

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MENKA BAČEVA

KOPER, 2019



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANI HOTELSKI  
GOSPODARSKI DRUŽBI

Menka Bačeva

Koper, 2019

Mentor: prof. dr. Mirko Markič



## **POVZETEK**

Namen magistrske naloge je ugotoviti prevladujoči in želeni tip organizacijske kulture v izbrani hotelski gospodarski družbi ter podati predloge za izboljšanje. S pomočjo vprašalnika so pridobljeni podatki na vzorcu 111 zaposlenih v izbrani hotelski gospodarski družbi. Ugotovljeno je, da prevladuje kultura hierarhija, saj izračunana aritmetična sredina pokaže najvišje vrednosti hierarhije pri naslednjih štirih sklopih: karakteristika podjetja, slog vodenja, lepilo organizacije, strateški poudarki. Naslednja dva sklopa pa pripadata organizacijski kulturi tipa klan: ravnanje z zaposlenimi in kriterij uspeha. Zaposleni si v prihodnje želijo organizacijske kulture tipa klan, prav tako si želijo, da bi managerji v hotelski gospodarski družbi do zaposlenih imeli bolj mentorski, svetovalni in podpirajoč odnos in bi podpirali timsko delo. Glede na rezultate so pripravljene tudi predlogi za izboljšanje organizacijske kulture v hotelski gospodarski družbi ter nakazane možnosti za nadaljnje raziskovanje.

*Ključne besede:* hotel, management, organizacijska kultura, raziskava, sodelavci, tipi kulture.

## **SUMMARY**

The purpose of the master's thesis is to identify the dominant and desired type of organizational culture in the chosen hotel company and to make suggestions for improvement. The questionnaire obtained data on a sample of 111 employees of the selected hotel company. The hierarchy culture is found to be dominant because the calculated arithmetic mean shows the highest values of the hierarchy in the following four sets: company characteristic, leadership style, organization glue, strategic highlights. The following two strands belong to the clan-type organizational culture: employee management and success criteria. In the future, employees want organizational cultures of the clan type, and they also want managers in the hotel company to have a more mentoring, consulting and supportive attitude towards the employees and support teamwork. Based on the results, proposals for improving the organizational culture of the hotel company have been made, as well as the possibilities for further research.

*Key words:* associates, hotel, management, organizational culture, research, types of culture.

UDK: 005.73:338.488.2(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se prof. dr. Mirku Markiču za strokovno pomoč pri izdelavi magistrske naloge, prav tako pa se zahvaljujem svoji družini za podporo pri izdelavi naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev problema .....	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze .....	2
1.3	Predstavitev metod raziskovanja.....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavi problema.....	4
<b>2</b>	<b>Organizacijska kultura</b> .....	<b>5</b>
2.1	Opredelitev konstrukta organizacijske kulture.....	5
2.2	Pomen organizacijske kulture v podjetju ali drugi ustanovi .....	8
2.3	Sestavine organizacijske kulture .....	12
2.4	Značilnosti organizacijske kulture .....	15
2.5	Tipi organizacijske kulture.....	16
2.6	Pregled dosedanjih raziskav o organizacijski kulturi.....	21
2.7	Povzetek teoretičnih ugotovitev .....	22
<b>3</b>	<b>Organizacijska kultura v izbrani hotelski gospodarski družbi</b> .....	<b>24</b>
3.1	Namen in cilji empiričnega dela .....	24
3.2	Vprašalnik in izvedba anketiranja.....	24
3.3	Vzorec anketiranih oseb .....	25
3.4	Interpretacija rezultatov raziskave .....	27
3.4.1	Interpretacija raziskave – skupni izid organizacijske kulture.....	27
3.4.2	Karakteristika podjetja.....	29
3.4.3	Stil vodenja .....	31
3.4.4	Sistem ravnanja z zaposlenimi.....	32
3.4.5	Lepilo organizacije .....	34
3.4.6	Strateški poudarki .....	35
3.4.7	Merilo uspeha .....	37
3.5	Preverjanje hipotez.....	38
3.5.1	Hipoteza 1 .....	38
3.5.2	Hipoteza 2 .....	39
3.6	Povzetek empiričnega dela raziskave.....	46
<b>4</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>48</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>53</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>57</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Scheinovo tristopenjsko razumevanje OK.....	6
Slika 2: Temeljni dejavniki OK .....	7
Slika 3: Pomen OK v podjetju.....	9
Slika 4: Prikaz skupne trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	28
Slika 5: Karakteristika podjetja trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	30
Slika 6: Slog vodenja trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	31
Slika 7: Sistem ravnanja z zaposlenimi trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	33
Slika 8: Lepilo organizacije oziroma povezovanje trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	34
Slika 9: Strateški poudarki trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	36
Slika 10: Merilo uspeha trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	37
Slika 11: Oddelki v hotelski gospodarski družbi, ki najbolj podpirajo trenutno OK tipa hierarhija .....	41
Slika 12: Izobrazba in podpiranje trenutne OK tipa hierarhija .....	43
Slika 13: Zaposleni s staležem, ki najbolj podpira zeleno OK tipa klan.....	45

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Definicije kulture.....	5
Preglednica 2: Štirje modeli kultur.....	17
Preglednica 3: Tip kulture po Cameronu in Quinnu .....	21
Preglednica 4: Analiza demografskih podatkov.....	25
Preglednica 5: Prikaz skupne trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	29
Preglednica 6: Karakteristika podjetja trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	30
Preglednica 7: Slog vodenja trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	32
Preglednica 8: Sistem ravnanja z zaposlenimi trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	33
Preglednica 9: Lepilo organizacije oziroma povezovanje trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	34

Preglednica 10: Strateški poudarki trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	36
Preglednica 11: Merilo uspeha trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	37
Preglednica 12: Prikaz prevladujočih vsebinskih sklopov v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	39
Preglednica 13: Spol anketirancev v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	39
Preglednica 14: Starost anketiranih v izbrani hotelski gospodarski družbi .....	40
Preglednica 15: Oddelki v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	40
Preglednica 16: Stalež anketiranih v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	42
Preglednica 17: Izobrazba anketiranih v izbrani hotelski gospodarski družbi.....	42
Preglednica 18: Razlike prevladujoče želene (v prihodnje) OK tipa klan glede na spol anketiranih.....	43
Preglednica 19: Razlike prevladujoče želene (v prihodnje) OK tipa klan glede na starost .....	44
Preglednica 20: Razlike prevladujoče želene (v prihodnje) OK tipa klan glede na oddelek ...	44
Preglednica 21: Razlike prevladujoče želene (v prihodnje) OK tipa klan glede na stalež v podjetju.....	45
Preglednica 22: Razlika prevladujoče želene (v prihodnje) OK tipa klan .....	46

## KRAJŠAVE

ANOVA	statistična metoda za primerjanje treh ali več skupin med seboj
F	število oseb
f %	odstotek oseb
M	aritmetična sredina
N	vzorec oseb
OCAI	vprašalnik za odkrivanje tipa organizacijske kulture v organizaciji
OE	organizacijske enote
OK	organizacijska kultura
p	stopnja značilnosti, uporabljamo jo pri preverjanju hipotez
RGZC	Regionalna gospodarska zbornica Celje
ROA	donosnost sredstev
ROE	donosnost kapitala
ROI	koeficient donosnosti
SD	standardni odklon
Sig	statistična značilnost
SPSS	program za statistično urejanje podatkov
t	t-test

# 1 UVOD

V uvodnem poglavju opredelimo raziskovalni problem in področje raziskovanja. Raziskujemo organizacijsko kulturo (v nadaljevanju OK) v izbrani hotelski gospodarski družbi, odločili smo se za vprašalnik, ki sta ga zasnovala Cameron in Quinn (1999).

Pri pregledu objavljenih diplomskih del o OK smo zasledili avtorje, ki so proučevali organizacijsko kulturo v hotelski dejavnosti, a se nihče ni odločil za proučevanje OK v izbrani hotelski gospodarski družbi. OK v izbrani gospodarski družbi še ni bila raziskana in v tem smo identificirali raziskovalno vrzel. Ni znanja in vednosti o tem vplivu, zato želimo to temo raziskati bolj podrobno v izbrani hotelski gospodarski družbi (izbranem hotelu).

V nadaljevanju poglavja opredelimo naš raziskovalni problem, namen, cilje in hipoteze raziskave. Prav tako opišemo metode raziskovanja, opredelimo predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.

## 1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev problema

Pojem »organizacijska kultura«, ki izhaja iz latinskega jezika, se je začel pojavljati že okrog sredine 20. stoletja. Prvo knjigo s področja managementa, ki je opisovala kulturo (organizacijsko kulturo) in njen pomen, kot ga poznamo danes, je napisal Jaques (1951); naslov knjige je *The Changing Culture of a Factory* (slov. Spreminjajoča se kultura tovarne) (Hofstede 2001, 392). Avtorji, ki so pisali o OK (Vila 1994; Vorina 2008; Schein 1992; Kavčič 1991; Kralj 2003), govorijo o tem, da v širšem pomenu jo lahko razumemo kot vse tisto, kar je skozi stoletja ustvaril človek, zelo se ceni na področju književnosti, umetnosti, znanosti, običajev, tehnologije, religije in ideologije (Vila 1994, 334). Vorina (2008, 66) meni, da se je »kultura razvijala na čisto vseh področjih ljudske dejavnosti, morale, običajev, govora, tradicije in umetnosti skozi stoletja«. Prav tako se je kultura tudi prenašala iz generacije v generacijo. OK predstavlja sistem razmišljanja in mišljenja skupine ljudi v organizaciji, saj se organizacija na ta način razlikuje od druge organizacije, člani podjetja pa so povezani med seboj (Vorina 2008, 66). Schein (1992) pravi, da je OK »vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je določena organizacija odkrila ali razvila pri učenju soočenja s problemi eksterne adaptacije in interne integracije«. Vse pripadnike podjetja učijo, da občutijo, razmišljajo in dojemajo težave po istem vzorcu. Kavčič (1991, 132) OK definira kakor sistem vrednot, temeljnih prepričanj, stališč, ki so značilna za določeno podjetje ali drugo ustanovo, kar pomeni, da se po tem tudi ločujejo od drugih podjetij ali ustanov. Definira jo tudi kot enotno interpretativno shemo, ki služi članom podjetja in okolju za razlaganje, pojasnjevanje dogajanja v podjetju ter dojetje, pa tudi kot celoto posebnih lastnosti podjetja, po katerih se to loči od drugih. Kralj (2003) meni, da obstaja tako duhovna kultura (vsi dosežki družbene znanosti v umetnosti, organiziranju javnega življenja, morali in običajih) kakor tudi materialna kultura (proizvodna sredstva in gmotne dobrine).

Avtorji, različno opredeljujejo dejavnike OK (Handy 1979; Brown 1998; Robbins 2005; Mihalič 2007). Handy (1979, 192) med dejavnike OK šteje: lastništvo organizacije in zgodovino, tehnologijo, velikost organizacije, okolico, cilje organizacije in ljudi v organizaciji. Brown (1998, 42) med dejavnike OK šteje: slog vodenja ustanovitelja, druge vplivne osebe, nacionalno kulturo, poslovno in širše družbeno okolje podjetja ter dejavnost podjetja. Robbins (2005, 485) pravi, da OK tvorijo: posvečanje podrobnostim, inovacije ter sprejemanje tveganja, usmerjenost managementa v rezultate, usmerjenost k ljudem, tekmovalnost med posamezniki, stabilnost organizacije in tekmovalnost med zaposlenimi. Mihalič (2007, 24) meni, da na razvoj OK vplivajo naslednji dejavniki: vedenje in mentaliteta zaposlenih, uvajanje novosti, doseganje ciljev podjetja, norme in vrednote zaposlenih, hitro uvajanje sprememb, stabilnost podjetja, višji prihodki podjetja, lastna vizija podjetja, upoštevanje določb in pravil, intelektualni kapital podjetja, poslovna tveganja v okolju, strategija razvoja in rast podjetja.

Obstaja več vrst tipologije OK, ki so jo zasnovali razni avtorji. Handy (1979) tipologijo OK deli na OK moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Deal-Kennedy (1982) tipologijo OK deli na prodajno (poslovno) kulturo, špekulacijsko kulturo, procesno kulturo in sistemsko kulturo. Ansoff (1979) deli OK na stabilni tip, reaktivni tip, anticipativni tip, eksploativni tip in usklajevalni tip kulture. Tipologija OK po Cameronu in Quinnu (1999) pa je naslednja: kultura hierarhije, kultura trga, kultura klana in kultura adhokracije (Škofic 2016, 15–21).

Razni avtorji (Handy 1979; Deal-Kennedy 1982; Ansoff 1979; Cameron in Quinn 1999) opisujejo OK na podoben način, razlikujejo pa se po tem, da OK razdelijo na drugačen način. Najpogostejši način raziskovanja OK je bil v tujini in pri nas opravljen s pomočjo tipologije Camerona in Quina (2006).

## **1.2 Namen, cilji in hipoteze**

Namen magistrske naloge je ugotoviti prevladujoči in želeni tip OK v izbrani hotelski gospodarski družbi ter podati predloge za izboljšanje.

Cilji magistrske naloge so:

- pregledati približno 56 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature ter virov s področja OK;
- izvesti empirično kvantitativno raziskavo na populaciji 111 zaposlenih sodelavcev v izbrani hotelski družbi. Za izbrani vzorec smo prejeli 81 primerno izpolnjenih vprašalnikov v hotelski gospodarski družbi o prevladujočem in želenem tipu OK;
- na osnovi rezultatov raziskave podati pet predlogov in priporočil za izboljšanje OK v hotelski gospodarski družbi.

Na osnovi predhodnih ugotovitev smo oblikovali naslednji hipotezi:

- H1: Prevladujoči tip OK v hotelski gospodarski družbi je hierarhija. Razlike med prevladujočo in zeleno OK preverimo s t-testom za odvisne vzorce (angl. *One Sample t-test*). Hipotezo preverimo s t-testom za neodvisne vzorce.
- H2: Obstaja razlika v dojetanju OK v različnih organizacijskih enotah. Razlike med dojetanjem OK v različnih organizacijskih enotah (npr. sektorjih, oddelkih, referatih ipd.) preverimo z analizo variance (angl. *One Way ANOVA*).

### 1.3 Predstavitev metod raziskovanja

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del je sestavljen iz analize in sinteze že obstoječe domače in tuje strokovne literature, znanstvenih, strokovnih člankov ter spletnih virov s področja OK. Pregledali smo 37 bibliografskih enot literature in virov (člankov iz revij, monografskih publikacij ter drugih javno dostopnih primarnih in sekundarnih baz podatkov, kot je COBISS, z obravnavanega področja. Pri izdelavi magistrske naloge uporabimo naslednje metode (Zelenika 2000, 333–338):

- metodo opisovanja ali deskripcije, s katero opišemo teoretična izhodišča, poskušamo opredeliti OK ter pojasniti razne procese, pojave ali dejstva o OK v podjetju,
- metoda kompilacije ali povzemanja, za povzemanje različnih mnenj in stališč raznih avtorjev o OK v organizaciji,
- metodo analize za analizo različnih pogledov domačih in tujih avtorjev na OK,
- metodo sinteze končnih ugotovitev za opredelitev rezultatov raziskovanja, na osnovi raznih mnenj in stališč potem podamo ključne ugotovitve in predlagamo izboljšave OK.

Empirični del raziskave je sestavljen iz kvantitativne metode raziskovanja (Easterby-Smith, Thrope in Lowe 2007, 163–169). Za zbiranje podatkov uporabimo vprašalnik, ki je sestavljen iz dveh vsebinskih sklopov:

- Prvi vsebinski sklop vsebuje naslednje podatke: demografski podatki anketiranih oseb, kot so na primer: spol, starost, delovne izkušnje, oddelek zaposlitve, delovna doba in stopnja izobrazbe,
- Drugi vsebinski sklop je sestavljen iz standardiziranega vprašalnika OCAI, ki sta ga zasnovala Cameron in Quinn (2006, 26–28). Avtorja sta na osnovi vprašalnika določila štiri tipe OK (Cameron in Quinn 2006, 31): adhokracija, trg, klan in hierarhija.

Vprašalnike tudi ustrezno uredimo in analiziramo. S pomočjo pridobljenih podatkov najprej preverimo lastnosti vzorca, opravimo pa tudi osnovne analize in na ta način ugotovimo, katera je prevladujoča ter katera zaželena OK v izbranem hotelu. Za obdelavo pridobljenih podatkov uporabimo program SPSS 24. Na osnovi pridobljenih rezultatov podamo ključne ugotovitve raziskovanja. Na koncu podamo predloge za izboljšanje OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavi problema**

V magistrski nalogi predpostavljamo naslednje:

- imamo dostop do strokovne in znanstvene literature na področju OK,
- OK vpliva na dobro poslovanje podjetja ali druge organizacije,
- podatki, pridobljeni z anketo, so resnični in omogočajo preverjanje postavljenih hipotez.

Magistrska naloga ima naslednje omejitve:

- nepripravljenost zaposlenih za izpolnjevanje vprašalnika,
- izvajanje anketiranja le med zaposlenimi v izbrani hotelski gospodarski družbi,
- nepreverjenost verodostojnosti uporabljenih sekundarnih virov.

Kljub navedenim omejitvam prejmemo relevantne rezultate, ki jih tudi primerno analiziramo.



## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

V tem poglavju opredelimo konstrukt OK, pomen OK v podjetju, naštejemo in opišemo sestavine OK, opredelimo značilnosti OK, opišemo najbolj poznane tipe OK in dosedanje raziskave o OK ter na koncu poglavja povzamemo teoretične ugotovitve.

### 2.1 Opredelitev konstrukta organizacijske kulture

Biloslavo (2008, 119) meni, da lahko kulturo razložimo kakor drevo. Korenine predstavljajo temeljne sestavine, ki so jih ljudje ponotranjili, prehajajo pa iz roda v rod. Deblo predstavljajo vrednote, to so dobrine, ki so jih ljudje ponotranjili. Zunanja podoba drevesa pa predstavlja razne pojavne oblike. V preglednici 1 navajamo definicije OK, ki so jih podali različni avtorji.

#### Preglednica 1: Definicije kulture

Avtor	Opis
Deal in Kennedy (1982)	Običaji, obredi, vzorniki, komuniciranje
Hofstede (1982)	Besede, podobe, simboli, kretnje, predmeti
Hofstede idr. (1990)	Obredi, vzorniki (zgodbe, heroji, legende o podjetju, simboli, izdelki in storitve)
Kavčič (1994)	Norme, vrednote, tipični vzorci vedenja, običaji, vzorniki, komuniciranje, obredi in običaji, izdelki in storitve
Nagel (1991)	Vedenje managementa, poslopja, poslovođenje, odnosi s sodelavci, dokumenti, obredi in simboli, organiziranost
Neuberger (1985), v Kasper 1987;	Opredmeteni mediji, govornjena beseda, interaktivni mediji
Schermerhorn, Hunt in Osborn (1991)	Prostor, čas, jezik, vera, običaji in obredi, simboli, zgodbe o nastanku
Scholz in Hofbauer (1990)	Zgodbe, običaji, junaki, obredi in običaji, govornice, zaščitni znaki, logotipi, arhitekturne, oblačila, šale.

Vir: Biloslavo 2008, 119.

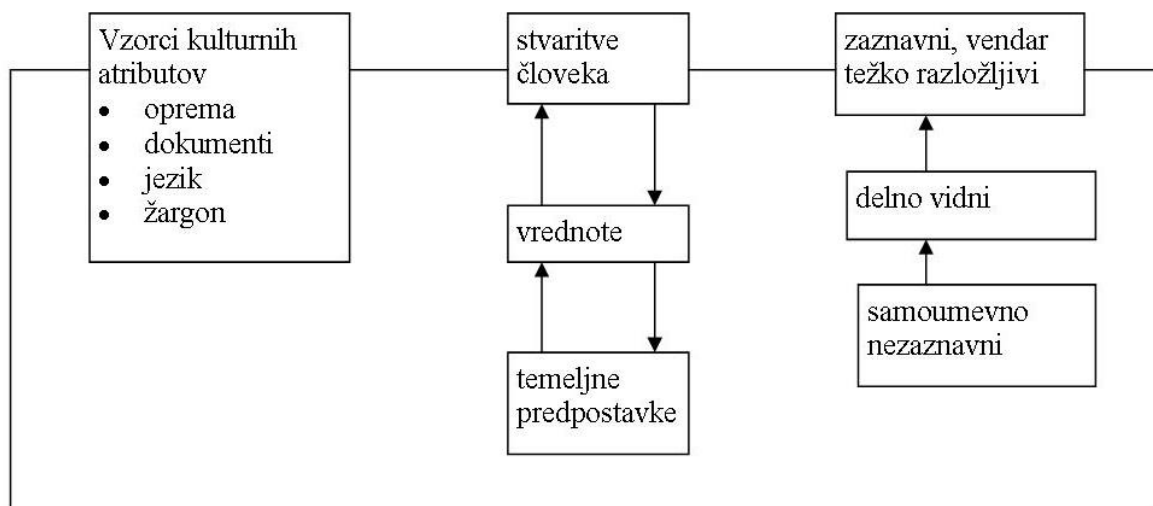
Schein (1997, 16) razvršča OK na tri ravni, raven pa se nanaša na takšno stopnjo, da opazovalec lahko vidi dejavnike OK. Te ravni kulture pa lahko tudi prehajajo od vidnih in tudi jasnih opredelitev kulture, ki jih lahko opazovalci vidijo, čutijo, vse do globoko vtisnjenih podzavestnih osnovnih predpostavk, ki predstavljajo bistvo kulture. Člani pa lahko vmes uporabljajo tudi razne sprejete norme, vrednote in pravila. Ravni OK, ki so povzete po Scheinu (1997, 17), so naslednje:

- vidni elementi kulture (kodeks, dnevno poslovanje),
- sprejete vrednote (protokol, artikulirano samoumevno ravnanje) in
- temeljne predpostavke (nezavedne in skupne vsem članom, etika).

Musek Lešnik (2006) govori o tem, da Schein opredeljuje OK kot deljeni sistem navad, norm, vrednot in prepričanj članov v organizaciji, ki nastaja v procesu razvoja podjetja ali druge ustanove. OK se lahko izraža na več ravneh skozi vedenje in razmišljanje v organizaciji. Te ravni so naslednje (Musek Lešnik 2006):

- artefakti, ki predstavljajo vse, kar lahko opazujemo, to so na primer: slogani, simboli, jezik in stvari,
- izražene vrednote, ki jih lahko vidimo prek smotra in cilja, strategije, filozofije, standarda organizacije, niso vedno na ravni zavedanja,
- izražene temeljne predpostavke, ki predstavljajo mnenja, stališča, občutke in nezavedna prepričanja. Pojavijo se znotraj organizacije in jih zaposleni dojemajo kot samoumevne, na primer, da so ljudje po naravi leni in nevredni zaupanja.

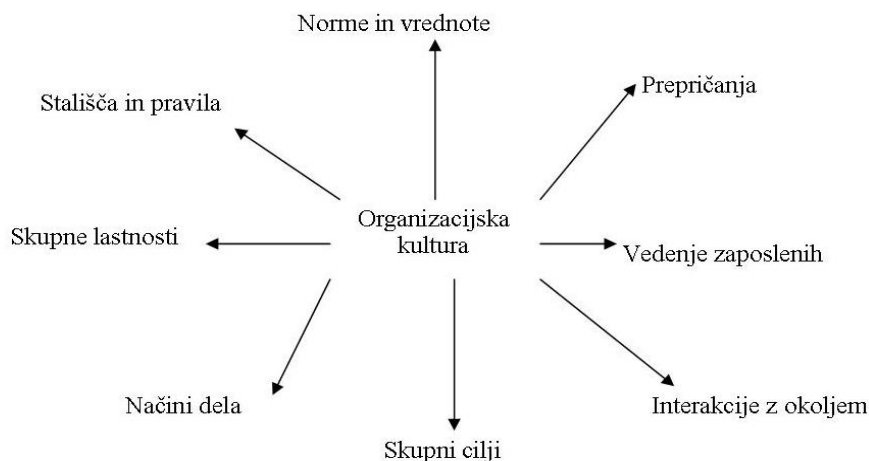
Slika 1 predstavlja Scheinovo tristopenjsko razumevanje OK: vzorci kulturnih atributov, stvaritve človeka, vrednote in temeljne predpostavke, zaznavni, vendar težko razložljivi, delno vidni, samoumevno nezaznavni.



**Slika 1: Scheinovo tristopenjsko razumevanje OK**

Vir: Ivanchevic, Konopaske in Matteson 2011, 41.

Musek Lešnik (2006) govori tudi o tem, da se organizacijska kultura nanaša na deljene vrednote in temeljne predpostavke, ki se pojavijo znotraj organizacije. V kulturo sodijo tudi nezavedna prepričanja, ki delujejo kot jedra delovanja organizacije. OK predstavlja dosti bolj zapleten konstrukt, saj zajema deljeno interpretacijo in razumevanje dogodkov v organizaciji. OK je usmerjena v preteklost (miti in tradicije) ter gradi prihodnost prek poslanstva in vizije, ki jih imajo v podjetju ali drugi ustanovi. OK je usmerjena na vrednote, proučuje vidno in nevidno raven. OK lahko managerji merijo s strateškim načrtovanjem na način, da si izberejo primerno strategijo. Mihalič (2007, 5) na sliki 2 predstavlja temeljne dejavnike OK. Prek naštetih dejavnikov se OK krepi in razvija, ohranja, spreminja, prav tako pa se lahko prenaša na nove zaposlene v organizaciji.



**Slika 2: Temeljni dejavniki OK**

Vir: Mihalič 2007, 5.

Jelenko (2016) pravi, da predstavlja organizacija poleg skupine ljudi, ki so povezani finančno, poslovno in prek raznih tržnih poti, tudi združenje sodelavcev oziroma ljudi, ki jim je pomembno to, da se na delovnem mestu med seboj dobro razumejo in delujejo v dobro vseh. OK je tista, ki vpliva na kakovost in količino inovacij, ki jih razvija, in na motivacijo sodelavcev. V primeru, da sodelavci med seboj dobro sodelujejo, bodo tudi rezultati bolj produktivni. Pomembno je, da sodelavci med seboj dobro komunicirajo, izmenjavajo mnenja in informacije, se dobro razumejo, spodbujajo ter si v primeru timskega dela med seboj razdelijo delo in si pomagajo. OK namreč vpliva na: način dela, interne odnose, motivacijo ter namen in cilje sodelavca. Za managerja je pomembno to, da uspe v organizaciji zgraditi takšno OK, ki deluje enotno (prepričanja, vrednote, navade in vedenje). Na ta način lahko organizacija na tržišču dolgoročno deluje. Na treh stopnjah se namreč kažejo rezultati OK, ki so naslednji: na stopnji posameznika (motivacija in zadovoljstvo), na stopnji skupine (timsko delo in sodelovanje), na stopnji organizacije (kakovost delovanja podjetja ali druge ustanove in uspešnost).

OK predstavlja konstrukt (Morreti in Markič 2017, 97):

- ki je kompleksen, večdimenzionalen in poteka na več ravneh organiziranosti,
- ki se osredotoča na makropogled vseh učinkov posameznikov, njihovega obnašanja in vedenja v podjetju ali drugi organizaciji,
- s katerim se ne osredinjamo na posameznike, ampak na notranje okolje v podjetju ali drugi organizaciji, včasih samo na enoto, ki jo analiziramo,
- na katerega, imajo največji vpliv ustanovitelj organizacije, managerji in lastniki,
- ki se razlikuje po vplivu in moči, ki pa je zelo pomembna pri razumevanju raznih soodvisnih učinkov OK v podjetju ali drugi ustanovi,
- ki ga je mogoče povezati s samoučinkovitostjo podjetja ali druge ustanove.

Gruban (2012) meni, da obstaja pozitivna korelacija med konstruktivnimi slogi vodenj ali konstruktivno OK, kar se odraža tudi na poslovnih izidih. Konstruktivna OK namreč pomeni to, da so managerji v organizaciji sposobni držati obljube, ki so povezane z blagovno znamko, zvestobo zaposlenim, financami, zadovoljstvom zaposlenih ter strank in s kakovostjo. Konstruktivna kultura pomeni, da se v organizaciji spodbuja timsko delo in zaposleni pristopijo k svojim delovnim nalogam, da bi lahko uresničili potrebe nadrejenih. Zaposleni se vedejo na način, da dosegajo rezultate, so družabni, pozitivno naravnani do drugih sodelavcev, samouresničevalni. Na ta način odsevajo svoje vedenje in so usmerjeni na lasten razvoj, osebno so dosti bolj zadovoljni, uspešno sodelujejo z drugimi zaposlenimi, razvijajo dobre medsebojne odnose, svoja dela učinkovito opravijo in lažje dosežejo zadane smotre in cilje. Vedenje na ta način največkrat deluje pozitivno tudi na ostale zaposlene.

Moretti in Markič (2017, 97) pravita, da za teoretična izhodišča, ki opisujejo OK, predvidevajo, da izhajajo iz antropologije. Avtorji, ki so proučevali OK (Sprunk 2001; Boh 2005; Pečnik 2008; Ružič 2008; Senica 2009) so se največkrat odločali za kvalitativne metode zbiranja podatkov. OK je usmerjena v prihodnost ali preteklost, pojavlja se na ravni odnosov in vrednot, relativno se ne vidi in se nahaja v podzavesti posameznih oseb. OK je prav tako težko spremeniti, saj sprememb ni mogoče izvesti hitro in preprosto. Avtorji (Sprunk 2001; Boh 2005; Pečnik 2008; Ružič 2008; Senica 2009), ki raziskujejo OK, se ne odločajo za osredinjeno proučevanje.

Menimo, da OK predstavlja obsežen konstrukt, ker ni enostavna za razumevanje, poteka na več dimenzijah ter ravnih organiziranosti, vpliva na obnašanje posameznikov v podjetju ali drugi ustanovi, velik vpliv na OK imajo tudi managerji in lastniki ter sodelavci, uspeh podjetja ali druge ustanove je povezan z OK.

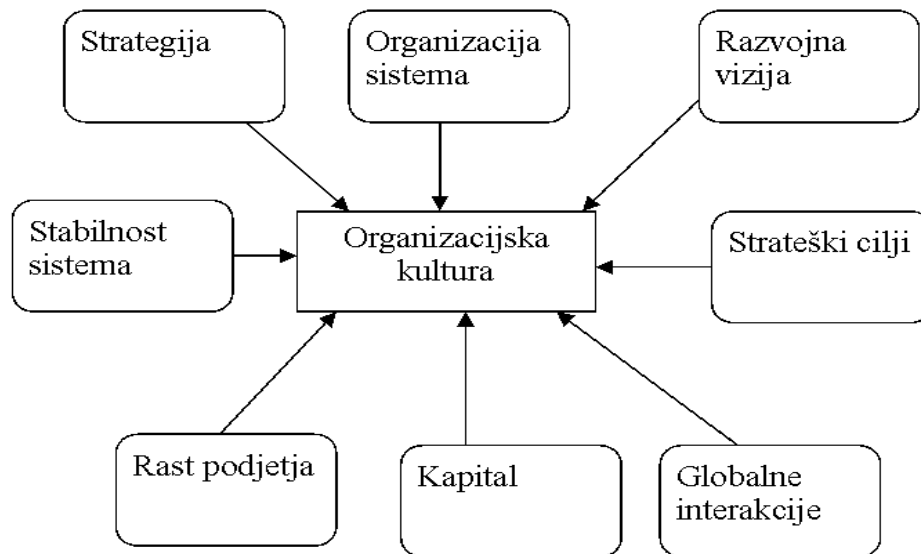
## **2.2 Pomen organizacijske kulture v podjetju ali drugi ustanovi**

Vsako podjetje ima edinstveno organizacijski kulturo, kljub temu da managerji OK ne namenjajo dovolj pozornosti, a je zelo pomemben dejavnik, ki kaže njihovo uspešnost. OK je pomembna, saj predstavlja večplasten in velikokrat tudi nezaveden pojav v podjetju, ki zajema vrednote, pričakovanja, prepričanja, sloge vodenja in celo pristope k razreševanju težav, ki veljajo le med zaposlenimi v neki organizaciji. Zaposleni dobijo občutek za identiteto podjetja in nenapisana pravila obnašanja.

Velika svetovna podjetja lahko kot glavni razlog za svoj uspeh navedejo ravno ustrezno, dobro razvito in edinstveno OK, saj se zaposleni počutijo veliko varnejše v podjetju, dobro vedo, kaj se pričakuje od njih, zavedajo se, katere vrednote in norme morajo upoštevati, ter se počutijo pripadni podjetju. Vse naštetu zelo vpliva na uspešnost organizacije. V večjih podjetjih lahko obstaja več OK, saj lahko različni timi oblikujejo svoje OK ter sledijo smernicam, ki jih določata obe OK – kulturi celotne organizacije, kakor tudi kulturi tima.

Razlike, ki se pojavijo med kulturami, lahko predstavljajo tudi povod za razne spore med zaposlenimi in odtujevanje zaposlenih v podjetju, saj ima vsaka kultura svoje interese (Collins in Porras 2000, 158).

V Sloveniji obstajata tradicionalna in sodobna OK, a se obe med seboj razlikujeta. Slika 3 predstavlja dejavnike OK, s katerimi je OK povezana v vsakem podjetju ali drugi ustanovi.



**Slika 3: Pomen OK v podjetju**

Vir: Mihalič 2007, 11.

Za uspešno delovanje podjetja so zelo pomembne naslednje karakteristike OK (Robbins 2005, 485):

- *individualna iniciativa* pomeni, da je posameznikova lastnost odvisna od stopnje odgovornosti, neodvisnosti in svobode;
- *toleriranje tveganja* pomeni stopnjo, do katere managerji spodbujajo zaposlene, da so agresivni, inovativni in sprejemajo tudi določena tveganja;
- *usmerjanje* pomeni, da managerji definirajo stopnjo preglednih smotrov in jasnih ciljev, od zaposlenih pa pričakujejo, da bodo uspešno dosegali zastavljene smotre in cilje;
- *integracija* pomeni stopnjo skupnosti, do katere se spodbujajo organizacijske enote (oddelki, enote in razne službe), da skupaj sodelujejo in koordinirajo svoje akcije. Predstavlja namreč stopnjo skupnosti, ki bi jo radi dosegli;
- *sodelovanje s poslovodstvom* pomeni stopnjo, ki jo želijo managerji doseči, da bi s svojimi zaposlenimi dosegli dobro komunikacijo, podporo in sodelovanje;
- *kontrola* pomeni, da naj bi se zaposleni držali določenih predpisov in pravil, prav tako so zaposleni nadzorovani od vodje podjetja, da bi zaposlene kontrolirali, kako izvršujejo dodeljene naloge;

- *identifikacija* pomeni stopnjo, do katere se zaposleni v podjetju identificirajo kakor celota in ne le kakor ena delovna skupina ali pa tudi ne samo znotraj svojega strokovnega znanja;
- *sistem nagrajevanja* pomeni stopnjo, do katere so povezane nagrade (razne povišice, plače, napredovanja), ki temeljijo na uspehu ali ustvarjalnosti, ki podjetju prinese pozitivne rezultate, ne pa na račun naslednjih kriterijev: favoriziranje posameznika, skupine poslušnosti ali celo senioriat (imajo dolgo delovno dobo v podjetju);
- *toleriranje konfliktov* pomeni stopnjo, do katere managerji spodbujajo zaposlene, da lahko izražajo svoje mnenje brez strahu, da bi bili kaznovani za to.

Kadar želi manager analizirati OK, naj bi k temu pristopil celostno, kar pomeni, da jo mora analizirati na vseh treh ravneh. Na ravni posameznika ugotavlja njegovo motivacijo, jasnost vloge, namen, da ostane v podjetju, negotovost zaposlitve, stres na delovnem mestu in konfliktnost vlog. Na ravni skupine ocenjuje timsko delo izbrane organizacijske enote, kakovost dela na ravni določene organizacijske enote, koordinacijo med različnimi organizacijskimi enotami. Na ravni celotne organizacije pa ocenjuje kakovost dela in spodobnost prilagajanja zahtevam na tržišču. Na ta način manager odkrije, kakšno je dejansko stanje OK ter kateri vzroki privedejo do določenih dejavnikov, ki kasneje vplivajo na odnose in rezultate, ki so povezani z OK. Pomembno je, da si manager ustvari sliko idealne OK, ker bo lahko s primerjavo trenutnih in želenih vrednosti lažje načrtoval spremembe v izbrani strategiji poslovanja (RGZC 2019).

Gruban (2012) pravi, da mora manager v primeru, da želi spreminjati OK, identificirati, kateri so tisti ključni vzvodi, ki vodijo do sprememb. Na kulturo vplivajo naslednji dejavniki: filozofija in poslanstvo (osredotočenost na stranke in artikulacija poslanstva), strukture (spoštovanje posameznika, vključevanje, vpliv in opolnomočenje), sistemi (izbor kadrov in selekcija, razvoj in usposabljanje, nagrajevanje, ocenjevanje delovne uspešnosti in postavljanje smotrov ter ciljev), kakovost in kompetence (vodenje, komuniciranje, izvor moči). Našteti dejavniki lahko postanejo vzvod, da manager začne načrtovati spremembe v fazi načrtovanja razvojnih aktivnosti.

V članku Cloudbeds (2016) pišejo o tem, da je ravno v gostinskem sektorju OK zelo pomembna, saj se ljudje vračajo v hotel, kjer so zadovoljni s postrežbo in ostalimi storitvami. Pomembno je tudi, da so zaposleni sodelavci srečni in da delo opravljajo z veseljem. Obstaja namreč veliko raznih postopkov, po katerih lahko manager izboljša OK v hotelu, saj bodo potem tudi zaposleni in stranke srečnejši, podjetje pa bo dobro poslovalo.

V članku (Cloudbeds 2016) omenjajo devet nasvetov, kako naj bi manager v hotelski gospodarski družbi izboljšal OK:

- Najprej naj manager določi, kakšno vizijo podjetja si želi in po katerem poslanstvu bo njegov hotel poznan. Lahko se osredotočajo na proračunske, nastanitvene, pustolovske, zabavne ali pa druge storitve za stranke. Hoteli v tujini, ki dobro poslujejo, so naslednji:

*Hard rock hotels*, ti so znani, po blagovni znamki »ustvarjamo avtentične izkušnje, ki so rock«. Razlikujejo se namreč po glasbi, filantropija pa predstavlja njihovo dušo. Zaposleni imajo radi svojo OK, saj vedo, da je delodajalec zavezan pomagati drugim. *Ritz-Carlton*, ki je znan po blagovni znamki »Mi smo dame in gospodje, ki služijo damam in gospodom«. To je hotel, ki predstavlja odlične storitve. Njihova OK omogoča zaposlenim, da zaradi izkušenj svoje delo opravijo najbolje. Proučili so vsako podrobnost in zagotovili, da imajo njihovi gostje najboljšo možno postrežbo.

- Manager naj najame prave ljudi, saj naj bi razumel, katere spretnosti in osebne lastnosti išče, prav tako mora poznati položaj in razlog, zakaj zaposluje. Manager naj ljudi spozna, med intervjujem naj izve, česar kandidat ni napisal v življenjepis, in naj poišče takšne kandidate, ki si želijo ustvariti kariero. Veliko zaposlenih je takšnih, ki lahko ponudijo mentorstvo novemu zaposlenemu.
- Komunikacija je pomembna, zato naj se manager s sodelavci redno pogovarja. Razne novice v zvezi z nepremičninami je treba deliti z zaposlenimi. Manager naj bi poskrbel, da se ljudje dobro počutijo in delijo svoja mnenja in občutke, ne da bi se bali kazni. Poslušati bi moral zaposlene in tudi svoje goste, osebno in prek spleta. Dobro počutje zaposlenih bo pripomoglo tudi pri nadzoru OK podjetja. Dobro bi bilo, da bi imeli v podjetju redne sestanke, kjer bi se vsi zaposleni seznanjali z dogajanjem v podjetju. Lahko se uporabijo tudi razni zasebni spletni forumi za pridobivanje povratnih informacij in anonimnih zamisli zaposlenih.
- Opolnomočenje zaposlenih, kar pomeni, da naj bi zaposleni pomagali strankam, kar še posebej velja za podjetja s storitvami. Zaposleni naj bi gostu pomagali razrešiti težave, ne da bodo morali vedno o vsem spraševati managerje. Usposobljena ekipa je namreč tista, ki glede na situacijo sprejema dobre odločitve. Manager lahko to vrsto OK ustvari s pravim izobraževanjem zaposlenih in z zaposlovanjem ljudi s pravim odnosom do sočloveka.
- Svoje zaposlene je treba tudi nagraditi za dobro delo. Kot primer navajamo, da če bi bil sodelavec na oglasni deski pohvaljen večkrat na mesec, bi lahko dobil nagrado.
- Manager naj opredeli težave in jih odpravi. Včasih se težave najdejo pri ljudeh, drugič pri procesih ali sistemih. V primeru, da se oseba ne ujema dobro z zaposlenimi, lahko to privede do težav. Pomembno je, da je vodja pozoren na OK, posluša svoje zaposlene ter poskuša prepoznati negativne vplive ljudi.
- Odprti, skupni prostori, ki spodbujajo ljudi, da se družijo. Ljudje z različnimi funkcijami v podjetju se lahko družijo, pametno pa bi bilo, da bi imeli v hotelu prostor, kjer bi se lahko zaposleni družili med seboj, saj bi na ta način dobili občutek pripadnosti podjetju in bi se srečevali.
- Organizacijska struktura hotela vpliva na OK podjetja. V birokraciji vsako odločitev sprejme ena oseba ali majhna skupina ljudi. Te vrste podjetij zaposlenim dajejo občutek, da njihova mnenja niso pomembna. Zaposlene je treba spodbujati, da bi lahko dajali ideje za izboljšanje podjetja ne glede na naziv in položaj.

- Vseživljenjsko učenje pomeni, da je samoustvarjanje OK stalen proces. V primeru, da želi manager ustvariti OK, ki raste s podjetjem, naj bi jo nenehno spreminjal. Razna usposabljanja, mentorstva in individualna srečanja lahko pomagajo spodbujati pozitivno OK.

Ustvarjanje odlične OK ni enostavna naloga managerjev. Pomembno je, da si manager določi vrednost nepremičnine, se odloči, s katero dejavnostjo bo konkuriral, in ima dobro povratno komunikacijo z zaposlenimi. Veseli zaposleni ustvarijo dobre rezultate in lahko vplivajo na pozitivno izkušnjo gostov (Cloudbeds 2016).

Menimo, da je za hotelsko gospodarsko družbo pomembno, da se zaposleni med seboj dobro razumejo in sodelujejo, dobivajo povratne informacije, dobra komunikacija je potrebna med nadrejenimi in podrejenimi, zaposlene je treba za dobro delo tudi nagraditi, zaposlenim je treba ponuditi tudi kakšno izobraževanje, druženje. Prav tako je pomembno, da zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje ali podajo predloge za izboljšanje OK.

### 2.3 Sestavine organizacijske kulture

Različni avtorji (Vorina 2008; Kavčič 2015; Mihalič 2007; Mejaš 2011; Pümpin, Kobi in Wüthrich 1985) pišejo o različnih izraznih oblikah OK, a težava nastane pri tem, ker veliko dogodkov ali predmetov ni samo odraz OK, temveč tudi drugih dejavnikov. Razni modeli so vezani tudi na modne trende in če se ti spremenijo, se spremeni tudi poslovanje podjetja. Pri proučevanju OK smo vezani na sestavine, ki se opazijo. Veliko lažje jih odkrijejo razni zunanji opazovalci podjetja kakor zaposleni. Zaposleni po navadi opazijo posebnosti svojega podjetja šele takrat, ko spoznajo druge organizacije oziroma se srečajo z drugimi organizacijskimi kulturami. Vorina (2008, 68) meni, da je mogoče na različne načine širiti OK med ljudmi. Ti načini so naslednji:

- *Ceremonije*, predstavljajo jih dogodki, pri katerih se zaposleni sestanejo, da bi v podjetju proslavili nek dosežek. Lahko gre za uspehe, praznike ali pa nagrajevanje posameznikov, ki so dosegli nek večji uspeh za podjetje. Največkrat imajo v raznih ameriških podjetjih običaj, da se zberejo vsi zaposleni ob božičnem drevesu, kjer jim direktor čestita za praznike in jim podari božična darila ali celo nagrade.
- *Obredi* predstavljajo ceremonialne aktivnosti, prek katerih se zaposlenim dajejo pomembna sporočila. Kot primer obredov lahko omenimo tudi vpeljevanje novih sodelavcev v podjetje na ta način, da preživijo določen čas s starejšimi zaposlenimi in se od njih naučijo pravil in običajev. Nove zaposlene seznanijo, kaj je pomembno in kaj ne, o njihovih izkušnjah v podjetju ter katera pravila je nujno potrebno upoštevati. Med obrede lahko prištevamo tudi razne promocije in napredovanja na višje, tudi visoke položaje.
- *Rituali* predstavljajo obrede, ki se ponavljajo redno, da bi se v podjetju lahko ohranile določene norme, da se ne bi pozabile. Ritual lahko predstavlja že sestanek z zaposlenimi



zjutraj ob kavi, kjer se sestanejo managerji in si izmenjajo mnenja o dogodkih v podjetju. Prav tako lahko gre za redne sestanke celotnega podjetja, kjer managerji najbolj uspešnim zaposlenim podarijo razne nagrade in priznanja.

- *Pripovedovanja* največkrat govorijo o uspešnih dogodkih iz preteklosti ali o ljudeh, ki so ustvarili pretekle dogodke. Pripovedujejo lahko tudi o osebnostih ustanoviteljev, filozofiji, ki še zdaj velja o podjetju. Zaposleni lahko pripovedujejo tudi o odzivih managerjev in raznih neuspehih v preteklosti. Še danes so aktualna pripovedovanja o določenih ustanoviteljih podjetij, ki govorijo o tem, kaj se je dogajalo okrog managerja in kako so zaposleni shajali z njim.
- *Miti* predstavljajo zgodbe, ki se ustvarijo na osnovi delovanja posameznikov, tudi raznih ustanoviteljev podjetja, in postajajo legendarni miti. Določeni ljudje dodajajo tudi svoje zgodbe, zato zaposleni niti ne vedo, kaj je res in kaj ne. Po navadi pa velja to, da je vsaj del mita resničen.
- *Heroji in superzvezde*, po navadi heroji predstavljajo posameznike, ki imajo že v svojem značaju določene karakteristike, ki predstavljajo določeno podjetje, z njim povezana verovanja, vrednote in način obnašanja do zaposlenih. Največkrat so to zelo uspešni posamezniki, ki predstavljajo temeljne značilnosti OK določenega podjetja. Superzvezde pa so največkrat zelo uspešni poslovneži, ki predstavljajo drugim sodelavcem zgled zaradi svojih pozitivnih dejanj. To so lahko najbolj uspešni prodajalci v določenem podjetju, ki dobijo za svoje dobro delo razne nagrade in priznanja.
- *Simboli* največkrat predstavljajo logotip podjetja. Lahko pa so to tudi zastava podjetja, razni nazivi podjetja, značka, ki jo mora imeti zaposleni na suknjiču ali kravati. Simbol lahko predstavlja kakovosten avtomobil, ki ga zaposleni uporablja za službene in zasebne namene, eleganten urad s tajnico in posebno označeno mesto za parkiranje avtomobila. V določenih državah, kot je na primer Japonska, predstavlja simbol države njena himna.
- *Specifičen jezik* predstavljajo določene besede ali žargon, ki je značilen samo za določeno organizacijsko enoto ali podjetje. Osebe se medsebojno dobro sporazumevajo, saj poznajo pomene besed. Izražanje med zaposlenimi odraža pripadnost nekemu podjetju. Specifičen jezik predstavljajo na novo sestavljene besede, ki so znane le določenemu številu ljudi, ki opravljajo določeno dejavnost.

Kavčič (2015, 2–4) opisuje naslednje sestavine OK: verjetja in prepričanja, izdelke in storitve članov organizacije, podjetniško arhitekturo, komunikacije in uporabljene jezikovne posebnosti. Prav tako med sestavine OK šteje naslednje: individualizem – timsko delo, usmerjenost v procese – usmerjenost v ljudi, statična organizacija – dinamična organizacija, hierarhična organizacija – sploščena organizacija, skrivanje znanja – delitev znanja in veščin, izogibanje tveganja – management tveganja. Mejaš (2011) prav tako kakor Kavčič (2015, 2–4) opisuje, da veliko podjetij prehaja iz tradicionalne v sodobno OK. Sestavine, ki jih našteva Mejaš (2011), so naslednje: individualizem – timsko delo, usmerjenost v procese, statična organizacija – dinamična organizacija, hierarhična organizacija – sploščena organizacija, skrivno znanje – delitev znanja, izogibanje tveganju – management tveganja. Razlikuje se le

po določenih sestavinah, ki jih Kavčič (2015, 2–4) ne opisuje. To so naslednje sestavine: reaktivnost – proaktivnost, trud – rezultati, usmerjenost vase, vodstveni nadzor. Shein (1992) pa meni, da OK sestavljajo naslednji naštetih dejavniki (Mesner Andolšek 1995, 66): določena pridobljena znanja in veščine, tudi kompetence, skupinske norme, standardi in vrednote, načela, ki so skupna zaposlenim, ideološki temelji skupine in filozofija, organizacijska klima, skupen jezik, izrazoslovje in medsebojne oblike vedenja ter navade.

Mihalič (2007, 108) meni, da so ključni dejavniki, ki zagotavljajo zmagovalno OK v podjetju, naslednji: nenehno izboljševanje, vključevanje vseh zaposlenih, odpravljanje raznih slabosti, ki vplivajo na OK, posodabljanje OK, upoštevanje OK pri odločanju, velika vztrajnost pri razvoju OK, razvoj OK, ki je proaktivna, težnja k temu, da v podjetju vlada odlična OK, omejitev nevarnosti, ki vplivajo na OK, nenehno spremljanje odzivov na OK, opravljanje redne analize stanja OK v podjetju, ohranjanje dinamike v organizacijski kulturi, odkrivanje, kakšne prednosti prinaša OK, razvoj vseh dimenzij OK, vizualiziranje OK, ki je idealna za izbrano podjetje, popolna zavezanost vršnih managerjev (poslovnih delavcev).

Pümpin, Kobi in Wüthrich (1985, 12) opisujejo ključne dejavnike OK:

- Osebnostni profil vršnih managerjev:
- življenjepisi: pomembni so dosežki v karieri in tudi poklicno, socialno poreklo in delovna doba v podjetju, obdobja v posameznih funkcijah ter zaposlitvah,
- vrednota in mentaliteta: pomembni so ideali, smisel za vodenje težav v prihodnosti, vizije in inovativnost, pripravljenost na spremembe, vzdržljivost, uveljavitev, sprejemljivost tveganj, vztrajnost, pripravljenost za učenje, frustracijska tolerantnost.
- Rituali in simboli:
- rituali managerjev: izbiranje primernega kadra, obnašanje na sejah in praksa na področju napredovanja, način odločanja ter drugo ravnanje z odločanjem, pomembne funkcije in pomembne osebe, načini ravnanja v medsebojnih odnosih,
- rituali sodelavcev: sprejem obiskovalcev, pozdravljanje po telefonu in odnos zaposlenih do reklamacij, ocenjevanje strank,
- rituali v podjetju: ritual ob sprejemu gostov, pravila oblačenja in ritual, kako poteka seja, parkirni red zaposlenih.
- Komunikacija:
- slog komuniciranja: razpoložljivost informacij, način pridobivanja informacij med zaposlenimi, komuniciranje med zaposlenimi, pripravljenost na kompromise in konsenze,
- notranje in zunanje komuniciranje: komunikacijski krog, službene poti, predlogi zaposlenih, javno delovanje in razni drugi načini sodelovanja.

Kultura je v osnovi pojav, ki se zgodi v skupini. Kultura v organizaciji pa predstavlja proizvod, ki nastane v neki skupini. Skupina razrešuje težave skupaj, išče odgovore na razna vprašanja glede podjetja, v katerem delujejo, ustvarjajo tudi zgodovino podjetja ter oblikujejo identiteto podjetja, kar lahko opišemo kot OK podjetja (Mesner Andolšek 1995, 131–132).

OK v organizaciji se razvija, saj ob ustanovitvi podjetja še ni OK, obstajajo samo določene smernice, ki jih razvije vodja podjetja. OK se začne razvijati takrat, ko začnejo v podjetju delovati in razreševati razne težave.

Ugotavljamo, da so najpogostejši dejavniki organizacijske kulture, ki jih opisujejo različni avtorji, naslednji: vrednote, norme, ceremonije, obredi, rituali, pripovedovanja, miti, heroji in superzvezde, simboli in specifičen jezik.

## **2.4 Značilnosti organizacijske kulture**

OK si lahko predstavljamo kakor lepilo družbe, povezuje namreč člane določene organizacije, kar lahko imenujemo tudi dominantne vrednote, ki jih sprejme podjetje ali druga ustanova. Vrednote se kažejo na način, kako v določenem podjetju ali drugi ustanovi izvajajo svoje naloge, kot filozofija, ki predstavlja temelj politike organizacije v odnosu do kupcev in zaposlenih. Dominantno OK predstavljajo verovanja in vrednote, ki so razširjene po vsem podjetju ali ustanovi, predstavljajo pa tudi podlago skupnim stališčem ter so okvir vsem zaposlenim ter obnašanju v določenem podjetju ali ustanovi. Velikokrat se v velikih podjetjih ali ustanovah pojavijo tudi subkulture (podkulture) v organizacijskih enotah, zaradi česar se lahko pojavijo težave pri komuniciranju med zaposlenimi ter na splošno komuniciranju v organizaciji. Pri močni OK so člani podjetja povezani, trdno zastopajo načela in vrednote, ki predstavljajo del OK. V poslanstvu podjetja ali druge ustanove lahko lastniki in managerji zapišejo tudi temeljna načela določene OK (Bauer idr. 2009, 38).

Kavčič (2015, 2–4) navaja, da je OK zapleten pojem, saj gre za vsebine, ki jih lahko opazimo navzven in se jih člani organizacije zavedajo, prav tako se lahko pojavijo vsebine, ki pa jih pri opazovanju in zavedanju ne moremo opaziti. Ena izmed najbolj popolnih definicij je, da OK predstavlja globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki jih imajo vsi člani organizacije za skupne in delujejo na nezavedni ravni, predstavlja pa tudi temeljni samoumevni način zaznavanja sebe in okolja okrog sebe. Lahko bi rekli, da gre za razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga zaposleni nosijo v sebi, a se tega ne zavedajo. To razumevanje vpliva na vedenje zaposlenih, na njihovo ravnanje v organizaciji in tudi na uspešnost podjetja (Schein 1997, 17).

Schein (1991, 247) opredeljuje OK kot:

- kultura je združevalna sila v organizaciji,
- kultura je skupna filozofija zaposlenih,
- kultura je vse, kar managerji uporabljajo kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih,
- kultura je vse tisto, v kar skupno verjamejo vsi zaposleni v organizaciji.
- kultura je vzorec pričakovanj in prepričanj zaposlenih,
- kultura je celota skupnih prepričanj, kako naj se vodijo zaposleni pri delu, in tudi celota vrednot o tem, kateri cilji in naloge so pomembni,

- kultura je: »Tako to delamo pri nas!«

Kljub temu da je pri skoraj vseh definicijah OK poudarek na nečem, kar je skupno vsem zaposlenim, znotraj organizacije le ne gre za popolno enotnost OK. V vsakem večjem podjetju je mogoče odkriti tudi sestavine, ki se razlikujejo ali pa so skupne le določenim skupinam ali celo samo delom podjetja. Imenujemo jih subkulture. Dejavniki, ki povzročajo, da se v podjetju razvijejo subkulture, je razdeljenost organizacije v druga mesta, države. Veliko manj razlik v kulturah raznih organizacijskih enot bi imeli v podjetju, če bi poslovanje potekalo v bližnjih krajih ali državah. V naših podjetjih se zelo razlikujeta subkultura tistih, ki so zaposleni v pisarnah, in subkultura tistih zaposlenih, ki delajo v proizvodnji. Po navadi se pokažejo razlike v vsebini dela, pogojih dela, zaslužkih, izobrazbi in stikih z zunanjim okoljem podjetja. Zaradi razlik lahko pride do tega, da se skupini dojemata zelo različno, lahko pa se začnejo zaposleni zaradi teh razlik podcenjevati ali tudi sovražiti (Kavčič 2015, 1–6).

## 2.5 Tipi organizacijske kulture

Rozman in Kovač (2012, 291) menita, da so avtorji, ki so pisali o OK, razvili različne tipe OK. Na ta način poskušajo poenostaviti zapletene značilnosti kulture tako, da največkrat izberejo dve nasprotujoči si lastnosti ter dobijo štiri tipe OK. Določene tipologije so se uveljavile med različnimi avtorji in se uporabljajo pri predstavljanju ali celo pri analiziranju OK. Ansoff (1979) je razvil tipologijo, s katero razlikuje pet tipov OK: stabilni tip, reaktivni tip, anticipativni tip, eksploativni tip in ustvarjalni tip (Rozman in Kovač 2012, 291):

- *Stabilni tip OK*: predstavlja zaposlene, ki so introvertirani in usmerjeni v preteklost. Prav tako zaposleni čutijo velik odpor do sprememb. Namen zaposlenih je, da ohranijo »status quo«. Ta tip OK je značilen predvsem za zaposlene v knjigovodstvu, računovodstvu, proizvodnji, kjer so razne situacijske spremembe predvidljive in relativno stabilne.
- *Reaktivni tip kulture*: predstavlja zaposlene, ki so introvertirani in usmerjeni v sedanost. Prav tako so zaposleni pripravljani na minimalno tveganje pri raznih spremembah v podjetju. Ta tip OK je značilen predvsem za: člane finančnih služb in člane proizvodnje.
- *Anticipativni tip kulture*: predstavlja zaposlene, ki so usmerjeni navznoter ali navzven. Tveganje sprejmejo le v primeru, da imajo popolno zaupanje. Zaposleni poudarjajo načrtovanje. Ta tip OK je značilen predvsem za: člane služb, ki načrtujejo, ter za trženjske službe.
- *Eksploativni tip kulture*: predstavlja zaposlene, ki so usmerjeni navznoter. Delavci vedno iščejo spremembe. Smoter predstavljajo spremembe, s katerimi naj bi v podjetju zmanjšali nepričakovane nevarnosti. Zaposleni želijo biti v akciji. Ta tip OK je značilen predvsem za zaposlene v razvojni organizacijski enoti organizacije.
- *Ustvarjalni tip OK*: predstavlja zaposlene, ki so usmerjeni navznoter. Moto sodelavcev je, da so usmerjeni v prihodnost. Zaposleni sami ustvarjajo prihodnost oziroma jo pričakajo

pripravljeni. Ta tip OK je značilen predvsem za člane raziskovalnih organizacijskih enot v podjetju ali drugi organizaciji.

Handyjeva tipologija OK (1979) je razdeljena v štiri različne tipe: kultura moči, kultura vlog, kultura nalog in kultura osebnosti (Rozman in Kovač 2012, 292):

- *Kultura moči* (angl. *power culture*) je prikazana kot pajčevina. Podjetje s to kulturo želi obvladovati okolico. Zaposleni ne prenesejo nobene opozicije. V podjetju med zaposlenimi prevladuje »zakon džungle«. Ta tip kulture je primeren za podjetja, ki ne rastejo, saj z rastjo nastanejo težave. Prednost tega tipa kulture je, da se uspešno odziva na spremembe.
- *Kultura vlog* (angl. *role culture*) je prikazana kot grški tempelj. V podjetju se managerji racionalno obnašajo. Temelji na odgovornosti, legitimnosti in legalnosti. Zelo poudarjena sta status in hierarhija. V podjetju se delo usmerja z opisom delovnih mest in komunikacijskimi navodili. S pomočjo postavljenih pravil se v podjetju rešujejo razne težave. Ta kultura je uspešna, dokler podjetje posluje stabilno. Zaposleni zaznavajo spremembe zelo počasi.
- *Kultura nalog* (angl. *task culture*) je grafično prikazana kot mreža. Največjo vrednoto predstavlja doseganje zastavljenih ciljev. Posameznike, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev, pošljejo na izobraževanja ali pa jih celo zamenjajo. V podjetju predstavlja moč strokovno znanje. Takšno podjetje se lahko hitro odzove na razne izzive okolja.
- *Kultura osebnosti* (angl. *person culture*) je prikazana kot protoplazma. Podjetje, ki temelji na tej kulturi, obstaja zaradi zadovoljevanja potreb svojih zaposlenih. Minimalno se kaže vpliv avtoritete. Kadar se v podjetju o čem odločajo, uporabljajo metodo soglasja. Prednost te kulture je v tem, da so zaposleni visoko motivirani. Slabost pa se kaže v tem, da je vpliv vodilnih oseb majhen.

Handy (1979) je povzel tipologijo po Harrisonu (1972) s štirimi modeli kultur: moči, vlog, nalog ter osebnosti, kar predstavljamo v tabeli 2. Opišemo dominantno, osnovno vodilo, vedenje članov, koncept vodenja, primerna okolja, primere podjetij, prednosti, slabosti in običajno strukturo prikaza določene OK.

**Preglednica 2: Štirje modeli kultur**

Kultura moči	Kultura vlog	Kultura nalog	Kultura osebnosti
<i>Dominanta:</i>			
– Osebnost, ki je srednje močna	– Postopki in pravila	– Naloge, projekti, cilji	– Enakopravnih članov je več
<i>Vedenje članov:</i>			
– Tveganje predstavlja	– Varnost	– Selekcija po uspešnosti,	– Individualizem, zadovoljevanje

se nadaljuje

Kultura moči	Kultura vlog	Kultura nalog	Kultura osebnosti
– pogosto tako imenovano »džunglo« med managerji		– skupina	– potreba
<i>Koncept vodenja:</i>			
– Moč sredstev ter osebnosti, absolutno podrejanje, predsedani, »pokorščina vnaprej«	– Moč položaja, dosti manj znanja in osebnosti, opisi delokrogov, pristojnosti urejanja nasprotij ter pravila komuniciranja	– Moč položaja in znanja, razporejanje sredstev ter sinergije skupine	– Moč povezovanja interesov, konsenz, težavno nadziranje in vodenje
<i>Primerna okolja:</i>			
– Tekmovalna in spremenljiva	– Monopolizirana in ustaljena	– Kompleksna okolja in naloge	– Raznovrstna okolja in enkratne naloge
<i>Primer podjetja:</i>			
– Majhno podjetje, ki je napadalno in tvegano – vojska ter vrhovi velikih podjetij	– Veliko podjetje, ki je ustaljeno, razčlenjeno podjetje ter funkcijske enote v velikih organizacijah: zavarovalnice, javne uprave in banke	– Manjša podjetja, ki se ukvarjajo s svetovanjem, raziskovanjem, oglaševanjem v velikih organizacijah: raziskave in razvoj, marketing, načrtovanje ter projektne skupine	– Malo svetovalno podjetje, arhitekturni biro: odvetniška pisarna
<i>Prednosti:</i>			
– Dobro odzivanje, gibčnost, dejavno vplivanje	– Uspešnost v stabilnih ali monopoliziranih okoljih	– Prožno delovanje v okolju in ustvarjalnost	– Velika motiviranost ter prostost delovanja članov
<i>Slabosti:</i>			
– Pajčevina se lahko raztrga ob hitri rasti	– Počasno spreminjanje ter birokratiziranost	– Manjša uspešnost v primeru specializiranosti za urejanje zadev	– Vpliv posloводства je premajhen, manjša usmerjenost delovanja
<i>Običajna struktura:</i>			
– Pajčevina	– Piramida	– Matrika – mreža	– Gruča – ameba

Vir: Handy 1979, 176–211.

Deal in Kennedy (1982) sta razdelila OK v dve skupini po objektivnem in subjektivnem tveganju zaposlenih pri odločanju in ukrepanju na tržišču. Prav tako je pomemben čas za povratni odziv glede pravih odločitev in ukrepov. Nastali so štirje tipi OK: poslovna kultura, kultura moči, procesna kultura in sistemska kultura. Možina idr. (2002, 188) menijo, da je zelo pomembno, da manager ve, katera OK je primerna za dejavnost podjetja, ki jo opravlja.

Naslednja razdelitev OK poteka glede na odziv podjetja in občutek zaposlenih (Možina idr. 2002, 188):

- *Poslovna kultura* je kultura trdega dela, imenovana tudi kultura prodajalcev. Pri poslovni kulturi je tveganje majhno in porazdeljeno, odzivi podjetja pa so hitri. Značilna je za trženje in razne druge izvjalne dejavnosti, njihovo temeljno vrednoto predstavljajo odjemalci in njihove potrebe. Povratne informacije se delijo takoj. V podjetju se odločajo hitro in enostavno. Merilo uspešnosti predstavlja količina. Ta tip kulture je značilen predvsem za: prodajalce, posrednike in uspešne poslovneže, ki so aktivni in se oblačijo po dražji modi. Zaposleni so po navadi odkriti in prijazni. Zaposleni prav tako dobro delujejo v skupinah. Živijo v individualnih hišah, ki jih radi dopolnjujejo. Radi igrajo skupinske športe in uporabljajo prispodobe iz športa. So zelo družabni in svoje obiskovalce pričakajo že pri vratih. Ta tip kulture privlači ljudi, ki so aktivni in si želijo hitrih izidov.
- *Kultura moči* je imenovana tudi kultura tveganja ali moška kultura. Značilna je za podjetja, ki se ukvarjajo z dinamičnimi in tveganimi dejavnostmi, kot so na primer: moda, borza, profesionalni športi. Tveganje je pri tem tipu kulture zelo veliko. Uspeh in neuspeh se lahko pojavita zelo hitro, kar čez noč. Vrlino predstavlja tveganje, ki je razumno. Čas je težko odmerjen. Slabost predstavlja previdnost, malo časa za odzivanje na spremembe. Vzorniki pri tem tipu kulture so trdi in oblastni, ostro tekmujejo, so trde in gospodovalne osebnosti. Ljudje radi tvegajo, želijo hiter odziv, so velikokrat površni, praznoverni. Oblačijo se radi po modi, živijo pa v odličnih četrtih. Igrajo hitre in napadalne športe, kot je na primer tenis. Zelo radi uporabljajo nenavadne izraze. Obiskovalce pa radi pustijo čakati in jim s tem pokažejo svojo moč. Zaposleni trdo tekmujejo, radi imajo tveganja, radi se postavljajo, so praznoverni in kratkovidni.
- *Procesna kultura* je tudi tako imenovana birokratska kultura ali kultura uradnikov. Največkrat je značilna za velika podjetja, administracijo upravne službe, zavarovalnice in banke. Majhno je posamično tveganje, odziva pa skoraj ni. Manager mora biti pozoren na obliko in vsebino. Pomembno je delati prav, pa čeprav ne pravih stvari. Pomembno je, da zaposleni izpolnijo svoje naloge popolno in previdno. Prva je previdnost. Posnemajo se urejeni, natančni in preudarjeni ljudje, ki varujejo okolje pred nevarnostjo. Vzornike predstavljajo tisti ljudje, ki varujejo podjetje pred nevarnostmi. Oblečeni so radi konservativno, kar pomeni, da so oblečeni primerno svoji starosti. Živijo v bloku ali vrstni hiši. V službo se vozijo skupno, igrajo procesne športe, kot sta džoging in plavanje. Njihov govor je natančen in izčrpen. Obiskovalci morajo po navadi čez vrsto postopkov, preden jih sprejmejo. Potrebne je veliko dokumentacije za dogovor. Ta tip kulture privlači ljudi, ki so urejeni, natančni, ljubijo podrobnosti. Predvidijo pa tudi vse bistvene spremembe in vplive na podjetje.
- *Sistemska kultura* je imenovana tudi kultura zavetja oziroma projektantska kultura. Značilna je za podjetja, ki majo velike in dolgoročne podvige, naložbene dejavnosti, kot so: projekti, naložbe, gradbeništvo, vojska, industrija in razni veliki poslovno-

organizacijski sistemi. Tveganje pri tej kulturi je izjemno veliko, povratne informacije pa so počasne. Odzivi se pokažejo šele čez leta, ko je že prepozno za popravke. Odločanje je centralizirano. Pomembni vrline sta preudarnost in odločnost. Vzornike predstavljajo osebe, ki so samozavestne, trdne in umirjene, lahko so tudi dlje časa negotove. Spoštujejo znanje ter izkušnje, radi se posvetujejo, ne marajo zaletavosti. Najraje se oblačijo uniformno in zadržano. Življenjski prostor je povezan s položajem v podjetju. Od športov igrajo golf, saj do konca ni odločitev. Formalno se sporazumevajo, kar pomeni, da uporabljajo naslove in nazive. Sklicujejo se na preteklost. Obiskovalec mora iti čez postopek in imeti razpoznavno značko. Značilni so tudi sestanki, kjer je po navadi preveč udeležencev. Zaposleni spoštujejo avtoritete, tehnične možnosti, izmenjujejo si izkušnje, se podpirajo. Ne marajo pa nepreudarnega vedenja.

Cameron in Quinn (1999, 58) za analiziranje OK uporabljata dve delitvi in iz njiju osnujeta štiri tipe OK: skupina, adhokracija, hierarhija in trg:

- Tip OK *skupina* predstavlja podjetje, ki ima prijazno delovno okolje. Zaposleni se počutijo, kakor da so velika družina. Med seboj si delijo dobre in slabe izkušnje. Managerji so zaposlenim kot mentorji, do njih imajo osebnost očeta. Pripadnost in tradicija sta zelo pomembna za podjetje, saj ga povezujeta. Zaposleni so zelo zavzeti. Zaposlene v podjetju se spodbuja, da se odločajo za izobraževanja in usposabljanja. Pomembna sta složnost in dobro vzdušje med zaposlenimi.
- Tip OK *adhokracija* predstavlja podjetje, ki je ustvarjalno, podjetniško, delovno, kjer je dinamično okolje. Zaposleni so izpostavljeni tveganju in ga sprejemajo. Managerji so inovatorji, ki so pripravljene tvegati. Podjetje povezuje inoviranje in zapisanost poskušanja. Dolgoročni usmeritvi sta pridobivanje novih zmožnosti in rast. Za podjetje predstavlja uspešnost usvajanje novih, drugačnih izdelkov in storitev. Za zaposlene je pomembno, da so vodje za določene izdelke ali storitve. Zaposleni morajo biti samostojni. Manager je predstavljen kot podjetnik, inovator, vizionar.
- Tip OK *hierarhija* predstavlja podjetje, ki deluje v formaliziranem in strukturiranem okolju. Postopki so tisti, ki določajo, kako bodo ljudje delovali. Managerji so ponosni, saj v podjetju dobro in učinkovito usklajujejo poslovanje. Za managerje je pomembno, da delo v organizaciji poteka gladko, brez večjih težav. Pomembni so tudi formalni predpisi in razna pravila. Dolgoročni usmeritvi podjetja sta uspešnost in stabilnost podjetja. Merilo uspešnosti se kaže skozi zanesljivost in točnost dobave, izpolnjevanje rokov ter z nizkimi stroški. Manager je predstavljen kot nadzornik, usklajevalec in organizator.
- Tip OK *trg* je značilen za podjetja, kjer so pomembni izidi in naloge. Sodelavci tekmujejo in si prizadevajo, da bi dosegli zastavljene smotre in cilje. Managerji so trdi, zahtevni. Svoje naloge opravijo do konca. Podjetje povezuje zavzetost za zmagovanje. Sodelavci si prizadevajo, da bi bilo njihovo podjetje uspešno in ugledno.

V preglednici 3 prikazujemo tipe OK, ki sta jih zasnovala Cameron in Quinn (1999). Na kratko opišemo značilnosti vodje, merila uspešnosti in usmeritve managerjev.



### Preglednica 3: Tip kulture po Cameronu in Quinnu

Tip kulture	Značilnosti vodje	Merila uspešnosti	Usmeritve managementa
Tržišče	<ul style="list-style-type: none"><li>- tekmovalen</li><li>- zahteven in trd</li><li>- opravi delo do konca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- premagovanje tekmecev</li><li>- doseganje ciljev</li><li>- tržni delež</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- delovanje spodbuja konkurenca</li></ul>
Adhokracija	<ul style="list-style-type: none"><li>- podjetnik</li><li>- vizionar</li><li>- inovator</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ustvarjalnost</li><li>- rast</li><li>- mejni dosežki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nove zmožnosti se ustvarjajo prek inoviranja</li></ul>
Hierarhija	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizator</li><li>- nadzornik</li><li>- usklajevalec</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pravočasnost</li><li>- gladko delovanje</li><li>- učinkovitost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- učinkovitost se spodbuja skozi nadzorovanje</li></ul>
Skupina	<ul style="list-style-type: none"><li>- vzgaja</li><li>- odpira nove poti</li><li>- očetovska vloga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- osebni razvoj sodelavcev</li><li>- vzdušje v podjetju</li><li>- složnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- sodelovanje zaposlenih povečuje zavzetost</li></ul>

Vir: Cameron in Quinn 1999, 58.

## 2.6 Pregled dosedanjih raziskav o organizacijski kulturi

Veliko avtorjev magistrskih nalog v Republiki Sloveniji (Skinder Savić 2013; Lučič 2014; Korelc 2016; Setničar 2016; Kmetec 2017) je že proučevalo OK v podjetjih ali drugih ustanovah. Vsak od njih je raziskoval nekaj drugega in prišel do drugačnih rezultatov. Ker v naši magistrski nalogi za analizo OK uporabimo kvantitativno znanstvenoraziskovalno metodo, navajamo zgolj avtorje, ki so raziskovali OK na ta način.

V nadaljevanju povzemamo ključne ugotovitve iz del avtorjev, ki so raziskovali OK v hotelski dejavnosti ali v izbranem hotelskem podjetju s pomočjo vprašalnika po Cameronu in Quinnu: Sprunk (2001); Boh (2005); Pečnik (2008); Ružič (2008); Senica (2009).

Sprunk (2001) je ugotovil, da OK v hotelu Kokra ni dobra in bi morali managerji narediti ogromno sprememb na tem področju. V hotelu Kokra prevladuje OK tipa hierarhija, zaposleni si želijo OK tipa klan. Njegovi predlogi za izboljšanje OK v hotelu so naslednji: v podjetju bi morali imeti demokratično vodenje ter decentralizacijo, managerji bi morali oblikovati delovne skupine in zaposlenim vzbuditi zavest, da bi se počutili veliko bolj pripadne podjetju.

Boh (2005) je ugotovil, da je OK v hotelu zadovoljiva, a je bila v stanju ponovnega vzpona. V hotelu prevladuje OK tipa hierarhija. Zaposleni si v prihodnje želijo OK tipa klan. Njegovi

predlogi za izboljšanje OK so naslednji: izboljšanje komunikacije med managerji in zaposlenimi, povečanje samostojnega dela in zaposlovanje novih usposobljenih ljudi.

Pečnik (2008) je raziskovala OK v sedmih hotelih v Slovenski Istri. Za analiziranje OK je uporabila vprašalnik OCAI, ki sta ga zasnovala Cameron in Quinn. Za testiranje hipotez je uporabila t-test in faktorsko analizo. V svojem delu potrjuje hipotezo, da OK predstavlja temeljno zmožnost, ker lahko podjetje preživi na trgu in se dolgoročno razvija. Ugotovila je, da so v hotelih bolj tržno usmerjeni in prevladuje OK tipa hierarhija, zaposleni pa si želijo OK tipa klan.

Ružič (2008) je ugotovila, da je OK v izbranem hotelu močna. Ugotovila je, da prevladuje OK tipa hierarhija, zaposleni pa si želijo OK tipa klan. Poudarja, da so zadovoljni tisti zaposleni, ki s svojim znanjem in predanostjo podjetju predstavljajo ključni dejavnik uspešnosti podjetja.

Senica (2009) je ugotovil, da je OK v hotelu dobra, saj je večina anketiranih zadovoljna s tem, da se uresničujejo poslovni cilji organizacije. Ugotovil je, da prevladuje OK tipa hierarhija, zaposleni pa si želijo OK tipa klan. Svetuje, da bi se moralo vodstvo podjetja bolj posvečati zaposlenim, jih večkrat pohvaliti, prisluhniti raznim mnenjem ter jih pravočasno obveščati o spremembah.

Ugotavljamo, da so avtorji različnih mnenj in tudi ugotovitev o OK v različnih hotelskih gospodarskih družbah. Avtorji so v svojih raziskavah ugotovili, da prevladuje OK tipa hierarhija, zato smo na tej osnovi določili prvo hipotezo. Eni menijo, da imajo v hotelu dobro OK, drugi menijo, da bi morali managerji v podjetju marsikaj spremeniti in na ta način izboljšati OK. Managerji naj bi se bolj posvečali zaposlenim, saj so zaposleni zelo dragoceni za vsako hotelsko gospodarsko družbo. Prav tako naj bi managerji zaposlenim omogočali razna izobraževanja in izpopolnjevanja znanja, še posebej tujih jezikov.

## **2.7 Povzetek teoretičnih ugotovitev**

V teoretičnem delu smo najprej opredelili pojem OK, ki se je začel pojavljati od leta 1951. Ugotovili smo, da OK predstavlja sistem razmišljanja in tudi mišljenja skupine ljudi v podjetju ali drugi ustanovi, ker se na ta način razlikuje od druge organizacije, člani v organizaciji pa so med seboj povezani.

OK torej pomeni, da se člani v organizaciji med seboj povežejo, imajo ista mnenja, prepričanja, vrednote, razmišljanja ter na podoben način rešujejo razne težave. Vsako podjetje ima drugačno OK. Obstajajo tudi različni dejavniki, ki jih različni avtorji različno opredeljujejo. Najbolj pomembni dejavniki OK so zgodovina organizacije, tehnologija, velikost, sodelavci v organizaciji, slog vodenja organizacije, dejavnost organizacije, inovacije, sprejemanje tveganja, tekmovalnost sodelavcev, stabilnost organizacije, vedenje in

mentaliteta sodelavcev, uvajanje sprememb in novosti v organizaciji, vrednote sodelavcev, upoštevanje raznih pravil, upoštevanje raznih tveganj v okolju, rast in razvoj organizacije.

Opisali smo razne tipe OK, ki so jih različni avtorji različno zasnovali. Opisali smo naslednje tipologije OK tujih avtorjev. Handy (1979) ki deli OK na kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Deal-Kennedy (1982) deli OK na prodajno (poslovno) kulturo, špekulacijsko kulturo, procesno kulturo in sistemsko kulturo. Ansoff (1979) deli OK na: stabilni tip, reaktivni tip, anticipativni tip, eksploativni tip in usklajevalni tip kulture. Cameron in Quinn (1999) delita OK na kulturo hierarhije, kulturo trga, kulturo klana in kulturo adhokracije.

Ugotovili smo tudi, da razni avtorji OK opisujejo na podoben način, opisi organizacijskih kultur pa se razlikujejo zato, ker avtorji OK razdelijo na drugačen način. Najpogostejši način raziskovanja OK je bil v tujini in pri nas opravljen s pomočjo tipologije Camerona in Quina (2006).

Med pregledom dosedanjih raziskav OK v hotelskih gospodarskih družbah v RS smo ugotovili, da v hotelih prevladuje OK tipa hierarhija. Avtorji (Sprunk 2001; Boh 2005; Pečnik 2008; Ružič 2008; Senica 2009) predlagajo spremembe, da bi managerji lahko izboljšali OK. Navajamo nekaj izstopajočih predlogov, ki so jih podali raziskovalci: vodenje bi moralo biti decentralizirano, zaposleni bi morali delovati v timih in si medsebojno pomagati, ljudje bi se morali počutiti bolj pripadne podjetju, izboljšanje komunikacije med managerji in zaposlenimi, povečanje samostojnega dela, zaposlovanje ustrezno usposobljenih ljudi, večja predanost zaposlenih, boljše znanje zaposlenih, managerji bi morali zaposlene tudi večkrat pohvaliti, prisluhniti raznim mnenjem, predlogom ter zaposlene pravočasno obveščati o spremembah.

V zaključku poglavja smo predstavili pregled dosedanjih raziskav OK v hotelskih gospodarskih družbah v RS. Ugotovili smo, da je bilo opravljenih pet empiričnih raziskav OK v hotelskih gospodarskih družbah. Prevladujoči tip OK je bila kultura hierarhije. V izbrani hotelski gospodarski družbi tovrstna raziskava še ni bila izvedena, kar nam je predstavljalo zaznano vrzel v znanju o prevladujoči OK. Z empirično raziskavo, ki smo jo izvedli in jo bolj podrobno predstavljamo v naslednjem poglavju, nameravamo zapolniti identificirano vrzel in na ta način prispevati k razvoju managerske znanosti in stroke.

### **3 ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANI HOTELSKI GOSPODARSKI DRUŽBI**

V tem poglavju opredelimo namene in cilje empiričnega dela, opišemo vzorec anketiranih oseb, analiziramo prejete vprašalnike, interpretiramo rezultate raziskave, preverimo veljavnost zastavljenih hipotez ter na koncu poglavja podamo povzetek in ključne ugotovitve empiričnega dela.

#### **3.1 Namen in cilji empiričnega dela**

Namen empiričnega dela raziskave je ugotoviti, kateri je prevladujoči in kateri želeni tip OK v izbrani hotelski gospodarski družbi, ter pripraviti predloge za njeno izboljšanje.

Cilja empirične raziskave sta:

- na vzorcu 111 zaposlenih v izbrani hotelski gospodarski družbi ugotoviti, kateri je prevladujoči in kateri želeni tip OK,
- na osnovi rezultatov raziskave podati predloge za izboljšanje OK v izbrani hotelski gospodarski družbi.

#### **3.2 Vprašalnik in izvedba anketiranja**

Odločili smo se za zbiranje podatkov in informacij s pomočjo vprašalnika, ki ga prilagamo v prilogi 1. Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov:

- Prvi vsebinski sklop vsebuje naslednje podatke: demografski podatke anketiranih oseb, kot so na primer: spol, starost, delovne izkušnje, oddelek zaposlitve, delovna doba in stopnja izobrazbe;
- Drugi vsebinski sklop je sestavljen iz standardiziranega vprašalnika OCAI, ki sta ga zasnovala Cameron in Quinn (2006, 26–28). Vprašalnik vsebuje šest vsebinskih področij, ki vsebujejo po štiri različne odgovore. Vprašalnik smo priredili po vprašalniku iz knjige *Diagnosing and changing organizational Culture* (Cameron in Quinn 1999), na osnovi katerega sta avtorja določila štiri tipe OK (Cameron in Quinn 2006, 31): adhokracija, trg, klan in hierarhija. Predstavila sta tudi trenutno in želeno stanje OK v podjetju. Anketirane osebe so lahko pri vsakem vsebinskem sklopu (splošna karakteristika podjetja, slog vodenja, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki in kriterij uspeha) izbirali med štirimi trditvami. Točka A je predstavljala kulturo tipa klan, točka B je predstavljala kulturo tipa adhokracija, točka C je predstavljala kulturo tipa trg ter točka D je predstavljala kulturo tipa hierarhija. Anketirani so morali razdeliti 100 točk, največje število točk so pripisali trditvi, za katero so menili, da opisuje trenutno stanje v izbrani hotelski gospodarski družbi, prav tako so morali 100 točk pripisati trditvi, ki opisuje želeno stanje v hotelski gospodarski družbi.

Odločili smo se, da bomo zbirali podatke z anketiranjem prek interne pošte, zato smo vprašalnike s spremnim pismom dostavili na recepcijo izbrane hotelske gospodarske družbe, tam pa so potem vprašalnike razdelili zaposlenim. V spremnem pismu smo tudi razložili namen naše raziskave, opredelili čas izvedbe raziskave, dodali navodila, kako naj izpolnijo vprašalnik, in vsem anketiranim zagotovili anonimnost podatkov, povabili smo jih tudi k sodelovanju v naši anketi.

Odločili smo se, da pri empiričnem delu raziskave uporabimo kvantitativno metodo raziskovanja (Easterby-Smith, Thrope in Lowe 2007, 163–169). Anketiranje smo izvajali 90 dni, in sicer junija, julija in avgusta 2019.

### 3.3 Vzorec anketiranih oseb

Preden smo se odločili za izvedbo raziskave, smo od poslovodstva izbrane hotelske gospodarske družbe pridobili soglasje za izvedbo anketiranja.

V raziskavo smo vključili populacijo vseh zaposlenih, kar je predstavljalo 111 oseb, zaposlenih v izbrani hotelski gospodarski družbi. Po podatkih Ajpesa (2019) na dan 31. 12. 2018 je bilo zaposlenih 111 oseb (Ajpes 2019). Izmed 111 poslanih vprašalnikov smo prejeli 81 popolno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 72,79 % realizacijo.

Vprašalnike smo najprej demografsko analizirali, kar prikazujemo v preglednici 4.

**Preglednica 4: Analiza demografskih podatkov**

Karakteristika	Deskriptor	F	f %
Spol	Moški	41	50,6
	Ženska	40	49,4
Starost	18–25	5	6,2
	26–30	14	17,3
	31–35	17	21,0
	36–40	23	28,4
	41–45	15	18,5
	46–50	7	8,6
	51–55	0	0
	56–60	0	0
Oddelki v organizaciji			
	Vodenje	3	3,7
	Kuhinja	11	13,6

se nadaljuje

Karakteristika	Deskriptor	F	f %
Oddelki v organizaciji			
	Strežba	9	11,1
	Recepcija	7	8,6
	Čiščenje	7	8,6
	Vzdrževanje objekta	3	3,7
	Slaščičarna	3	3,7
	Pospravljanje sob	6	7,4
	Pomivalnica	3	3,7
	Pralnica	6	7,4
	Ogrevanje	6	7,4
	Elektro	4	4,9
	Voznik hrane	2	2,5
	Sobna strežba	6	7,4
	Nabava	3	3,7
	Skladišče	2	2,5
Stalež v organizaciji			
	0–5 let	37	45,7
	6–10 let	27	33,3
	11–15 let	13	16
	16–20 let	4	4,9
Dokončana izobrazba			
	Osnovna šola	16	19,8
	Poklicna šola	49	60,5
	Srednja šola	13	16,0
	Višja šola	1	1,2
	Visoka šola	2	2,5
	Strokovni magisterij	0	0
	Doktorat	0	0

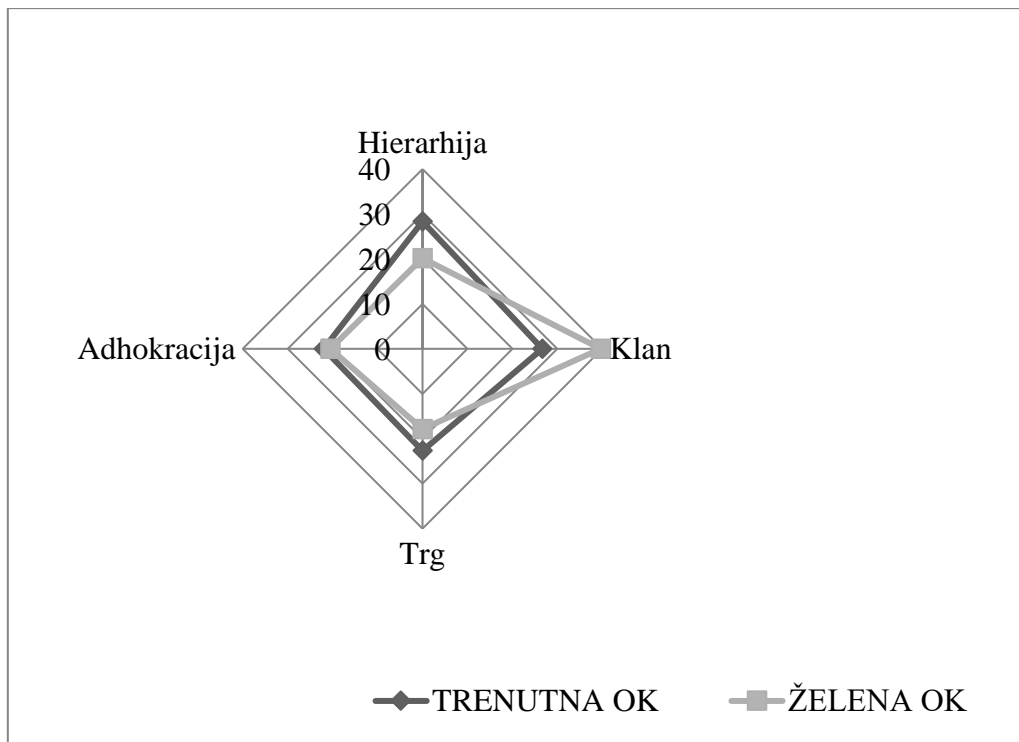
Ankete so izpolnjevali tako moški kakor tudi ženske, od tega je bilo moških 41, kar predstavlja 50,62 % vseh anketiranih, žensk pa je bilo 40, kar predstavlja 49,38 %. Izmed vseh anketiranih oseb jih je največ starih 36–40 let. Največ je bilo takih, ki imajo 6–10 let delovne dobe, imajo dokončano poklicno izobrazbo ter opravljajo delo v kuhinji.

### **3.4 Interpretacija rezultatov raziskave**

Podatke, ki smo jih pridobili prek anket, smo tudi statistično obdelali s programom SPSS Statistic 24. Odločili smo se, da izvedemo opisno statistiko (frekvenčno analizo), da bi izračunali posamezne spremenljivke. Nato smo izračunali posamezne tipe OK, kar pomeni, da smo izračunali relacije med posameznimi vrstami OK – kultura klana, adhokracija, trg in hierarhija. Upoštevali smo tudi časovno komponento (trenutno stanje OK in zeleno stanje). Za izračun smo uporabili primerjave povprečnih vrednosti, kar pomeni, da smo izvedli serijo t-testov.

#### ***3.4.1 Interpretacija raziskave – skupni izid organizacijske kulture***

Slika 4 in preglednica 5 prikazujeta, da je v izbrani gospodarski hotelski družbi kultura hierarhija tista, ki prevladuje ( $M = 28,33$ ). Rezultati, ki smo jih dobili, kažejo, da ima hotelska gospodarska družba jasno opredeljeno strukturo, zaposleni se morajo pri delu držati formalnih pravil in postopkov. Management v hotelski gospodarski družbi je pri svojem delu nagnjen k vodenju, koordiniranju in organiziranju ter poskrbi za to, da delo poteka učinkovito in tekoče. Način vodenja temelji na zagotavljanju varnosti in ustreznosti delovnega mesta ter stabilnih in predvidljivih odnosih med zaposlenimi. Za izbrano hotelsko gospodarsko družbo in zaposlene je pomembno tudi to, da jih vežejo formalna pravila in dane usmeritve. Prav tako pri izbrani hotelski gospodarski družbi managerji poudarjajo trajnost in stabilnost, svojo uspešnost pa lahko ocenijo na osnovi učinkovitosti, ki temelji na dobrem načrtovanju dela in manjši porabi finančnih sredstev. Sledi OK klan ( $M = 26,67$ ), potem OK trg ( $M = 22,67$ ) in na koncu še OK adhokracija ( $M = 22$ ).



**Slika 4: Prikaz skupne trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Analiza je pokazala, da si anketirani želijo manj OK tipa hierarhija, da je razlika kar 8,16 točke, o čemer pišeta Cameron in Quinn (2006, 152–153) in pojasnjujeta, da je dobljena razlika točk kar veliko odstopanje. Anketirane osebe si v prihodnje želijo, da bi v hotelski gospodarski družbi bilo več OK tipa klan ( $M = 39,67$ ), ki predstavlja takšno delovno okolje, da si zaposleni med seboj pomagajo in imajo odnos drug do drugega kakor ena velika družina, managerji naj bi zaposlenim dajali zgled, do zaposlenih bi imeli mentorski odnos ter jim svetovali in jih podpirali pri njihovem delu. Zaposleni si želijo, da bi managerji spodbujali delo v timih, podpirali sodelovanje in dosegali soglasja z nadrejenimi. Zaposleni si prav tako želijo, da bi jih povezovala zvestoba in medsebojno zaupanje, izbrana hotelska družba pa naj bi svojo uspešnost ocenjevala s tem, da bi zaposlene stalno izobraževali, spodbujali delo v skupinah ter poskrbeli za svoje zaposlene. Naslednja OK, ki si jo želijo zaposleni, je adhokracija ( $M = 20,50$ ), sledi OK tipa hierarhija ( $M = 20,17$ ), na zadnje mesto pa se je uvrstila OK tipa trg ( $M = 17,83$ ).



**Preglednica 5: Prikaz skupne trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Klan	26,67	2,25	39,67	5,35	-13	-6,65	0,000
Adhokracija	22	1,41	20,50	1,05	1,5	3,00	0,000
Trg	22,67	1,37	17,83	1,17	4,84	10,13	0,000
Hierarhija	28,33	2,07	20,17	1,17	8,16	7,18	0,000

Odkrili smo, da med trenutno in zeleno OK obstajajo statistično značilne razlike, ki se kažejo v vseh štirih tipih OK:

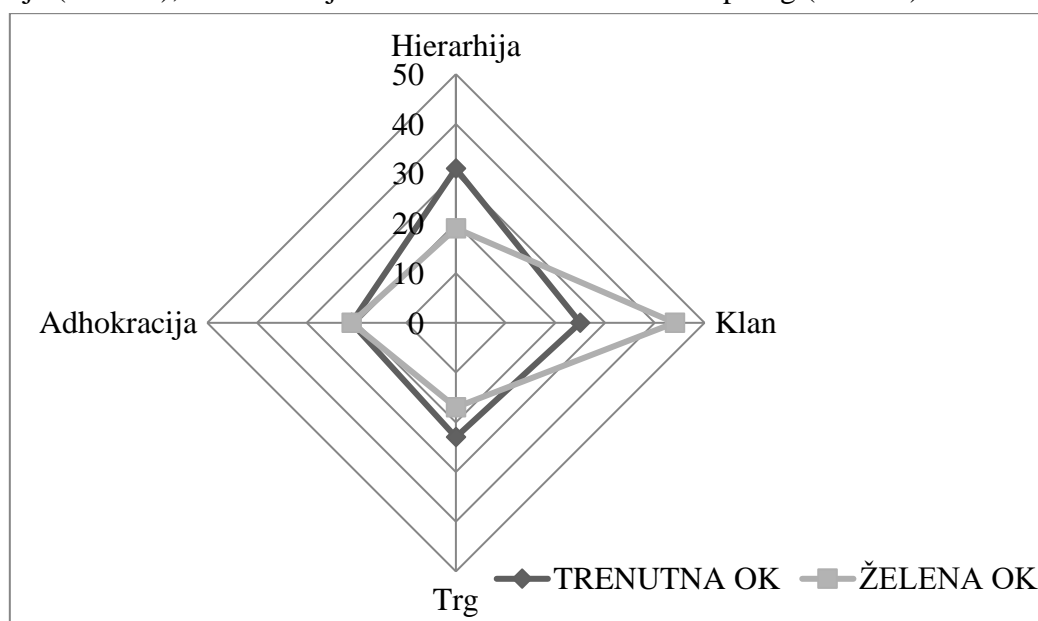
- OK tipa klan, kjer je uspeh opredeljen na način, da se zaposleni stalno izobražujejo in izpopolnjujejo znanje, uvaja se delo v skupinah, poskrbeli bi za svoje zaposlene. Ostale značilnosti smo opisali zgoraj ( $t = -6,65$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa adhokracija, kjer si anketirane osebe želijo, da bi v službah manj tvegale, da bi lahko bile bolj dinamične ter da bi lahko bile bolj izvirne in podjetne ( $t = 3,00$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa trg, ki nam pove, da si anketirani želijo manj usmerjanja samo na rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev in smotrov hotelske gospodarske družbe. Prav tako si zaposleni želijo, da bi bilo med zaposlenimi manj tekmovalnosti in manj agresije od vodilnih delavcev ( $t = 10,13$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa hierarhija, ki nam pove, da si anketirani v prihodnje želijo dosti manj organiziranja, koordiniranja, kontroliranja, formalnih pravil in tudi postopkov ( $t = 7,18$ ,  $p = 0,000$ ).

V nadaljevanju bomo bolj podrobno predstavili ugotovitve posameznih vsebinskih sklopov (karakteristika podjetja, slog vodenja, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki in kriterij uspeha).

### **3.4.2 Karakteristika podjetja**

Rezultati, ki smo jih dobili pri prvem vsebinskem sklopu, ki govori o karakteristiki podjetja, (slika 5, preglednica 6), kažejo na to, da največ anketiranih meni, da v hotelski gospodarski družbi trenutno najbolj prevladuje OK tipa hierarhija ( $M = 31$ ), ki se kaže v jasno opredeljeni strukturi, uvajanju notranje kontrole, zaposleni pa se morajo pri svojem delu držati formalnih predpisov in pravil. Sledijo karakteristike podjetja tipa klan ( $M = 25$ ), naslednja karakteristika podjetja je trg ( $M = 23$ ), na zadnjem mestu pa so karakteristike podjetja tipa adhokracija ( $M = 21$ ).

Anketirani si v prihodnje želijo OK tipa klan (M = 44), kar pomeni, da si zaposleni želijo več medsebojne pomoči ter vzpostaviti večje zaupanje med seboj. Nato sledijo karakteristike, ki so značilne za OK tipa adhokracija (M = 21), sledijo karakteristike, značilne za tip kulture hierarhija (M = 19), ter na zadnjem mestu karakteristike OK tipa trg (M = 17).



**Slika 5: Karakteristika podjetja trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Odkrili smo, da med trenutno in želeno OK obstajajo statistično značilne razlike, ki se kažejo v vseh štirih tipih OK:

- OK tipa klan, ki nam pove, da si zaposleni želijo več zaupanja in pomoči med seboj, prav tako pa bi tudi managerji morali biti bolj zaupljivi in pripravljeni pomagati zaposlenim ( $t = -11,77$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa adhokracija, ki nam pove, da si zaposleni želijo malo več dinamike in podjetništva ( $t = -0,55$ ,  $p = 0,007$ ).
- OK tipa trg, ki nam pove, da si zaposleni v podjetju želijo malo več tekmovalnega duha pri izpolnjevanju nalog ( $t = 5,38$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa hierarhija, ki nam pove, da si zaposleni želijo dosti manj kontroliranja, koordiniranja in organiziranja formalnih pravil in predpisov ( $t = 7,05$ ,  $p = 0,012$ ).

**Preglednica 6: Karakteristika podjetja trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

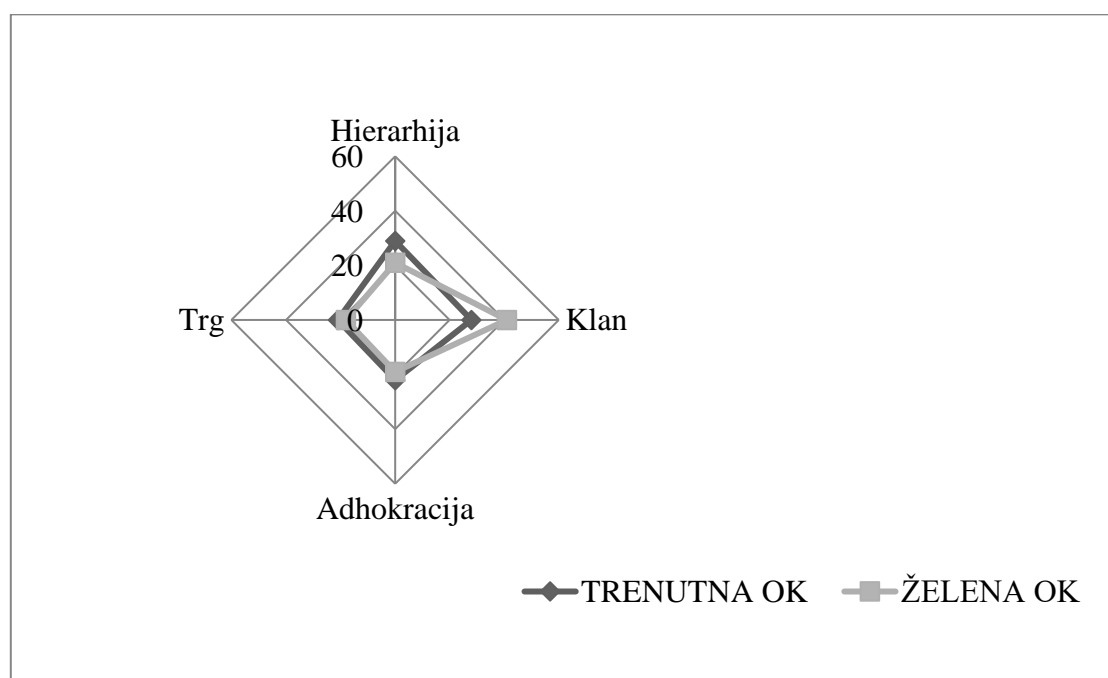
Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Klan	25	8,01	44	10,83	-19	-11,77	0,000

se nadaljuje

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Adhokracija	21	6,57	21	9,95	0	-0,05	0,007
Trg	23	8,03	17	7,15	6	5,38	0,000
Hierarhija	31	10,40	19	9,70	12	7,05	0,012

### 3.4.3 Stil vodenja

Rezultati drugega sklopa vprašanj (slika 6, preglednica 7) o tipu vodenja podjetja so pokazali, da so se anketirani odločili, da v podjetju prevladuje slog vodenja, ki ponazarja tip kulture hierarhija ( $M = 29$ ), ki je značilen za koordiniranje in organiziranje dela zaposlenih v hotelski gospodarski družbi. Nato sledi slog vodenja, ki je značilen za OK tipa klan ( $M = 28$ ), potem slog vodenja, značilen za OK tipa adhokracija ( $M = 21$ ), ter na zadnjem mestu slog vodenja, značilen za tip OK trg ( $M = 21$ ).



**Slika 6: Slog vodenja trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Anketirani si v prihodnje najbolj želijo tipa vodenja klan ( $M = 41$ ), za ta slog vodenja je značilno, da ima manager mentorski odnos do zaposlenih ter sodeluje in skrbi za zaposlene. Nato sledi slog vodenja, ki je značilen za tip hierarhija ( $M = 21$ ), sledi slog vodenja, značilen za adhokracijo ( $M = 19$ ), na zadnje mesto pa so anketirani določili tip vodenja trg ( $M = 18$ ).

Odkrili smo, da med trenutno in želeno OK obstajajo statistično značilne razlike, ki se kažejo v vseh štirih tipih OK:

- OK tipa klan, ki nam pove, da si zaposleni v podjetju želijo, da bi managerji imeli takšen slog vodenja, da bi zaposlene podpirali, jim svetovali in imeli mentorski odnos ter bi poskrbeli za svoje zaposlene ( $t = -12,10$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa adhokracija, ki nam pove, da si zaposleni v podjetju želijo, da bi manager imel slog vodenja, ki bi bil bolj podjetniško naravnani ter usmerjen v tveganje in inovativnost ( $t = 1,60$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa trg, ki nam pove, da si zaposleni želijo, da bi manager imel takšen slog vodenja, da bi imel dosti manj visoke zahteve in rezultate, ki bi jih dosegel z manj agresivnosti ( $t = 2,67$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa hierarhija, ki nam pove, da si zaposleni želijo, da bi manager imel takšen slog vodenja, kjer bi imel manj organiziranja ter manj koordiniranja dela zaposlenih ( $t = 6,05$ ,  $p = 0,006$ ).

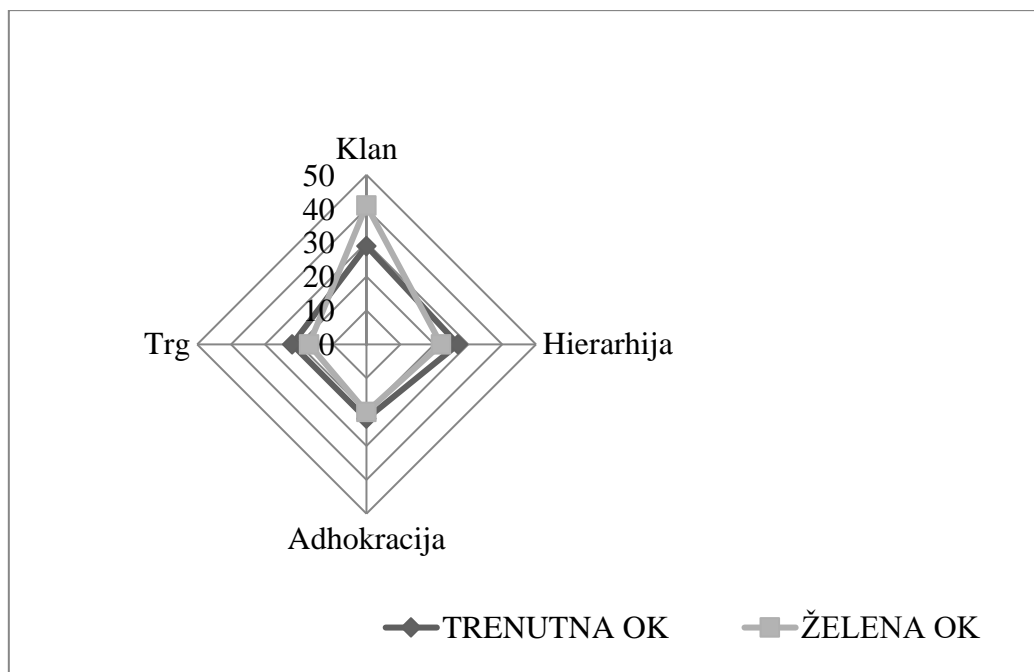
**Preglednica 7: Slog vodenja trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Klan	28	8,44	41	10,35	-13	-12,10	0,000
Adhokracija	22	8,58	19	8,37	3	1,60	0,000
Trg	21	6,65	18	9,38	3	2,67	0,000
Hierarhija	29	9,49	21	8,09	8	6,05	0,006

#### 3.4.4 Sistem ravnanja z zaposlenimi

Rezultati tretjega sklopa vprašanj (slika 7, preglednica 8) se nanašajo na sistem ravnanja z zaposlenimi. Največ anketiranih se je odgovorilo, da je v izbrani hotelski gospodarski družbi način vodenja, ki ponazarja OK tipa klan ( $M = 29$ ), sledi tip vodenja, ki ga ponazarja OK tipa hierarhija ( $M=27$ ), potem način vodenja, ki je značilen za OK tipa adhokracija ( $M = 22$ ), na zadnje mesto pa so anketirani uvrstili slog vodenja, ki ponazarja OK tipa trg ( $M = 21$ ).

Anketirani si v prihodnje želijo način vodenja, ki je že prisoten v podjetju, to je slog vodenja, ki je značilen za OK tipa klan ( $M = 41$ ), kar pomeni, da manager podpira timsko delo, sodeluje z zaposlenimi ter dosega soglasja med vodjem in zaposlenimi. Sledi način vodenja, ki je značilen za OK tipa hierarhija ( $M = 22$ ), potem način vodenja, ki je značilen za OK tipa adhokracija ( $M = 20$ ), na zadnje mesto pa so anketirani uvrstili tip vodenja, ki je značilen za OK tipa trg ( $M = 17$ ).



**Slika 7: Sistem ravnanja z zaposlenimi trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Odkrili smo, da med trenutno in želeno OK obstajajo statistično značilne razlike, ki se kažejo v vseh štirih tipih OK:

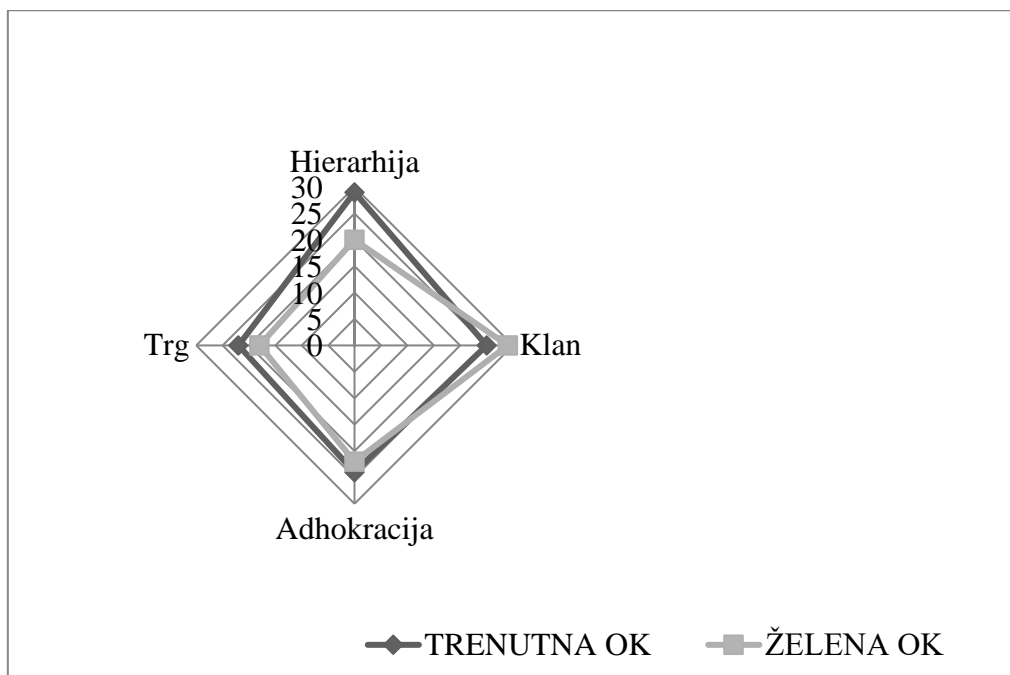
- OK tipa klan, ki nam pove, da si zaposleni želijo dosti več sodelovanja ter doseganja soglasja med zaposlenimi in managerji ( $t = -9,34$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa adhokracija, ki nam pove, da si zaposleni želijo, da bi v podjetju lahko manj tvegali ( $t = 1,84$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa trg, ki nam pove, da si zaposleni želijo, da bi lahko bili manj tekmovalni ter da bi bilo manj pričakovanj, da bi dosegali visoke cilje ( $t = 4,06$ ,  $p = 0,003$ ).
- OK tipa hierarhija, ki nam pove, da si zaposleni želijo, da bi imeli manj poudarjanja glede varnosti in stabilnosti zaposlitve ( $t = 3,35$ ,  $p = 0,032$ ).

**Preglednica 8: Sistem ravnanja z zaposlenimi trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Klan	29	8,71	41	10,35	-12	-9,34	0,000
Adhokracija	22	8,25	20	8,37	2	1,84	0,000
Trg	22	8,36	17	7,46	5	4,06	0,003
Hierarhija	27	11,68	22	8,73	5	3,35	0,032

### 3.4.5 Lepilo organizacije

Rezultati četrtega sklopa vprašanj se nanašajo na lepilo organizacije oziroma povezovanje organizacije (slika 8, preglednica 9) in kažejo na to, da so se anketirani odločili, da prevladuje tip OK, ki je značilen za hierarhijo ( $M = 29$ ), kar pomeni, da podjetje in zaposlene povezujejo formalna pravila in predpisi ter dane usmeritve podjetja. Sledijo OK povezovanja podjetja klan ( $M = 25$ ), OK povezovanja podjetja tipa adhokracija ( $M = 24$ ) ter OK povezovanja podjetja tipa trg ( $M = 22$ ).



**Slika 8: Lepilo organizacije oziroma povezovanje trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Anketirani si v prihodnje želijo, da bi v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladovali zaupanje zaposlenih, medsebojno sodelovanje in predanost zaposlenih, zato so se odločili, da prevladuje OK tipa klan ( $M = 39$ ), nato sledijo povezovalne sile, ki so značilne za OK tipa adhokracija ( $M = 22$ ), sledijo povezovalne sile, ki so značilne za OK tipa hierarhija ( $M = 20$ ), ter povezovalne sile, ki so značilne za OK tipa trg ( $M = 18$ ).

**Preglednica 9: Lepilo organizacije oziroma povezovanje trenutne in želene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Klan	25	8,24	39	12,28	-14	-12,65	0,000

se nadaljuje

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Adhokracija	24	10,52	22	8,36	2	1,75	0,000
Trg	22	9,27	18	9,07	4	4,40	0,058
Hierarhija	29	10,61	20	10,05	9	5,38	0,096

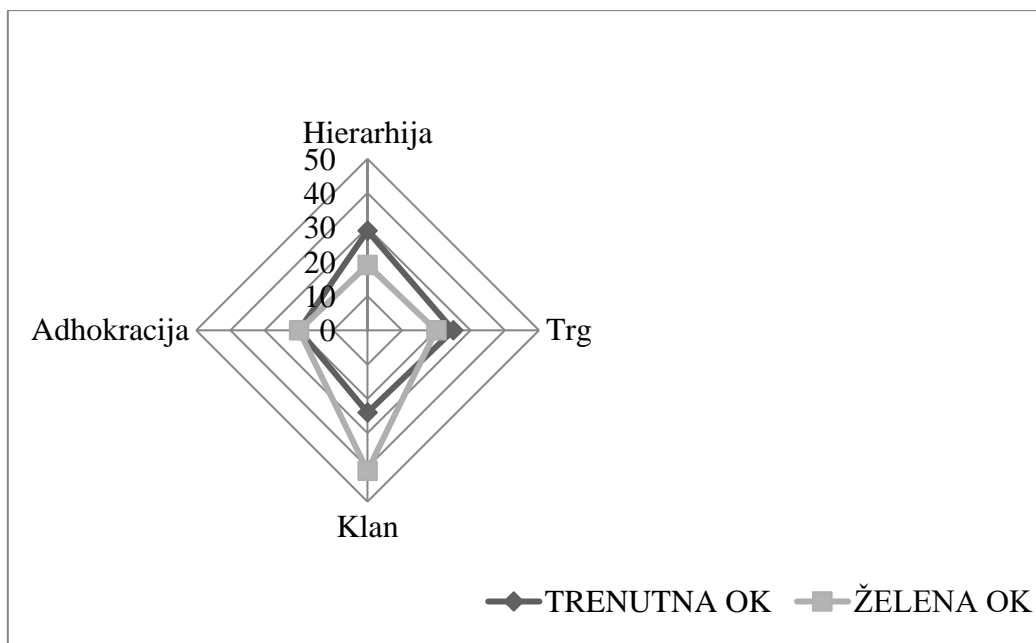
Odkrili smo, da med trenutno in zeleno OK obstajajo statistično značilne razlike, ki se kažejo v vseh štirih tipih OK:

- OK tipa klan, ki nam pove, da si zaposleni želijo več predanosti in več zvestobe, prav tako si želijo več zaupanja med sabo ( $t = -12,65$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa adhokracija, ki nam pove, da si zaposleni želijo manj poudarka na »živeti na robu« ( $t = 1,75$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa trg, ki nam pove, da si zaposleni želijo dosti manj agresivnosti managerjev, da bi dosegli zastavljene cilje ( $t = 4,40$ ,  $p = 0,058$ ).
- OK tipa hierarhija, ki nam pove, da si zaposleni želijo dosti manj strogih formalnih postopkov in pravil ( $t = 5,38$ ,  $p = 0,096$ ).

### 3.4.6 *Strateški poudarki*

Rezultati petega sklopa vprašanj (slika 9, preglednica 10) se nanašajo na strateške poudarke podjetja. Anketirani so se odločili, da v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladujejo strateški poudarki, ki so značilni za OK tipa hierarhija ( $M = 29$ ), kar pomeni, da v podjetju prevladujejo trajnost, stabilnost, učinkovitost, kontrola ter izogibanje dogodkom, ki so nepredvidljivi. Sledijo strateški poudarki, ki so značilni za OK tipa trg ( $M = 25$ ), strateški poudarki, ki so značilni za OK tipa klan ( $M = 24$ ), ter strateški poudarki, ki so značilni za OK tipa adhokracija ( $M = 20$ ).

Anketirani si v prihodnje želijo strateške poudarke, ki so značilni za tip OK klan ( $M = 41$ ), kar pomeni, da si želijo, da bi se lahko v podjetju razvijali, zaupali in si pomagali med seboj. Sledijo strateški poudarki, ki so značilni za OK tipa adhokracija ( $M = 20$ ), strateški poudarki, ki so značilni za OK tipa trg ( $M = 20$ ), ter strateški poudarki, ki so značilni za OK tipa hierarhija ( $M = 19$ ).



**Slika 9: Strateški poudarki trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Odkrili smo, da med trenutno in želeno OK obstajajo statistično značilne razlike, ki se kažejo v vseh štirih tipih OK:

- OK tipa klan, ki nam pove, da si zaposleni želijo, da bi dosegli več usmeritev v razvoj zaposlenih, več zaupanja in sodelovanja med zaposlenimi ter več odprtosti zaposlenih ( $t = -11,28$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa adhokracija, ki nam pove, da si zaposleni želijo manj strateških poudarkov, ki so povezani z ustvarjanjem novih izzivov ( $t = 0,02$ ,  $p = 0,059$ ).
- OK tipa trg, ki nam pove, da si zaposleni želijo manj strateških poudarkov, ki so povezani z učinkovitostjo, trajnostjo in razvojem ( $t = 4,39$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa hierarhija, ki nam pove, da si zaposleni želijo manj strateških poudarkov, ki so povezani s kontrolo in učinkovitostjo ( $t = 5,86$ ,  $p = 0,000$ ).

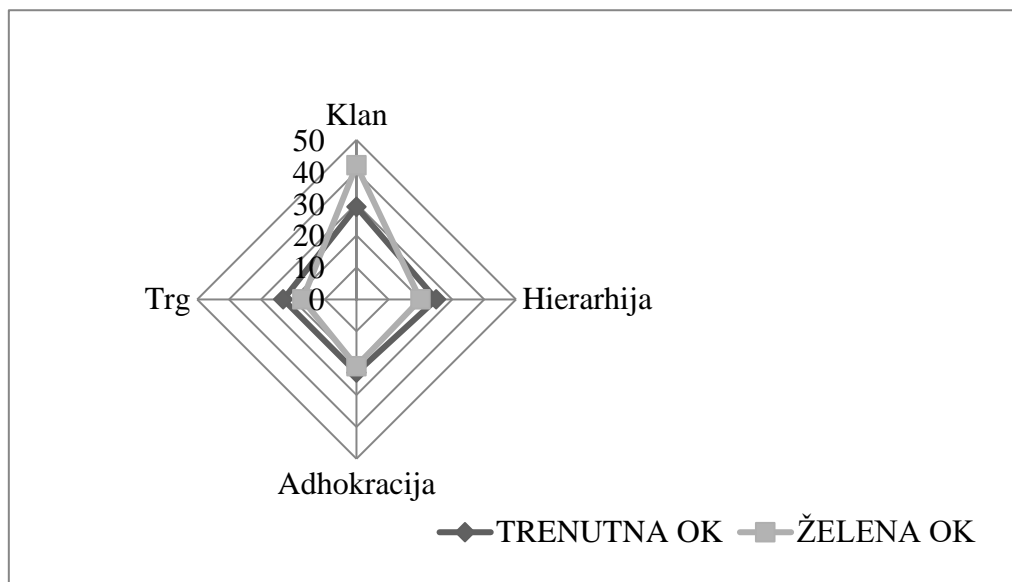
**Preglednica 10: Strateški poudarki trenutne in zelene (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Klan	24	9,63	41	11,48	-17	-11,28	0,000
Adhokracija	20	8,13	20	9,31	0	0,02	0,059
Trg	25	8,47	20	8,04	5	4,39	0,000
Hierarhija	29	11,37	19	7,79	10	5,86	0,000



### 3.4.7 Merilo uspeha

Rezultati šestega sklopa vprašanj (slika 10, preglednica 11) se nanašajo na kriterij uspeha podjetja in nam povedo, da je po merilu uspeha prevladujoča OK, ki predstavlja tip klan (M = 29), sledi OK tipa hierarhija (M = 25), nato OK tipa adhokracija (M = 23) ter OK tipa trg (M = 23).



**Slika 10: Merilo uspeha trenutne in želeno (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Anketirani si v prihodnje želijo, da ostane po merilu uspeha prevladujoča OK tipa klan (M = 42), kar pomeni, da je podjetje uspešno, če se zaposleni stalno izobražujejo, uvajajo timsko delo ter so predani sodelavcem. Nato po kriteriju uspeha sledijo OK tipa adhokracija (M = 21), OK tipa hierarhija (M = 20) ter OK tipa trg (M = 17).

**Preglednica 11: Merilo uspeha trenutne in želeno (v prihodnje) OK v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Tip kulture	Značilno trenutno		Značilno Želeno v prihodnje		Razlika		
	M	SD	M	SD	M	t	p
Klan	29	10,83	42	10,54	-13	-9,82	0,000
Adhokracija	23	8,73	21	8,44	2	1,00	0,000
Trg	23	7,15	17	7,07	6	5,12	0,000
Hierarhija	25	7,80	20	9,68	5	3,38	0,000

Odkrili smo, da med trenutno in želeno OK obstajajo statistično značilne razlike, ki se kažejo v vseh štirih tipih OK:

- OK tipa klan, ki nam pove, da si zaposleni želijo več uspešnosti podjetja, zaposleni se več izobražujejo, uvaja se več skupinskega dela, več skrbi in predanosti za zaposlene ( $t = -9,82$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa adhokracija, ki nam pove, da si zaposleni želijo občutno manj uspešnosti podjetja, ki bi temeljila ponujanju vedno boljših izdelkov ( $t = 1,00$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa trg, ki nam pove, da si zaposleni želijo manj uspešnosti podjetja na osnovi ponujanja izjemno kakovostnih izdelkov in storitev ter na prehitevanju konkurence za vsako ceno ( $t = 5,12$ ,  $p = 0,000$ ).
- OK tipa hierarhija, ki nam pove, da si zaposleni želijo manj uspešnosti podjetja, ki bi jo doseglo z vidika učinkovitosti ( $t = 3,38$ ,  $p = 0,000$ ).

### 3.5 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju preverimo naslednji hipotezi:

- H1: Prevladujoči tip OK v hotelu je hierarhija.
- H2: Obstaja razlika v dojetanju OK v različnih oddelkih.

#### *Hipoteza 1*

Hipoteza 1: Prevladujoči tip OK v hotelu je hierarhija.

Ugotovili smo, da v hotelski gospodarski družbi kar pri štirih sklopih vprašanj prevladuje OK tipa hierarhija, le pri dveh sklopih vprašanj prevladuje OK tipa klan. Z analizo smo prikazali, da so se anketiranci pri štirih vsebinskih področjih odločili, da prevladuje tip OK hierarhija, le pri dveh vsebinskih sklopih so se odločili za OK tipa klan – ta dva vsebinska sklopa sta sistem ravnanja z zaposlenimi in kriterij uspeha. Preglednica 12 prikazuje prevladujoče vsebinske sklope trenutno prevladujoče OK hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi.

**Preglednica 12: Prikaz prevladujočih vsebinskih sklopov v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Vsebinsko področje OK	Tip OK
Splošna karakteristika podjetja	OK tipa hierarhija
Stil vodenja	OK tipa hierarhija
Sistem ravnanja z zaposlenimi	OK tipa klan
Lepilo organizacije oziroma povezovanje organizacije	OK tipa hierarhija
Strateški poudarki	OK tipa hierarhija
Kriterij uspeha	OK tipa klan
OK skupno	OK tipa hierarhija

*Ugotovitev*

Z zastavljeno hipotezo smo predvidevali, da v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladuje OK tipa hierarhija. Na osnovi vzorčne ocene lahko zastavljeno hipotezo potrdimo.

*Hipoteza 2*

Hipoteza 2: Obstaja razlika v dojemanju OK v različnih organizacijskih enotah.

Razlike med dojemanjem OK v različnih oddelkih smo preverili z analizo variance.

**Preglednica 13: Spol anketirancev v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Spol	N	M	SD	Sig.
Moški	41	34,67	6,33	0,609
Ženska	40	34,17	5,83	

T-test za neodvisne vzorce je pokazal, da med trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija ne obstajajo statistično značilne razlike glede na spol anketiranih (sig. = 0,609), kar prikazuje preglednica 13.

**Preglednica 14: Starost anketiranih v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Starost	N	M	SD	Sig.
18–25	5	16,67	11,67	0,851
26–30	14	21,17	7,17	
31–35	17	22,67	5,67	
36–40	23	25,67	2,67	
41–45	15	21,67	6,67	
46–50	7	17,67	10,67	
51–55	0	14,17	14,17	
56–60	0	14,17	14,17	

Iz analize variance je razvidno, da med OK hierarhija, ki je trenutno prevladujoča v izbrani hotelski gospodarski družbi, ne obstajajo statistično značilne razlike glede na starost anketiranih (sig. = 0,851), kar je razvidno iz preglednice 14. Iz analize variance lahko razberemo, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca ter prevladujočo trenutno OK tipa hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo večje razlike med starostjo in oddelki v izbrani hotelski gospodarski družbi (sig. = 0,821), kar lahko vidimo v preglednici 15.

**Preglednica 15: Oddelki v izbrani hotelski gospodarski družbi**

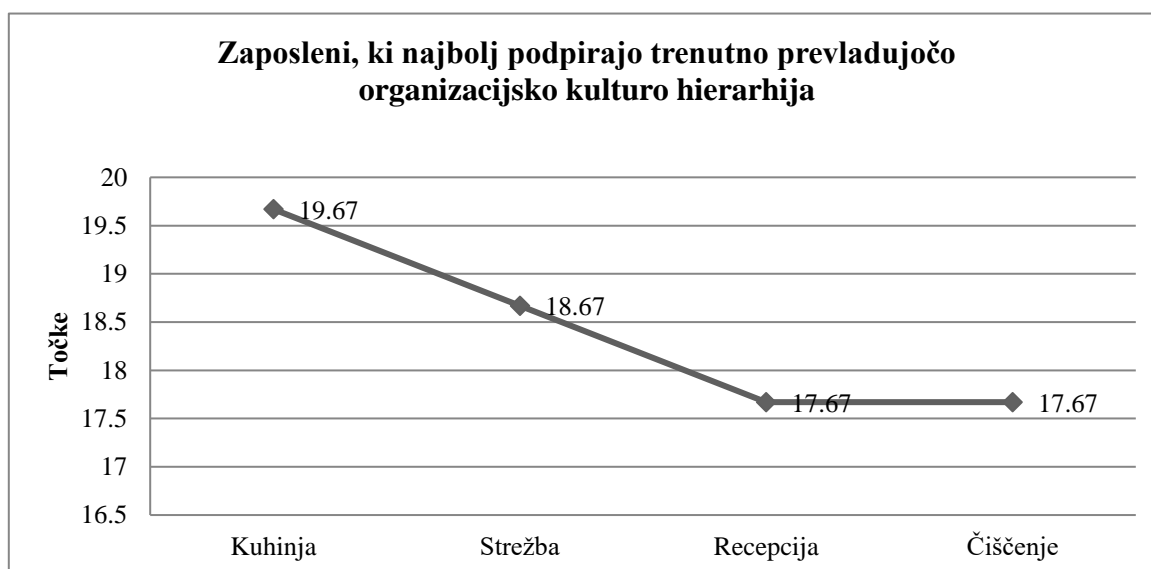
Oddelki	N	M	SD	Sig.
Vodenje	3	15,67	12,67	0,821
Kuhinja	11	19,67	8,67	
Strežba	9	18,67	9,67	
Recepcija	7	17,67	10,67	
Čiščenje	7	17,67	10,67	
Vzdrževanje objekta	3	15,67	12,67	
Slaščičarna	3	15,67	12,67	
Pospravljanje sob	6	17,17	11,17	
Pomivalnica	3	15,67	12,67	
Pralnica	6	17,17	11,17	
Ogrevanje	6	17,17	11,17	
Elektro	4	16,17	12,17	
Vožnja hrane	2	15,17	13,17	

se nadaljuje

Oddelki	N	M	SD	Sig.
Sobna strežba	6	17,17	11,17	
Nabava	3	15,67	12,67	
Skladišče	2	15,17	13,17	

Iz preglednice 15 je razvidno, da trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi najbolj podpirajo zaposleni v oddelkih kuhinja, strežba, recepcija in čiščenje. Zaposleni v teh oddelkih naj bi se najbolj zavedali, da je treba upoštevati zapisana pravila in predpise, najbolj se zavedajo upoštevanja predpisov in določenih pravil v oddelku kuhinja (M = 19,67).

Slika 11 prikazuje, da trenutno prevladujočo OK najbolj podpirajo anketirane osebe, ki delajo v oddelku kuhinja (M = 19,67). Sodelavci v kuhinji naj bi se najbolj zavedali, da morajo pripravljati hrano po določenih predpisih in standardih.



**Slika 11: Oddelki v hotelski gospodarski družbi, ki najbolj podpirajo trenutno OK tipa hierarhija**

Analiza variance je pokazala, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično značilne razlike glede na stalež zaposlenih v hotelski gospodarski družbi (sig. = 0,700), kar prikazuje preglednica 16.

**Preglednica 16: Stalež anketiranih v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Stalež	N	M	SD	Sig.
0–5	37	32,67	4,33	0,700
6–10	27	27,67	0,67	
11–15	13	20,67	7,67	
16–20	4	16,17	12,17	

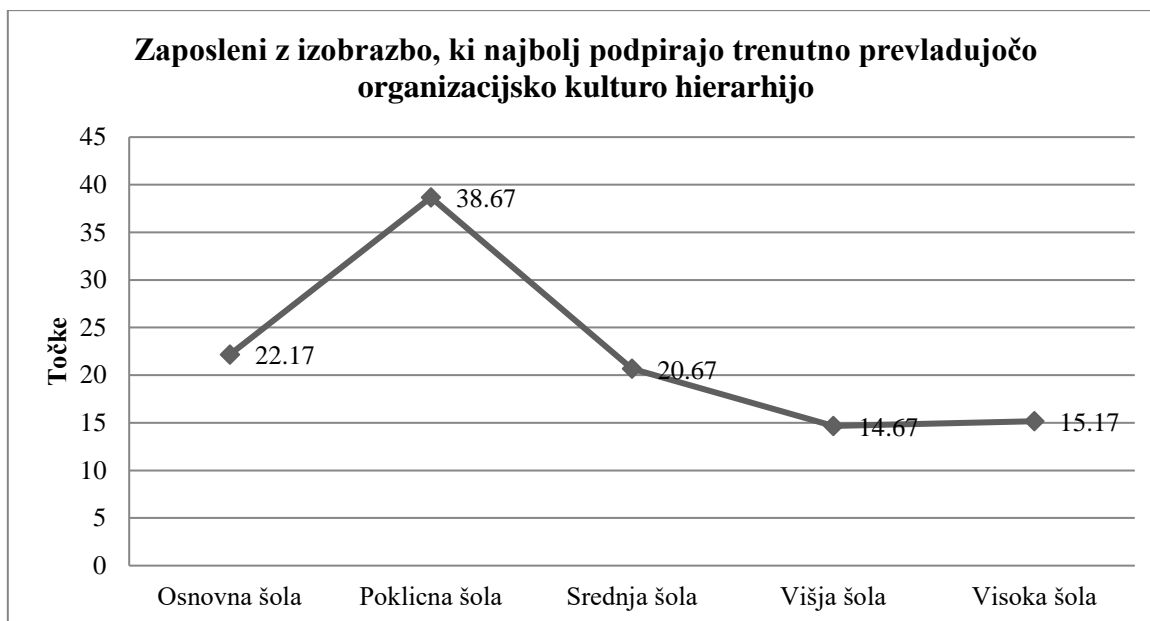
Analiza variance je pokazala, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično pomembne razlike glede na izobrazbo (sig. = 0,957), kar prikazuje preglednica 17.

**Preglednica 17: Izobrazba anketiranih v izbrani hotelski gospodarski družbi**

Izobrazba	N	M	SD	Sig.
Osnovna šola	16	22,17	6,17	0,957
Poklicna šola	49	38,67	10,33	
Srednja šola	13	20,67	7,67	
Višja šola	1	14,67	13,67	
Visoka šola	2	15,17	13,17	

Analiza variance je pokazala, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično pomembne razlike glede na dokončano izobrazbo anketiranih (sig. = 0,957).

Slika 12 prikazuje, da trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija najmanj podpirajo osebe, ki imajo višjo šolo, saj menijo, da pri njihovem delu ni dovolj izzivov, razvoja in napredovanja (M = 14,67). Najbolj pa trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi podpirajo osebe, ki so končale poklicno šolo (M = 38,67).



**Slika 12: Izobrazba in podpiranje trenutne OK tipa hierarhija**

*Analiza glede na prevladujočo zeleno OK v izbrani hotelski gospodarski družbi*

T test za neodvisne vzorce je pokazal, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in prevladujočo zeleno (v prihodnje) OK tipa klan v izbrani hotelski gospodarski družbi, obstajajo statistično značilne razlike, če med seboj primerjamo anketirane osebe in spol ( $\text{sig}=0,033$ ), kar prikazujemo v Preglednici 18.

**Preglednica 18: Razlike prevladujoče zelene (v prihodnje) OK tipa klan glede na spol anketiranih**

Spol	N	M	SD	Sig.
Moški	41	40,33	0,67	0,033
Ženska	40	39,83	0,17	

Iz analize variance je razvidno, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in prevladujočo zeleno (v prihodnosti) OK tipa klan v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično značilne razlike med anketiranimi in starostjo zaposlenih ( $\text{sig.} = 0,732$ ), kar prikazuje preglednica 19.

**Preglednica 19: Razlike prevladujoče zelene (v prihodnje) OK tipa klan glede na starost**

Starost	N	M	SD	Sig.
18–25	5	22,33	17,33	0,732
26–30	14	26,83	12,83	
31–35	17	28,33	11,33	
36–40	23	31,33	8,33	
41–45	15	27,33	12,33	
46–50	7	27,33	16,33	
51–55	0	19,83	19,83	
56–60	0	19,83	19,83	

Iz analize variance je razvidno tudi to, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in prevladujočo zeleno (v prihodnosti) OK tipa klan v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično značilne razlike glede na oddelke (sig. = 0,957), kar prikazuje preglednica 20.

**Preglednica 20: Razlike prevladujoče zelene (v prihodnje) OK tipa klan glede na oddelok**

Oddelki	N	M	SD	Sig.
Vodenje	3	21,33	18,33	0,957
Kuhinja	11	25,33	14,33	
Strežba	9	24,33	15,33	
Recepcija	7	23,33	16,33	
Čiščenje	7	23,33	16,33	
Vzdrževanje objekta	3	21,33	18,33	
Slaščičarna	3	21,33	18,33	
Pospravljanje sob	6	22,83	16,83	
Pomivalnica	3	21,33	18,33	
Pralnica	6	22,83	16,83	
Ogrevanje	6	22,83	16,83	
Elektro	4	21,83	17,83	
Vožnja hrane	2	20,83	18,83	
Sobna strežba	6	22,83	16,83	
Nabava	3	21,33	18,33	
Skladišče	2	20,83	18,83	

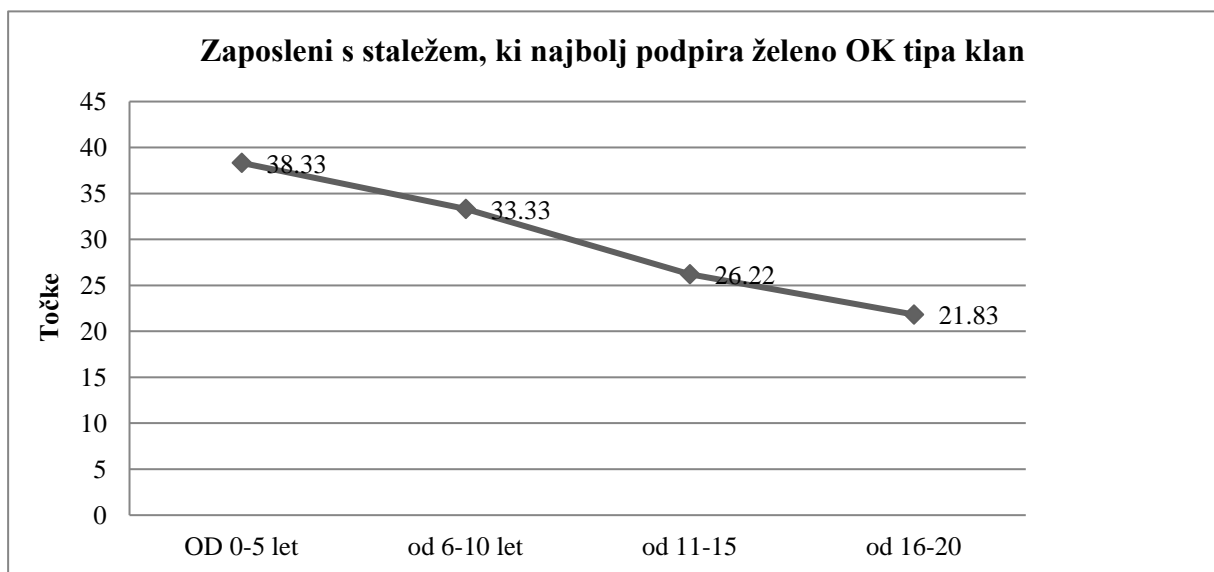


Analiza variance je pokazala, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in prevladujočo želeno (v prihodnje) OK tipa klan v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično značilne razlike med anketiranimi osebami in staležem zaposlenih v podjetju (sig. = 0,700), kar prikazuje preglednica 21.

**Preglednica 21: Razlike prevladujoče zelene (v prihodnje) OK tipa klan glede na stalež v podjetju**

Stalež	N	M	SD	Sig
0–5	37	38,33	1,33	0,700
6–10	27	33,33	6,33	
11–15	13	26,33	13,33	
16–20	4	21,83	17,83	

Slika 13 prikazuje, da želeno (v prihodnje) OK tipa klan najbolj podpirajo tisti zaposleni, ki so v podjetju 0–5 let (M = 38,33). Najmanj pa jo podpirajo zaposleni, ki imajo stalež v podjetju 16–20 let (M = 21,83).



**Slika 13: Zaposleni s staležem, ki najbolj podpira želeno OK tipa klan**

**Preglednica 22: Razlika prevladujoče zelene (v prihodnje) OK tipa klan**

Izobrazba	N	M	SD	Sig.
Osnovna šola	16	27,83	11,83	0,821
Poklicna šola	49	44,33	4,67	
Srednja šola	13	26,33	13,33	
Višja šola	1	20,33	19,33	
Visoka šola	2	20,83	18,83	

Analiza variance je pokazala, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in prevladujočo zeleno (v prihodnje) OK tipa klan v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično značilne razlike glede na izobrazbo zaposlenih v podjetju (sig. = 0,700), kar prikazuje preglednica 21.

### *Ugotovitev*

Hipotezo H2, da obstaja razlika v dojetju OK v različnih organizacijskih enotah, smo zavrnili.

### **3.6 Povzetek iz empiričnega dela raziskave**

Namen empirične raziskave je bil, da bi ugotovili prevladujoči in zeleni tip OK v izbrani hotelski gospodarski družbi. V raziskavo smo vključili vse zaposlene (na dan 31. 12. 2018 je bilo zaposlenih 111 ljudi). Nazaj smo dobili 81 popolnoma izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 72,79 % realizacijo.

Ugotovitve empiričnega dela raziskave kažejo, da imajo v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladujoči tip OK hierarhija, kar pove, da imajo v podjetju jasno opredeljeno strukturo. Pri delu naj bi se zaposleni strogo držali predpisanih pravil in postopkov, managerji pa so pri svojem delu nagnjeni k organiziranju in koordiniranju dela, da v hotelski gospodarski družbi vse poteka tekoče. Managerji obvladujejo hotelsko gospodarsko družbo na ta način, da so zaposleni razporejeni na ustrezna delovna mesta, da se počutijo varno, stabilno, prav tako pa naj bi predvidevali, kakšni bodo odnosi med zaposlenimi. Izbrano hotelsko gospodarsko družbo in njene zaposlene vežejo formalna pravila in njihove usmeritve. V podjetju poudarjajo trajnost in stabilnost, prav tako pa lahko svojo uspešnost ocenjujejo na osnovi učinkovitosti, ki se kaže v sistematičnem načrtovanju dela ter manjši porabi finančnih in drugih sredstev.

Bolj podrobno smo analizirali tudi posamezna vsebinska področja OK, ki so bila naslednja: karakteristika podjetja, slog vodenja, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije oziroma povezovanje organizacije, strateški poudarki in kriterij uspeha. Ugotovili smo, da prevladuje OK tipa hierarhija v kar štirih vsebinskih sklopih: karakteristika podjetja, slog

vodenja, lepilo organizacije oziroma povezovanje organizacije ter strateški poudarki. V ostalih dveh vsebinskih sklopih je prevladovala OK tipa klan: sistem ravnanja z zaposlenimi (podpiranje sodelovanja med zaposlenimi, skupinsko delo, doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo) ter kriterij uspeha (stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, uvajanje skupinskega dela, predanost zaposlenih in skrb za zaposlene).

Anketirane osebe v izbrani hotelski gospodarski družbi si v prihodnje želijo OK tipa klan (analizirali smo skupno OK in po posameznih področjih), kar pomeni, da si želijo takšno delovno okolje, kjer si bodo zaposleni medsebojno pomagali in sodelovali, da bi delovali kakor ena velika družina. Prav tako si zaposleni želijo, da bi bili managerji usmerjeni k lastnim zgledom, bi do zaposlenih imeli mentorski odnos, bi zaposlenim svetovali ter pomagali in jih podpirali pri delu ter dobro poskrbeli zanje. Zaposleni so si tudi želeli, da bi bili sodelavci zvesti in si med seboj zaupali. V izbrani hotelski gospodarski družbi naj bi svojo uspešnost gradili na stalnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, uvajanju skupinskega dela ter skrbi za svoje zaposlene.

Preverjali smo dve hipotezi. S hipotezo 1 smo predvidevali, da v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladuje OK tipa hierarhija. Iz analize je razvidno, da v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladuje OK tipa hierarhija, če primerjamo med seboj vsa vsebinska področja. Glede na to, da prevladuje OK tipa hierarhija v skoraj vseh vsebinskih sklopih, le v dveh prevladuje OK tipa klan, smo hipotezo potrdili.

S hipotezo 2 pa smo predvidevali, da obstajajo statistično značilne razlike v dojetanju OK (v različnih časovnih obdobjih – trenutno stanje in želeno stanje) v različnih OE. Iz analize je razvidno, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in trenutno prevladujočo OK tipa hierarhija v izbrani hotelski gospodarski družbi ne obstajajo statistično značilne razlike, v primeru, da med seboj primerjamo anketirance glede na spol, starost, delovno mesto, stalež v organizaciji ter izobrazbo, prav tako ni statistično značilnih razlik. Analiza je prav tako pokazala, da med posameznimi demografskimi značilnostmi vzorca in prevladujočo želeno (v prihodnje) OK tipa klan v izbrani hotelski gospodarski družbi obstajajo statistično značilne razlike, ki niso ravno velike, če med seboj primerjamo anketirance glede na spol, starost, oddelke, stalež in izobrazbo, pa pri ostalih demografskih značilnostih vzorca (spol, starost, oddelki, stalež in izobrazba) ne zaznamo statistično značilnih razlik. Hipotezo H2 smo zato zavrnili.

## 4 SKLEP

V zaključnem poglavju povzemamo bistvene teoretične ugotovitve in spoznanja na področju managementa, organizacije in OK. Prav tako prikažemo empirične ugotovitve, s katerimi preverjamo postavljeni hipotezi. Poleg teoretičnih in empiričnih ugotovitev prikažemo priporočila za prakso v izbrani hotelski gospodarski družbi. Ocenimo tudi prispevek k znanosti in stroki ter nazadnje podamo predloge za nadaljnje raziskovanje.

### *Povzetek teoretičnih in empiričnih ugotovitev*

V teoretičnem delu magistrske naloge smo opredelili koncept OK in opisali uveljavljene tipologije različnih avtorjev, ki pa se med seboj razlikujejo, vsak avtor si namreč OK razdeli na različne modele, ki jih različno opredeli. Ugotovili smo, da je OK obsežen konstrukt, ki je kompleksen, večdimenzionalen in poteka na več ravneh. OK je usmerjena v preteklost ter na prevladujoče vrednote, navade in običaje. Managerji naj bi OK merili in jo spreminjali s strateškim načrtovanjem, zato naj bi premislili, kakšno strategijo naj uporabijo, da bi izboljšali OK kot enega izmed ključnih dejavnikov za uspešnost organizacije. Managerji so tisti, ki naj bi dobro poznali in razumeli OK v izbrani hotelski gospodarski družbi, saj se na način, da se bolj zavzame za zaposlene, lahko zaposlenim dosti bolj približa in ustvari večjo uspešnost hotelske gospodarske družbe.

Standardizirani vprašalnik smo v obdobju 90 dni (od 1. junija do 1. avgusta 2019) razdelili med populacijo 111 zaposlenih. Nazaj smo prejeli 81 popolno izpolnjenih vprašalnikov, kar je predstavljalo 72,79 % realizacijo.

Uspeh hotelske gospodarske družbe je pomemben in se kaže skozi učinkovitost opravljenih storitev in izdelanih izdelkov zaposlenih. Zadovoljni potrošniki se radi vračajo v hotel, kadar so zadovoljni s postrežbo in drugimi proizvodi. Managerji OK v hotelu izboljšujejo na razne načine. Najprej naj bi managerji zaposlili prave ljudi za pravo delovno mesto, med zaposlenimi naj poskušajo ustvariti prijetno vzdušje, starejši sodelavci pa naj pomagajo novim zaposlenim in naj jim bodo kot mentorji. Komunikacija med zaposlenimi in managerji hotelske gospodarske družbe je tudi zelo pomembna. Dobro je, če imajo v podjetju redne sestanke in zaposlene redno obveščajo o vseh spremembah, ki jih bodo uvedli.

Zaposleni v izbrani hotelski gospodarski družbi si želijo, da bi bili sodelavci med seboj bolj povezani, da bi informacije do njih prišle pravočasno. Managerji naj bi bili bolj povezani z zaposlenimi in jim pomagali pri njihovem delu, jih spodbujali in bolj sodelovali s podrejenimi sodelavci.

Ugotovili smo, da so avtorji raziskovali OK v hotelski družbah, prav tako so proučevali povezanost OK z uspešnostjo podjetja. Med osnovnimi načeli delovanja hotelske gospodarske družbe naj bi bil poudarek na stalnosti delovanja ter dvigu zadovoljstva potrošnikov storitev

in izdelkov v izbrani hotelski gospodarski družbi. Ugotovili smo, da v izbrani hotelski gospodarski družbi še ni bilo opravljene raziskave na temo OK.

### *Predlogi in priporočila za izboljšanje*

Managerji v izbrani hotelski gospodarski družbi se zavedajo, da je pomembno, da se v podjetju spodbujajo pozitivne spremembe, ki bi lahko pripomogle k boljši OK. Predloge in priporočila smo zasnovali s pomočjo teoretičnih izhodišč ter jih zaznali med empiričnim raziskovanjem, lahko pa so v pomoč tudi drugim vodilnim delavcem v različnih hotelskih gospodarskih družbah v RS.

Managerjem bi svetovali, da bi pri vodenju imeli do zaposlenih bolj mentorski odnos, svoje zaposlene naj bi bolj podpirali, prav tako naj bi bolj podpirali timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, saj si zaposleni želijo (v prihodnje) OK tipa klan. Managerjem bi svetovali, da bi pri organiziranju poslovanja imeli vsi zaposleni v vseh oddelkih enake odgovornosti, prav tako, da se oddelki med seboj bolj povežejo in zaposleni na ta način bolj tesno sodelujejo med seboj. Manager naj svojim zaposlenim omogoča, da prispevajo predloge za izboljšanje. Managerjem bi svetovali, da pri koordiniranju uspešno usklajujejo delo zaposlenih, vsakemu zaposlenemu naj razložijo, kaj je njegovo delo in kaj se od njega pričakuje. Prav tako svetujemo, da bi manager izvajal redne sestanke v organizaciji in zaposlene obveščal o spremembah.

Managerjem bi pri odločanju svetovali, da natančno proučijo finančne in nefinančne kazalnike in med seboj primerjajo poslovanja drugih hotelskih gospodarski družb in na ta način ugotovijo, kje delajo napake, na katerih področjih poslujejo bolje ali slabše od drugih. Pri odločanju naj upoštevajo mnenja zaposlenih.

Pri načrtovanju bi managerjem priporočali, da bi zaposlenim omogočali pravočasne informacije glede raznih sprememb v organizaciji. Zaposlene naj seznanijo z vsemi formalnimi postopki in pravili, ki jih morajo upoštevati pri svojem delu. Pri kontroliranju zaposlenih bi managerjem priporočali, naj redno kontrolirajo nove zaposlene in se izogibajo nepredvidljivim dogodkom. Prav tako predlagamo, da bi se zaposleni dodatno usposabljali in izobraževali, saj bi se na ta način lahko zmanjšalo kontroliranje vodilnih delavcev. Pri motiviranju bi managerjem svetovali, da bi svoje zaposlene ustrezno motivirali z denarnimi nagradami, ki bi bile odvisne od povečanja dobička, in tudi s pohvalo za dobro opravljeno delo.

V prihodnosti priporočamo redno ugotavljanje prevladujoče in želene OK, saj bi na ta način lažje ugotavljali spremembe ter pripravljali strategije za izboljšanje v gostinskem podjetju.

### *Prispevek k managerski znanosti in stroki*

Prispevek k stroki predstavlja skupek teoretičnih in empiričnih ugotovitev magistrske naloge. Teoretična spoznanja smo pridobili s prebiranjem domače in tuje strokovne literature. Uporabili smo metodo opisovanja ali deskripcije, s katero smo opisali teoretična izhodišča, opredelili OK po raznih tujih avtorjih ter predstavili procese, pojave in dejstva o OK. Z metodo kompilacije ali povzemanja smo povzeli različna mnenja in stališča raznih avtorjev o OK v podjetju ali drugi organizaciji. Z metodo analize smo proučili različne poglede domačih in tujih avtorjev glede definicij in dejavnikov OK. S tem načinom smo potem na enem mestu pridobili in prikazali ugotovitve o konstruktu OK ter kako se odraža omenjena vsebina v managerski teoriji, raziskovanju in praksi. Opravili smo pregled dosedanjih raziskav ter povzeli ključna spoznanja o proučevanju prevladujoče in želene OK v RS v hotelskih podjetjih.

V empiričnem delu raziskave smo prišli do novih ugotovitev, povezanih s trenutnim in želenim tipom OK v izbrani hotelski gospodarski družbi. Rezultati, ki smo jih dobili s pomočjo empirične raziskave, prinašajo nove informacije in znanja o OK v izbrani hotelski gospodarski družbi. Ugotovili smo, da v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladuje OK tipa hierarhija, ki prevladuje v štirih vsebinskih sklopih: karakteristika podjetja, slog vodenja, lepilo organizacije oziroma povezovanje organizacije ter strateški poudarki. Skupna OK je tipa hierarhija. Prav tako smo ugotovili, da med posameznimi skupinami zaposlenih v izbrani hotelski gospodarski družbi ter prevladujočo trenutno OK v različnih časovnih obdobjih ne obstajajo statistično značilne razlike. Prispevek k managerski znanosti in stroki predstavljajo novo pridobljena znanja, s katerimi smo zapolnili identificirano raziskovalno vrzel.

Na osnovi teoretičnih in empiričnih spoznanj iz raziskave smo pripravili predloge in priporočila za prakso, s katerimi naj bi pomagali managerjem in ostalim vodilnim delavcem v izbrani hotelski gospodarski družbi. Na ta način naj bi praktično prispevali k razvoju managerske stroke v izbrani hotelski gospodarski družbi in morebiti tudi širše, za podobne dejavnosti, npr. turizem. Predlogi in priporočila na področjih konkretnega izboljšanja OK v izbrani hotelski gospodarski družbi pa naj bi prispevali k izboljšanju njene celovite uspešnosti.

### *Predlogi za nadaljnje raziskovanje*

Raziskava, ki smo jo opravili o OK, predstavlja prvo tovrstno raziskavo v izbrani hotelski gospodarski družbi v RS. V teoretičnem delu raziskave smo ugotovili, da avtorji OK omenjajo kot enega izmed temeljnih dejavnikov, ki vpliva na uspešnost podjetja ali druge organizacije. Prav tako so mnenja, da imajo podjetja edinstveno OK. V empiričnem delu smo ugotovili, da v izbrani hotelski gospodarski družbi prevladuje OK tipa hierarhija, prav tako

smo ugotovili, da med posameznimi skupinami zaposlenih v izbrani hotelski gospodarski družbi in prevladujočo OK ne obstajajo statistično značilne razlike.

Na osnovi spoznanj iz teoretične in empirične raziskave smo pripravili naslednje predloge za nadaljnje raziskovanje OK:

- Izvajanje raziskav, ki se opravljajo periodično, ter izvajanje ciljanih raziskav s področja OK v izbrani hotelski družbi, saj bi lahko raziskave kasneje primerjali med seboj.
- Izvajanje raziskav s področja OK tudi v drugih domačih in tujih hotelskih gospodarskih družbah, da bi jih lahko kasneje primerjali med seboj.
- Uporaba drugega vprašalnika za ocenjevanje OK, uporaba drugih metod za zbiranje podatkov, kot so na primer: izvajanje intervjujev, opazovanje in analiziranje dokumentov.
- Izvajanje meritev OK v vsaki OE posebej v izbrani hotelski gospodarski družbi.
- Raziskati vpliv OK na nefinančne dejavnike, kot so na primer: zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo potrošnikov, skrb za varnost in zdravje zaposlenih, kakovost storitev ter trajnostni razvoj in družbena odgovornost podjetja.
- Raziskati vpliv OK na finančne dejavnike, kot je na primer: kako uspešna OK vpliva na koeficient donosnosti, donosnost kapitala in donosnost sredstev, prihodke in dobiček podjetja.





## LITERATURA

- Ajpes. 2019. *Podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2018.* [https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6618952000&id\\_prikaza=2&id=9926841#porocilo](https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6618952000&id_prikaza=2&id=9926841#porocilo) (15. 8. 2019).
- Ansoff, Igor H. 1979. *Strategic management.* New York: John Wiley and Sons.
- Bauer, Janez, Majda Kralj, Anton Mihelič, Branko Škafar in Anton Vorina. 2009. *Organizacija in menedžment podjetja.* Ljubljana: Zavod IRC.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja.* Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management.
- Boh, Matjaž. 2005. *Organizacijska kultura BDS hotel Sremič, Krško.* Diplomaska naloga, Višja strokovne šole za gostinstvo in turizem Bled.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational culture.* London: Financial Times-Pitman Publishing.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* Reading: Addison -Wesley.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cloudbeds. 2016. *9 ways to create a great culture at your hotel.* <https://www.cloudbeds.com/articles/9-ways-to-create-a-great-culture-at-your-hotel/> (15. 8. 2019).
- Collins, Charles James in Jerry I. Porras. 2000. *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies.* 3rd edition. London: Random House.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life.* Reading: Addison-Wesley.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thrope in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu.* Koper: Fakulteta za Management.
- Gruban, Brane. 2012. *Kako izmeriti organizacijsko kulturo?* <https://www.finance.si/345895?cctest&cookietime=1567067776> (15. 8. 2019).
- Handy, Charles Brian. 1979. *Understanding organizations.* Harmondsworth: Penguin Books.
- Harrison, Roger. 1972. *Understanding your's organization character.* Harvard: Bussiness Review, 50 (3): 119—129.
- Hofstede, Geert H. 1982. *Culture's Consequences: International differences in work-related values. Integral Edition.* Newbury Park: Sage.
- Hofstede, Geert H., Bram Neujen, Denise Daval Ohayv in Geert Sanders. 1990. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases.* London: Sage Publications Inc.
- Hofstede, Geert H. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations.* 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage.
- Ivanchevic, John M., Robert Konopaske in Michael Matteson T. 2011. *Organizational Behaviour and Management.* New York: McGraw-Hill.
- Jaques, Elliot. 1951. *The Changing Culture of a Factory.* London: Travistock Publications.

- Jelenko, Aleš. 2016. *Zakaj je organizacijska kultura v podjetju pomembna?* [Http://www.kadring.si/novice/2016/11/112-Zakaj-je-organizacijska-kultura-v-podjetju-pomembna](http://www.kadring.si/novice/2016/11/112-Zakaj-je-organizacijska-kultura-v-podjetju-pomembna) (15. 8. 2019).
- Kasper, Helmut. 1987. *Organisationskultur*. Wien: Service Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, Bogdan. 2015. *Uspešna organizacijska kultura*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc) (15. 8. 2019).
- Kmetec, Denis B. 2017. *Organizacijska kultura v slovenskih tujih podjetjih*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper.
- Korelc, Urška. 2016. *Organizacijska kultura v izbrani javni agenciji*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lučič, Ana. 2014. *Organizacijska kultura v organizaciji: študija primera v zavarovalnici*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Mejaš, Nikolaj. 2011. *Organizacijska kultura*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/organizacijska-kultura-20110402](http://www.podjetnik.si/clanek/organizacijska-kultura-20110402) (15. 8. 2019).
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Morreti, Melita in Mirko Markič. 2017. *Organizacijska kultura in organizacijska klima: Teorija, praksa in razsikave v Sloveniji*. Koper: Fakulteta za Management.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html) (23. 7. 2019).
- Nagel, Gerhard. 1991. *Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit*. Landsberg: moderne industrie.
- Neuberger, Oswald. 1985. *Führung: Ideologie, Struktur, Verhalten*. Auflage, Stuttgart: Enke; 2.
- Pečnik, Barbara. 2008. *Organizacijska kultura hotelskega podjetja v Slovenski Istri*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem .
- Pümpin, Cuno, Jean-Marcel Kobi in Hans A. Wüthrich. 1985. *Unternehmenskultur : Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- RGZC. 2019. *Pomen organizacijske kulture za podjetja*. [Https://www.rgzc.gzs.si/Novice/ArticleId/68084/pomen-organizacijske-kulture-za-podjetja](https://www.rgzc.gzs.si/Novice/ArticleId/68084/pomen-organizacijske-kulture-za-podjetja) (29. 8. 2019).

- Robbins, Stephen. 2005. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ružič, Leja. 2008. *Organizacijska kultura v hotelu Diana*. Diplomaska naloga, Ekonomska šola Murska Sobota.
- Schein, Edgar H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, Edgar H. 1997. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 1991. *Managing organizational behaviour*. 4. Izdaja. Chichester: Wiley.
- Scholz, Christian in Wolfgang Hofbauer. 1990. *Organisationskultur – die vier Erfolgsprinzipien*. Wiesbaden: Gabler.
- Senica, Karli. 2009. *Organizacijska kultura v hotelu Sava Rogaška, d. o. o.* Diplomaska naloga, Poslovno-komercialna šola Celje.
- Setničar, Petra. 2016. *Organizacijska kultura v slovenskih gledališčih*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Skinder Savić, Katja. 2013. *Organizacijska kultura v splošnih bolnišnicah in njena povezanost z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Sprunk, Matjaž. 2001. *Organizacijska kultura v hotelu Kokra na Brdu*. Diplomaska naloga, Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled.
- Škofic, Uroš. 2016. *Organizacijska kultura v eni izmed slovenskih bank*. Diplomaska naloga, B&B Višja strokovna šola Ljubljana.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vorina, Anton. 2008. *Organizacija in menedžment podjetja*. Celje: Poslovno-komercialna šola.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4. izd. Rijeka: Ekonomska fakulteta v Rijeki.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik



## VPRAŠALNIK

Pozdravljeni, moje ime je Menka Bačeva, in pripravljam magistrsko nalogo na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management, z naslovom **Organizacijska kultura v izbrani hotelski gospodarski družbi**.

Vprašalnik, ki ga imate pred seboj, se nanaša na organizacijsko kulturo v izbrani hotelski gospodarski družbi. Ne obstajajo pravilni in nepravilni odgovori, saj ima vsako podjetje drugačno organizacijsko kulturo. Vprašalnik, ki ga boste izpolnjevali, je anonimen in mi bo podal odgovore na vprašanja, kakšno organizacijsko kulturo imate v podjetju trenutno in kakšno bi si želeli v prihodnje.

Rezultate bomo prikazali v skupini in le za namen magistrske naloge. Pred vsakim sklopom vprašanj smo opisali, kako odgovarjate nanje. Za vsa dodatna vprašanja sem na voljo na mailu: [menka.baceva@gmail.com](mailto:menka.baceva@gmail.com).

Vprašanja so razdeljena v dva sklopa. V prvem sklopu boste ocenili organizacijsko kulturo v podjetju. V drugem sklopu sledijo demografska vprašanja, obkrožite pravilni odgovor. Pri ocenjevanju organizacijske kulture so trditve razdeljene v dva stolpca. V prvem stolpcu ocenite, kakšna je trenutna organizacijska kultura v podjetju, v drugem stolpcu ocenite, kakšna bi bila želena organizacijska kultura v podjetju. V štirih vrsticah morate razdeliti 100 %, vsaki trditvi zapišete svoj odstotek. **Skupen rezultat mora biti 100 %**. Rezultati anket bodo anonimni, rezultate potrebujem le za izdelavo naloge.

Hvaležna sem za vaš trud, čas in sodelovanje, najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Celje, junij 2019

Menka Bačeva

## Priloga 1

### 1. sklop vprašanj

Pred vami je šest sklopov vprašanj, vsak sklop zajema trditve. Najprej izpolnite prvi stolpec, ki prikazuje trenutno organizacijsko kulturo v izbrani hotelski družbi. Nato izpolnite še drugi stolpec, kakšno organizacijsko kulturo si želite v prihodnje.

Pomembno je to, da razdelite 100 točk med alternative glede na to, koliko menite, da alternativa ustreza opisu organizacijske kulture v vašem podjetju. Kot primer navajamo, če menite, da je najbolj ustrezna alternativa pri točki A, namenite alternativni A največ točk, potem pa točke razdelite še ostalim alternativam. **Bodite pozorni, da bo seštevek točk vedno 100.**

Vprašalnik OCAI: merilni inštrument organizacijske kulture

1. Sklop: vprašanja o splošni karakteristiki podjetja		Trenutna OK	Želena OK
A	Podjetje je do osebja zelo prijazno, saj so vsi zaposleni obravnavani kakor velika družina. Zaposleni si med seboj pomagajo in zaupajo.		
B	Podjetje deluje zelo dinamično in podjetno. Zaposleni so pripravljeni ogromno tvegati.		
C	V podjetju so zelo pomembni le rezultati, saj je glavni cilj ta, da so naloge opravljene. Zaposleni med seboj tekmujejo, zanimajo jih le lastni dosežki.		
D	V podjetju imajo zelo jasno oblikovano hierarhijo in kontrolo zaposlenih. Pomembna so formalna pravila, ki zaposlenim določajo, kaj in na kakšen način morajo narediti.		
	Skupaj		

2. Sklop: vprašanja o stilu vodenja		Trenutna OK	Želena OK
A	Vodstvo podjetja je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodstvo podjetja najbolj ceni inovativnost, podjetništvo in pripravljenost za tveganje.		
C	Vodstvo podjetja je najbolj usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja in se lahko dosežejo na izjemno agresiven način.		
D	Vodstvo podjetja je nagnjeno k organiziranju, koordiniranju in tekočemu poslovanju.		
	Skupaj		



3. Sklop: vprašanja o sistemu ravnanja z zaposlenimi		Trenutna OK	Želena OK
A	Slog vodenja podpira sodelovanje in timsko delo, doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
B	Managerji podpirajo inovativnost in tveganje, tudi izvirnost ter dopuščajo svobodno odločanje zaposlenih.		
C	Managerji med zaposlenimi podpirajo tekmovalnost in od njih pričakujejo, da bodo dosegali visoke cilje.		
D	Managerji stremijo k temu, da bi zaposleni delali brez konfliktov, da bi imeli stalne zaposlitve ter prilagodljivost. Zaposleni so zadovoljni z obstoječim stanjem.		
	Skupaj		

4. Sklop: vprašanja o »lepilu organizacije«		Trenutna OK	Želena OK
A	Organizacijo držita skupaj le zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so podjetju zelo predani.		
B	Organizacijo držijo skupaj inovativnost in stalen napredek. »Živeti na robu« je namreč poudarek podjetja.		
C	Organizacijo držijo skupaj doseženi zastavljeni cilji in pretekli dosežki. Zaposleni so zelo agresivni, saj želijo na vsak način doseči rezultate.		
D	Organizacijo držijo skupaj politika podjetja ter formalna pravila. V organizaciji se izogibajo stvarjem, ki so nepredvidljive.		
	Skupaj		

5. Sklop: vprašanja o strateških poudarkih		Trenutna OK	Želena OK
A	Za podjetje je pomemben razvoj zaposlenih. V podjetju cenijo zaupanje, sodelovanje in odprtost.		
B	Za podjetje je pomembno predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Vedno poskušajo nekaj novega, saj so nove priložnosti najbolj cenjene.		
C	Za podjetje so pomembni tekmovanje in doseženi rezultati. Doseganje ciljev ter uspeha na trgu je tisto, kar je v podjetju najbolj cenjeno.		
D	Za podjetje sta pomembni trajnost in stabilnost.		

## Priloga 1

	Pomembni so tudi: kontrola, učinkovitost in izogibanje nepredvidljivim dogodkom.		
	Skupaj		

6. Sklop: vprašanja o kriteriju uspeha		Trenutna OK	Želena OK
A	Za podjetje pomeni uspeh, če se zaposleni stalno izobražujejo, uvajajo timsko delo ter poskušajo dosegati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno v primeru, da poskrbi za svoje zaposlene.		
B	Za podjetje pomeni uspeh, da na trgu ponujajo vedno nove proizvode, da pridejo z njimi na trg med prvimi ter stalno inovirajo.		
C	Za podjetje pomeni uspeh zmaga na trgu ter izločanje njihovih konkurentov. Ključ do uspeha podjetja je biti vodilni na trgu.		
D	Podjetje je uspešno v primeru, da je učinkovito. Zelo pomembni so tudi: zanesljiva dobava, nizki stroški in stalno načrtovanje.		
	Skupaj		

## 2. Demografska vprašanja

Obkrožite črko pred pravilnim odgovorom.

### 1. Spol:

- a. Moški.
- b. Ženska.

### 2. Starost:

- a. 18–25.
- b. 26–30.
- c. 31–35.
- d. 36–40.
- e. 41–45.
- f. 46–50.
- g. 51–55.
- h. 56–60.
- i. Nad 60.

### 3. Izobrazba:

- a. Osnovnošolska.

- b. Poklicna.
- c. Srednješolska.
- d. Višješolska.
- e. Visokošolska strokovna.
- f. Univerzitetna izobrazba, bolonjski magisterij.
- g. Znanstveni magisterij, doktorat.

**4. Oddelek dela:**

- a. Vodenje.
- b. Kuhinja.
- c. Strežba.
- d. Recepcija.
- e. Čiščenje.
- f. Vzdrževanje objekta.
- g. Slaščičarna.
- h. Pospravljanje sob.
- i. Pomivalnica.
- j. Pralnica.
- k. Ogrevanje.
- l. Elektro.
- m. Vožnja hrane.
- n. Sobna strežba.
- o. Nabava.
- p. Skladišče.
- r. Drugo.

**5. Stalež v organizaciji:**

- a. 0–5 let.
- b. 6–10 let.
- c. 11–15 let.
- d. 16–20 let.
- e. 21 let in več.