa na delo (Van Maanen, 1975; v Soeters in sodelavci, 2006), kar lahko potrdimo tudi v našem primeru. Vsak posameznik, ki vstopi v vojaško organizacijo, gre skozi fazo degradacije, kjer postanejo intenzivno izpostavljeni normam, oblastnim razmerjem in disciplinskim kodam organizacije. Gre za proces, ki ga v Evropi imenujemo regresivni program, v ZDA pa plebe sistem.

Faza degradacije pripomore k temu, da posameznik sprejme organizacijske vrednote (v našem primeru vojaške) za svoje. Skozi to fazo razgradi svoje civilne vrednote, ki jih je

imel pred vstopom v vojaško organizacijo, kar pripomore, da si vzpostavi nove vrednote, ki bodo po merah vojaške organizacije. Prav te dejavnike, ki vojaškim policistom povzročajo največ zadovoljstva pri njihovem delu, pa uporablja vojaška organizacija, ko posameznikom, ki gredo skozi fazo degradacije, pomaga pri vzpostavitvi novih (vojaških) vrednot.

Prav nasprotno pa lahko sklepamo, da so dejavniki, kateri vojaškim policistom povzročajo nezadovoljstvo, tisti, katerim vojaška organizacija ne daje toliko poudarka, kot so dostopnost mesta službovanja, plačevanje preko delovnega časa, način upokojevanja, delo sindikata itn.

Strnemo lahko, da imajo dejavniki, ki vojaškim policistom povzročajo največ nezadovoljstva pri njihovem delu, realno podlago v njihovem vsakdanjem življenju. Strinjam se, da dostopnost mesta službovanja povzroča vojaškim policistom veliko nezadovoljstvo, saj so vojašnice postavljene na različnih krajih v Sloveniji, kar zaposleni, ki so od svoje enote oddaljeni nekaj ur vožnje, vsekakor občutijo kot nezadovoljstvo. Prav tako jih zelo moti način upokojevanja, saj se je vojaška organizacija, s tem ko se je odrekla obveznemu naborništvu, obrnila k pogodbam, katere so, v večini primerov, sklenjene za določen čas kar vpliva tudi na način upokojevanja.

V pomoč vojaški organizaciji pri vzpostavljanju dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih pri njihovem delu, bi lahko povzeli Svetlika (1998; v Rančigaj, 2005), ki navaja šest takšnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu:

- vsebina dela; zaposleni uporabljajo pridobljeno znanje, imajo možnost izobraževanja in strokovnega napredovanja, delo pa mora biti zanimivo,
- samostojnost pri delu; delavci imajo možnost odločanja in/ali soodločanja o tem, kaj bodo delali, vpliv na razporejanje delovnega časa, vključeni pa so v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije,
- plača, dodatki in ugodnosti; pomembna je ustrezna raven dohodka, ki je primerljiva z dohodki v podobnih organizacijah. Verjeti morajo, da so za dobro delo in trud dobro in pravično plačani in/ali deležni drugih dodatkov in ugodnosti,

- vodenje in organizacija dela; podrejeni občutijo neustrezno organizacijo v obliki frustracij, ki jih povzročajo dejavniki, na katere nimajo vpliva. K temu dejavniku prištevamo skrb za nemoten potek dela, primeren način opravljanja nadzora, pomembna je tudi usmerjenost vodij k ljudem in v delovne naloge ter dajanje priznanj in pohval kot tudi graj in pripomb,
- odnosi pri delu; to pomeni dobro delovno vzdušje, skupinsko delo, razreševanje sporov, dobro komunikacijo med delavci, nadrejenimi in podrejenimi,
- delovne razmere; naloga vodij je, da poskrbijo za majhen telesni napor, zagotovljeno varnost pri delu, pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega okolja (vlaga, hrup, temperatura itn.).

Z upoštevanjem naštetih dejavnikov lahko vodje zagotovijo več zadovoljstva pri delu, večjo organizacijsko pripadnost in boljše in učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev.

Nadalje sem od vojaških policistov želel izvedeti, zaradi katerih razlogov so se odločili za delo, ki ga opravljajo. Ugotovljeno je bilo, da so se vojaški policisti za svoje trenutno delo odločali predvsem iz osebnih razlogov in ne materialnih. Glavni vzrok, ki je botroval odločitvi za delo v vojaški organizaciji, je iskanje nekaj drugačnega, kar se kaže predvsem v velikem odstotku pri odločitvi za zanimivo in raznoliko delo. Vojaška organizacija, ki temelji predvsem na dajanju poudarka na medsebojnem razumevanju, je ključen 'magnet' za osebe, ki imajo že pozitiven predznak za identificiranje v takšne organizacije.

Kot nevtralne so vojaški policisti označili naslednje razloge: višino osebnega dohodka priznanost poklica ter uniformo, moč, avtoriteto. To, da vojaški policisti višini osebnega dohodka niso namenili vidnejše vloge pri njihovi odločitvi za delo, kaže na to, da dajejo prednost integriteti, tovarštvu in osebnostni rasti v svojem poklicu pred materialnimi dejavniki. Seveda je potrebno upoštevati tudi alternativno razlago, da so ti rezultati posledica t.i. družbene zaželenosti odgovorov in da morda ne odražajo dejanskega stanja.

Lahko se vprašamo, kakšna je integracija vojaških policistov v obstoječo organizacijsko kulturo, ali so dominantnejše organizacijske ali individualne vrednote. Če pogledamo podatke o tem, kateri dejavniki vojaškim policistom nudijo največ zadovoljstva pri

njihovem delu in kateri so najpogostejši razlogi za opravljanje trenutnega dela vojaških policistov, lahko strnemo, da se posameznikove in organizacijske vrednosti prekrivajo, kar v našem primeru pomeni, da so organizacijske vrednote dominantne in da posamezen vojaški policist doživlja naravno identifikacijo z obstoječo kulturo.

Prvotno je bilo moje diplomsko delo drugače zastavljeno, saj sem želel predvsem primerjati kulturi dveh avtoritarnih organizacij, t.j. Vojaške policije pri Ministrstvu za obrambo ter Policije pri Ministrstvu za notranje zadeve. Na žalost mi prošnje za izvedbo raziskave na Ministrstvu za notranje zadeve niso odobrili, zato sem raziskavo organizacijske kulture in ostalih dejavnikov opravil le v vojaški policiji.

Ker je bila raziskava opravljena na majhnem vzorcu vojaških policistov je mogoče, da rezultati niso popolnoma objektivni. Prav tako bi rezultati bili bolj zanimivi, če bi primerjal organizacijsko kulturo in subkulturo med policisti v civilnem sektorju in vojaškimi policisti.

Zanimivo bi bilo tudi raziskati vojaško kulturo na splošno, ne samo posamezne enote znotraj vojske, kot je bilo to predstavljeno v tem diplomskem delu. Na podlagi tega bi lahko prišli do trdnejših sklepov, katera je tista obstoječa kultura, ki obstaja v vojaški organizaciji, katere organizacijske vrednote so dominantnejše. Prav tako bi bilo zanimivo analizirati odnos posameznih enot med sabo, znotraj vojaške organizacije. Kako posamezne enote gledajo druga na drugo. Ali ima vsaka posamezna enota svojo organizacijsko kulturo, ali se enotno podrejajo skupni vojaški kulturi in ne nazadnje, ali tudi znotraj vojaške enote obstajajo enote, ki imajo svojo lastno subkulturo.

9. LITERATURA IN VIRI:

1. Balant, M. (2000). Vojaška policija kot sestavina varnosti Slovenske vojske. Diplomsko delo, Ljubljana. Univerza v Mariboru: Fakulteta za varnostne vede.
2. Balant, M. (2006). Zagotavljanje notranje varnosti v Slovenski vojski. Diplomsko delo, Ljubljana. Univerza v Mariboru: Fakulteta za varnostne vede.
3. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. University of Michigan: Addison - Wesley Publishing Company, Inc.
4. Frost, J. P. (1985). Organizational Culture. Newbury Park : Sage Publications.
5. Gelder, K. (2007). Subcultures: Cultural Histories and Social Practice. New York: Taylor & Francis e – Library.
6. Gorenak, I. (2006). Vpliv policijske subkulture na komuniciranje in sodelovanje z zunanjimi organizacijami. Doktorska disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za Organizacijske vede.
7. Hall, S., Jefferson, T. (1993). Resistance Through Rituals: Youth Subcultures in Post-War Britain. London: Routledge.
8. Haralambos, M., Holborn, M. (2001). Sociologija: Teme in pogledi. Ljubljana: DZS
9. Hebdige D. (1979). Subculture: The Meaning of Style. London: Routledge.
10. Heck, R. H., Marcoulides, G. A. (1996). The assessment of leadership performance: A multilevel analysis. Journal of Personnel Evaluation in Education, 10, 11-28. Dordrecht, Netherlands: Springer.
11. Hofstede, G. (1991). Cultures & organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill.

12. Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
13. Ivanko, Š. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
14. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorje.
16. Lobnikar, B., Pagon, M. (2005). Stopnja in narava policijskega cinizma v Sloveniji. *Izzivi sodobnega varstvoslovja*, str. 153-170. Ljubljana: Fakulteta za Varnostne vede.
17. Mesner – Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Mesner – Andolšek, D. (1995). Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Meško, G., Areh, I. (2004). Nekaj pogledov na osebnost policistov. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 55 (4), 363 – 369. Ljubljana: Fakulteta za Varnostne vede.
20. Middleton, R. (1990/2002). *Studying Popular Music*, 155. Philadelphia: Open University Press.
21. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Pagon, M. (1993). Policijski cinizem: Vzroki, značilnosti in posledice. *Revija policija*, 13 (4-3), 389 - 403. Ljubljana: Fakulteta za Varnostne vede.
23. Pagon, M. (2000). *Zapiski predavanja »Management in organizacijsko vodenje«*. Ljubljana: Fakulteta za Varnostne vede.
24. Pagon, M., Lobnikar, B. (1999). Stališča do beguncev z ozemlja bivše Jugoslavije: primerjava med policisti, socialnimi delavci ter delavci in prostovoljci nevladnih organizacij. *Varstvoslovje*, letn. 1, št. 2, str. 18-25.
25. Pagon, M., Meško G., Lobnikar B. (2003). *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostne šola.

26. Rančigaj, K. (2005). Zadovoljstvo pri delu pri paznikih v slovenskih zaporih: subkultura paznikov. Diplomsko delo. Ljubljana, Univerza v Mariboru: Fakulteta za Varnostne Vede.
27. Rozman, R. (2000). Analiza in oblikovanje organizacije, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Schein, H. E. (1987). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
29. Schein, H. E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey- Bass.
31. Štrukelj, G. (2002). Policijska subkultura: primerjava med mestnimi in primestnimi policijskimi enotami. Diplomsko delo. Ljubljana, Univerza v Mariboru: Fakulteta za Varnostne vede.
32. Tavčar, M. (1989). *Pregled osnov managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Tavčar, M. (1995). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola v Piranu.
34. Thornton, S. (1995). *Club Cultures: Music, Media, and Subcultural Capital*. New England: Wesleyan University Press.
35. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*, Ljubljana: GV založba.
36. Vila, A., Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*, Kranj: Moderna organizacija.
37. Vila, A., Vukovič, G. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

10. PRILOGE

10.1 *Vprašalnik*

Pozdravljeni!

Moje ime je Aleš Sirše in sem absolvent na Fakulteti za Varnostne Vede. Pravkar pripravljam diplomsko delo z naslovom: Organizacijska kultura v vojaški policiji. Da bi le - to lahko ugotovil bi potreboval Vašo pomoč pri izpolnjevanju vprašalnika, ki ga imate pred sabo.

Prosil bi Vas da se na vprašalnik ne podpisujete, saj lahko le na tak način jamčim Vašo anonimnost. Vprašalniki se prav tako ne bodo uporabili za merjenje vašega individualnega stališča, temveč se bodo uporabili sumarno, kar pomeni da se bodo zbrani podatki obravnavali kot celota.

Za pomoč se Vam zahvaljujem.

Podatki o anketirancu.

Prosim, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom.

Spol:

1. moški
2. ženski

Stopnja izobrazbe:

1. dvoletna srednja šola ali manj
2. triletna poklicna šola
3. štiriletna srednja šola
4. visoka šola
5. univerzitetna izobrazba in več
6. drugo_____

Starost:

----- let

Stož v organizaciji:

----- let

V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami o vaši organizaciji?

	1. sklop: Splošne karakteristike organizacije	Sploh ne	V majhni meri	Niti daniti ne	V srednji meri	V zelo veliki meri
1.	Organizacija je zelo prijazna osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.	1	2	3	4	5
2.	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.	1	2	3	4	5
3.	V organizaciji so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je da so vse naloge narejene.	1	2	3	4	5
4.	Ljudje v organizaciji smo med sabo zelo tekmovalni in stremimo predvsem k dosežkom.	1	2	3	4	5
5.	Organizacija ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.	1	2	3	4	5
	2. sklop: Stil vodenja					
6.	Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	1	2	3	4	5
7.	Vodstvo ceni predvsem ubogljivost, inovativnost in pripravljenost za pomoč.	1	2	3	4	5
8.	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem organizacije, vendar s tem pozabijo tudi na želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
9.	Vodstvo je nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.	1	2	3	4	5
	3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi					
10.	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	1	2	3	4	5
11.	Vodje podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	1	2	3	4	5
12.	Vodje podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	1	2	3	4	5

13.	Vodje stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.	1	2	3	4	5
	4. sklop: 'Lepilo organizacije'	Sploh ne	V majhni meri	Niti da niti ne	V srednji meri	V zelo veliki meri
14.	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.	1	2	3	4	5
15.	Kar organizacijo drži skupaj je skrb za zaposlene ter njihovo nagrajevanje.	1	2	3	4	5
16.	Kar organizacijo drži skupaj so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	1	2	3	4	5
17.	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.	1	2	3	4	5
	5. sklop: Strateški poudarki					
18.	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.	1	2	3	4	5
19.	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	1	2	3	4	5
20.	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev je tisto kar je najbolj cenjeno.	1	2	3	4	5
21.	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarem je tisto čemur sledijo.	1	2	3	4	5
	6. sklop: Kriteriji uspeha	Sploh ne	V majhni meri	Niti da niti ne	V srednji meri	V zelo veliki meri
22.	Za organizacijo pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih.	1	2	3	4	5

23.	Za organizacijo pomeni uspeh, če je odprta do ljudi, če temelji na skupnem sodelovanju s skupnostjo.	1	2	3	4	5
24.	Za organizacijo pomeni uspeh, če njena dejavnost temelji na odzivanju, ki se kaže v naslednjem zaporedju: prijava – odziv – ukrep.	1	2	3	4	5
25.	Organizacija je uspešna če je učinkovita. Predvsem če daje prednost kvantitativnem kot kvalitativnem.	1	2	3	4	5

V kolikšni meri so te stvari urejene oz. prisotne v vaši enoti:

		Izrazito nezadovoljstvo	Pretežno nezadovoljstvo	Nevtralno	Pretežno zadovoljstvo	Izrazito zadovoljstvo
1	Možnost uresničevanja svojih sposobnosti	1	2	3	4	5
2	Možnost soodločanja	1	2	3	4	5
3	Pripadnost delovni skupini	1	2	3	4	5
4	Organizacija dela	1	2	3	4	5
5	Delovna kontrola	1	2	3	4	5
6	Vodenje	1	2	3	4	5
7	Delovni pogoji	1	2	3	4	5
8	Vsebina dela	1	2	3	4	5
9	Varnost pri delu	1	2	3	4	5
10	Sistem napredovanja	1	2	3	4	5
11	Način upokojevanja	1	2	3	4	5
12	Sistem izobraževanja	1	2	3	4	5
13	Sistem usposabljanja	1	2	3	4	5
14	Medosebni odnosi	1	2	3	4	5
15	Osební dohodki	1	2	3	4	5
16	Plačevanje dela preko delovnega časa	1	2	3	4	5
17	Dostopnost mesta službovanja	1	2	3	4	5
18	Izmenško delo	1	2	3	4	5
19	Odnosi s prvim nadrejenim	1	2	3	4	5
20	Delo sindikata	1	2	3	4	5
21	Zaščita pravic zaposl.	1	2	3	4	5

Prosim, če ocenite, v kolikšni meri veljajo za Vas naslednje trditve:

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Vseeno je	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
1. Pri mojem delu se ponavlja manjše število enakih delovnih nalog.					
2. Mislim da imam z vojniki iz drugih enot dober odnos.					
3. Moji sodelavci so prijetni.					
4. Pri mojem delu je malo možnosti za neodvisno in samostojno razmišljanje ter ravnanje.					
5. Sodelavci mi pomagajo če sem v težavah.					
6. Nadrejeni od mene preveč zahtevajo ter imajo prevelika pričakovanja, glede zastavljenega dela.					
7. Večina vojakov iz drugih enot je mnenja, da se jim lahko pogleda skozi prste (pri povzročenem prekršku), glede na to da smo vsi v isti službi.					
8. Ker je delo, ki ga opravljamo zelo stresno, sem mnenja, da bi lahko imeli več izobraževanja iz tega področja.					
9. Posamezniki v naši enoti so med sabo bolj solidarni, kot pa posamezniki v drugih enotah.					
10. Napredovanje je bolj odvisno od tega, koga poznaš, kot pa, kaj znaš.					
11. Pravila in predpisi niso dovolj jasni, da bi lahko vedeli, kaj smemo in česa ne smemo storiti pri svojem delu.					
12. Pravila, po katerih naj bi se v policiji ravnali, niso povsem jasna.					
13. Mnogi od zakonov oz. predpisov, katerih izvajanje naj bi zagotovila policija, so dokaj nesmiselni.					
14. Navodila, ki mi jih dajejo predpostavljeni, so pogosto dvoumna ali pa celo nasprotujoča.					
15. Nove spremembe in reforme slabijo ugled vojaške policije.					

16. Eden izmed razlogov, ki so me pritegnili za opravljanje trenutnega dela je, moč avtoritete.					
17. Spremembe vedno pridejo prav, pa ni važno ali se zgodijo znotraj ali pa zunaj organizacije v kateri sem zaposlen.					
18. Homoseksualci, prostitutke, ter berači so nezaželeni.					
19. Mnenja sem da ženske še niso dosegle stopnjo, na podlagi katere bi se lahko zaposlovale v vojski.					
20. Bolj kot teorija me zanima sama praktičnost izvajanja zastavljenega dela.					
21. Ponosen sem na svoj poklic.					
22. Pripadniki druge narodnosti delo opravljajo slabše kot ostali.					
23. Pred vstopom v vojsko sem si svoje delo predstavljal bolj zanimivo.					
24. Ženske svoje delo v vojski opravljajo z enako strokovnostjo ter kvaliteto kot moški.					
25. Za napake drugih storjene pri delu ni potrebno poročati vodji.					
26. Stvari se vedno delijo na dobre ali slabe, črne ali bele.					

Iz katerih razlogov ste se odločili za delo, ki ga opravljate?

	Sploh ne	V majhni meri	Niti da niti ne	V srednji meri	V zelo veliki meri
1. Višina osebnega dohodka.	1	2	3	4	5
2. Zagotovljena plača.	1	2	3	4	5
3. Uniforma, moč, avtoriteta.	1	2	3	4	5
4. Zanimivo delo.	1	2	3	4	5
5. Raznoliko delo.	1	2	3	4	5
6. Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
7. Možnost uveljavljanja svojih sposobnosti.	1	2	3	4	5
8. Možnost strokovnega usposabljanja.	1	2	3	4	5
9. Tovarištvo med sodelavci.	1	2	3	4	5
10. Delo v skupini.	1	2	3	4	5
11. Pomoč soljudem.	1	2	3	4	5
12. Narava poklica oz. dela.	1	2	3	4	5
13. Priznanost poklica.	1	2	3	4	5
14. Izpolnitev mladostnih sanj.	1	2	3	4	5
15. Drugo (vpiši)					

DELOVNI ŽIVLJENJEPIS KANDIDATA

Rojen sem 08.06.1983 v Celju. Osnovno šolo sem obiskoval v Šempetru v Savinjski dolini.

Po končani triletni srednji trgovski šoli v Celju, sem nadaljnjo dvoletno izobraževanje nadaljeval po programu ekonomski tehnik.

Po končani srednji šoli sem se vpisal na Fakulteto za Varnostne vede. V času študija me je predvsem zanimalo področje proučevanja organizacijske kulture v policiji. Kar je bil tudi eden izmed glavnih razlogov, ki je botroval k odločitvi za raziskavo organizacijske kulture v Vojaški policiji Slovenske vojske.

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Aleš Širše izjavljam, da je diplomsko delo z naslovom »**Organizacijska kultura v Vojaški policiji**« rezultat lastnega dela in da so rezultati korektno navedeni.

Ljubljana, 28.6.2010

Aleš Širše