

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

TEORIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tina Kastelic

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Mojca Prevodnik

POVZETEK

Namen zaključne projektne naloge je preučiti organizacijsko kulturo, ki se odraža v običajih, stilu vodenja, simbolih, podobi organizacije ... in izhaja iz temeljnih podmen in vrednot posameznikov, ki jih ti prinesejo v organizacijo. Pomena organizacijske kulture so se počasi pričeli zavedati vsi managerji organizacij. Vedno več je tudi raziskovanja na področju vpliva organizacijske kulture na poslovanje in delovanje organizacij ter oblikovanje scenarijev za njeno spreminjanje. V nalogi sem predstavila različne teorije t. i. gurujev organizacijske kulture in praktični primer nepridobitne organizacije in njene kulture. Zaključna projektna naloga vsebuje tudi predloge za izboljšanje organizacijske kulture v tej organizaciji.

Ključne besede: organizacijska kultura, vrednote, spremembe, nepridobitna organizacija.

SUMMARY

The purpose of this final project paper is to study the organizational culture which is reflected in the customs, management styles, symbols, image, etc. of each organization and which ensues from the basic hypotheses and values brought into the organization by the individuals employed in it. Lately, more and more managers of different organizations have become aware of the importance of organizational culture. Accordingly, the extent of the research dealing with the impact of organizational culture on the operations and performance of an organization, as well as with designing the scenarios for changing organizational cultures is increasing. This paper presents different theories developed by some of the so-called organizational culture gurus, as well as a case study of a non-profit organization and its culture. Moreover, the final project paper also introduces some suggestions on how to improve the organizational culture of this organization.

Key words: organizational culture, values, changes, non-profit organization (NPO)

UDK: 658.3:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Organizacijska kultura	3
2.1	Teorija Handya	5
2.2	Teorija Quinna Rohrbaugha (in Camerona).....	7
2.3	Teorija Deala in Kennedyja.....	9
2.4	Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo	10
3	Merjenje organizacijske kulture in njeno spreminjanje.....	13
3.1	Merjenje organizacijske kulture	13
3.2	OCAI instrument.....	15
3.3	Spreminjanje organizacijske kulture	16
4	Praktičen primer organizacijske kulture v nepridobitni organizaciji.....	19
4.1	Analiza organizacijske kulture	19
4.1.1	Analiza kulture po posameznih vprašanjih.....	19
4.1.2	Ugotovitve vprašanja 1 “Značilnosti delovnega okolja”	20
4.1.3	Ugotovitve vprašanja 2 “Značilnosti vodstva zavoda”.....	21
4.1.4	Ugotovitve vprašanja 3 “Stil vodenja”	21
4.1.5	Ugotovitve vprašanja 4 “Kaj zaposlene povezuje”	22
4.1.6	Ugotovitve vprašanja 5 “Strateške usmeritve”	23
4.1.7	Ugotovitve vprašanja 6 “Kriteriji uspešnosti zavoda”.....	23
4.1.8	Glavna ugotovitev “Sestava kulture v zavodu”	24
4.2	Ugotovitve.....	24
5	Sklep.....	27
	Literatura	29
	Viri	30
	Priloge.....	31

SLIKE

Slika 4.1	Značilnosti delovnega okolja na zavodu	20
Slika 4.2	Značilnosti vodstva zavoda	21
Slika 4.3	Stil vodenja.....	21
Slika 4.4	Zaposlene povezuje v celoto	22
Slika 4.5	Strateške usmeritve zavoda	23
Slika 4.6	Kriteriji uspešnosti zavoda	23
Slika 4.7	Povprečje posameznih kultur po vseh zaposlenih.....	24

TABELE

Tabela 4.1	Analiza vseh štirih kultur po posameznih vprašanjih.....	19
------------	--	----

KRAJŠAVE

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) instrument za ocenjevanje organizacijske kulture

IOOK Instrument za ocenjevanje organizacijske kulture

1 UVOD

Vsak posameznik nosi v sebi vrednote, ki oblikujejo njegove potrebe in interese. Ker smo družabna bitja, se združujemo v skupine, ki delujejo v organizacijah. Skupine posameznikov s podobnimi vrednotami ponavadi dobro delujejo, zato je tudi organizacija kot taka uspešna. Kultura se razvija postopoma, posamezniki pa jo (lahko) sooblikujejo.

Če organizacija ni uspešna, se ponavadi "zdravi" simptome ne pa tudi vzroke, ki so globlji, in jih je težko najti. Ponavadi rečemo, da je v podjetju "slaba klima". Vodstvo organizacije in zaposleni so nejevoljni in vsi le čakajo, kakšen bo naslednji korak. Ponavadi je vzrok v okolju, ki se nenehno spreminja in terja spremembe tudi v samih organizacijah. Kot pa vemo, je to zelo težko, ker če je nekaj zelo dolgo časa zakoreninjeno, potem je to skorajda nemogoče spremeniti. Posebno, če organizacijo sestavljajo posamezniki, ki se močno zavzemajo za skupne interese in imajo podobne vrednote, kar pomeni, da tvorijo močno kulturo. Vedno več je organizacij, ki se srečuje s to problematiko, ker živimo v nenehno spreminjajočem okolju, je treba tudi kulturo nenehno "nadzirati", saj lahko prehitro pride do težav, ki vplivajo na delovanje organizacije.

Pri izdelavi zaključne projektne naloge bom iskala različne sekundarne podatke v strokovni literaturi ter jih skušala navezati na pridobljene informacije, s pomočjo rezultatov primarnih podatkov iz razdeljenih anket. Na ta način bom pridobila sliko dejanskega stanja organizacijske kulture v obravnavani organizaciji. Kar pomeni, da bom pridobljeno znanje iz teorije povezala v praktični primer ter s tem skušala podrobno definirati organizacijsko kulturo.

S projektno nalogo želim predstaviti pojem organizacijske kulture, tj. s primerjavo mnenj različnih teoretikov razložiti njen pomen in predstaviti svojo definicijo organizacijske kulture. Cilji so naslednji:

- predstaviti definicijo, in to na takšen način, da jo bo razumel vsak laičen bralec,
- predstaviti vrste organizacijskih kultur glede na definicije različnih avtorjev,
- predstaviti možne spremembe organizacijske kulture, glede na definicije različnih avtorjev,
- prikazati zgoraj navedena načela na praktičnem primeru.

Močna organizacijska kultura je temelj organizacije, saj jo oblikujejo posamezniki, ki morajo skupaj izpolnjevati poslanstvo organizacije in vanjo tudi verjeti.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Beseda organizacija predstavlja skupnost, ki jo sestavljajo ljudje z namenom, da bi skupaj dosegali rezultate. Ta jim predstavlja vir zaslužka in jim nenazadnje daje občutek pripadnosti. Kultura pa je navzven gledano odnos ljudi, navade, običaji, obredi, skratka vse, s čimer posameznik predstavlja pripadnost določeni organizaciji, državi itd. Organizacijsko kulturo tvorijo in sooblikujejo posamezniki, ki imajo različne vrednote, vendar te skušajo poenotiti in na ta način prilagoditi strategiji in ciljem organizacije. Prevodnikova in Biloslavo (2007, 794) pišeta, da imajo ljudje vrednote, prepričanja, ki oblikujejo njihove potrebe in interese, in vse to vpliva na njihovo vedenje. Ko pridejo v organizacijo, se srečajo z ljudmi, ki imajo svoja prepričanja, vrednote, ki so lahko enaka ali različna. Če ljudje želijo delati skupaj in biti uspešni, morajo sprejeti neka skupna pravila in cilje. Skozi zgodovino človeštva se je oblikovalo več različnih vrst kulture na različnih nivojih, ki ena na drugo vplivajo z jezikom, simboli, pravili, gestami, načinom razmišljanja, čutenja, delovanja itd. (Prevodnik in Biloslavo 2007, 794).

Organizacijska kultura je sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge (Vila 1994, 344). Obstajajo tudi različni sinonimi organizacijske kulture, kot so: kultura združbe, kultura podjetja, korporacijska kultura (Kavšek 2004, 6). Organizacijska kultura je vzorec prepričanj, vrednot, obredov, mitov in čustvenosti, ki ga delijo pripadniki določene organizacije (Harrison in Stokes 1992, 13).

Prvine organizacijske kulture se pogosto pojavijo v začetnih fazah organizacijskega življenja, zato se razmeroma pogosto dogaja, da se določene organizacijske vrednote, ki jih je vzpostavil ustanovitelj neke organizacije, obdržijo še dolgo potem, ko je ustanovitelj že zapustil organizacijo (Trnavčević idr. 2007, 91).

Zanimiv pristop ima Schein (1997, 9), ki pravi, da je organizacijska kultura vzorec osnovnih domnev, ki jih iznajde, odkrije ali razvije skupina med učenjem obvladovanja lastnih problemov pri zunanjem prilagajanju in notranjem povezovanju, ki se je obnesel dovolj dobro, da ga lahko smatramo kot tehtnega in veljavnega ter zato posredujemo novim članom kot pravilen način dojemanja, mišljenja in čutenja v zvezi s temi procesi.

Lahko bi pa rekli, da bistvo organizacijske kulture predstavljajo skupne temeljne predpostavke, ki jih imajo člani organizacije, načini ravnanja, vrednote in drugi kulturni proizvodi predstavljajo le njen zunanji videz, to je vidni, manifestativni¹ in določljivi del, katerega bistvo počiva v skupnem skladu vednosti (Mesner Andolšek 1995, 46). Iz tega bi lahko sklepali, da avtorica vidi kulturo organizacije kot količino znanja in izkušenj, ki naj bi predstavljale premoženje podjetja, saj organizacija izkorišča znanje

¹ Veliki slovar tujk (2002, 698) razlaga besedo manifestativen kot odkrito javno in slovesno izražanje.

posameznika. To predstavlja konkurenčno prednost, vse temelji na znanju in izkušnjah zaposlenih saj vsako nalogo naredi človek po svoji lastni presoji v prid organizacije.

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, skupne članom organizacije, in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije² samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo probleme vedno znova in zanesljivo (Schein 1997, 6).

Tič Veselova (2003, 4–7) vidi organizacijsko kulturo kot moralno, družbeno in vedenjsko normo organizacije, ki izhaja iz prepričanj, stališč, lastnosti njenih članov. Gre torej za nepisana pravila ravnanja, način razmišljanja in ravnanja vsakega posameznika. Skratka pri kulturi gre za precej neoprijemljiv pojav, ki je težko merljiv. Prav zaradi tega jo je tudi zelo težko upravljati. Kultura sama zase sploh ni tako zanimiv pojav. Tisto, kar je njena skrita moč in zaradi česar je predmet preučevanj, je njen vpliv na okolico. Uspešna podjetja, z močno organizacijsko kulturo, ki podpira strategijo podjetja, so običajno bolj privlačna kot delodajalec. Organizacije kulturo razvijajo, če si za to prizadevajo ali ne. Kultura se oblikuje skozi čas, postopoma dan za dnem v mislih in srcih sodelavcev. Ne obstajajo namreč pravilne in napačne kulture. Obstajajo pa kulture, primerne za natančno določeno okolje. Zato zahteva izgradnja kulture, ki ustreza naši organizaciji, naši strategiji povsem edinstven pristop (Tič Vesel 2003, 4–7).

Posebej prepoznavne so razlike v kulturah organizacij takrat, ko nek član prestopi iz ene v organizacijo v drugo in tistih prvih nekaj dni, ki kljub vsemu, da sta si organizaciji po dejavnosti zelo podobni, a v novem podjetju niti približno ne vlada podobna kultura. Zato je vsak tak prestop kot nekakšen t. i. kulturni šok, ki pa na srečo ni tako intenziven, kot je v primeru turista, ki pride v neko drugo deželo, vendar pa razliko kljub vsemu opazimo, zaznamo in se ustrašimo, kaj pa, če me ne bodo sprejeli dobro, ne bom izpolnil njihovih pričakovanj ... Vse to se nam poraja v glavi, ko prestopimo v novo organizacijo, vendar pa potem ta strah izgine, saj, ko enkrat pričneš delati, začutiš utrip, ki vlada v podjetju, in zato podzavestno svoj prej “naučeni” način pričenemo prilagajati sedanji situaciji.

Zakaj organizacijski kulturi pripisujemo tolikšen pomen (Černetič 1997, 263):

- kultura vpliva na to, kako v organizaciji zaznavajo, analizirajo in rešujejo probleme,
- kultura vpliva na kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo v organizaciji (inovativna organizacija),

² Veliki slovar tujk (2002, 867) razlaga besedo percepcija kot čutno zaznavanje, dojetje predmetov in vtisov iz zunanjega sveta.

- kultura vpliva na to, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost kulturo organizacije,
- kultura vpliva na motivacijo zaposlenih.

2.1 Teorija Handya

Bil je začetnik miselnosti kulture v organizaciji. Podpiral je miselnost Harrisona, ki opozarja na različnost ozračja, različnost v upravljanju zadev, različnost v ravneh energije, osebne svobode, v vrstah osebnosti (Biloslavo 2006, 125).

Handy (1993, 20) je menil, da nobena kultura ni slaba ali dobra, ampak, da je določen tip kulture bolj ali manj primeren glede na določeno situacijo oz. okolje. Organizacijsko kulturo je razvrstil v štiri tipe:

1. *Kultura moči* – vedno prikazana s pajkovo mrežo. To pa zato, ker naj bi delovala iz centra mreže navzven. Kar pomeni, da ima organizacija vodjo, ki jo vodi glede na svoje interese. Vsi ostali člani organizacije predstavljajo nekakšno operativno jedro. V organizaciji bi lahko rekli, da vlada avtokracija. Saj vse odločitve sprejema en sam človek, kar pomeni, da za celoten potek dela ve en sam človek, kar pa predstavlja velik problem, ko je ta na dopustu ali daljši čas na bolniškem dopustu. Saj to pomeni, da takrat organizacija ne posluje oz., če pa že posluje, opravlja nekdo neko delo, o katerem ni poučen, kar pomeni, da lahko naredi še večjo škodo, kot, če organizacija ta čas ne bi poslovala. Najhuje pa se zgodi, ko vodja odide iz organizacije, lahko zaradi tega pride do velike katastrofe, saj ni človeka, ki bi ga lahko v tako kratkem času nasledil in zato lahko celo propade. Handy (1993, 176–211) meni, da je primerna za spremenljiva in tekmovalna okolja, kot so na primer majhne organizacije, tvegane posle, kot so borza in vojska, in za vodstvo izredno velikih organizacij. Prednost bi bila ta, da je organizacija izredno gibčna glede na hitro spremenljivost okolja, saj vse odločitve sprejema en sam in ni veliko sestankov, kot je to ponavadi, ko je zaradi ene majhne odločitve treba organizirati pet sestankov. Saj je tako predvideno v statutu organizacije. Slabost je ta, da se ob hitri rasti pajčevina lahko strga, kar pomeni, da, če se en človek odloča o vsem, pri določeni stvari porabi preveč časa in se hitro lahko zgodi, da ga prehiti dogajanje in zaostane daleč za konkurenco.
2. *Kultura vlog* – v obliki piramide, deluje na principu hierarhije položajev, kar pomeni glede na vlogo oz. položaj, ki ga ima posameznik v organizaciji. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest in navodil. Članom je zagotovljena dosmrtna zaposlitev in napredovanje s staranjem. Ta kultura je uspešna predvsem v stabilnem okolju, medtem, ko se spremembam v okolju zelo počasi prilagaja (Kavšek 2004, 16). Handy (1993, 176–211) meni, da je

zanjo značilno predvsem to, da posamezniku daje občutek varnosti. Pokaže se izredna odvisnost glede na moč položaja glede na hierarhično lestvico, glede na pristojnosti, vendar pa se pojavlja več nasprotij, saj morajo vse sprejemati skupaj. Primer tovrstne organizacije bi lahko bilo veliko, ustaljeno, razčlenjeno podjetje. Funkcije v velikih podjetjih predvsem, kot so to zavarovalnice, banke ter javna uprava. Prednost naj bi bila v tem, da so posebej uspešna v podjetjih, ki delujejo v stabilnem ali monopolnem okolju. Slabost tovrstne kulture pa bi bila predvsem ta, da je zanjo značilno predvsem počasno spreminjanje in prilagajanje ter birokratiziranost. Počasno spreminjanje pa zato, ker more iti skozi veliko različnih presoj vsaka najmanjša odločitev in v bistvu to vse skupaj še podaljšuje velikokrat po nepotrebnem vendar, člane obvezujejo razni pravilniki in statuti organizacij. V veliko primerih pa se izkaže tovrsten način kot dober, saj primer pretehta več ljudi, ki nimajo istega pogleda na predstavljeno situacijo, zato se bolj objektivno odločajo in predvidijo več pretenj in slabosti, kar je velika prednost.

3. *Kultura nalog* – ponazorjena z mrežo. Največja vrednota je doseganje zastavljenih ciljev. Za ta tip kulture je predvsem značilno timsko delo in je ekstremno prilagodljiva na spremembe v okolju. Zaposleni imajo veliko kontrole nad svojim delom. Njihova uspešnost pa se presoja na podlagi rezultatov. Odnosi med člani v organizaciji so zelo sproščeni. Glavni vir moči v organizaciji je strokovno znanje (Kavšek 2004, 16–17). Handy (1993, 176–211) meni, da je značilna je selekcija po uspešnosti. Primerno za kompleksna okolja in kompleksne naloge, to bi posebej veljalo za manjša svetovalna podjetja, raziskovalna in oglaševalska. V velikih podjetjih pa predvsem v teh, ki so zasnovana na razvoju in raziskavah, marketinška, kjer načrtujejo in v projektnih skupinah. Prednost te kulture je izredna ustvarjalnost in prožnost v delovanju okolja. Slabost pa manjša uspešnost, če je nujna specializiranost za urejanje zahtevnih zadev. Posebej je primerno za manjša svetovalna podjetja in ostale podobne tovrstne organizacije, ker so zaposleni vajeni delovati kot skupina in jim to delo ne predstavlja večjih težav, saj ves čas, delujejo skupaj eni in isti člani. Večji problem nastane, ko se morajo združiti člani, ki drugače ne sodelujejo v isti skupini, ker ima vsaka skupina svoj način dela in zato težje najdejo skupno rešitev.
4. *Kultura osebnosti* – prikazana kot galaktična meglica z nekaj svetlimi zvezdami. V tej kulturi je posameznik najpomembnejši. Organizacija je podrejena tem svetlim zvezdam, njen namen pa je ustvarjanje pogojev, da lahko posamezniki uresničijo svoje interese (Kavšek 2004, 17). Osnovno vodilo bi bilo znanje posameznikov. Temelji na zadovoljevanju potreb,

poudarja se individualizem. Koncept vodenja temelji na povezovanju interesov, konsenza, ki povzroča težavno vodenje in nadziranje. Za izvajanje so primerna raznovrstna okolja in enkratne naloge. Primer tovrstne organizacije so odvetniške pisarne, mala svetovalna podjetja in arhitekturni biroji. Prednost je izredna motiviranost in prostost delovanja članov. Slabost bi bila premajhen vpliv poslovanja in manjša usmerjenost delovanja (Handy 1993, 176–211). Kar bi preprosto rekli, da se vse vrti okrog ene osebe, ki je temelj obstoja organizacije. V primeru, da ta oseba iz organizacije odide, organizacija izgubi smisel obstoja (npr. manjše odvetniške pisarne, v katerih deluje samo po en odvetnik). Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le na podlagi soglasja članov, ki imajo v njej tudi enako moč. Takšna je lahko, dokler so v njej začetni ustanovitelji, ko pa se del članov zamenja, navadno pride do sprememb v kulturi (Prebil Šček 2003, 19).

2.2 Teorija Quinna Rohrbauga (in Camerona)

Quinn in Rohrbaugh (Prevodnik in Biloslavo 2007, 796) sta na temeljih raziskovanj Campbella in sodelavcev oblikovala nov model za merjenje organizacijske kulture. Statistična analiza je pokazala, da se organizacijsko kulturo da meriti z dvema dimenzijama, ki delita indikatorje v štiri skupine, ki v bistvu predstavljajo štiri tipe kultur:

1. *Kultura hierarhije* – organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi. Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Nad vse pomembno je, da organizacija gladko deluje. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev je stabilnost in uspešnost – učinkovito, gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov nizki stroški. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost (Biloslavo 2006, 130) Značilna je predvsem za velike organizacije, največkrat proizvodne, ker sestavljajo različne sektorje skozi proizvodni proces, tj. od inovacijskega oddelka, do nabave surovin, proizvodnje, prodaje, trženja, računovodstva, kontrole kakovosti itd. Ker pa je za vse to potrebnih veliko ljudi, je treba imeti več vodij v posameznem oddelku, da tako poteka delo hitreje in predvsem pa učinkoviteje. Vse je napisano in ni stvari, ki bi jo moral nekdo storiti, pa ta ni predpisana v kodeksu ali pravilniku (Cameron in Quinn 1999, 38).
2. *Kultura trga* – organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni – opravijo, česar se lotijo. Organizacija povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno

delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje v tržišče. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. Organizacija je trdo tekmovalna (Biloslavo 2006, 130). Za to vrsto kulture je značilno predvsem to, da se vsi zaposleni trudijo, da je delo dobro opravljeno in ne samo, da je opravljeno. Vsi zaposleni stremijo k tekmovalnosti s konkurenco. Njihovo osnovno vodilo bi lahko rekli, da je tekmovalnost in produktivnost. Vodje v tem primeru delujejo z agresivno strategijo do svojih podrejenih. Na določene trenutke celo zastrašujoče, vse to za dobiček produktivnost in donosnost organizacije. Ne marajo hierarhije, pravil, skupinskega dela, specializiranega dela, centralizacije odločanja, pomemben je trg in stranke na njem (Cameron in Quinn 1999, 39).

3. *Kultura klana* – organizacija je prijazno delovno okolje, kot velika družina, ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje – managerji so mentorji in morda očetovske osebnosti. Organizacijo povezuje pripadnost in tradicija. Zavzetost je velika. Organizacija podarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta posluš za odjemalce in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljajo timsko delovanje, sodelovanje in soglasje (Biloslavo 2006, 130) Za tovrstno kulturo je značilen odprt in prijateljski odnos, dajejo poudarek na zaposlene in na odjemalce. V nekaterih organizacijah so vodje celo preveč starševski in poslušni. Zato znajo to nekateri preveč izkoriščati v svojo korist. Menijo, da so prijazni nasmejani zaposleni ključ do uspeha. Ugotovljeno je bilo, da je uspešen način usklajevanja organizacijske aktivnosti, če se zagotovi, da zaposleni skupaj delijo enake vrednote, mišljenja in cilje. Za kulturo klana so torej značilne skupne vrednote in cilji, močan občutek skupnosti in pripadnosti ne govori se jaz bom, temveč mi bomo, veliko je timskega dela in zato niso za dobro opravljeno delo nagrajeni posamezniki temveč skupina. Izredno je razširjena zavzetost za zaposlene spodbujanje zaposlenih k sodelovanju s predlogi za izboljšavo dela in poslovanja organizacije. Značilen je tudi delež zaposlenih v organizaciji, saj vanjo verjamejo in “dihajo” z njo (Golob 2006, 11–12). Uspeh organizacije je odvisen od notranje klime in od ljudi, ki v njej delajo. Izredno veliko pomena dajejo morali (Cameron in Quinn 1999, 42–43). Avtorja kot primer tovrstne organizacije navajata japonske organizacije. Mogoče je to eden najpomembnejših ključev k takemu uspehu kot ga dosega Japonska, ker dajejo poudarek medsebojnim odnosom in se zavedajo pomena enotnosti in skupnega delovanja v organizaciji.
4. *Ad hoc kultura* – organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so

inovatorji, pripravljeni tvegati. Organizacijo povezujeta zavezanost poskušanju in inoviranju. Šteje biti prvi v vrstah. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje posebnih, novih izdelkov ali storitev. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost (Biloslavo 2006, 130). Glavni cilj adhokracije je pospeševanje prilagodljivosti in ustvarjalnosti. Tako se adhokracijska kultura pogosto pojavlja v industrijah, kot so letalska, razvijanje računalniške in programske opreme, svetovalne dejavnosti in snemanje filmov. V tovrstni kulturi ne vladajo oblastna razmerja, temveč se moč pretaka s posameznika na posameznika in iz naloge v nalogo. Velik poudarek je na individualnosti in prevzemanju tveganja, nimajo stalnih pravil temveč začasna pravila in začasni timi, skratka nič ni stalnega, saj se okolje vsakodnevno spreminja (Golob 2006, 11–12). Skratka lahko bi rekli, da se organizacije s tovrstno kulturo ukvarjajo z občasnimi projekti, pri katerih iz različnih delov organizacije tvorijo skupino. Ko je projekt zaključen, se razidejo in spet tvorijo novo skupino z namenom izvedbe novega projekta.

Quinn in Cameron sta na podlagi teorije razvila t.i. instrument "OCAI" ali Organizational Culture Assessment Instrument (v slovenščini bi bila kratica IOOK, tj. instrument za ocenjevanje organizacijske kulture), ki je dokaj enostaven za uporabo in razumljiv.

2.3 Teorija Deala in Kennedyja

Ta teorija temelji na dveh temeljnih merilih prvi opredeljuje stopnjo tveganja pri odločitvah, drugi pa hitrost povratnih informacij. Prvemu merilu sta dodala značilnost veliko in majhno tveganje, drugemu merilu pa hitro ali počasno povratno informacijo. Tako sta s kombiniranjem teh dveh meril določila naslednje štiri tipe organizacijske kulture (Kavšek 2004, 17):

Poslovna kultura – tveganja so majhna in porazdeljena. Povratne informacije takojšnje, temeljna vrednost so odjemalci in njihove potrebe; odločanje je hitro in enostavno; merila uspešnosti so predvsem količinska. Vzorniki so uspešni poslovneži, prodajalci, posredniki; udeleženci so prijazni in odkriti, uspešno je le skupinsko delovanje; kultura privlači aktivne ljudi, ki želijo hitre izide (Biloslavo 2006, 129). Deal in Kennedy (2000, 113–116) menita, da to kulturo sestavljajo ljudje, ki znajo tržiti sebe svoje izkušnje, uspehe, poznanstva itd. Vse to za dobro svoje organizacije, ki ji služijo. Največji delež gre pripisati njihovim govornim sposobnostim, saj z njimi privabljajo in dosega skorajda nemogoče. Eden takšnih primerov in zame absolutno najboljši primer v Sloveniji bi lahko rekla, da je gospod Jankovič (nekdanji predsednik uprave Mercatorja).

Kultura moči – značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, nasploh za tvegane in dinamične dejavnosti; tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč; razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost. Prva je bojevitost, čas je skopo odmerjen. Vzornik je trda, gospodovalna osebnost, udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard in se radi postavljajo, so tudi kratkovidni in praznovorni (Biloslavo 2006, 129). Deal in Kennedy (2000, 108–113) pišeta, da se človek ne sme pokazati navzven kot šibka osebnost tudi, ko ima težave in ga nekaj neizmerno razjezi ali užalosti. Menita, da se pred ostalimi ne sme jokati, ko pa pride v svojo pisarno, naj se zjoče. Človek, ki mu je všeč ta kultura, menita, da potrebuje hazard za svojo srečo, zna tolerirati, vedno gre na vse ali nič, vedno želi imeti takojšnjo povratno informacijo, kariera človeka s tovrstno kulturo “cveti” ves čas. S svojimi uspehi postanejo zvezde svojega poklica, so izredno temperamentni. Menita celo, da so heroji brez pravil in to je bistvo te kulture.

Procesna kultura – značilna je za upravne službe, za administracijo, velike firme in banke ter zavarovalnice; posameznikova tveganja so majhna, odzivov skoraj ni; pozornost velja bolj obliki kot vsebini dejavnosti; bistveni sta izvedbena popolnost vsakega početja in previdnost. Vzorniki varujejo organizacijo pred neznanimi nevarnostmi; kultura privlači natančne in urejene ljudi, ki ljubijo podrobnosti prevetrijjo v organizaciji vse spremembe in vplive (Biloslavo 2006, 129). Zaradi pomanjkanja povratnih informacij zaposlene prisili, da se osredotočijo na to, kako bodo neko stvar naredili in ni pomembno samo to, da je nekaj narejeno. Ljudje s to kulturo se nagibajo k razvoju, ki ga imenujejo “pokrij svojo zadnjo plat”. Previdnost pri tej kulturi ni osebna, raje prihaja povezana s končnim produktom. Človek z vrednotami v tej kulturi je tisti, ki poskuša zaščititi bolj sistemsko integriteto kot svojo (Deal in Kennedy 2000, 119–123).

Sistemska kultura – značilna je za naložbeno dejavnost, za velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, velike sisteme; tveganja so izjemno velika, povratne informacije zelo počasne; odločanje je centralizirano, v njem in v delovanju veljata preudarnost in odločnost. Trdni, samozavestni in umirjeni vzorniki, ki vzdržujejo dolgotrajno negotovost; udeleženci spoštujejo avtoritete in tehnične možnosti, si izmenjujejo izkušnje, se podpirajo in odklanjajo nepreudarno vedenje (Biloslavo 2006, 129). Deal in Kennedy (2000, 116–119) predpostavljata, da v okoljih, kjer pridobijo hitre povratne informacije, tipični managerji v dveh urah obravnavajo tekst 100 strani dolg. V organizaciji s sistemsko kulturo pa na sestanku obravnavajo tekst dolg deset strani in od tega dve uri porabijo za stran. Največji pomen dajejo poslovnim srečanjem.

2.4 Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

Veliko ljudi med seboj zamenjuje pojma organizacijska klima in kultura. Naj povem, da ti dve besedi nista sinonima, ampak sta med seboj tesno povezana. Organizacijska klima ali vzdušje v podjetju, dokazuje, kakšno je zadovoljstvo

zaposlenih v organizaciji, odnos med zaposlenimi, zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem uspešnosti. Skratka se ukvarja z značilnostmi, ki kažejo zadovoljstvo s socialnimi vidiki dela (Kavčič 1994, 191). Lahko bi rekli, da je ogledalo organizacije in stanja v njej.

Organizacijska klima odraža predvsem zaznavanje trenutnega stanja, povezanega s socio-psihološkimi vidiki dela (npr. zadovoljstvo z delom, odnosi), jedro kulture pa so vrednote, ki naj bi usmerjale delovanje posameznikov v združbi. Pojem organizacijska kultura je bolj globalen, usmerjen v preteklost, predvsem v tradicijo (Kavšek 2004, 12).

Kavčič (1994, 191) meni, da so temeljne naslednje razlike:

- Organizacijska klima ima zgodovinski in znanstveni izvir v psihologiji, medtem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja itd. Koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju pojavov v organizaciji.
- Organizacijska kultura se ukvarja bolj s procesi interakcije in konstrukcije pomena, kakor pa organizacijska klima. Zato je organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji in to raziskuje skoraj izključno z vprašalniki. Organizacijska kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Organizacijska kultura in klima tvorita skupaj s poslanstvom in drugimi obveznimi sestavinami organizacije smisel njenega obstoja oz. rdečo nit organizacije. Najpomembnejše pri vsem tem je dejstvo, da so organizacija predvsem ljudje, ki pa na srečo ali pa na nesrečo vseh nas ne mislijo isto in ne delajo istih opravil na enak način. Ker pa organizacijo tvori ogromno število ljudi, morajo ti svoje delovanje skušati uskladiti z delovanjem ostalih. Posameznik s svojim načinom dela, vrednotami, mišljenjem in obnašanjem "ustvarja" kulturo organizacije.

3 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJENO SPREMINJANJE

3.1 Merjenje organizacijske kulture

Človek je izredno tekmovalno bitje, vedno želi svoje dosežke primerjati z drugimi v našem primeru konkurenti. Primerjavo lahko doseže le z merjenjem, zato želi na vsak način izdelati formulo ali model, s pomočjo katerega bi meril določeno stvar. Vedno poskuša poiskati skupne točke vseh faktorjev in na podlagi teh oceniti, kolikšno težo imajo v določenem primeru.

Zato si tudi v našem primeru želi izmeriti organizacijsko kulturo. To pa zato, da zazna njen vpliv, ki je lahko šibek ali močan. To pa stori s pomočjo raznih instrumentov, ki bi pokazali stanje v organizaciji.

Kavčič (1994, 195) predstavlja naslednje dimenzije merjenj:

- vrednote: te povedo, kaj je dobro in kaj slabo, kaj lepo in kaj grdo, kaj normalno in kaj nenormalno;
- rituali: to so kolektivne aktivnosti, ki so tehnično gledano nepotrebne in same sebi namen, imajo socialni pomen;
- vzorniki (heroji): so žive ali mrtve, dejanske ali izmišljene osebe, ki imajo kake v organizaciji zelo cenjene lastnosti in so zato modeli zaželenega obnašanja članov organizacije;
- zgodbe: to so zaokrožena pripovedovanja o osnovanju organizacije, o izkoriščanju članov organizacije;
- simboli: to so besede, kretnje, slike ali predmeti, ki so nosilci določenega pomena v kulturi;
- miti o organizaciji: to so kulturno definirane resnice v obliki zgodb, parabol, aforizmov, in v podobnih oblikah;
- proizvodi in storitve: so torej tisto kar je človek ustvaril sam, kar je njegov proizvod.

Mihaličeva (2004, 387) meni, da se načeloma kultura meri enkrat letno, vendar pa tudi po radikalnih spremembah. Vzroke za merjenje vidi naslednje:

- S spreminjanjem zunanjega okolja postanejo posamezni elementi kulture in klime neustrezni ter lahko ovirajo uspešnost in učinkovitost organizacije.
- Kultura in klima sta zelo pomembna elementa, ki vplivata na izbiro načina spreminjanja organizacije in uspešnost uvedbe sprememb v organizaciji.
- Posamezni elementi kulture in klime pripomorejo k uvajanju sprememb v organizaciji ali ga otežujejo; le te lahko ugotavljamo intuitivno ali z merjenjem, ki je primerno v kompleksnih, manj preglednih notranjih okoljih.

- Preučevanje kulture in klime je zelo kompleksna naloga, saj so mnogi elementi opazovalcu prikriti; pomen kulture in klime lahko namreč najbolje razumejo le udeleženci sami, za pravilno tolmačenje pa je pogosto primerno uporabiti usposobljenega izvajalca.
- Merjenje organizacijske kulture in klime je še posebej smiselno tedaj, ko želimo učinkoviteje izbirati in uvajati spremembe v organizaciji (kultura in klima namreč pokažeta kaj je treba predhodno spremeniti, nadgraditi in izboljšati preden uvajamo spremembe, saj mora biti stanje tako, da bodo spremembe padle na plodna tla – psihološka priprava sistema na spremembe).

Metoda, ki je najpogostejša pri tovrstnih merjenjih, je anketiranje. Gruban (2007) se sprašuje, ali so vprašalniki sploh prava metoda za diagnosticiranje organizacijskih kultur, saj meni, da imajo veliko pomanjkljivosti – kot prvo avtor izpostavlja, da so neprimerni, ker je anketar zunanji svetovalec, za katerega se predpostavlja, da ve, katera vprašanja so v organizacijskem življenju najpomembnejša. Kot drugo meni, da lahko vprašalniki ponudijo odlične statistične podatke, ki pa niso rdeča nit našega raziskovanja. Poleg tega ocena 5,3 na sedem stopenjski lestvici ne pove ravno veliko o tem, kakšen je način nadzora, ali kako se uveljavlja moč v organizaciji. Vendar pa se ne strinjam povsem s to trditvijo, saj je to odvisno od vprašalnika oziroma od tega, kako je zastavljeno vprašanje. Ni zanemarljivo niti to, da se vse podatke sešteje in predvideva, da imajo enako težo, kar pa absolutno ne drži. Zato predlaga metodo audit organizacijske kulture, kjer se tehniki zbiranja podatkov z metodo raziskovalnih vprašalnikov, pridružujejo še mnogi drugi prijemi: uporaba kvalitativnih metod, kot so že omenjeni usmerjeni intervjuji in fokusne skupine, tehnike opazovanja vedenj, dogodkov, fizičnih artefaktov ipd., ki omogočajo razkrivanje implicitnih razsežnosti organizacijske kulture.

Predstavlja pa tudi simptome šibke organizacijske kulture ali kulture v težavah, ti pa naj bi bili naslednji:

- nejasne vrednote in prepričanja o tem, kako uspeti,
- veliko prepričanj nejasne prioritete in pomembnost,
- različni deli organizacije imajo povsem različna prepričanja,
- vodje delujejo destruktivno,
- rituali so bodisi ne organizirani – vsak počne stvari po svoje ali nasprotujoči si -leva roka ne ve, kaj dela desnica,
- obrnjenost organizacije navznoter, rivalstvo namesto tržne usmerjenosti navzven,
- pretirana kratkoročnost: “Koliko pa sploh je prava doza? To veste lahko le sami!”,

- nezadovoljstvo zaposlenih,
- fragmentiranost³ in nedoslednost(“tisti zgoraj ne vedo kaj počnejo ali tisti zgoraj dobro vedo, kar počnejo!”),
- čustveni izbruhi in negotovost, strah, nezaupanje,
- vojne subkultur namesto koeksistence⁴, izključujoče vrednote.

3.2 OCAI instrument

OCAI je kratica angleške besede Organizational Culture Assessment Instrument. Kar bi v slovenščini pomenilo pripomoček – instrument za ocenjevanje organizacijske kulture. Ta instrument se precej razlikuje od večine instrumentov za ocenjevanje organizacijske kulture, saj anketiranim nudi opis oz. trditve in ne vprašanj, pri čemer vprašani oceni, do kakšne mere je njihova organizacija podobna opisu. Zaradi tega je tak instrument notranje dokaj zanesljiv, saj odgovori vprašanih ne odražajo toliko osebnega odnosa. Nadaljnja prednost tega instrumenta je tudi ta, da se lahko oceni tip prisotne organizacijske kulture. Omogoča sistematično vključitev velikega števila dimenzij organizacijske kulture, poleg tega je pri tej metodi dobro tudi to, da se lahko iz preučevanih podatkov ugotovi, kolikšna je moč in skladnost organizacijske kulture (Golob 2006, 10). Vsaka organizacija lahko s pomočjo OCAI vprašalnika analizira kulturo in dobi s tem sliko, kako ta organizacija deluje in katere vrednote jo sestavljajo in v kakšni meri.

Cameron in Quinn (2006, 23–25) sta izdelala instrument, ki je zasnovan kot vprašalnik, v katerem posameznik odgovarja na šest različnih točk oz. tem. Obstajajo tudi daljše verzij, npr. s štiriindvajset točkami. Toda avtorja zatrjujeta, da ima instrument s šestimi točkami enako končno oceno kot daljši model instrumenta oz. vprašalnika. V prvem koraku definirata organizacijsko kulturo glede na sedanje stanje in v naslednjem glede na prihodnje. S pomočjo analize prihodnjega stanja pridobimo sliko organizacijske kulture, za katero lahko ugotovimo ali so pričakovanja posameznikov in videnja organizacije v prihodnosti v skladu s sedanjim stanjem kulture. Kar pomeni, da ista vprašanja rešujemo dvakrat, prvič kot sedanje stanje v organizaciji in drugič kot pričakovanja posameznika za prihodnost. Pri reševanju za prihodnost si moramo predstavljati, kakšna bo naša organizacija čez pet let in nato opišemo, kako jo vidimo oziroma bolje rečeno, kakšna si želimo, da bi bila naša organizacija v prihodnosti. Analiza nam bo na ta način pomagala najti “zaviralce” kulture v naši organizaciji. Pomembno je vedeti, da ni pravih in napačnih odgovorov in ni niti boljših ali slabših kultur, saj vsak sklop predstavlja svoje prednosti in slabosti.

³ Veliki slovar tujk (2002, 365) razlaga besedo fragmentacija kot marketinško delitev tržišča na podskupine s podobnimi značilnostmi ali zahtevami.

⁴ Besedo “koeksistenca» pa Veliki slovar tujk (2002, 579) razlaga kot sobivanje sočasen razvoj, skupno življenje (aktivna ~); (mednarodno) sožitje.

Vprašalnik sestavlja šest sklopov, od tega ima vsak po štiri trditve oz. možne odgovore. Med te štiri trditve porazdelimo 100 točk. Največ točk tako prisodimo tistemu odgovoru, za katerega menimo, da najbolj izraža dejansko stanje v organizaciji. Seveda pa, lahko določimo tudi samo eni od trditev 100 točk, če menimo, da ta popolnoma drži za našo organizacijo. Avtorja nam svetujeta, da preden zaključimo, vedno preverimo, ali vsota točk posameznih trditev pri vprašanju res znaša 100. V primeru, da ne znaša 100, je neuporaben za obdelavo.

Po mojem mnenju je prednost zgoraj omenjenega vprašalnika v tem, da vedno najdeš ustrezen odgovor in ni kot pri nekaterih običajnih vprašalnikih zaprtega tipa, ko v bistvu oklevaš med dvema trditvama, vendar moraš zaradi pravil izpolnjevanja označiti oz. obkrožiti le en odgovor. To mislim, da velikokrat ne pokaže prave slike obravnavane teme, saj posamično odgovora ne prikazujeta meni zelenega odgovora.

Vprašalnik vsebuje tako pri vsakem vprašanju štiri trditve trditev A s svojim opisom predstavlja značilnosti kulture klana, trditev B s svojim opisom predstavlja značilnosti kulture ad hoc, trditev C s svojim opisom predstavlja značilnosti kulture trga in trditev D s svojim opisom predstavlja kulturo hierarhije.

Vprašalnik zajema splošna vprašanja, ki lahko ocenjujejo kulturo tako pridobitne kot tudi nepridobitne organizacije. Mislim, da lahko na ta način vsak laik naredi analizo kulture svoje organizacije s pomočjo vprašalnika, saj vse potrebno pridobi iz knjig.

3.3 Spreminjanje organizacijske kulture

Ko analiza kulture s pomočjo merjenja pokaže alarmantne podatke oz. je to že čutiti v organizaciji, je čas, da se vodstvo loti spreminjanja kulture. Kulturna sprememba ni cilj samo po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Vendar je proces spreminjanja zelo težavna naloga, kajti zaposleni se kulturne razlike ne zavedajo (Mesner Andolšek 1995, 131).

Mesner Andolškova (1995, 138–139) podaja nasvet, kako se lotiti spreminjanja in jim svetuje, da kadar se znajdejo v krizi ali pred ugodno priložnostjo, naj opravijo neke vrste strateški pregled svojega dela. Oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. V takšni situaciji pa se kultura pojavi kot pospeševalec ali pa kot zaviralec novih strategij. Običajno se izkaže, da so bile kulturne spremembe posledica vpeljave novih metod dela, sistemov in struktur v organizaciji, novih ljudi itd., kultura se je torej največkrat spreminjala posledično oz. naključno. Velikokrat pa so se vodilni v organizacijah vendarle zavedali, da nove strategije zahtevajo spremembo stališč, prepričanj in predpostavk zaposlenih. Sprememba ljudi na odločilnih položajih v organizaciji je seveda v tem pogledu najpomembnejša. Spremembe v vodenju lahko prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, ki združene z močjo lahko delujejo kot glavni spodbujevalec kulturne spremembe. To pa storijo na različne načine, ali se tega problema lotijo sami s pomočjo

strokovne literature s tovrstno tematiko, kar je absolutno cenejše, ali pa pokličejo strokovnjake s tega področja, ki jih ni noben problem najti. Če vtipkamo v enega od spletnih brskalnikov besede “spreminjanje organizacijske kulture”, se pojavi cel kup zadetkov in s tem tudi organizacij, ki se s tem ukvarjajo in, ki z veseljem pridejo analizirati, vendar pa to izredno drago zaračunajo. Na internetu sem zasledila tudi različne oglase, s katerimi različna podjetja privabljajo stranke in jim nudijo pomoč, svetovanje, merjenje, analiziranje in pomoč pri spreminjanju organizacijske kulture.

Biloslavo (2006, 131–132) meni, da si mora management vzeti dovolj časa, da išče med sodelavci takšne, ki bi zaradi svojih vrednot hoteli zasnovati drugačno, vzporedno kulturo organizacije. Management jih mora nato primerno izolirati od pritiskov obstoječe kulture in jim ponuditi ugodne razmere za delo in osebni razvoj, na ta način bodo kmalu ustvarili novo s politiko organizacije bolj usklajeno kulturo. Pomembno je, da člani managementa postanejo vzorniki, s svojim vedenjem naj dajejo ton spreminjanja. Priporočljivo je celo, da se vršne managerje menja z nekom iz zunanjega okolja, ki je neobremenjen in prinaša v podjetje svežega duha. Pomembno pa je tudi, da se čim več nenapisanih pravil spremeni v formalna pravila, ter se jih prične dosledno uveljavljati.

Vendar pa tovrstne spremembe niso po volji niti managerjem, kaj šele zaposlenim. Kot meni Kavčič (1994, 200), se upirajo zaradi naslednjih razlogov:

- Neobveščenost o spremembah: saj le te niso jasne na začetku niti vodstvu, saj je za vse to nekaj novega. Zato so informacije o tem zelo skope, kar pa v zaposlenih poudarja še večji dvom v uspeh spreminjanja.
- Bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami: absolutno je med prvimi bojaznimi nižji mesečni dohodek. Ker bo organizacija trošila veliko denarja za svetovanje in pomoč in bo posledično nižala dohodek in s tem pritiskala na zaposlene.
- Bojazen pred socialnimi neugodnostmi: delavec si v organizaciji izoblikuje status, vzpostavi formalne in neformalne socialne povezave, ker so socialne povezave pod vplivom ekonomskega položaja v službi. Zato spremembe vplivajo tudi na druge spremembe.
- Bojazen pred neznanim: kljub dobljenim informacijam, se posameznik, boji, da se bo ob uvedbi pokazala še katera druga slabost spremembe katere ni predvidelo vodstvo.
- Bojazen pred drugimi neprijetnostmi: spremembe v posameznikovih navadah v življenjskem ritmu itd.

Kavčič (1994, 201) predpostavlja, da poznamo dve vrsti sprememb glede na pogostost sprememb:

- Rutinske spremembe: so spremembe, ki so razmeroma pogoste, nanašajo se na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja.
- Ne rutinske spremembe: so spremembe, ki so enkratne, praviloma večjega pomena za organizacijo in za posameznika in lahko bistveno spremenijo položaj posameznika v organizaciji.

Glavne stopnje v reakcijah članov na ne rutinske spremembe v organizaciji so:

- Zanihanje sprememb ponavadi z besedami: “Pa ne ravno sedaj, ko imamo toliko drugih težav!” ali pa: “To ni mogoče!” itd.
- Jeza: z besedami: “Zakaj se je ravno meni moralo to zgoditi?” Gre za obdobje velike čustvene napetosti, ko kaže z zaposlenimi ravnati zelo skrbno, saj lahko majhni incidenti izzovejo velike požare.
- Pogajanje: posameznik želi spremembo spremeniti sebi v prid.
- Depresija: to pomeni začetek sprejemanja sprememb, vendar pa morajo v tej fazi vodstvo razumeti težave zaposlenih morajo delovati terapevtsko in jim postopoma dodajati spremembe.
- Sprejemanje sprememb: tu zaposleni že delajo po novem načinu in se počasi pričnejo zavedati prednosti, ki jim jih le ta prinaša.

Raziskovalci ugotavljajo, da večina organizacij v procesu spreminjanja uporablja eno ali več participativnih⁵ oblik uvajanja sprememb. Ali gre za bolj ali manj formalizirane skupinske razgovore, skupinsko dajanje napotkov (briefing), krožke kvalitete itd. Namen uvedbe teh oblik je večstranski: omogočile naj bi zaposlenim večjo identifikacijo in privrženost skupini in organizaciji; izboljšale naj bi komunikacijo, pretok informacij in nadzor; omogočile kolektivno izkušnjo pri reševanju organizacijskih problemov; pospešile naj bi participativne prakse vodenja (Mesner Andolšek 1995, 141).

Z obvladovanjem novih spretnosti, s posedovanjem novega znanja, ljudje spremenijo tudi svoja prepričanja glede lastnih sposobnosti in potencialov, mimogrede pa iščejo nove možnosti obvladovanja problemov v vsakdanjem življenju v organizaciji (Mesner Andolšek 1995, 142).

Vendar pa spreminjanje kulture prinaša tudi spremembe vrednot in s tem spremembo razmišljanja kaj je prav, kaj ni. Prav zaradi spreminjanja vrednot je posledično spreminjanje kulture tako dolgotrajen proces, ki se ne konča in po mnenju nekaterih skoraj, da nemogoč.

⁵ Veliki slovar tujk (2002, 853) razlaga besedo “participacija” kot sodelovanje zaposlenih pri odločanju.

4 PRAKTIČEN PRIMER ORGANIZACIJSKE KULTURE V NEPRIDOBITNI ORGANIZACIJI

Obravnavala sem nepridobitno organizacijo, ki pa ne želi biti imenovana. Priredila sem vprašalnik avtorjev Camerona in Quinna (1999, 20–22). Sestavljalo ga je šest vprašanj, pri vsakem so bile štiri trditve. Vse štiri trditve skupaj so tvorile 100 točk. Zato je te točke anketiranec lahko poljubno razdelil med posamezne odgovore oz. dal poljubno težo posameznemu odgovoru.

4.1 Analiza organizacijske kulture

Vprašalnik sem posredovala preko elektronske pošte enemu od zaposlenih v tej organizaciji in ta ga je nato posredoval vsem zaposlenim. Na vprašalnik je odgovorilo 55 od vseh 105 zaposlenih, kar predstavlja 52 % vseh, ki jim je bil vprašalnik oddan v izpolnjevanje.

Pridobljene ankete sem nato s pomočjo Microsoftovega programa Excel vpisala v tabelo in nato tako pridobljene podatke preračunala v povprečje za posamezno vprašanje. Te sem nato prikazala tako v tabeli kot tudi grafično.

V svojem praktičnem primeru obravnavala le sedanje stanje, saj to predstavlja najbolj realno sliko organizacije, ker vprašalnik za prihodnost sprašuje bolj na podlagi subjektivnih videnj organizacije s strani posameznika ne nazadnje tudi njegovih želja, kar pa predstavlja velikokrat odmik od realnosti in dejansko slike. Menim, da je tisto nekakšna druga faza poizvedovanja, ko že vemo rezultate prve faze in ko smo že pričeli spreminjati kulturo nato bi šele uporabila vprašalnik za prihodnost in z njim videla ali organizacijo sestavljajo “pravi” ljudje in skupaj tvorijo močno kulturo in kako vidijo novo ustvarjeno kulturo.

4.1.1 Analiza kulture po posameznih vprašanjih

Tabela 4.1 Analiza vseh štirih kultur po posameznih vprašanjih

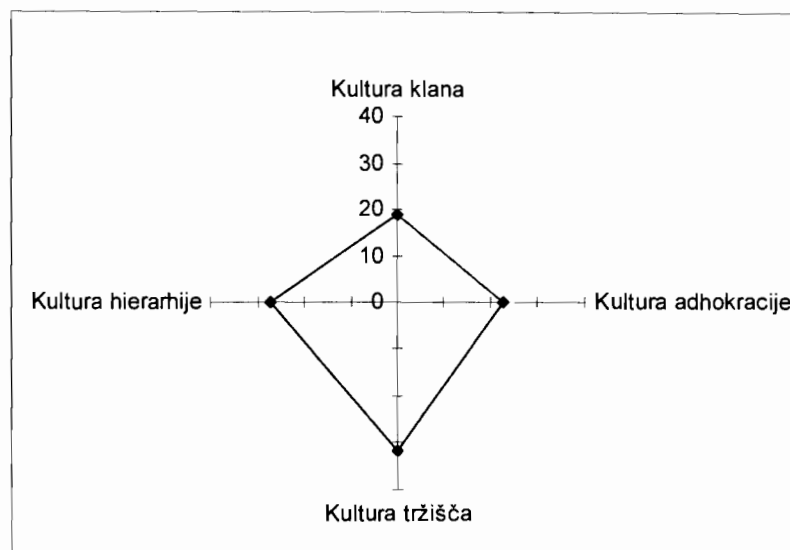
	Kultura klana	Kultura adhokracije	Kultura tržišča	Kultura hierarhije
1	19	23	32	27
2	23	26	32	18
3	24	24	33	17
4	19	18	33	27
5	18	34	31	16
6	18	27	27	26
Pov.	20	25	31	22

Tabela 4.1 prikazuje analizo vseh štirih kultur po posameznem vprašanju, v zadnji

vrstici pa je preračunano povprečje za posamezno kulturo. Iz tabele je razvidno, da je v obravnavani organizaciji najbolj razširjena kultura tržišča sledi pa ji kultura adhokracije, ki je tudi zelo močna. Lahko bi rekli, da je nekakšna mešanica dveh različnih kultur. To pa nam pove, da je organizacija izredno tekmovalna, velik pomen imajo cilji, inovativnost ji ni tuja, vedno želijo biti prvi.

4.1.2 Ugotovitve vprašanja 1 "Značilnosti delovnega okolja"

Slika 4.1 Značilnosti delovnega okolja na zavodu

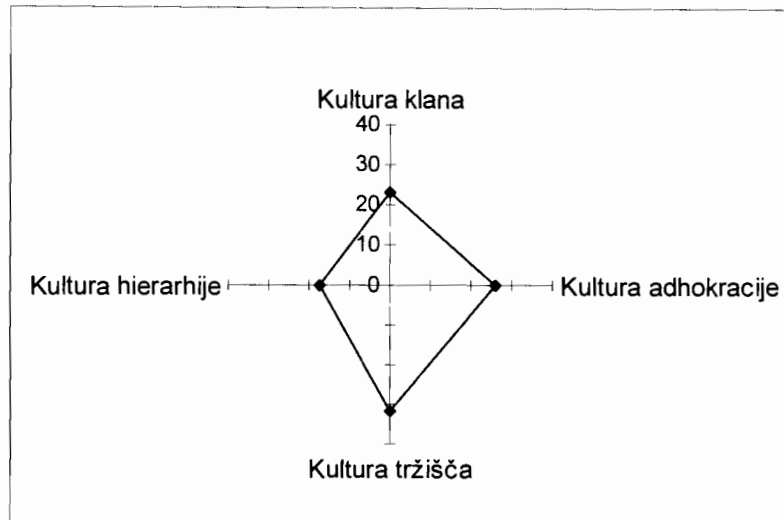


Največji delež anketirancev (32 %) vidi v svoji organizaciji kulturo tržišča, kar pomeni, da menijo, da je organizacija usmerjena k doseganju rezultatov (slika 4.1). V organizaciji vlada tekmovalnost in vsi stremijo k doseganju zastavljenih ciljev. To je za organizacijo izredno pomembno, saj imajo vsi nekakšno motivacijo, ki jih vleče naprej v nove in nove uspehe.

Malo manjši delež (27 %) ljudi, a še vedno velik, vidi v svoji organizaciji kulturo hierarhije. Ti menijo, da je organizacija nadzorovana in strukturirana. Organizacija od njih zahteva, da se držijo formalnih postopkov in pravil pri opravljanju svojega dela.

4.1.3 Ugotovitve vprašanja 2 “Značilnosti vodstva zavoda”

Slika 4.2 Značilnosti vodstva zavoda

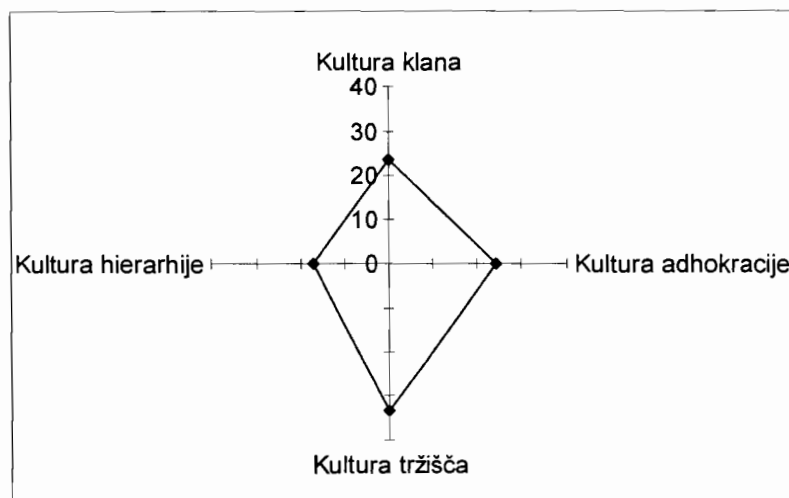


Največji delež anketirancev (32 %) vidi v svoji organizaciji kulturo tržišča, kar pomeni, da je vodstvo zgled dobrega, agresivnega in na rezultat osredotočenega managementa (slika 4.2). Vodstvo agresivno vpliva na svoje zaposlene, ter jih na ta način želi pripraviti do ustreznega delovanja. Menijo, da se s tekmovalnostjo, da doseči vse.

Manjši delež (26 %) anketirancev vidi v svoji organizaciji kulturo adhokracije, kar pomeni, da ima vodstvo zgled dobrega podjetništva, inoviranja in sprejemanja tveganja. Vsak v organizaciji se zaveda, da brez tveganja ni uspehov.

4.1.4 Ugotovitve vprašanja 3 “Stil vodenja”

Slika 4.3 Stil vodenja



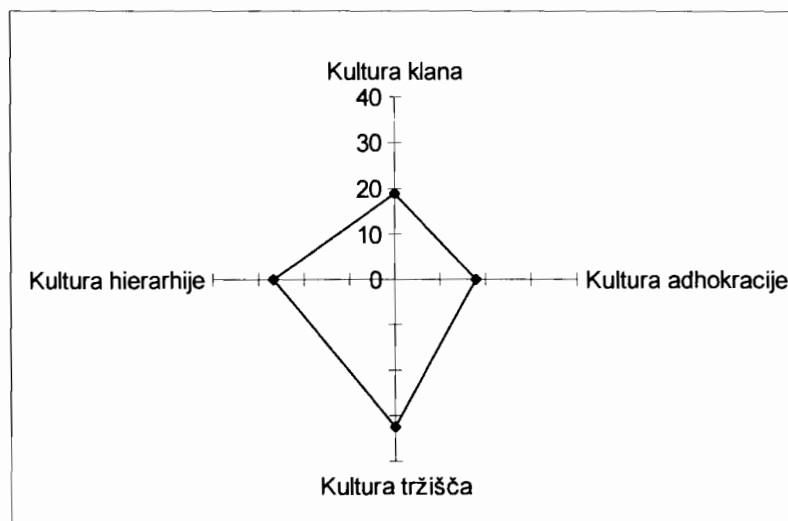
Največji delež anketirancev (33 %) vidi v svoji organizaciji kulturo tržišča, kar pomeni, da se vodstvo poslužuje vodenja, s katerim izredno spodbujajo tekmovalnost, visoke zahteve in dosežki (slika 4.3). To so tri najpomembnejše značilnosti stila vodenja. Zaposleni neprestano tekmujejo, kdo bo več dosegel, njihovo glavno vodilo je, pokaži, kaj znaš in da si najboljši oz. boljši od drugih.

Manjši delež (24 %) anketirancev vidi v svoji organizaciji kulturo klana, kar pomeni, da postavljajo velik pomen na timsko delo, sodelovanje in posledično iskanje konsenza. Zaposleni delajo večino timsko, kar pomeni, da delo zahteva veliko medsebojnega usklajevanja.

Enak delež (24 %) anketirancev vidi v svoji organizaciji kulturo adhokracije, kar pomeni, da posameznik prevzema tveganje za svoj del, delujejo inovativno, svobodno, predvsem pa edinstveno.

4.1.5 Ugotovitve vprašanja 4 "Kaj zaposlene povezuje"

Slika 4.4 Zaposlene povezuje v celoto

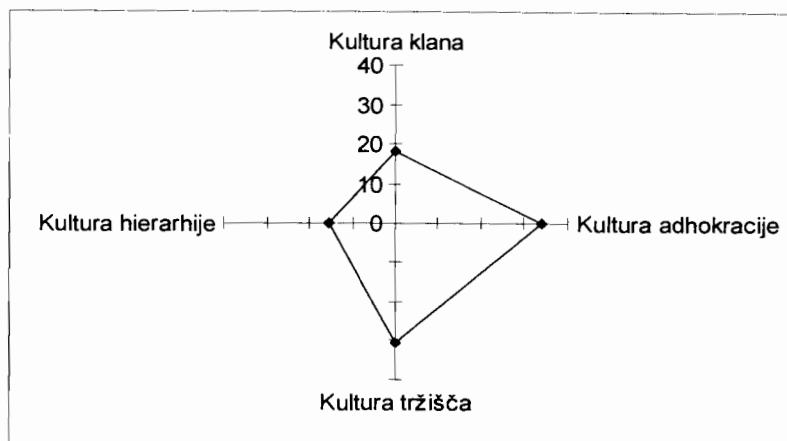


Največji delež anketirancev (33 %) vidi v svoji organizaciji kulturo tržišča, kar pomeni, da je t. i. lepilo med zaposlenimi poudarek na dosežkih in doseganju ciljev (slika 4.4). Tekmovalnost in zmagovanje sta po njihovem sinonim uspeha.

Manjši delež, a še vedno velik (24 %) anketirancev vidi v svoji organizaciji kulturo hierarhije, ti vidijo kot glavni povezovalni člen med zaposlenimi formalna pravila in usmeritve. Najpomembnejša njihova naloga je vzdrževanje stabilnega delovanja Zavoda.

4.1.6 Ugotovitve vprašanja 5 "Strateške usmeritve"

Slika 4.5 Strateške usmeritve zavoda

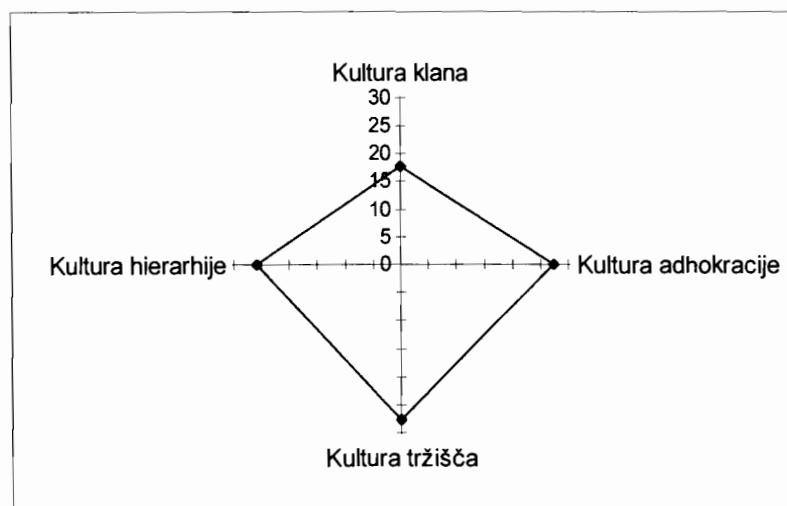


Največji delež anketirancev (34 %) vidi v svoji organizaciji kulturo adhokracije, kar pomeni, da podpirajo razvoj novih programov in ustvarjanje novih izzivov (slika 4.5). Preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti je cenjeno.

Malo manjši delež (31 %) ljudi, a še vedno velik, vidi v svoji organizaciji kulturo tržišča. Ti menijo, da je pomembna konkurenčnost in doseganje rezultatov. Največji pomen dajejo dosegu zastavljenih ciljev in biti boljši od konkurenčnih organizacij.

4.1.7 Ugotovitve vprašanja 6 "Kriteriji uspešnosti zavoda"

Slika 4.6 Kriteriji uspešnosti zavoda

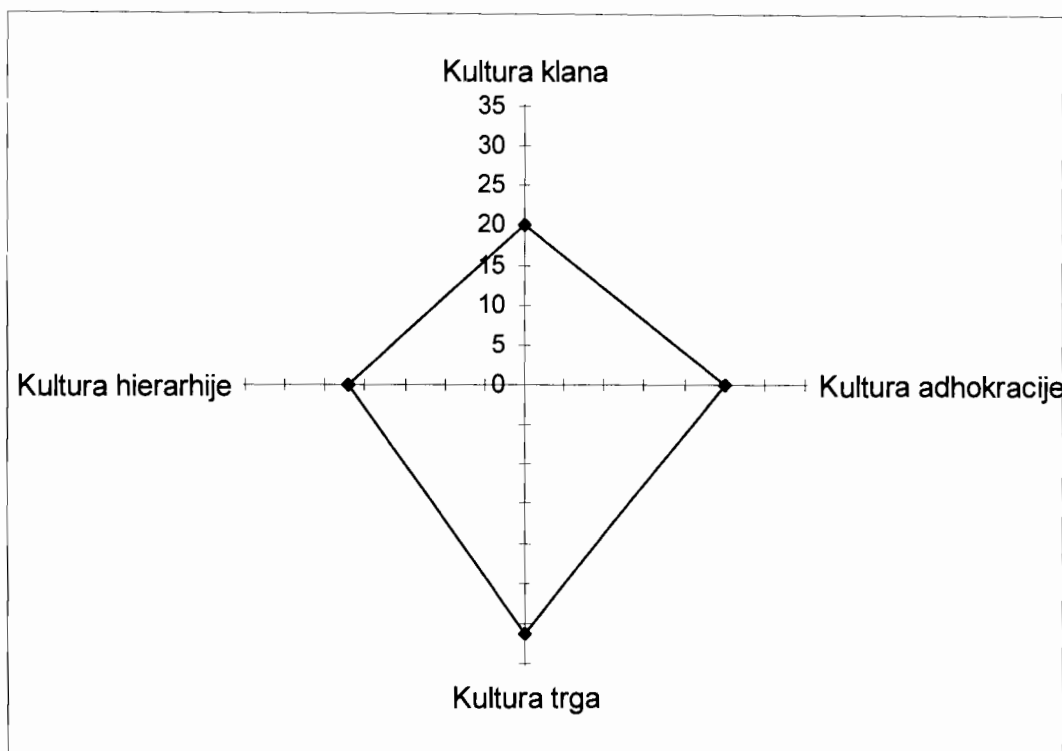


Kultura tržišča in adhokracije dosejata enak delež (27 %), kar bi lahko pomenilo, da so kriteriji uspešnosti mešanica obeh omenjenih kultur (slika 4.6). Kulturo tržišča opredeljujejo kot uspešnost na osnovi prehitevanja konkurence. Glavni ključ je konkurenčno k trgu usmerjeno vodenje. Kulturo adhokracije opredeljujejo svoj

uspešnost na osnovi edinstvenosti in modernosti svojih programov. Zavod "orje ledino".

4.1.8 Glavna ugotovitev "Sestava kulture v zavodu"

Slika 4.7 Povprečje posameznih kultur po vseh zaposlenih



Organizacija je v največji meri odprta navzven, na zunanji trg, kjer skuša diferencirati svoje proizvode. Motivira jo konkurenca. Rezultat (31 %) pove, da se je skoraj tretjina zaposlenih opredelila, da so organizaciji pomembni izidi, voditelji so trdi, zahtevni in tekmovalni (slika 4.7). Vendar pa imajo tudi močno kulturo adhokracije (25 %), kar pa vsekakor dokazuje, da je delovno okolje dinamično, podjetniško, voditelji so inovatorji in želijo tvegati, dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti.

4.2 Ugotovitve

Na podlagi zgoraj navedenega lahko z lahkoto ugotovimo, da ima največji delež kultura tržišča vendar pa imajo v organizaciji tudi močno kulturo adhokracije. Kar nam pove, da gre za nekakšno mešanico tržne in ad hoc kulture. Ta nam veliko pove o samem delovanju organizacije, načinu vodenja in ne nazadnje tudi o stanju v organizaciji. Gre za organizacijo, v kateri vodstvo s svojim tekmovalnim načinom delovanja in z veliko mero inovativnosti stremi k zastavljenemu cilju, ne glede na morebitne pomisleke svojih zaposlenih. Vodstvo sestavljajo vizionarji z veliko zahtevnosti in neizprosnega odnosa do zaposlenih. Vodstvo je izredno samoiniciativno

in naredi vse česar se loti. Ker pa so pri različnih projektih različne skupine, niti ni stalnega sodelovanja z istimi sodelavci. Vsak od zaposlenih sprejema tveganje in odgovornost in se tega neposredno zaveda. Ker sama poznam to organizacijo, mislim, da je tekmovalnost prevelika, saj zavira delovanje oz. dosega nasprotni učinek od želenega. V vsej delovni vnemi pozabljajo na pristne medčloveške odnose, to pa slabi še tako močno kulturo. Vedno bolj se v organizaciji čuti pretirana tekmovalnost in ciničnost pomešana z zavistjo, kar prinaša v organizacijsko okolje neko napetost. Vse to še podkrepi dogajanje v organizaciji, ki je vedno bolj negativno medijsko izpostavljena.

Posledica vsega tega je visoka fluktuacija v organizaciji, ki ji še ni videti konca. Po mojem mnenju je za to krivo vodstvo, ki je skorajda pozabilo poslanstvo organizacije in večino svojega dragocenega časa posvečajo drugim stvarjem, ki pa niso neposredno povezane z njenim delovanjem. Vsekakor bi moral vodstvo zamenjati nekdo drug z novimi idejami in iz zunanjega okolja neobremenjen z organizacijsko preteklostjo. Šele takrat lahko pričakujemo temeljite spremembe delovanja in kulture v organizaciji. Najbolj od vsega je moteča miselnost, da je vsak nadomestljiv, kar pa žal ni res. Človek, ki se zaposli v organizaciji, z njo živi in diha in v svoje delo vnaša svoje znanje, izkušnje, iznajdljivost ... Ko ta človek iz organizacije odide, odide z vsem svojim znanjem in vedenjem, ki ga je nenazadnje pridobil v organizaciji, tako ga zelo težko nadomesti nekdo drug, ki organizacije in njenega preteklega delovanja in delovanja svojega predhodnika ne pozna.

Bojim se, da bo to stalo organizacijo slovesa, ki si ga je z dolgoletnim delovanjem izborila. Organizacija ima ogromno konkurence in zato je bilo zaznati izredno zmanjšanje strank in s tem tudi sredstev s strani države v preteklem letu, kar bi lahko bila posledica zgoraj navedenih dejstev.

Zavedam se, da bi kakršenkoli rezultat kulture, pa naj gre za "vladajočo" le eno kulturo ali pa t. i. mešanico dveh ali več kultur, iz tega ne moremo vedeti, ali je to "dobra ali slaba", vsekakor pa ni nikoli tako dobra, da ne bi mogla biti boljša oz. bolje rečeno, bolj skladna s poslanstvom in vizijo organizacije. Tudi avtorja vprašalnika OCAI (Cameron in Quinn) ne pišeta, katera vrsta je boljša in bolj primerna oz. bolj učinkovita. Mislim, da preveliki odklon med eno in drugo prav tako ni dober, po mojem mnenju bi bila idealna kultura približno enaka kombinacija vseh štirih kultur, saj ima vsaka vrsta kulture tako svoje pozitivne kot tudi negativne značilnosti. V tem pa se skriva bistvo, na katerem temelji njuna teorija.

5 SKLEP

Organizacijo tvorijo ljudje in razni tehnični pripomočki, ki jih uporabljajo ljudje v namen olajšanja svojega dela. Človek z uporabo teh pripomočkov tvori želeni rezultat oz. izpolnjuje naloge, ki jih privedejo do ciljev. Preprosto lahko rečemo, da je človek glavni "akter" vsake organizacije. Kar pomeni, da je človek nepogrešljivi in nenadomestljivi dejavnik vsake organizacije, saj na njem temeljijo vse dejavnosti v organizaciji. Človek predstavlja glavni člen organizacijskega procesa, s svojim znanjem, izkušnjami, delovno vneto prinaša organizaciji razlike, ki jih loči od neke druge organizacije. To lahko organizaciji predstavlja konkurenčno prednost ali slabost. Vendar pa organizacijo sestavljajo ljudje z različnimi življenjskimi cilji, vrednotami, toda vsi so tam z istim namenom, služiti organizaciji, delati v dobrobit vseh predvsem pa organizacije. Vsaka organizacija ima svoje poslanstvo, vizijo in strategije, s pomočjo katerih bo organizacija dosegla želeni rezultat. Vedenje, način dela, način vodenja in sami medsebojni odnosi odražajo kulturo organizacije. In ta je glavni predmet obravnave v tej projektni nalogi.

Resničen praktični primer nepridobitne organizaciji, ki je naveden v nalogi, povezuje zgoraj navedeno teorijo na prakso in tako na nek način preverja teorijo. Vsekakor pa praktičen primer obravnavane organizacije prikazuje, da pomena organizacijske kulture ne smemo zanemariti. Zato menim, da bi ta zaključna projektna naloga lahko postala pripomoček za spoznavanje pomena organizacijske kulture za vsakega bralca. Obenem pa bo ustrezno vodilo za nadaljnje raziskovanje in analiziranje tako pomena organizacijske kulture kot pojma kot tudi za merjenje in spreminjanje kulture resnično obstoječe organizacije.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Competing values leadership – creating value in organizations*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Deal, Terrence in Allan Kennedy. 2000. *Corporate cultures*. London: Penguin.
- Golob, Mira. 2006. *Organizacijska kultura v zavodu DSO Novo mesto*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Handy, Charles Brian. 1993. *Understanding organization*. London: Penguin.
- Harrison, Roger in Herb Stokes. 1992. *Diagnosing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, 174–209. Radovljica: Didakta
- Kavšek, Alenka. 2004. *Organizacijska kultura v podjetju HIPOT P&EMS, d. o. o.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2004. Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime. V *Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji*, ur. Martin Klanjšek, 381–389. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije.
- Prebil Šček, Tatjana. 2003. *Kultura izobraževalne organizacije in njene vrednote*. Magistrsko delo, Manchester Metropolitan University, Department of Education.
- Prevodnik, Mojca in Roberto Biloslavo. 2007. Organizational culture and its impact on knowledge management processes in Slovenian HE institutions. V *Proceedings of the 8th European conference on knowledge management*, ur. Blanka Martin in Dan Remenyi, 794–800. Barcelona: Consorci Escola Industrial de Barcelona.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tič Vesel, Marjeta. 2003. *Organizacijska kultura – vir konkurenčnih prednosti*. Interno gradivo, Holding Slovenske elektrarne.
- Trnavčević, Anita, Roberto Biloslavo, Vinko Logaj in Boris Snoj. 2007. Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. *Organizacija* 40 (4): 90–98.
- Veliki slovar tujk*. 2002. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vila, Anton. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

Gruban, Brane. 2007. *HRM* je mrtev. Živel HRM**!* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/index.print.html](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/index.print.html) (27. 9. 2007).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik Organizacijska kultura Zavoda

Spoštovani!

V okviru zaključne projektne naloge z naslovom “*Teorije organizacijske kulture*” želim raziskati, v kolikšni meri in kako kultura organizacije vpliva na procese delovanja, ki potekajo znotraj vaše organizacije, zato vas vljudno prosim za vaše sodelovanje.

Za namen raziskave sem zasnovala anketni vprašalnik. Prosim, če ga pozorno preberete in izpolnite po navodilih. Vprašalnik sestavljajo dva dela. V prvem delu boste “skozi vaše oči” ocenjevali kulturo vaše organizacije, v drugem pa boste podali še nekaj splošnih informacij o sebi. Izpolnjevanje vam bo vzelo *10 minut* vašega časa.

Prosim vas, če mi izpolnjene vprašalnike vrnete po e-pošti – ... – ali po navadni pošti, na moj naslov ...

Rezultati raziskave bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Hvala za vaše sodelovanje že vnaprej!

Tina Kastelic

ORGANIZACIJSKA KULTURA ZAVODA

1. Kultura

Pred vami je šest sklopov vprašanj s po štirimi trditvami, prirejenimi po vprašalniku v knjigi *Diagnosing and Changing Organizational Culture (Cameron in Quinn 1999, 20–22)*, ki predstavljajo posamezno organizacijsko kulturo. Prosim, **razdelite 100 točk med trditve posameznega sklopa**, tako da bodo kar najbolje odražale **trenutno stanje** v vaši organizaciji. Največ točk dobi trditev, ki je najboljši opis trenutnega stanja v vaši organizaciji.

Primer:

Če menite, da trditev A najbolje opisuje stanje v organizaciji, trditvi B in C tudi, a manj kot A, trditev D pa komaj ustreza opisu stanja, lahko razdelite točke na naslednji način: A = 55 točk, B in C = vsaka 20 točk, D = 5 točk. To predstavlja skupno 100 točk.

Med razdeljevanjem točk med trditve si lahko pomagate tako, da **v vrstici "skupaj" kliknete na sivo polje "0" in z znakom sigma (Σ)** dobite trenutni seštevek. Končni seštevek posameznega sklopa mora biti enak 100.

1. Katere so prevladujoče značilnosti delovnega okolja na Zavodu ⁶?	
A Delovno okolje na Zavodu je zelo oseben prostor. Je kot razširjena družina. Ljudje med seboj dobro sodelujejo.	0
B Delovno okolje na Zavodu je zelo dinamično in podjetniško naravnano. Ljudje so se pripravljene izpostaviti in prevzeti tveganje.	0
C Delovno okolje na Zavodu je zelo usmerjeno k doseganju rezultatov. Najpomembnejše je dokončati nalogo. Ljudje so zelo tekmovalni in naravnani k doseganju ciljev.	0
D Delovno okolje na Zavodu je zelo nadzorovano in strukturirano. Ljudje se morajo držati formalnih postopkov in pravil pri opravljanju svojega dela.	0
Skupaj	0

⁶ Zaradi boljše preglednosti vprašalnika uporabljam izraz ZAVOD kot sinonim za vašo organizacijo.

2. Kakšno je vodstvo zavoda?		
A	Menim, da je vodstvo Zavoda zgled dobrega svetovanja (mentoriranja), podpiranja in skrbi za zaposlene.	0
B	Menim, da je vodstvo Zavoda zgled dobrega podjetništva, inoviranja in sprejemanja tveganja.	0
C	Menim, da je vodstvo Zavoda zgled dobrega, agresivnega in na rezultat osredotočenega managementa.	0
D	Menim, da je vodstvo Zavoda zgled, kako z dobro koordinacijo in organiziranjem dela doseči splošno učinkovitost.	0
	Skupaj	0
3. Kakšen je stil vodenja na zavodu?		
A	Timsko delo, iskanje konsenza in sodelovanje so glavne značilnosti stila vodenja na Zavodu.	0
B	Tveganje posameznika, inovativnost, svoboda in edinstvenost so glavne značilnosti stila vodenja na Zavodu.	0
C	Izrazita tekmovalnost, visoke zahteve in dosežki so glavne značilnosti stila vodenja na Zavodu.	0
D	Skrb za varnost zaposlitve, prilagodljivost in stabilnost v medosebnih odnosih so glavne značilnosti stila vodenja na Zavodu.	0
	Skupaj	0
4. Kaj povezuje zaposlene na zavodu v celoto?		
A	Tisto, kar povezuje zaposlene, sta zvestoba in medsebojno zaupanje zaposlenih. Zavezanost tej organizaciji je visoka.	0
B	Tisto, kar povezuje zaposlene, je zavezanost inovacijam in razvoju. Tveganje je naše osnovno vodilo.	0
C	Tisto, kar povezuje zaposlene, je poudarek na dosežkih in doseganju ciljev. Agresivnost in zmagovanje sta naši glavni značilnosti.	0
D	Tisto, kar povezuje zaposlene, so formalna pravila in usmeritve. Najpomembnejša naloga je vzdrževanje stabilnega delovanja Zavoda.	0
	Skupaj	0

5. Kakšne so strateške usmeritve zavoda?	
A Zavod poudarja razvoj zaposlenih. Značilno je visoko zaupanje, odkritost in sodelovanje.	0
B Zavod poudarja razvoj novih programov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti je cenjeno.	0
C Zavod poudarja konkurenčnost in doseganje rezultatov. Najpomembnejše je doseganje zastavljenih ciljev in biti boljši od konkurenčnih organizacij.	0
D Zavod poudarja stabilnost in trajnost delovanja. Pomembno je biti učinkovit, obdržati nadzor in delovati brez motenj.	0
Skupaj	0

6. Kateri so kriteriji uspešnosti zavoda?	
A Zavod opredeljuje svojo uspešnost na osnovi razvoja zaposlenih, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi.	0
B Zavod opredeljuje svojo uspešnost na osnovi edinstvenosti in modernosti svojih programov. Zavod "orje ledino".	0
C Zavod opredeljuje svojo uspešnost na osnovi prehitevanja konkurence. Ključno je konkurenčno k trgu usmerjeno vodenje.	0
D Zavod opredeljuje svojo uspešnost na osnovi učinkovitosti. Ključno je sistematično načrtovanje dela in s tem čim manjša poraba sredstev.	0
Skupaj	0

2. Socio-demografija (Ustrezno označite.)

Spol: M Ž