

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

LJILJANA KRAMARIČ

KOPER, 2020

2020

MAGISTRSKA NALOGA

LJILJANA KRAMARIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANEM
ZAGONSKEM PODJETJU

Ljiljana Kramarič

Koper, 2020

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je na osnovi pregleda teoretičnih izhodišč o konstruktivni organizacijske kulture empirično ugotoviti, kakšna sta prevladujoči in željeni tip organizacijske kulture v izbranem zagonskem podjetju. Na osnovi analize pridobljenih podatkov iz vprašalnika OCAI so pridobljeni diagrami profilov prevladujoče organizacijske kulture celotnega vzorca. Rezultati so predstavljeni grafično in opisno, za njihovo predstavitev je uporabljen statistični program SPSS. Z analizo podatkov iz raziskave in z dobljenimi rezultati je preverjena v nalogi postavljena hipoteza. Na osnovi ugotovitev je hipoteza, ki se je glasila: »Obstaja statistično značilna razlika med prevladujočo in željeno organizacijsko kulturo,« potrjena. Glede na dobljene izide raziskave so podani predlogi za izboljšanje in nadaljnje raziskovanje, namenjeni managementu podjetja.

Ključne besede: management, OCAI, organizacija, organizacijska kultura, raziskava, zagonsko podjetje.

SUMMARY

The aim of the master's thesis is to empirically determine, based on the overview of the theoretical starting points about the construct of the organisational culture, what is the prevailing and the wanted type of the organisational culture in a selected start-up company. According to the analysis of the OCAI survey data, we acquired the profile diagrams of the prevailing organisational culture of the entire sample. The results were presented graphically and descriptively, using the SPSS statistical program, with the help of which we verified the formed hypothesis by analysing the research data. Based on these data, we confirmed the formed hypotheses, stating: There is a statistically significant difference between the prevailing and the wanted organisational culture. We prepared some suggestions for the company's management concerning improvement and future research.

Key words: management, OCAI, organisation, organisational culture, research, start-up company.

UDK: 005.73:658(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev problema	1
1.2	Namen, smotri in cilji ter hipoteze magistrske naloge.....	3
1.3	Predvidene metode raziskovanja za doseganje namena in ciljev naloge	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	4
2	Organizacije in organizacijska kultura	5
2.1	Opredelitev in značilnosti organizacijske kulture	5
2.2	Pomen organizacijske kulture za organizacijo	8
2.3	Sestavine organizacijske kulture	11
2.4	Vrste organizacijske kulture	13
2.5	Oblikovanje organizacijske kulture	17
2.6	Organizacijska kultura in zagonska podjetja.....	18
2.7	Pregled dosedanjih raziskav	21
2.8	Povzetek iz teoretičnega dela raziskave.....	22
3	Raziskava o organizacijski kulturi v izbranem zagonskem podjetju	25
3.1	Namen in cilj empirične raziskave.....	25
3.2	Opis populacije in vzorca.....	25
3.3	Metodologija in vprašalnik	25
3.4	Zbiranje podatkov in informacij	26
3.5	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	26
3.5.1	Demografski podatki o anketiranih	27
3.5.2	Analiza podatkov iz raziskave	28
3.6	Preverjanje hipotez.....	40
3.7	Povzetek iz empiričnega dela raziskave.....	42
4	Sklep	44
4.1	Povzetek bistvenih teoretičnih in empiričnih ugotovitev.....	44
4.2	Predlogi in priporočila za izboljšanje organizacijske kulture	45
4.3	Prispevek k managerski znanosti in stroki	46
4.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	47
	Literatura	49
	Priloge	55

SLIKE

Slika 1: Prikaz področja dimenzije splošne značilnosti podjetja sedaj in v prihodnosti.....	29
Slika 2: Prikaz področja dimenzije slog vodenja v organizaciji sedaj in v prihodnosti.....	31
Slika 3: Prikaz področja dimenzije ravnanje z zaposlenimi sedaj in v prihodnosti	33
Slika 4: Prikaz področja dimenzije »lepilo« organizacije sedaj in v prihodnosti	35
Slika 5: Prikaz področja dimenzije strateški poudarki sedaj in v prihodnosti	37
Slika 6: Prikaz področja dimenzije kriteriji uspeha sedaj in v prihodnosti	39

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Definicije organizacijske kulture	7
Preglednica 2: Dimenzije za oceno organizacijske kulture	15
Preglednica 3: Demografski podatki zajetih v raziskavo.....	27
Preglednica 4: Parna statistika za dimenzijo splošne značilnosti podjetja	28
Preglednica 5: Parna korelacija za dimenzijo splošne značilnosti podjetja.....	29
Preglednica 6: Parni t-test za dimenzijo splošne značilnosti podjetja	30
Preglednica 7: Parna statistika za dimenzijo slog vodenja v organizaciji	30
Preglednica 8: Parna korelacija za dimenzijo slog vodenja v organizaciji.....	31
Preglednica 9: Parni t-test za dimenzijo slog vodenja v organizaciji	32
Preglednica 10: Parna statistika za dimenzijo ravnanje z zaposlenimi.....	32
Preglednica 11: Parna korelacija za dimenzijo ravnanje z zaposlenimi	33
Preglednica 12: Parni t-test za dimenzijo ravnanje z zaposlenimi.....	34
Preglednica 13: Parna statistika za dimenzijo »lepilo« organizacije	34
Preglednica 14: Parna korelacija za dimenzijo »lepilo« organizacije	35
Preglednica 15: Parni t-test za dimenzijo »lepilo« organizacije.....	36
Preglednica 16: Parna statistika za dimenzijo strateški poudarki	36
Preglednica 17: Parna korelacija za dimenzijo strateški poudarki.....	38
Preglednica 18: Parni t-test za dimenzijo strateški poudarki	38
Preglednica 19: Parna statistika za dimenzijo kriteriji uspeha.....	39
Preglednica 20: Parna korelacija za dimenzijo kriteriji uspeha	40
Preglednica 21: Parna statistika za dimenzijo kriteriji uspeha.....	40

KRAJŠAVE

DOCS	Denison Organizational Culture Survey; Denisonov merski inštrument organizacijske kulture
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrumen; merski inštrument organizacijske kulture
OCI	Organizational Culture Inventory, merski inštrument organizacijske kulture
SPSS	Statistical Package for Social Sciences, statistični program

1 UVOD

Eno od področij, ki pomembno vplivajo na razvojno dinamiko novonastalega podjetja, je organizacijska kultura. Organizacijska kultura novonastalega podjetja je njegov ključni dejavnik razvoja in obstanka, saj vpliva na vse druge sestavine podjetniške aktivnosti (Brush 2014; Eterović 2019; Hogan in Coote 2014; Setničar in Markič 2017a, Setničar in Markič 2017b). Organizacijska kultura je pojav, katerega pomen v sodobnem podjetniškem okolju, v katerem postajajo za uspešnost vse pomembnejši človeški dejavniki, narašča. Čeprav se je koncept organizacijske kulture razvil že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, še danes nimamo povsem enotne opredelitve in tipologije, saj gre za kompleksen fenomen, ki ga sestavljajo mnoge dinamične komponente človeške interakcije v organizacijskem okolju (Hogan in Coote 2014). Organizacijsko kulturo sestavljajo in pogojujejo vzorci ravnanja, pričakovanja, stališča, prioritete, lastnosti, vrednote, norme, filozofija, vizija, smoter in cilj vseh zaposlenih ter udeležencev organizacije, ki so v medsebojni interakciji (Garavan 1997; Hogan in Coote 2014; James 2013). Skupek sestavin organizacijske kulture v organizaciji ima pomembne funkcije, kot so njena identiteta, enotnost, koherentnost in stabilnost, vpliv na pripadnost, zadovoljstvo, motivacija, vrednote in norme, medsebojni odnosi, delovna zavzetost, delovni učinki in delovni izid organizacije. Organizacijsko kulturo je zaradi njene ključne vloge v življenju organizacije smiselno podvreči strateškemu managementu, katerega prva faza je ugotavljanje značilnosti in tipa kulture v organizaciji, nato pa optimizacija značilnosti in tipa kulture v organizaciji (Linn 2008; Marcus in Shoham 2014; Mohelska in Sokolova 2015).

1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev problema

V magistrskem delu smo se oprli na eno izmed najbolj znanih tipologij organizacijske kulture, tipologijo Camerona in Quinna, medtem ko se v organizacijskih vedah pojavlja več različnih tipologij. Handy (1999, 178–185) razlikuje štiri tipe organizacijske kulture: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Ansoff (1987, 200) navaja pet tipov organizacijske kulture: stabilni tip organizacijske kulture, reaktivni tip organizacijske kulture, anticipativni tip organizacijske kulture, eksplorativni tip organizacijske kulture in usklajevalni tip organizacijske kulture. Deal in Kennedy (2000, 12–14) razlikujeta prodajno-poslovno organizacijsko kulturo, kulturo moči, procesno kulturo in sistemsko organizacijsko kulturo. Tipologija Camerona in Quinna (2006, 37–45), ki je služila kot naš raziskovalni okvir, ima štiri tipe organizacijske kulture, in sicer kulturo klana, kulturo adhokracije, kulturo hierarhije in kulturo trga. Kultura klana v organizaciji zagotavlja prijetno mesto za delo, kjer ljudje delijo veliko osebnih podatkov, podobno kot razširjena družina. Kultura adhokracije zagotavlja dinamično, podjetno in ustvarjalno mesto za delo. Kultura trga je značilna za organizacije, ki so usmerjene k rezultatom in katerih glavna skrb je delo. Kultura hierarhije oblikuje zelo formalizirano in strukturirano organizacijo ali novonastalo organizacijo; prav z njo smo se raziskovalno ukvarjali v okviru magistrske naloge. Na primer leta 2016 je bilo v Sloveniji zabeleženih 18.430 novonastalih podjetij (Statistični urad Republike Slovenije b. l.), na globalni

ravni je število ocenjeno na 627.000 (Szmigiera 2019). Vsaka tretja novonastala organizacija nato ne preživi prvih petih let. Velika konkurenčnost sodobnega tržnega okolja na eni strani zahteva ali izjemno podjetniško ali učinkovito zamisel ali do potankosti premišljeno in načrtovano podjetniško strategijo, zaželeno pa tudi trdno kapitalno zagonsko zaledje. V praksi se izkazuje, da je namenjanje sredstev za načrtovanje razvoja podjetja na različnih ravneh nujna investicija v obstanek in uspešno rast (Vabšek 2015).

Pregled literature na temo organizacijska kultura je pokazal, da večina avtorjev opredeljujejo različne vsebine in konstrukte ter razdelitve in tipologije organizacijske kulture, vsem pa je skupna ugotovitev, da ima organizacijska kultura zelo pomembno vlogo pri razumevanju in delovanju podjetja ali druge organizacije.

Organizacijsko kulturo in njen vpliv na uspešnost organizacije je raziskovalo več tujih in domačih avtorjev. V nadaljevanju povzemamo iz del avtorjev (Gams 2014; Križmančič 2011; Lučič 2014; Pavić 2015; Sršen 2014), ki so bila po obravnavanih podjetjih in vsebinah še najbližja načrtovani empirični raziskavi, njihove ključne ugotovitve.

Križmančič (2011) je v raziskavi v 99 podjetjih raziskoval povezavo med organizacijsko kulturo in ravno razvitosti učeče se organizacije ter vpliv ravni razvitosti učeče se organizacije na stabilnost kupcev. Ugotovil je, da višjo raven razvitosti dosegajo učeče se organizacije, v katerih je organizacijska kultura tipa klana ali adhokracije, ter da se posledično z višjo ravno razvitosti učeče se organizacije povečuje tudi stabilnost kupcev. Gams (2014) je raziskovala organizacijsko kulturo in njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji. Pri analizi je ugotovila, da v organizaciji prevladuje organizacijska kultura hierarhije, zelena organizacijska kultura pa je kultura klana in da so zaposleni večinoma zadovoljni z delom in delovnimi pogoji, s sodelavci in nadrejenimi. Lučič (2014) je raziskovala organizacijsko kulturo na primeru izbrane organizacije in ugotovila, da v izbrani organizaciji prevladuje organizacijska kultura tipa trg. Večina anketiranih ni zadovoljna s trenutno prevladujočo organizacijsko kulturo in si želijo prijaznejše delovno okolje, v katerem zaposleni med sabo sodelujejo, management pa temelji na mentorstvu. Sršen (2014) je ugotovil, da v izbrani organizaciji prevladuje organizacijska kultura hierarhije, sledijo ji trg, klan in najmanj kultura adhokracije. Zaposleni si želijo organizacijsko kulturo tipa klan, a raziskovalec meni, da za obravnavano organizacijo ta tip kulture ni primeren in takšen tip organizacije ni možno primerjati z družinskimi podjetji. Pavić (2015) je ugotovila, da v novoustanovljenih organizacijah prevladujeta organizacijska kultura klana in organizacijska kultura adhokracije ter da sta ključni, ker podpirata nadaljnji razvoj podjetij v razvito organizacijo.

Po pregledu opisanih in pregledanih empiričnih raziskav lahko povzamemo ključno spoznanje, in sicer da imajo avtorji različna mnenja in ugotovitve o tipu prevladujoče in zelene organizacijske kulture v proučevanih organizacijah. Pri pregledu objavljenih diplomskih del nismo zasledili raziskave o prevladujoči in zeleni organizacijski kulturi, ki bi jo avtorji opravili v zagonskem podjetju, zato ne obstaja vedenje in znanje o tem pojavu. V tem smo zaznali

raziskovalno vrzel in pričakujemo, da jo bomo z raziskavo v izbranem zagonskem podjetju vsaj delno zapolnili.

1.2 Namen, smotri in cilji ter hipoteze magistrske naloge

Namen magistrske naloge je na osnovi pregleda teoretičnih izhodišč o konstruktivni organizacijski kulturi empirično ugotoviti, kakšna sta prevladujoči in željeni tip organizacijske kulture v izbranem zagonskem podjetju, ter podati predloge za izboljšanje.

V ta namen smo zastavili naslednje *cilje*:

- opraviti pregled od 50 do 60 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature s področja managementa s poudarkom na organizacijski kulturi;
- izvesti empirično raziskavo o prevladujoči in željeni organizacijski kulturi na populaciji oziroma vzorcu 127 zaposlenih sodelavcev v izbranem zagonskem podjetju;
- podati tri do pet predlogov in priporočil za izboljšanje organizacijske kulture v izbranem zagonskem podjetju.

Oblikovali smo naslednjo *hipotezo*:

H1: Obstaja statistično značilna razlika med prevladujočo in željeno organizacijsko kulturo.

1.3 Predvidene metode raziskovanja za doseganje namena in ciljev naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Teoretični del je sestavljen iz analize in sinteze obstoječe domače in tuje strokovne literature, znanstvenih in strokovnih člankov ter virov s spleta s področja organizacijske kulture. Pregledali smo literaturo in vire (članke iz revij, monografske publikacije in druge javno dostopne primarne ter sekundarne baze podatkov, kot so COBISS, Emerald Insight, EBSCO Host, ProQuest ipd.) z obravnavanega področja.

Pri izdelavi magistrske naloge smo uporabili naslednje metode (Zelenika 2000):

- metodo opisovanja ali deskripcije za opis teoretičnih izhodišč, opredelitev organizacijske kulture in pojasnitev procesov, pojavov ali dejstev o medsebojnih odnosih v zagonskem podjetju;
- metodo kompilacije ali povzemanja, saj smo povzemali različna mnenja in stališča o organizacijski kulturi v organizaciji, ki jih je podalo več avtorjev;
- metodo analize, ko smo analizirali različne poglede domačih in tujih avtorjev na organizacijsko kulturo;
- metodo sinteze končnih ugotovitev, s katero smo opredelili rezultate raziskovanja, na osnovi mnenj in stališč smo nato podali ključne ugotovitve in predlagali načine za izboljšanje organizacijske kulture.

Empirični del magistrske naloge temelji na kvantitativnem pristopu (Easterby-Smith, Thorpe in Andy 2007); uporabili smo vprašalnik kot pripomoček za pridobivanje podatkov. Sestavljen je iz dveh sklopov:

- prvi vsebinski sklop zajema splošne demografske podatke anketiranih oseb;
- drugi vsebinski sklop vsebuje standardizirani vprašalnik merski inštrument organizacijske kulture OCAI (angl. The Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron in Quinn 2006). Vprašalnik OCAI je sestavljen iz šestih delov, ki se nanašajo na šest dimenzij organizacije: *temeljne zmožnosti, management v organizaciji, delo z zaposlenimi, povezovalni dejavniki, strateške usmeritve in merila uspešnosti*. V vsakem delu so anketiranci izbirali med štirimi alternativnimi opisi lastne organizacije, pri čemer so bili njihovi odgovori točkovani in podajajo rezultate v obliki štirih tipov organizacijske kulture: kultura klana, kultura adhokracije, kultura hierarhije in kultura trga.

Na osnovi analize podatkov vprašalnika OCAI smo pridobili diagrame profilov prevladujoče organizacijske kulture celotnega vzorca. Profil organizacijske kulture OCAI je zajemal štiri arhetipe (klan, adhokracija, hierarhija, trg) ter umeščenost glede na štiri dimenzije kulture, tj. glede na fleksibilnost, stabilnost, zunanjo usmerjenost in notranjo usmerjenost.

Rezultate smo predstavili grafično in opisno, za kar smo uporabili statistični program SPSS. Z analizo podatkov, pridobljenih v raziskavi, smo dobili rezultate in nato preverili hipotezo.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Predpostavljali smo, da bomo imeli dostop do strokovne in znanstvene literature s področja organizacijske kulture.

Magistrsko delo temelji na osnovni predpostavki, da je organizacijska kultura ključni dejavnik uspešnosti novonastalih podjetij in da bomo z raziskavo prevladujočih tipov organizacijske kulture med novonastalimi podjetji in podajanjem predlogov za optimizacijo ključno pripomogli k povečanju možnosti preživetja slovenskih zagonskih podjetij. Predpostavljali smo, da bomo s pomočjo anketiranja pridobili resnične odgovore, ki bodo odrazili dejansko stanje, in da bodo na osnovi tega izpeljani predlogi relevantni.

Omejitev magistrske naloge je, da se je empirična raziskava nanašala na merjenje zgolj enega koncepta, tj. organizacijske kulture v izbranem podjetju, pri čemer nismo upoštevali vseh drugih dejavnikov, ki lahko vplivajo na razvoj in obstanek novonastalih podjetij. Omejitvi sta tudi nepripravljenost zaposlenih za izpolnjevanje vprašalnika in nepreverjena pravilnost sekundarnih virov, iz katerih smo povzemali. Kljub navedenim omejitvam smo dobili relevantne rezultate, ki smo jih primerno analizirali.

2 ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacije kot glavni steber obstoječe skupnosti imajo odločilno vlogo pri izpolnjevanju pričakovanj skupnosti, po drugi strani pa so človeški viri za organizacije najbolj dragocena zmožnost. Fizično in duševno zdravje delovne sile je eden od dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost, ta pa skupaj z izobraževanjem tvori dve glavni osi človeškega kapitala (Najafi Doulatabad, Afrasiabifar in Zarei 2017). V sodobnem svetu je med strokovnjaki z različnih področij organizacijska kultura postala zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na dolgoročni uspeh organizacij. Stabilna organizacija je opredeljena kot organizacija z managementom in zaposlenimi, ki se zavedajo energije, ki jo ustvarja organizacijska kultura, za doseganje smotrov in ciljev, zastavljenih v strategiji organizacije, katere del so tudi oni sami (Michalache in Albu 2014). Organizacijska kultura je v literaturi novejše področje raziskovanja, saj se raziskovalci z različnih področij z njo ukvarjajo od osemdesetih let prejšnjega stoletja (Novak 2019).

Organizacijska kultura je kultura organizacij, ki združuje temeljna prepričanja, navade, prakse, mite, rituale, norme, spore in pričakovanja članov (Ortega Reyes idr. 2015). Je način razmišljanja deljenja občutkov, ki si jih delijo posamezniki v skupini, ta neformalna pravila pa gredo z obstoječih naprej na nove člane (Stritar in Jaklič 2018). Je pomemben del sodobnih pristopov, povezanih s človeškim kapitalom v organizacijah. Razvoj koncepta organizacijske kulture je bil v literaturi naklonjen velikemu premisleku o vlogi, ki jo ima človeški kapital v razvoju organizacije (Muscalu 2014).

Koncept organizacijske kulture se je pojavil v zadnjem času in se je razvil, zahvaljujoč spremembam perspektive raziskovalcev, lastnikov organizacij, managementa in strokovnjakov z različnih področij. Spremil se je tudi način razmišljanja profesorjev in študentov, ki so na univerzah začeli poudarjati pomen organizacijske kulture za uspeh organizacij. Od osemdesetih let prejšnjega stoletja dalje je velik prispevek k preučevanju organizacijske kulture dodal Geert Hofstede, ki je v svojih študijah poglobljeno raziskoval organizacijsko kulturo (Michalache in Albu 2014).

Pri proučevanju organizacijske kulture naj bi se zavedali, da je organizacijska kultura kompleksen pojav, ločen od drugih sestavin organizacije, kot je organizacijska struktura ali človeški viri. Organizacijska kultura ima v strokovni literaturi množico definicij, opaženo pa je tudi pomanjkanje jasnega opisa njenih sestavin, tipologije in odnosa z drugimi področji v organizaciji (Traczyńska in Kunecka 2018).

2.1 Opredelitev in značilnosti organizacijske kulture

Človeški kapital zagotavlja konkurenčnost zaradi svoje edinstvenosti. Iz tega razloga je to eden izmed virov, ki podpira poslanstvo organizacije. Vrednost človeških virov pri uspešnosti organizacije temelji na različnih dejavnikih. Nekateri od teh dejavnikov so neposredno ali

posredno povezani z organizacijsko kulturo in s slogom vodenja. Povečana konkurenčnost in pomanjkanje virov med drugimi dejavniki pozivata k bolj strateškimi pristopom managerjev organizacij in lastnikov, k izpolnjevanju nalog za zadovoljstvo zaposlenih in k povečanju njihove zavzetosti in delovne motivacije (Al-Sada, Al-Esmael in Faisal 2017).

Koncept organizacijske kulture je bil opredeljen v petdesetih letih prejšnjega stoletja kot običajen, tradicionalen način razmišljanja in delovanja, ki ga v različni meri delijo vsi člani organizacije. Tega načina razmišljanja naj bi se novi člani organizacije naučili in ga vsaj delno sprejeli, da bi bili sprejeti v organizacijo. Organizacijska kultura ne vključuje samo fizičnih dobrin, temveč tudi načela družbene interakcije, najboljše prakse, estetske in moralne modele in merila vrednotenja, ki postavljajo prevladujoče vedenje, sprejeto v določeni skupnosti. Je zbirka socialnih standardov in vrednotnih sistemov ter organizacijske klime in vedenjskih zahtev članov. K organizacijski kulturi štejemo tudi mnenja, prepričanja, pričakovanja in predpise, ki bodo zaznamovali in povezovali zaposlene v določeni organizaciji (Traczyńska in Kunecka 2018). Organizacijska kultura je pomembno orodje za razumevanje razlik v organizacijah, ki so lahko med tistim, kar je vidno od zunaj, tistim, kar vodje uradno izjavljajo, in tistim, kar se dejansko dogaja znotraj organizacije. Z analizo organizacijske kulture lahko določimo različne postopke, pravila, vrednote, izjave in odločitve, ki se lahko izvajajo, poleg modelov vedenj in stališč, ki so lahko v skladu z istimi načeli ali ne (Michalache in Albu 2014). Dejavniki oblikovanja kulture organizacije so: nastanek skupine in znotraj nje oblikovanje vrednot in načel, vloga posloводства in učenje od drugih članov v skupini (Pavić 2015).

S pomočjo organizacijske kulture naj bi zaposlenim v organizaciji predlagali način, kako naj funkcionirajo znotraj organizacije. V vsakdanjem življenju ljudje uporabljajo besedno kulturo, da izrazijo vzorec vedenja posameznika. Pred osemdesetimi leti prejšnjega stoletja je kultura pri proučevanju organizacijskega vedenja veljala za najpomembnejši dejavnik pri delovanju organizacije. Kultura je ključna za uspešnost organizacije (Peters in Waterman 1982). V mnogih objavah v raziskovalnih publikacijah in v znanstvenih člankih ugotavljajo, da je kultura temeljnega pomena za uspeh organizacije, managerjem podjetij pa je priporočeno, da pri svojem delu sledijo organizacijski kulturi, ki bo pripomogla k rasti organizacije. Raziskovalci so v preteklosti kulturo v organizaciji povezali z različnimi organizacijskimi vedenji. Prepoznali so tudi povezanost med kulturo organizacije in uspešnostjo dela zaposlenih, managementom in produktivnostjo. V organizacijah je vedno prisotna organizacijska kultura (Luthans 1998), vendar so večino časa v organizaciji temu namenjali premalo pozornosti (Shahzad 2014).

Organizacijsko kulturo je težko opredeliti. V literaturi ne najdemo splošno sprejete definicije. O definiciji organizacijske kulture so bila mnenja v preteklosti različna, pojem organizacijska kultura pa je bil nedefiniran, zato je dopuščal različne razlage (Novak 2019). Pri opredeljevanju organizacijske kulture so svoje prispevale različne discipline, kot so antropologija, psihologija,

ekonomija, sociologija in druge (Muscalu 2014). Različni avtorji so organizacijsko kulturo različno definirali. V preglednici 1 povzemamo temeljne definicije različnih avtorjev.

Preglednica 1: Definicije organizacijske kulture

Avtor	Definicija
Schein (2010)	Organizacijska kultura je vzorec skupnih osnovnih predpostavk, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila in se jih naučila, ko je razrešila težave z zunanjo prilagoditvijo in notranjo integracijo. Pokazale so se dovolj dobre, da jih je sprejela kot veljavne, zato tudi nove člane učijo po tem vzorcu.
Robbins (2004)	Organizacijska kultura je skupna percepcija članov organizacije.
Burdus in Popa (2013)	Organizacijska kultura je zapleten vzorec prepričanj in pričakovanj, vključno s filozofijami, vrednotami, postulati, stališči in normami, ki so skupne članom te organizacije.
Nicolescu in Verboncu (2000)	Organizacijska kultura temelji na vseh vrednotah, prepričanjih, težnjah, pričakovanjih in vedenju, ki se sčasoma oblikujejo v vsaki organizaciji znotraj nje in v prevladujočih pogojih.
Strati (1992)	Organizacijska kultura je nabor simbolov, prepričanj in vzorcev vedenja, ki se jih ljudje, ki energijo in delo namenijo življenjski organizaciji, naučijo, ustvarijo in poustvarijo. Izraža se v zasnovi in organiziranosti dela v konstruiranih manifestacijah kulture in proizvodih, ki jo bo proizvajala.
Mullins (2010)	Organizacijska kultura je poslovno-organizacijski sistem upravljanja in managementa; zaposleni sprejmejo organizacijsko kulturo, vrednote organizacijske kulture naj bi povečale moč in avtoriteto upravljalcev ter managerjev.
Peters in Waterman (1982)	Organizacijska kultura je prevladujoč in skladen niz skupnih vrednot, ki se prenašajo na bolj ali manj simboličen način, kot so zgodbe, miti, legende, slogani in anekdote.
Robbins in Judge (2013)	Organizacijska kultura je skupni pomen zaposlenih, ki razlikuje organizacijo od drugih organizacij.
Kavčič (2019)	Organizacijska kultura so vsebine, ki jih je moč opaziti navzven (se jih člani organizacije zavedajo), in tudi vsebine, ki so opazovanju in samozavedanju nedostopne.
Hofstede, (1980)	Organizacijska kultura je kolektivno miselno programiranje, ki razlikuje člane organizacije od druge organizacije.

Vir: Moretti 2017a, 27; Muscalu 2014, 394; Novak 2019, 170; Ortega Reyes idr. 2015, 325.

Zanimiva je tudi delitev organizacijske kulture na dva dela, na notranjo, ki je bistvo kulture organizacije, in zunanjo, ki je vidna vsem in se izraža z vidnimi dejstvi (urejenost organizacije, oblačila zaposlenih, komunikacija itd.) Notranja kultura organizacije zajema inovativnost, sposobnosti zaposlenih, nagnjenost k trajnostnemu razvoju, odnos do družbene odgovornosti, vrednote, prepričanja in obnašanje zaposlenih (Schermerhorn 2013).

Pomembno je, da bolj kot so osebnosti med člani organizacije homogene, močnejša je organizacijska kultura. Ljudje s podobno osebnostjo ustvarijo močno in trajnostno organizacijsko kulturo. Posledica tega je, da se ljudje opredelijo z različnimi merili in se na osnovi teh meril uvrstijo v skupino. Zaposleni, ki menijo, da se uvrščajo v skupino, kažejo visoko raven zadovoljstva in zavzetosti pri delu, medtem ko zaposleni, ki se počutijo zunaj skupine, kažejo nizko stopnjo zadovoljstva in zavzetosti za delo, zato se poskušajo ločiti od organskega dela organizacije (Krajcsák 2018).

Organizacijsko kulturo so po različnih avtorjih povzeli tudi slovenski raziskovalci. Moretti (2017a, 29) opredeljuje organizacijsko kulturo kot kompleksen, večdimenzionalen in večnivojski konstrukt, ki v dejanjih organizacije uresničuje vrednote in etiko, anekdote, artefakte, skupne predpostavke, temeljne predpostavke, način čustvovanja, norme, običaje, mišljenje, obrede, neformalna pravila, filozofijo, fizično podobo organizacije, ideologijo, metafore, predpostavke, prepričanja, proslave, stališča, slog in stil vodenja, tradicijo, vizijo in poslanstvo, vzornike, zgodbe in znanja.

Organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije, ker vpliva na vedenje posameznikov v organizaciji. To pa je ključni dejavnik uspešnih organizacijskih procesov, saj se z organizacijsko kulturo določa, ali je ideja o nekem procesu sprejeta ali zavržena. Organizacijska kultura je sistem prepričanj, ki si ga delijo člani organizacije, vključno z načini dela, tradicijami, zgodbami in sprejemljivimi metodami za doseg smotrov in ciljev. Kultura je kumulativna in se sčasoma razvija, ko ljudje izmenjujejo izkušnje, se prilagajajo podobnim pogojem in se ukvarjajo s svojim fizičnim in socialnim okoljem. Večina raziskav o organizacijski kulturi je usmerjena v njeno razumevanje in definiranje, vendar je treba proučiti tudi vpliv organizacijske kulture na različna področja delovanja organizacije in na njeno uspešnost (Pakdil in Moustafa Leonard 2015).

2.2 Pomen organizacijske kulture za organizacijo

Organizacijska kultura v organizaciji je dejavnik, ki ga je treba obravnavati resno in z zanimanjem (Michalache in Albu 2014). Razumevanje organizacijske kulture sodi v razred problemov, ki se jih tradicionalno lotevajo družboslovci. Smiselno je domnevati, da bi vsak posameznik imel edinstven nabor prepričanj, pri čemer bi zanemaril pojem skupnih prepričanj in v določeni meri tudi organizacijsko kulturo. Vendar je običajna izkušnja, da se med posamezniki izmenjujejo prepričanja prek socialne interakcije, pri čemer posamezniki ustrezno reagirajo s sprejemanjem, spreminjanjem ali z zavračanjem različnih prepričanj (Ellinas, Allan in Anders 2017).

Kot predmet formalnega proučevanja je organizacijska kultura vzbudila zanimanje organizacijskih raziskovalcev, svetovalcev za ravnanje v organizaciji in managerjev v podjetjih. Obstaja veliko raziskav, ki kažejo, da so managerji v podjetjih glavni oblikovalci in graditelji

organizacijske kulture, kar ima za posledico skupno organizacijsko kulturo, ki vpliva na operativne funkcije zaposlenih znotraj organizacije (Meng 2014).

V podjetjih naj bi prepoznali, da je treba za dolgoročno uspešnost razviti ustrezno organizacijsko kulturo. Ta naloga naj bi bila v podjetjih ena od strateško pomembnih in zaposleni naj bi se zavedali njene pomembnosti. Organizacijska kultura vpliva na mnoge razsežnosti življenjskega okolja v organizaciji. Ključno je, kako se sprejemajo odločitve, kdo jih sprejema, kdo napreduje in kdo je nagrajen, kako se počutijo zaposleni, kako se ravna z njimi, kako organizacija sodeluje z družbenim okoljem itd. Na naravnost zaposlenih in njihovo delovanje pri delu vpliva organizacijska kultura. Poleg tega organizacijska kultura pozitivno vpliva na uspeh podjetja in njegovo učinkovitost (Gomezelj Omerzel 2016).

Organizacijska kultura je pomembna tudi pri uveljavljanju temeljne politike organizacije, strategij, pri doseganju zastavljenih smotrov in ciljev organizacije. V močni organizacijski kulturi zaposleni sledijo smotrom in ciljem organizacije, kar zmanjšuje potrebo po kontroli, to pa dolgoročno zmanjšuje stroške delovanja organizacije in poveča produktivnost (Moretti 2017b).

Močna organizacijska kultura je koristna za izboljšanje uspešnosti zaposlenih v organizaciji, kar vodi k doseganju smotrov in ciljev ter k povečanju splošne uspešnosti organizacije. Uspešnost zaposlenih pomeni sposobnost zaposlenih, da z učinkovito uporabo virov dosežejo osebne ali organizacijske smotre in cilje. Izraz uspešnost se zamenjuje s produktivnostjo, a sta uspešnost in produktivnost dve različni stvari. Produktivnost pomeni razmerje, ki pomeni obseg opravljenega dela v določenem času, medtem ko je uspešnost kazalnik produktivnosti, doslednosti, kakovosti dela ipd. Organizacijska kultura, usmerjena v izide, zahteva visoko stopnjo izobrazbe, koncepte, instrumente, usposabljanje in sposobnost managerjev, da motivirajo zaposlene. Norme in vrednote organizacijske kulture vplivajo na tiste, ki so neposredno ali posredno vpleteni v organizacijo. Te norme in vrednote so nevidne, vendar vplivajo na uspešnost zaposlenih in finančno donosnost. V organizacijah, v katerih so manj usmerjeni na področje managerskih dejavnikov, udeležencev, zaposlenih, strank in izidov, ni značilnosti močne organizacijske kulture (Shahzad 2014). Oblika kulture, utelešena v organiziranosti, naj bi določala učinkovitost zaposlenih v zvezi z opravljanjem dodeljenih nalog in z uresničevanjem njihovega potenciala, ko se motivacija in organizacijska kultura ujemata. Močna organizacijska kultura naj bi vodila k bolj motiviranim zaposlenim. Kultura organizacije vpliva na motivacijo in uspešnost zaposlenih ter močno prispeva k doseganju organizacijskih smotrov in ciljev (Al-Sada, Al-Esmael in Faisal 2017).

Organizacijska kultura in vršni managerji podjetja naj bi bili povezani, ker imajo vzajemni vpliv. Vsebine organizacijske kulture se oblikujejo s ključnimi strateškimi, taktičnimi in operativnimi odločitvami, kar posledično vpliva na postopek identifikacije zaposlenih v organizaciji. Člani organizacije z videnjem organizacije, v kateri so zaposleni, razvijejo niz vzajemno sprejemljivih idej in prepričanj o tem, kaj je resnično, kaj je pomembno in kako se

odzvati. Kultura organizacije je skupni vzorec vedenja, ki se prenaša z ene generacije na drugo. Iz tega razloga je pomembno, da imajo v organizacijah fleksibilno organizacijsko kulturo, s pomočjo katere spodbujajo sodelovanje prek meja in znotraj organizacije (Meng 2014).

Organizacijska kultura je ena najpomembnejših neodvisnih spremenljivk tudi pri uporabi managementa sistemov kakovosti. Pogoji v organizaciji, zmožnosti in osebnost zaposlenih so pogoj, ki ima prevladujočo vlogo za uspeh managementa sistemov kakovosti. Pripadnost zaposlenih se v organizacijah razlikuje zaradi različnih dojemanj smotrov in ciljev ter pričakovanj, ki izhajajo iz organizacijskih vrednot in raznolikosti osebnosti zaposlenih. Organizacijska kultura vpliva tudi na kakovostno izvedbo storitev (Krajcsák 2018).

Organizacijska kultura ima v literaturi opredeljenih veliko različnih funkcij, na primer (Novak 2019):

- razrešuje težave pri prilagajanju organizacije na družbeno okolje;
- pomaga pri razreševanju notranjih težav organizacije;
- zmanjšuje konflikte v organizacijah;
- povezuje se z znanjem in veščinami, ki jih v organizaciji že imajo, jih pridobiva in uporablja;
- povezuje posameznike znotraj organizacije v skupine in omogoča sobivanje in delovanje;
- pomaga pri koordinaciji in kontroli delovanja organizacije;
- deluje kot stabilizator organizacije;
- oblikuje identiteto organizacije;
- omogoča medsebojno razumevanje med člani organizacije;
- pozitivno vpliva na motivacijo;
- krepi konkurenčno prednost organizacije.

Organizacijska kultura naj bi razkrivala odnos posameznikov do organizacije. Ta odnos vpliva na vrsto vedenja na delovnem mestu. Če imajo člani organizacije skupne smotre in cilje, vrednote in prepričanja, sčasoma najdejo čustveno navezanost na organizacijo in ostanejo predani ter zvesti. Upoštevanje vseh razsežnosti in kazalnikov organizacijske kulture privede do povečanja zavezanosti zaposlenih. Ustvarjanje pozitivnih interakcij, zagotavljanje preprostega dostopa do managerjev, opazovanje pravičnosti in poštenosti pri ravnanju z zaposlenimi, vzpostavitev konstruktivnega delovnega okolja in določanje finančnih ter nefinančnih nagrad za krepitev duha zaposlenih bodo pomagali razumeti zaposlenim, da so pomembni za managerje. Pozornost naj bi bila usmerjena na timsko delo in skupinsko delo, ustvarjanje in krepitev občutka organizacijske identitete ter končno organizacijsko zavzetost (Hamidi idr. 2017). Skupaj z osnovnimi vrednotami je v organizacijah pomemben tudi vpliv vršnega managerja in poslovodstva pri prenosu organizacijske kulture na podrejene. V preteklih raziskavah organizacijske kulture so se avtorji prevladujoče osredinjali na vpliv organizacijske kulture na izide organizacije s potrditvijo, da sta vršni manager in poslovodstvo glavna snovalca, oblikovalca in vzdrževalca organizacijske kulture (Meng 2014).

Organizacijska kultura naj bi bila eden izmed najvplivnejših dejavnikov, ki vplivajo na spremembe organiziranosti tudi v javnem sektorju. Glede na napetost med potrebami po spremembah birokratizacije v javnem sektorju in željo po doseganju napredka naj bi bila sprememba v organizacijski kulturi javnega sektorja resna ovira pri uresničevanju bolj podjetniško usmerjenega javnega sektorja. Razumevanje organizacijske kulture in poznavanje snovanja, oblikovanja in vzdrževanja te v ustanovah javnega sektorja naj bi bila pomembna dejavnika delovanja v javnem sektorju. Obstajajo vrzeli v strokovni literaturi glede razumevanja organizacijske kulture javnega sektorja, ki naj bi bila potrebna za podporo sprememb organiziranosti in izboljšanja na primer gospodarskih učinkov javnih ustanov (Slack in Singh 2018).

Na primer tudi v strokovni literaturi o managementu znanja je opaziti neločljivo povezanost med organizacijsko kulturo in managementom znanja. Organizacijska kultura je kombinacija vrednot, norm, prepričanj in razumevanja, ki naj bi jih delili člani organizacije. Organizacijska kultura je pomemben dejavnik pri oblikovanju pozitivnega vzdušja za prenos znanja v javnem sektorju. Dejavniki organizacijske kulture, vključno z zaupanjem, komunikacijo, sistemom nagrajevanja in organizacijsko strukturo, pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja v javnih ustanovah (Habibur Rahma idr. 2018).

2.3 Sestavine organizacijske kulture

Različni avtorji sestavine organizacijske kulture v strokovni literaturi različno predstavljajo, in to bomo predstavili v nadaljevanju besedila tega podpoglavja. Naslednjih pet plasti naj bi bile po Sinha (2008) sestavine organizacijske kulture:

- poslanstvo in vizija organizacije, smotri in cilji ter načini njihovega uresničevanja, strategije in osnovna filozofija upravljanja ter managementa;
- organizacijska struktura in struktura organiziranosti, poslovno-organizacijski sistemi, oblike dela, tehnologija, struktura kapitala in druge fizične značilnosti organizacije;
- značilnosti skupine, kot so struktura moči in avtoritete, skupinska dinamika, management in oblike dela ter socialni odnosi;
- delovne in nedelovne prakse ter vedenje;
- predpostavke, prepričanja, vrednote in norme glede dela, ki se razlikujejo od področij, ki niso povezana z delom, kot so družina, skupnost, prosti čas, vera itd.

Naslednja delitev, ki jo predstavljamo, prikazuje, da ima organizacijska kultura več sestavnih delov (Habibur Rahma idr. 2018; Kavčič 2019; Meng 2014; Pakdil in Moustafa Leonard 2015):

- Zaupanje. To je stopnja, do katere je posameznik pripravljen sodelovati in komunicirati z drugimi. Rutten, Blass-Franken in Martin (2016) opisujejo pomembne razlike v ravni organizacijskih situacij za izmenjavo znanja in veščin, kjer se zaupanje razlikuje. Nizka raven zaupanja vodi k manjši izmenjavi znanja in veščin.

- Vrednote, prepričanja, norme in verjetja: S pomočjo vrednot presojamo svoja dejanja in uravnavamo naše vedenje. Prepričanja so tisto, kar posamezniki menijo, da je res in kaj ni res, medtem ko so norme zapisana pravila vedenja, ki jih uporabljajo v organizacijah.
- Komunikacija med zaposlenimi. Ta ima pomembno vlogo pri organizacijski kulturi. S komunikacijo ustvarjamo prostor za sodelovanje zaposlenih v organizaciji pri doseganju posameznih ali skupnih organizacijskih smotrov in ciljev. Pri komunikaciji se uporablja tudi jezikovne posebnosti, ki so značilne za določeno organizacijo. Osrednji vidik organizacijske kulture je notranja komunikacija kot najbolj temeljni dejavnik uspešnosti poslovanja in eden najpomembnejših procesov v organizacijah. Vse več dokazov je, da z učinkovito notranjo komunikacijo pomagamo povečati zavezanost, zaupanje, učenje, produktivnost in moralo zaposlenih. Z učinkovito notranjo komunikacijo izboljšamo organizacijsko komunikacijsko vzdušje, odnose z javnostmi ter izboljšamo kakovost in navsezadnje tudi prihodke organizacije.
- Izdelki in storitve zaposlenih. To so proizvodi, namenjeni zadovoljevanju potrošnikov, in so umetno narejeni. Gre za fizične izdelke in neotipljive storitve, tehnologije, načrte, vzorce, simbole itd.
- Običaji in obredi. Zgodijo se ob posebnih priložnostih, kot so proslave, obletnice, srečanja in druge priložnosti. Z običaji in obredi povezujemo zaposlene, razrešujemo konflikte in ostanejo zaposlenim v trajnem spominu.
- Nagrajevanje zaposlenih. Nagrada je merilo oziroma prepoznavanje uspešnosti zaposlenih z nagradami. Z organizacijskim sistemom nagrajevanja vplivamo na organizacijsko kulturo. Nagrade so sestavni del procesa prenosa znanja in veščin, saj motivirajo zaposlene, da delijo svoje znanje in veščine, ki jih imajo, česar brez tega verjetno ne bi delili s svojimi sodelavci. Sistemi nagrajevanja imajo pozitivne učinke na prenos znanja zaposlenih.
- Management. Nanaša se na proces vplivanja na druge pri doseganju želenih smotrov in ciljev. Managerje lahko zaposleni vidijo kot vzornike. Vloga vršnih managerjev je za organizacijo pomembna, saj sprejemajo pomembne odločitve pri dodeljevanju virov, potrebnih za usklajevanje delovanja organizacije, in za uresničevanje zastavljenih smotrov in ciljev.
- Učenje in razvoj. Usmerjenost organizacije k učenju in razvoju se nanaša na to, v kolikšni meri so v organizaciji pripravljene spodbujati svoje zaposlene k učenju in k razvoju za dolgoročni uspeh organizacije. Učenje in razvoj sta procesa, s pomočjo katerih v organizaciji gradijo, dopolnjujejo in organizirajo znanje ter razvijajo učinkovitost z izboljšanjem kolektivnih veščin sodelavcev.
- Podjetniška arhitektura. Fizični videz stavb, prostorov, okolice in drugih fizičnih prostorov organizacije. S fizičnim videzom vplivamo na komunikacijo, ustvarjamo vtis na zaposlene in obiskovalce. Podjetniška arhitektura naj bi služila kot simbol ali naj bi pomenila status organizacije.
- Socializacija. V zadnjih dveh desetletjih je bila organizacijska socializacija deležna pozornosti pri raziskavah splošnega obvladovanja, zlasti v zvezi z raziskavami učenja in

izmenjave znanja v organizacijah. Organizacijska socializacija se nanaša na postopek, v katerem človek pridobi in deli svoje znanje ali veščine, zaradi katerih je sposoben član organizacije. Da bi dosegli ugodnejši izid izmenjave znanja, naj bi v organizacijah namenjali večji poudarek organizacijski socializaciji. Socializacija združuje zaposlene in povečuje njihove težnje po prenosu znanja in veščin znotraj organizacijskega okolja. Socializacija je postopek, s katerim se novim članom v organizaciji razloži način dela in pričakovanja o uspešnosti. Z uspešno socializacijo ustvarjamo zavezanost organizaciji. Sodelavci, ki so slabo socializirani, naj bi ostali izven organizacije glede na skupinski ali organizacijski družbeni krog.

- Vzorniki. V mnogih organizacijah naj bi imeli svoje vzornike. Pogosto so to starejši zaposleni, v mnogih primerih tudi lastniki ali ustanovitelji podjetja.

Schein (2010) opredeljuje tri ravni organizacijske kulture. Prva raven so vidni dejavniki organizacijske kulture (strukture organiziranosti in procesi), katerih vedenje je mogoče opazovati. Druga raven je delno vidna in jo sestavljajo strategije, smotri in cilji, vzorci in bistvo organizacije. Tretja raven pa je nevidna oziroma nezavedna. K tej ravni štejemo vrednote, prepričanja, zaznavanja, mišljenja in občutenja. Vse tri plasti vplivajo ena na drugo in so soodvisne.

Znotraj organizacijske kulture je pomembna tudi njena moč, ki je definirana kot stopnja vpliva organizacijske kulture na vedenje posameznikov in skupin znotraj organizacije. Močna organizacijska kultura naj bi bila pravilno usmerjena in naj bi vplivala na večjo učinkovitost organizacije (Zajec in Roblek 2011).

2.4 Vrste organizacijske kulture

V strokovni literaturi obstaja veliko modelov in vrst organizacijskih kultur.

Schein (2010) na primer organizacijsko kulturo razdeli na tri sklope (glavne predpostavke, norme in vrednote, artefakti), po katerih pomeni organizacijska kultura skupinsko identiteto in filozofijo, ki neposredno vpliva na vedenje članov in oblikuje njihove vrednote, pravila in odnose. Handy (1999) predstavi model, ki zajema kulturo moči, vlogo, cilj (dejavnost) in kulturo posameznika. Pri Cameronu in Quinnu (2006) ločimo štiri vrste kultur: kulturo klana, adhokracije, tržno in hierarhično kulturo. Najpomembnejše vprašanje v zvezi z organizacijsko kulturo je, da pojem ni eno samo prepričanje, temveč skupek več dejavnikov, ki naj bi jih bilo mogoče prepoznati (Traczyńska in Kunecka 2018). Okvir konkurenčnih vrednosti temelji na dveh oseh, ki odražata vsako organizacijsko kulturo kot kombinacijo štirih vrst kultur. Štiri vrste kultur pomenijo edinstvene načine razmišljanja, razreševanja izzivov in ustvarjanja organizacijskih vrednot (Jaeger, Yu in Adair 2017).

Model vrednot Camerona in Quinna (2006) je predstavljen v dvodimenzionalnem prostoru, v katerem je vsaka os nasprotujoča vrednota. Vodoravna os razlikuje med vrednotami, ki poudarjajo prilagodljivost in prosto presojanje, in vrednotami, ki poudarjajo stabilnost in nadzor, medtem ko navpična razlikuje med vrednotami, ki poudarjajo interni fokus in povezovanje, ter vrednotami, ki poudarjajo zunanji fokus in diferenciranje (Buh in Indihar Štemberger 2014). V organizacijah obstajata dve dimenziji, in sicer fleksibilnost, diskretnost in dinamika nasproti stabilnosti, redu in nadzoru ter notranja orientacija, integracija in enotnost nasproti zunanji orientaciji, diferenciaciji in rivalstvu. Glede na odnos podjetij do naštetih vrednot nastanejo štiri organizacijske kulture, ki jih navajamo v nadaljevanju (Buh in Indihar Štemberger 2014; Cameron 1999; Pereira Paro in Gerolamo 2017; Skinder Savič in Skela-Savič 2014):

- Kultura hierarhije. Formalno urejeno in strukturirano delovno okolje, pomembni so pravila in predvideni postopki. Organizacije s kulturo hierarhije so stabilne, učinkovite, predvidljive in v večini primerov poslujejo nemoteno. Managerji si prizadevajo za učinkovitost in da bi bili dobri koordinatorji. Zaradi formalnih pravilnikov so skupine združene. Stabilnost, uspešnost in učinkovitost so dolgoročni smotri in cilji. Uspeh pomeni zanesljive dobave, izvedljivo načrtovanje in majhne stroške. Managerji si želijo predvsem dolgoročno varnost in predvidljivost.
- Kultura trga. Usmerjena je k doseganju izidov in konkurenčnih prednosti glavne vrednote. Lastnosti, ki so značilne zanjo, so dobičkonosnost, konkurenčnost, produktivnost in ciljna usmerjenost. Zaposleni so ciljno usmerjeni. Managerji so zahtevni, produktivni in nepopustljivi. Poudarek na zmagi v konkurenčni dejavnosti poenoti organizacijo. Ugled in uspeh sta v organizaciji pomembna dejavnika. Dolgoročno se v organizacijah s tržno naravnano kulturo osredotočajo na konkurenčnost in merljive izide. Uspeh pomeni velik tržni delež. Pomembne so konkurenčne cene in vodstvo na trgu.
- Kultura klana. Zanj velja, da je organizacija s prijaznim delovnim okoljem, v njej sta pomembna skupinsko delo in dober razvoj zaposlenih. Za organizacijsko kulturo klana so značilni lojalnost, medsebojno zaupanje, tradicija, sodelovanje in skrb za zaposlene. Organizacija je namenjena prijaznemu delu, pri katerem ljudje delijo, kar imajo. Managerji veljajo za mentorje ali družinske člane. Zvestoba med skupinami in občutek za tradicijo sta močna. Dolgoročne koristi se pridobivajo s poudarkom na razvoju zaposlenih. Velik pomen je namenjen koheziji skupin. Managerji v taki organizaciji nagrajujejo timsko delo.
- Kultura ad hok. V njej je hitro, dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Za njo so značilni sprejemanje tveganj, visoka stopnja inovativnosti, prilagodljivost in edinstvenost proizvodov (izdelkov in storitev). Prisotna sta dolgoročni razvoj smotrov in ciljev organizacije ter pridobivanje novih virov. Pomembno je biti vodilni na področju inovacij v dejavnosti. Spodbujajo se pobude in svoboda.

V nadaljevanju v preglednici 2 predstavljamo šest značilnosti, imenovanih dimenzije, ki so potrebne za uporabo instrumenta za oceno organizacijske kulture (OCAI), ki sta ga razvila

Cameron in Quinn (2006). OCAI je sestavljen iz šestih dimenzij in vsako izmed njih pa opisujejo štiri ključni dejavniki, ki ustrezajo štirim različnim vrstam organizacijske kulture.

Preglednica 2: Dimenzije za oceno organizacijske kulture

Tip organizacijske kulture				
Dimenzija	Hierarhija	Klan	Adhokracija	Tržna
Organizacija	Nadzorovani in strukturirani formalni postopki.	Razširjena družina.	Dinamično in podjetno delovno okolje.	Velika konkurenčnost med zaposlenimi, podjetniška usmerjenost.
Management	Osredotočeno na usklajevanje in učinkovitost.	Mentorstvo, olajševanje in management zaposlenih.	Podjetniško, inovativno in tvegano.	Agresivno, usmerjeno v izide in včasih celo nesmiselno.
Zaposleni	Varnost zaposlitve, skladnost.	Timsko delo, doseganje soglasja in sodelovanje.	Individualizem, tveganje, edinstveno in inovativno naravnano.	Velika konkurenčnost in usmerjenost v dosežke.
Kaj združuje organizacijo?	Formalna pravila, pravilniki.	Zvestoba, vzajemnost, osebna zavzetost.	Zavezanost inovacijam in razvoju.	Poudarek na doseganju smotrov in ciljev.
Strategija	Trajnost, stabilnost, učinkovitost.	Odprtost, razvoj človeških virov, zaupanje, udeležba.	Pridobitev novih virov, ustvarjanje novih stvari.	Konkurenčna dejanja in dosežki.
Dejavniki uspeha	Operativna učinkovitost.	Razvoj človeških virov.	Imeti najbolj edinstven ali najnovejši izdelek ali storitev.	Zmaga na tržišču, prehiteti konkurenco.

Vir: Jaeger, Yu in Adair 2017, 1054.

V organizacijah naj bi v večini primerov prevladovala enotna organizacijska kultura, kar pa ne pomeni, da ni odstopanj. To je pričakovano, saj določena organizacijska kultura ne more biti skupna prav vsem sodelavcem. V organizacijah nastajajo subkulture, ki se razlikujejo od primarne organizacijske kulture in so skupne le določenim skupinam ali organizacijskim enotam organizacije. Subkulture naj bi nastale zaradi prostorske razčlenjenosti organizacij (Kavčič 2019).

Predvsem v velikih organizacijah naj bi imeli prevladujočo organizacijsko kulturo in več subkultur, ki sestavljajo mozaik organizacijske kulture, ki ima kot glavne vrste v nadaljevanju navedene vrste (Sinha 2008):

- Integrativna organizacijska kultura. O tej organizacijski kulturi govorimo, ko se subkulture in njihovi sestavni deli integrirajo. Organizacijska filozofija, smotri in cilji ter različne organizacijske enote (npr. oddelki in skupine) delujejo v tandemu. Člani organizacije menijo, da so njihove potrebe, pričakovanja, prepričanja in vrednote združeni s potrebami organizacije. Enotnost namena presega razlike. Nesoglasij je malo in so nepomembna. Člani imajo jasne vloge, saj vedo, kaj naj bi storili, in to tudi storijo. Vrednote in prepričanja si večina članov v organizaciji deli, kar se kaže v organizacijskem vedenju. Integrirana kultura omogoča organizaciji, da uspešno deluje in nenehno izboljšuje svoje delovanje, zlasti če je osredotočena na delo. Celostna organizacijska kultura je močna kultura, saj jo deli večina članov, ki ostajajo močno predani svoji organizaciji. Sodelavci v organizaciji na svoje managerje gledajo kot na ustvarjalce kulture in skrbnike. Imajo vizijo, ki navdihuje intenzivno zvestobo, močno zavzetost in visoke zmogljivosti. Integrativna kultura omogoča, da v organizaciji hitro in učinkovito uresničujejo svoje smotre in cilje. Vendar pa naj bi se zavedali, da nekateri člani morda menijo, da je to organizacijski mehanizem za nadzor zaposlenih in izkoreninjenje interesov ter mnenj manjšin. Poleg tega je integrativna organizacijska kultura bolj normativna kot popolnoma delujoča kultura tudi v najboljših organizacijah.
- Diferenciacijska organizacijska kultura. To je tista, ko ima organizacija več prekrivajočih se organizacijskih kultur med svojimi člani, ki soobstajajo kot subkulture v organizaciji. Včasih delujejo v sozvočju, včasih se spopadajo in včasih delujejo ločeno druga od druge. Če delujejo v sozvočju, je lahko razlikovanje kultur organizacije koristno iz dveh razlogov. Prvi je, da so organizacije neločljivo razdeljene na funkcije, kot so na primer proizvodjanje, finance, trženje, raziskave in razvoj, razvoj človeških virov in druge, ki služijo usklajenim, vendar različnim nalogam. Zaradi tega naj bi delovali različno. Trženjsko osebje naj bi bilo usmerjeno navzven, medtem ko imajo proizvajalci manj zunanjih stikov. V raziskavah in razvoju naj bi sledili najnovejšemu razvoju znanosti in tehnologije. V organizacijski enoti ravnanja s človeškimi viri naj bi uravnotežili interese lastnikov in sodelavcev. Različne funkcije naj bi vodile k različnim interesom, normam in sčasoma vrednotam, ki si še naprej prizadevajo za pomembnejša mesta in večji dostop do virov. Dokler se subkulture zbližujejo s splošnimi skupnimi organizacijskimi smotri, cilji in interesi, je organizacija obogatena s svojo raznolikostjo. V velikih organizacijah imajo pogosteje več različnih subkultur.
- Razdrobljena organizacijska kultura. To je tista, v kateri različne organizacijske enote in subkulture delujejo medsebojno, sistemi in postopki so neskladni, člani se med seboj napačno razumejo in dogaja se, da delujejo svobodno in da služijo svojim osebnim interesom. V nekaterih ustanovah v javnem sektorju so imeli organizacijske kulture, v

katerih so sodelavci, managerji in lastniki delovali v navzkrižnih razmerah in na stroške organizacije.

Wallach (1983) analizira organizacijske kulture tako, da jih razvrsti v tri kategorije, in sicer na birokratsko, inovativno in podporno. Načeloma naj bi organizacijska kultura katerekoli organizacije vsebovala sestavine iz teh treh kategorij v različnih stopnjah:

- Birokratska organizacijska kultura. Zanj je značilen dobro organiziran in sistematičen pristop z jasno opredeljenimi pristojnostmi in odgovornostmi. Organizacije, ki sprejemajo to vrsto organizacijske kulture, so dobro strukturirane, previdne, urejene, proceduralne, hierarhične, regulirane in usmerjene v vršne managerje.
- Inovativna organizacijska kultura. Pomeni ustvarjalno organizacijo, usmerjena v izide, uspešno pod pritiskom, ima spodbujevalno delovno okolje, pogosto tvega in je podjetniško usmerjena. S to vrsto organizacijske kulture se osredinjajo na notranje sisteme organizacije in na njeno konkurenčno prednost s spodbujanjem odprtosti za nove ideje.
- Podporna organizacijska kultura. Gre za zaupanja vredno, varno, pravično, družabno organizacijo, usmerjeno v odnose in spodbuja sodelovanje. Ta organizacijska kultura je prijetna za delo in z njeno pomočjo zaposluje ljudi, ki so na splošno koristni in prijazni.

2.5 Oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik za uspešnost organizacij. Po eni strani pomaga organizaciji k uresničevanju zastavljenih smotrov in ciljev, po drugi strani pa je ovira na poti k njihovem uresničevanju. Organizacijsko kulturo je v organizacijah težko spreminjati. Pri tem je pomembna tudi že omenjena moč organizacijske kulture. Močna organizacijska kultura je skupek vrednot in norm, ki jih deli večina članov organizacije, podpira pa jo tudi vršni management. Značilnosti močne organizacijske kulture so: koherentnost, homogenost, stabilnost, konsistentnost, strnjenost, penetracija in internaliziranost kontrole (Moretti 2017b).

Spreminjanje organizacijske kulture je organizacijska sprememba, vendar pomembna, saj vsaka preobrazba pomeni ponovno oceno osnovnih predpostavk, ki jih posamezniki prevzamejo. Po drugi strani je organizacijska kultura vmesnik med posamezniki in spremembami, ki se pretvorijo v oviro ali na nek način spodbudijo procese v organizaciji. Ne glede na to, ali se transformacija zgodi v strukturi, obliki lastništva, vrsti tehnologije ali v strategijah upravljanja, zahteva spremembe organizacijske kulture (Muscalu 2014).

Dejavniki sprememb organizacijske kulture so znotraj ali zunaj organizacije. Njeni dejavniki so tudi metode in mehanizmi, s katerimi ohranjajo organizacijsko kulturo. Po spremembah dejavnikov zunanega okolja, v katerem se organizacija razvija, lahko pride do sprememb v organizacijski kulturi. Notranja dinamika organizacije v določenem trenutku spodbudi potrebo po spremembi organizacijske kulture zaradi naslednjih vzrokov (Muscalu 2014):

- zmanjšana uspešnost v primerjavi s tisto, ki jo pričakuje vršni management;

- sprememba smotrov in ciljev upravljavcev;
- sprememba posloводства;
- sprememba vizije in poslanstva organizacije;
- sprememba pri obravnavi krize in odzivanje na krizne dogodke;
- občutne razlike med sprejeto in uresničeno strategijo organizacije;
- uveljavitve novih metod in tehnik upravljanja;
- sprememba meril za nagrajevanje;
- sprememba meril za zaposlovanje, izbiro in napredovanje sodelavcev v organizaciji;
- majhna sposobnost prilagajanja organizacije zunanjemu okolju;
- odpor proti spremembam v organizaciji;
- sprememba v ritualih organizacije.

2.6 Organizacijska kultura in zagonska podjetja

Da bi zagotovili trajno konkurenčno prednost, naj bi z organizacijsko kulturo organizaciji omogočili, da opravlja stvari na način, ki organizaciji ustvari gospodarsko rast (Kumar in Deo Sharma 2018). Zagonsko podjetje je organizacija, ustanovljena za ustvarjanje novega izdelka ali storitve v pogojih skrajne negotovosti (Ries 2011). Leta 2001 je bilo skoraj 12 % odraslega prebivalstva Združenih držav Amerike vključenih v ustvarjanje in rast zagonskih podjetij (Peterson 2002).

Konkurenčnost v svetovnem gospodarstvu naj bi postajala čedalje večja, negotovost, povezana s svetovnim gospodarstvom, pa v porastu. Pozornost raziskovalcev so pritegnila zagonska podjetja kot ena izmed strategij za preživetje za mikro, mala in srednje velika podjetja ter mlada zagonska podjetja. V mnogih državah so visoke stopnje brezposelnosti v preteklosti postale socialno vprašanje. Združene države Amerike so predstavile »Start-up America« kot svojo nacionalno vizijo, v Evropi pa so se osredotočili na spodbujanje ustanavljanja zagonskih podjetij in podjetništva. Spodbujanje ustanavljanja zagonskih podjetij naj bi bila alternativna metoda za razrešitev vprašanja visokoizobraženih brezposelnih oseb (Jin 2017).

Glede na definicijo, naj bi bilo v zagonskem podjetju za ustanavljanje primerno posloводство, ki se osredotoča na njihovo negotovost. Nekateri podjetniki, ki so prepoznali neuspehe v tradicionalnih upravljavskih strukturah, so ustanovili nova podjetja, ki si želijo več samostojnosti in inovacij ter manj napovedovanja in načrtovanja. Čeprav imajo podjetniki strast, energijo in vizijo za svoje podvige, naj bi uspešna zagonska podjetja temeljila na eksperimentiranju, sistemskih procesih, ocenjevanju in odgovornosti. Za začetek zagona naj bi bil zahtevan discipliniran slog vodenja, s pomočjo katerega izkoristimo podjetniški duh, priložnosti in izzive. Zaposleni so se pripravljene žrtvovati za zagon podjetja, ko občutijo večji potencial za rast in donosnost. Iz tega razloga naj bi v zagonska podjetja privabili podobno

misleče posameznike, lahko tudi prijatelje, ki skupaj sodelujejo v družbenem okolju, ki temelji na zaupanju in motivaciji, brez visoke stopnje notranje konkurenčnosti (Ries 2011).

Velike gospodarske družbe in zagonska podjetja naj bi bile različne vrste organizacij. Vsaka stran naj bi imela tisto, kar drugi manjka. V veliki gospodarski družbi naj bi imeli vire, obseg, moč in rutine, ki so potrebne za učinkovito obvladovanje preverjenega poslovnega modela. V zagonskem podjetju naj ne bi imeli nič od navedenega, običajno pa naj bi imeli obetavne ideje, prilagodljivo organiziranost, pripravljenost tvegati in težnjo po hitri rasti. V zadnjih nekaj letih se zdi, da podjetniška prizadevanja za vzpostavitev zagonskega ekosistema naraščajo. Zlasti tehnološka industrija je v svojih prizadevanjih za inovacije pripravila različne načine za sodelovanje z zagonskimi podjetji. Uveljavljene modele, kot je npr. podjetniški tvegani kapital, dopolnjujejo novejši modeli, za katere se zdi, da v nekaterih primerih bolje premostijo vrzel med obema svetovoma (Weiblen in Chesbrough 2015).

Poleg tega naj bi v zagonskih podjetjih prihajalo do konflikta, ki ga povzročajo tesni fizični in pogosto osebni delovni odnosi med lastniki in zaposlenimi sodelavci, ki izpostavlja razlike v potrebah, prepričanjih, dojemanih in osebnostih, kar ustvarja razkorak med organizacijskimi in posameznikovimi smotri ter cilji. Z odprtim komuniciranjem, fleksibilnostjo, strateško uskladitvijo smotrov ter ciljev in visoko ravno angažiranosti zaposlenih ti pogosto presegajo večje in bolj uveljavljene konkurente. Bolj ko se zaposleni počutijo kot cenjeni člani organizacije, večja je verjetnost, da bodo ostali v organizaciji in prispevali k organizacijskim smotrom in ciljem. Poleg tega se zaposleni v novoustanovljenih podjetjih počutijo bolj pomembne, saj si prizadevajo, da v hitro rastoči organizaciji vplivajo na nekaj večjega od sebe. Hkrati pa dokazujejo tudi višjo stopnjo zavezanosti organizaciji v zameno za prihodnje osebne gospodarske koristi in nefinančne nagrade, kot je na primer več samostojnosti (Holdsworth 2017)

V zagonskih podjetjih naj bi pritegnili mlajše sodelavce, ki sestavljajo tako imenovane milenijske generacije rojenih med letoma 1981 in 1998. Čeprav so razlike med generacijami lahko velike, naj bi lastniki in managerji organizacij, zlasti tistih v zagonskih podjetjih, razumeli, kaj privablja in motivira to generacijo. Milenijci naj bi bili usmerjeni v dosežke, iskali nove priložnosti za učenje, pripravljeni vložiti dodatna prizadevanja, da bi organizacija uspela, in v primerjavi z drugimi generacijami so bolj pripravljeni delati brez na primer odmora za kavo, z namenom, da bi organizacija dosegla svoje smotre in cilje, zaradi česar jim je kultura zagonskih podjetij privlačna. Bolj kot druge generacije naj bi cenili učenje in usposabljanje, povratne informacije, timsko delo in razmerje med poklicnim ter zasebnim življenjem (Holdsworth 2017). Ustvarjanje prebojnih inovacij je opisano kot eno izmed možnih načinov za uspešno konkurenčnost v globaliziranem gospodarstvu. Primera, kot sta Facebook ali Tesla Motors, naj bi sooblikovala mnenje, da bodo zagonska podjetja tista, v katerih se bo ustvarila »naslednja velika stvar« in »pretresla« celotno industrijsko dejavnost (Weiblen in Chesbrough 2015).

Z vključevanjem zaposlenih v razvoj strateškega načrta za zagon podjetja naj bi poslovodstvo zagonskega podjetja izkazovalo zaupanje svojim zaposlenim. Vzajemno zaupanje je ključni dejavnik pri vzpostavljanju močnih odnosov z zaposlenimi. Poslovodstvo naj bi se tudi redno sestajalo s svojimi zaposlenimi, saj v novoustanovljenem podjetju poslovodstvo na kulturo organizacije močno vpliva. Poleg tega naj bi vplivali še dejavnost, v kateri organizacija deluje, osebnost zaposlenih in usklajevanje osebnih vrednot zaposlenih z navedenimi cilji in smotri podjetja (Holdsworth 2017). V zagonskih podjetjih naj bi bilo za poslovodno ekipo značilno, da zaposlenim omogoči eksperimentiranje in s tem premikanje meja inovativnosti. S tem naj bi izboljševali dosežke, učinkovitost in prepričanje, da z lastnimi dejanji določajo njihov uspeh (Ries 2011).

Učinkovitost je pomembna za vse zaposlene, še zlasti v zagonskih podjetjih, kjer naj bi imeli zaupanje v svoje sposobnosti opravljanja nalog v pogosto negotovih okoliščinah (Ries 2011). Pri zagonskih podjetjih naj bi bilo nujno, da so zaposleni zvesti organizaciji in da drug drugemu zaupajo. Medorganizacijska konkurenčnost naj bi ustvarjala kulturo nezaupanja, kar povzroči zmanjšanje samozavesti, truda in brezupnosti, to pa negativno vpliva na splošni uspeh podjetja. Zaznavanje socialno-ekonomskih norm in kulture zlasti pri zagonskih podjetjih vpliva na posamezna prepričanja zaposlenih, kar posledično vpliva na organizacijsko uspešnost. Zato je pomembno, da managerji v podjetjih privabijo, najamejo in zadržijo zaposlene, ki so zvesti samostojnim, tveganim in usmerjenim delovnim okoljem (Holdsworth 2017).

Kako v novoustanovljenih zagonskih podjetjih prepoznajo, obvladujejo in promovirajo svojo organizacijsko kulturo, je pomembno, saj zaposleni v novih podjetjih ne samo, da dolgo delajo zelo tesno, ampak se pogosto tudi družijo zunaj pisarne in si delijo enaka prepričanja o enakosti, pravičnosti in organizaciji. Če v poslovodstvu podjetja nimajo dovolj dobrega razumevanja organizacijske kulture, vključno z motivacijo, smotri in cilji zaposlenih, tvegajo šibko rast, nizko produktivnost in šibek nabor talentov, ki bi se lahko zaposlili v organizaciji (Holdsworth 2017).

V zagonskih podjetjih organizacijska kultura vpliva tako na motivacijo in zaupanje podjetnikov kot njihovih zaposlenih in obratno. Visoko motivirani in samozavestni podjetniški timi uspevajo v družbenih okoljih, ki temeljijo na uspešnosti in v katerih člani zaupajo svojim vodjem in sodelavcem, imajo sredstva za opravljanje svojih nalog, so predani timu ter katerih smotri in cilji so usklajeni s smotri in cilji organizacije (Holdsworth 2017). V velikih gospodarskih družbah naj bi namesto tega, da zagonska podjetja prepoznajo kot dejavnike motenj na tržišču, z njimi poskušali sodelovati in jih pretvoriti v spodbujevalce inovacij (Weiblen in Chesbrough 2015).

2.7 Pregled dosedanjih raziskav

Glede na proučeno literaturo ugotavljamo, da je bilo na temo organizacijske kulture opravljenih veliko raziskav, še posebej v zadnjih nekaj letih ali desetletjih.

Skinder Savič in Skela-Savič (2014) sta z raziskavo potrdili ugotovitve drugih raziskav, da v zdravstvenih organizacijah še vedno prevladuje organizacijska kultura hierarhije, za katero je značilen nadzor nad delom podrejenih. Poleg tega ugotavljata, da je kultura, ki spodbuja uvajanje sprememb v slovenskih bolnišnicah, najmanj prisotna, zaposleni pa imajo največjo željo po kulturi klana in hierarhični kulturi ter napredni organizacijski kulturi. Glavni kazalnik uspešnosti vsake zdrave organizacije je zadovoljstvo z delovnim mestom, ki je statistično pomembno pozitivno povezano z organizacijskimi kulturami klana, trga in napredno organizacijsko kulturo.

Organizacijska kultura hierarhije vpliva tudi na to, da zaposleni razkrijejo finančne podatke podjetja. Podatki v raziskavi Elkelisha in Hassana (2014) so izračunani iz finančnih poročil vseh družb, ki so kotirale na borzi v Združenih arabskih emiratih na koncu leta 2005. Rezultati kažejo, da organizacijska kultura hierarhije, ki se osredotoča na bolj formalizirane delovne postopke, pomembno pozitivno vpliva na podjetja pri razkritju tveganj v poslovnem okolju v državi.

Sandrak Nukić in Huemann (2016) sta proučevala organizacijsko kulturo v gradbeništvu na Hrvaškem. Izvedla sta empirično raziskavo v 108 gradbenih podjetjih z uporabo instrumenta za oceno organizacijske kulture. Rezultati so bili analizirani glede na velikost, osnovno dejavnost in regionalno usmerjenost. Gradbeništvu na Hrvaškem trenutno, glede na izsledke raziskave, deluje s prevlado organizacijske kulture hierarhije.

Zanimiva je tudi raziskava Jaeger, Yu in Adair (2017), ki so ugotavljali obstoj in naravo organizacijskih kultur kitajskih gradbenih organizacij v Kuvajtu, razlike in podobnosti pri primerjavi z gradbenimi organizacijami na Kitajskem ter razlike in podobnosti pri primerjavi z gradbenimi organizacijami v državah Sveta za sodelovanje v Zalivu. Podatki za namen raziskave so bili zbrani v kitajskih podjetjih, ki sodelujejo pri gradbenih projektih v Kuvajtu, nato pa so bili analizirani z uporabo instrumenta za oceno organizacijske kulture OCAI. Ugotovljena je bila kultura hierarhije, ki se ujema s prevladujočo organizacijsko kulturo v gradbenih organizacijah na Kitajskem, vendar se razlikuje od mešanice hierarhije in kulture klana gradbenih organizacij v državah Sveta za sodelovanje v Zalivu. Ugotovljeno je bilo, da kitajske gradbene organizacije v Kuvajtu negujejo organizacijsko kulturo, ki je blizu kitajskih gradbenih organizacij na Kitajskem.

Organizacijska kultura je pomembna tudi v javnem sektorju, kot je razvidno iz raziskav, opravljenih v zdravstveni dejavnosti. Belac in Moretti (2017) sta opravili raziskavo v Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve v trinajstih organizacijskih enotah v

Sloveniji. Rezultati raziskave so pokazali, da je prevladujoči tip organizacijske kulture v organizaciji, zajeti v raziskavo, hierarhija in da si zaposleni želijo organizacijske kulture tipa klan v vseh njenih vidikih oziroma na vsebinskih področjih. Iz rezultatov raziskave je razbrati, da zaposleni želijo manj hierarhije in več adhokracije.

Podobno se kaže tudi v slovenskih gledališčih, saj raziskava, ki sta jo izvedla Setničar in Markič (2017b), kaže, da tudi v gledališčih prevladuje organizacijska kultura hierarhije, ki pa si je zaposleni ne želijo. V prihodnosti si zaposleni v slovenskem gledališču želijo organizacijsko kulturo klana.

Organizacijska kultura vpliva tudi na uspešnost uvajanja novih tehnologij, kar ugotavljata Stritar in Jaklič (2018) v svoji raziskavi, ki je bila izvedena v tehnološkem podjetju. Ugotavljata, da prav vse štiri temeljne oblike organizacijske kulture vplivajo na uspešnost uvajanja novih tehnologij. Najbolj uspešni pri uvajanju novih tehnologij sta tržna in ad hoc oblika organizacijske kulture.

Iz pregleda dosedanjih raziskav smo ugotovili, da imajo različne vrste oziroma tipi organizacijske kulture različno povezave s pobudo za usmerjanje poslovnih procesov. V večini analiziranih raziskav v različnih organizacijah in dejavnostih prevladuje organizacijska kultura hierarhije, zelena organizacijska kultura pa je adhokracija. Nihče od avtorjev doslej še ni proučeval prevladujoče in zelene organizacijske kulture v zagonskem podjetju. Pavić (2015) je sicer ugotovila, da v novoustanovljenih organizacijah prevladujeta organizacijska kultura klana in adhokracije, manjkajo pa informacije o zeleni organizacijski kulturi. Kultura klana je v strokovni literaturi priznana kot ena najprimernejših vrst organizacijske kulture. Prožnost (značilnost tako klanskih kot tudi adhokracijskih kultur) je pomembna kulturna razsežnost, ki je v skladu z ravnanjem s poslovnimi procesi (Indihar Štemberger idr. 2018).

2.8 Povzetek iz teoretičnega dela raziskave

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik za usmerjanje podjetja ali druge organizacije in je koristna pri spodbujanju tistih vedenj, ki bodo imela pozitiven izid glede na njene smotre in cilje. Z organizacijsko kulturo podpiramo izvajanje strategij in vplivamo na učinkovitost organizacije ali na njeno delovanje. Težave v organizacijah pa nastanejo, ko organizacijska kultura ni v skladu z glavnimi vrednotami in strategijo podjetja ali druge ustanove, ko to postane obveznost celotne organizacije. V podjetjih in drugih ustanovah naj bi se zavedali, da je za ohranjanje ustrezne organizacijske kulture pomembno razumevanje poslanstva in vizije ter uresničevanje strategije vseh zaposlenih.

V proučeni strokovni literaturi smo ugotovili, da različni avtorji izpostavljajo vprašanje o tem, kakšna naj bi bila organizacijska kultura v organizaciji ali drugi ustanovi, da bi bila uspešna. Z organizacijsko kulturo naj bi spodbujali primerno vedenje in delovanje vseh zaposlenih, ki

podpirajo strategijo podjetja. Zaposleni naj bi imeli jasno določene smotre in cilje ter kazalnike, merila in standarde uspešnosti. Ko organizacijska kultura ni ustrezna in ni skladna s poslanstvom in vizijo ter ni uresničevana s strategijo podjetja ali druge ustanove, pa prihaja do nerazumevanja in konfliktov med zaposlenimi.

Obstajajo različne definicije organizacijske kulture, vendar je iz literature moč razbrati splošno razumevanje, da se ta nanaša na skupne vrednote in prepričanja organizacije, ki članom organizacije pomagajo razumeti delovanje organizacije, in tako zagotavljajo norme za njihovo vedenje in dejanja v organizaciji. Člani organizacije nove sodelavce naučijo zaznavati, misliti in čutiti na za organizacijo pravilen način zaznavanja, razmišljanja in občutka glede na težave ali situacije. Organizacijska kultura vpliva na to, kako udeleženci organizacije dojemajo izzive in priložnosti. Prav tako naj bi vplivala na pričakovanja zaposlenih, ki jih imajo od drugega in od zunanjih udeležencev. Poleg kognitivnih dejavnikov, kot so na primer vrednote, prepričanja in domneve, naj bi se organizacijska kultura odražala tudi v materialnih vidikih, kot so na primer logotip, urejenost in videz organizacije. Za celovito obravnavanje kulture organizacije naj bi upoštevali tako kognitivne kot materialne dejavnike.

Podjetja in druge ustanove naj bi se razlikovali glede na prevladujočo organizacijsko kulturo, ker so ustanovitelji, managerji in drugi sodelavci ter ustrezne vrednote, prepričanja in norme različne od organizacije do organizacije. Tako je različna tudi osnova za identiteto organizacije, ki daje zaposlenim občutek usmeritve in ciljev v organizaciji. V organizacijah naj bi si delili nekatere značilnosti organizacijske kulture, kot na primer s tistimi iz podobne dejavnosti, države izvora, lastniške strukture in življenjskega ciklusa, vendar se razlikujejo v svoji dejanski praksi. V organizacijah naj bi dajali večji poudarek določenim vrednotam in gradili ustrezne norme, ki pozitivno vplivajo na zaposlene, kot je na primer inovativno vedenje.

Organizacijska kultura v organizaciji ali drugi ustanovi naj bi bila tiha in družbeno zasnovana ter deluje na nezavedni ravni. V organizacijah so skupne vrednote bistvene za učinkovitost, saj članom pomagajo pri izbiri vedenja, ki ga bodo izkazovali, hkrati pa ustvarjajo pričakovanja o tem, katera vedenja so sprejemljiva. Organizacijska kultura zmanjšuje negotovost, spodbuja družbeno izmenjavo in organizacijam daje različne identitete, kar je pomembno tudi pri ustvarjanju konkurenčne prednosti določene organizacije.

V teoretičnem delu smo izvedli tudi analizo sedmih dosedanjih raziskav v različnih dejavnostih. V obravnavanih organizacijah znotraj raziskav prevladuje hierarhična organizacijska kultura, medtem ko sta v večini primerov želeni organizacijska kultura klana in organizacijska kultura adhokracije. Identificirana raziskovalna vrzel je bila v tem, da v zagonskem podjetju doslej še ni bila opravljena nobena raziskava o prevladujoči in želeni organizacijski kulturi. Ne obstaja vedenja in znanja o prevladujoči in želeni organizacijski kulturi v zagonskem podjetju, zato je naš namen z empirično raziskavo ugotoviti dejansko stanje in podati predloge za izboljšanje.

V naslednjem poglavju predstavljamo empirično raziskavo o prevladujočem in zelenem tipu organizacijske kulture v izbranem zagonskem podjetju.

3 RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI V IZBRANEM ZAGONSKEM PODJETJU

V tem poglavju bomo predstavili izhodišča in rezultate spletne ankete, ki smo jo opravili v slovenskem zagonskem podjetju. Namen praktičnega dela naloge je izvesti raziskavo v izbrani organizaciji in na osnovi raziskave podati predloge za izboljšave, ki bodo organizacijsko kulturo v organizaciji bolj približali želeni.

3.1 Namen in cilj empirične raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti obstoječo in želeno organizacijsko kulturo v izbranem zagonskem podjetju glede na obstoječe in želeno stanje.

Smoter in cilji raziskave so naslednji:

- med zaposlenimi v izbranem zagonskem podjetju ugotoviti obstoječo in želeno organizacijsko kulturo;
- na osnovi izidov raziskave zasnovati tri do pet teoretičnih in praktičnih smernic za izboljšanje organizacijske kulture v izbranem zagonskem podjetju.

3.2 Opis populacije in vzorca

Na dan izvedbe anketiranja je bilo v izbrani organizaciji v treh organizacijskih enotah zaposlenih 127 oseb. Prejeli smo 114 izpolnjenih vprašalnikov iz vseh treh organizacijskih enot, med temi je bilo 112 uporabnih, dva delno uporabna in 13 neustreznih, tako da smo v nadaljnji obravnavi upoštevali 112 v celoti izpolnjenih vprašalnikov in dva delno uporabna za določene odgovore, kar je pomenilo 89 % celotne populacije. V vzorcu je največ anket iz prve poslovne enote (42 %), sledi druga poslovna enota (31 %) in nato tretja poslovna enota (27 %).

3.3 Metodologija in vprašalnik

Kvalitativno merjenje organizacijske kulture je temeljilo na standardiziranemu in splošno uveljavljenemu vprašalniku. Za merjenje organizacijske kulture se uporablja različne vprašalnike, kot so merski inštrument organizacijske kulture OCAI (angl. The Organizational Culture Assessment Instrument), Denisonov merski inštrument organizacijske kulture (angl. Denison Organizational Culture Survey, DOCS), merski inštrument organizacijske kulture OCI (angl. Organizational Culture Inventory) (Moretti 2017a).

Instrument za oceno organizacijske kulture (OCAI), uporabljen v tej raziskavi, temelji na teoretičnem modelu, znanem kot okvir konkurenčnih vrednosti. Orodje, uporabljeno v drugem delu raziskave, je temeljilo na standardiziranem anketnem vprašalniku (OCAI), ki je pomagal pri določanju štirih vrst organizacijske kulture.

Čeprav se pri ugotavljanju organizacijske kulture lahko uporablja različne pristope in različne perspektive, je bilo tukaj odločeno, da uporabimo okvir konkurenčnih vrednosti. Za ta pristop je bilo ugotovljeno, da zagotavlja celovit pogled na organizacijske kulture. Poleg tega okvir konkurenčnih vrednosti omogoča primerjavo z rezultati mnogih prejšnjih študij, saj se pogosto uporablja v praksi (Jaeger, Yu in Adair 2017).

Za vsako dimenzijo organizacijske kulture je v vprašalniku ponujen sklop vprašanj, kjer obstajajo štiri alternative, ki so ena od štirih različnih splošnih organizacijskih kultur (klan, adhokracija, hierarhija in trg). Znotraj vsakega od šestih sklopov vprašanj so anketirani razdelili 100 točk. Največje število točk anketiranci razdelijo trditvi, za katero menijo, da opisuje sedanje stanje v organizaciji in zeleno stanje organizacije v prihodnosti.

Vsak merski inštrument ima svoje prednosti in slabosti. OCAI je zanesljiv in veljaven merski inštrument, ki je časovno ekonomičen in omogoča analizo rezultatov po dimenzijah ter tudi skupno. Poleg tega je vprašalnik preprost za uporabo in analizo. Vprašalnik ni uradno preveden v slovenski jezik (Moretti 2017a).

Za pridobivanje podatkov in ocenjevanje kulture v izbrani organizaciji smo uporabili vprašalnik, in sicer že uveljavljeni ter standardizirani vprašalnik OCAI Camerona in Quinna. Temelji na modelu, ki sta ga poimenovala avtorja. Vprašalnik se nanaša na standardizirani vprašalnik OCAI, ki je sestavljen iz šestih sklopov s štirimi trditvami, prirejenimi po vprašalniku. Zajeti v raziskavo so v stolpcu obstoječe stanje razvrstili skupno 100 točk med trditve posameznega sklopa, tako da so po njihovi presoji kar najbolj odražale trenutno stanje v organizaciji. Enako so razdelili točke tudi v stolpcu zeleno stanje.

3.4 Zbiranje podatkov in informacij

Za namen izvedbe raziskave smo pridobili soglasje managementa v izbrani organizaciji pred izvedbo raziskave. Spletna povezava do vprašalnika z uvodnim nagovorom je bila poslana po elektronski pošti vsakemu zaposlenemu v organizaciji. Posamezne organizacijske enote smo zaradi anonimnosti označili s kraticami VB, VBT in VBTN. Anketiranje smo izvajali dva tedna, od 26. septembra 2019 do 9. oktobra 2019, in je bilo anonimno.

3.5 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

Na osnovi analize podatkov vprašalnika OCAI smo pridobili diagrame profilov prevladujoče organizacijske kulture celotnega vzorca. Profil organizacijske kulture OCAI je zajemal štiri arhetipe (klan, adhokracija, hierarhija, trg) in umeščenost glede štirih dimenzij kulture, tj. fleksibilnosti, stabilnosti, zunanje usmerjenosti in notranje usmerjenosti. Grafično in opisno smo predstavili rezultate, za kar smo uporabili statistični program SPSS, s pomočjo katerega smo z analizo podatkov iz raziskave preverili formirano hipotezo.

3.5.1 Demografski podatki o anketiranih

Preglednica 3: Demografski podatki zajetih v raziskavo

	Frekvenca	Delež (v %)
Spol		
Moški	77	61
Ženski	50	39
Skupaj	127	100
Starost		Povprečje
Skupaj	127	32,8 leta
Izobrazba		
Osnovna šola ali manj	1	1
Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)	11	8
Štiriletna srednja šola	29	23
Višja šola	36	28
Visoka šola, prva stopnja	24	19
Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)	21	17
Znanstveni magisterij ali doktorat	5	4
Skupaj	127	100
Organizacijska enota		
VB	53	41
VBT	39	31
VBTN	35	28
Skupaj	127	100

V raziskavi je sodelovalo 127 oseb, od tega je bilo 114 enot uporabnih. Od tega je bilo 77 moških in 50 žensk oziroma 39 % žensk in 61 % moških. Povprečna starost anketirancev je bila 32,8 leta, najstarejša oseba je imela 49 let, medtem je bila najmlajša stara 23 let (standardni odklon: 6,12 leta). Ustrezne enote so tiste ankete, pri katerih je respondent odgovoril vsaj na eno vprašanje. V vseh analizah so privzeto vključene le ustrezne enote. Druge – za vsebinske analize neustrezne enote – namreč vključujejo prazne ankete (npr. anketirance, ki so zgolj kliknili na nagovor) in so zanimive predvsem za analizo procesa odgovarjanja. 112 enot je bilo uporabnih, dve sta bili delno uporabni, torej sta bili uporabni le za določene odgovore, zato tudi prihaja do razlik pri številu vzorca v določenih delih raziskave.

3.5.2 Analiza podatkov iz raziskave

Za vsako področje smo izračunali povprečno vrednost za posamezni par vprašanj. Pri podatkih, kjer so anketiranci vnesli napačno število (npr. da vsota ni bila 100), smo manjkajoče podatke nadomestili z uporabo drugih povprečnih vrednosti pravih podatkov. Nato smo za vsako izmed področij in za vse spremenljivke znotraj posameznih področij izvedli statistični test parni t-test, s katerim primerjamo razlike na istem vzorcu v stanju pred in po tem.

Dimenzija 1: splošne značilnosti podjetja

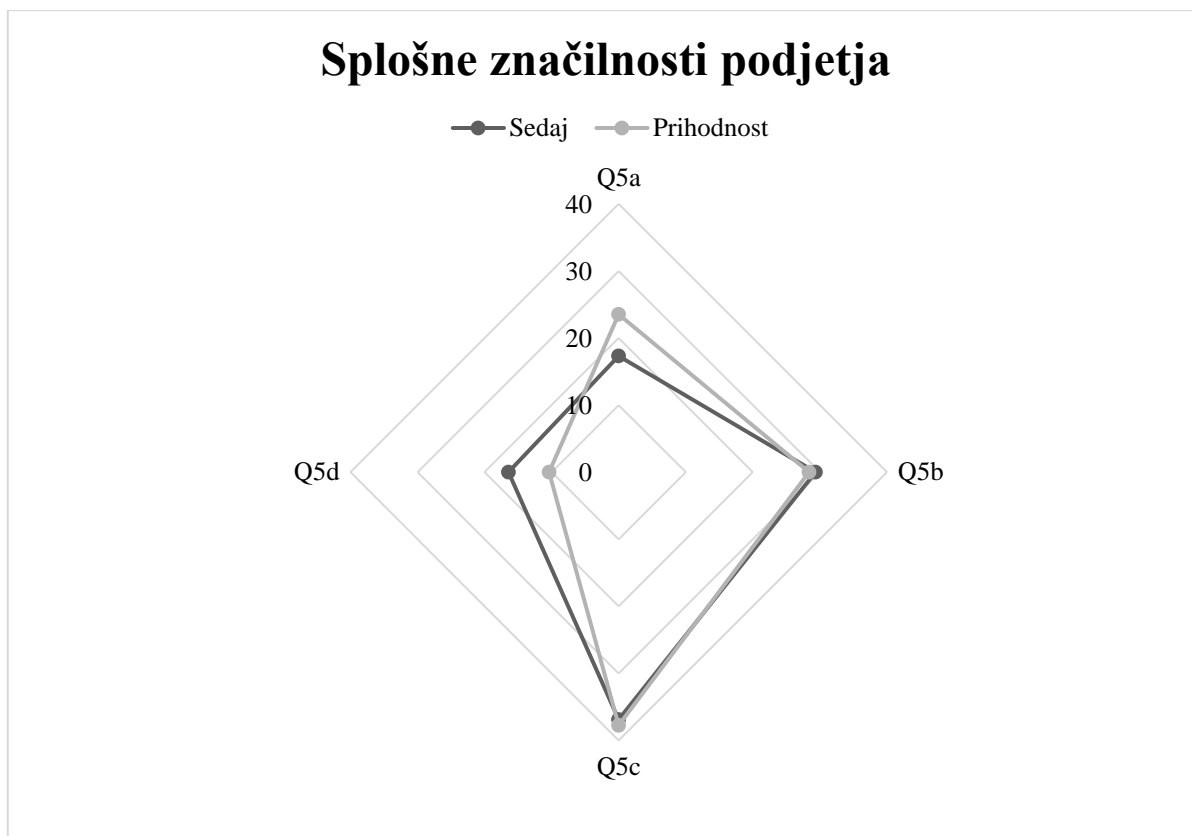
V nadaljevanju predstavljamo trditve, ki smo jih uporabili za ocenjevanje prve dimenzije. Povzete so po vprašalniku OCAI:

- Q5a: Organizacija je zelo prijazna osebju. Zaposleni smo kot velika družina. Med seboj si zaupamo in pomagamo.
- Q5b: Organizacija je zelo dinamično in podjetniško usmerjena. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.
- Q5c: V organizaciji so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo predvsem k dosežkom.
- Q5d: Organizacija ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in na kakšen način naj bi zaposleni delali.

Preglednica 4: Parna statistika za dimenzijo splošne značilnosti podjetja

		Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par 1	Sedaj	17,38	114	9,671	,906
	Prihodnost	23,53	114	7,791	,730
Par 2	Sedaj	29,43	114	11,353	1,063
	Prihodnost	28,39	114	8,635	,809
Par 3	Sedaj	36,69	114	12,095	1,133
	Prihodnost	37,75	114	12,197	1,142
Par 4	Sedaj	16,50	114	10,573	,990
	Prihodnost	10,39	114	7,166	,671

V preglednici 4 vidimo, da je največja razlika med sedanjim stanjem in prihodnjim pri trditvi oziroma paru 1 in paru 4. Pri prvem je bila ocena višja v prihodnosti (23,53), medtem ko je bilo pri paru 4 sedanje stanje ocenjeno s 16,5, prihodnje pa z 10,39. V sliki 3 je grafični prikaz dimenzije splošne značilnosti podjetja sedaj in v prihodnosti.



Slika 1: Prikaz področja dimenzije splošne značilnosti podjetja sedaj in v prihodnosti

V preglednici 5 je prikazana parna korelacija za prvo dimenzijo, torej za splošne značilnosti podjetja.

Preglednica 5: Parna korelacija za dimenzijo splošne značilnosti podjetja

	N	Korelacija	Statistična značilnost
Par 1 Sedaj in prihodnost	114	,662	,000
Par 2 Sedaj in prihodnost	114	,718	,000
Par 3 Sedaj in prihodnost	114	,672	,000
Par 4 Sedaj in prihodnost	114	,353	,000

Iz preglednice 6 vidimo, da je razlika statistično značilno različna v dveh merjenih samo pri paru 1 in paru 4, pri drugih je statistična značilnost večja od 0,05, kar pomeni, da med prihodnjim in sedanjim stanjem ni statistično značilne razlike.

Preglednica 6: Parni t-test za dimenzijo splošne značilnosti podjetja

	Parni t-test								
	Parne razlike						t	df	Statistična značilnost (obojestransko)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka v Aritmetična sredina	95 % interval zaupanja v aritmetično sredino					
			Spodnja meja	Zgornja meja					
Par Sedaj – 1 prihodnost	-6,149	7,385	,692	-7,519	-4,779	-8,891	114	,000	
Par Sedaj – 2 prihodnost	1,044	7,922	,742	-,426	2,514	1,407	114	,162	
Par Sedaj – 3 prihodnost	-1,053	9,832	,921	-2,877	,772	-1,143	114	,255	
Par Sedaj – 4 prihodnost	6,114	10,472	,981	4,171	8,057	6,234	114	,000	

Dimenzija 2: slog vodenja v organizaciji

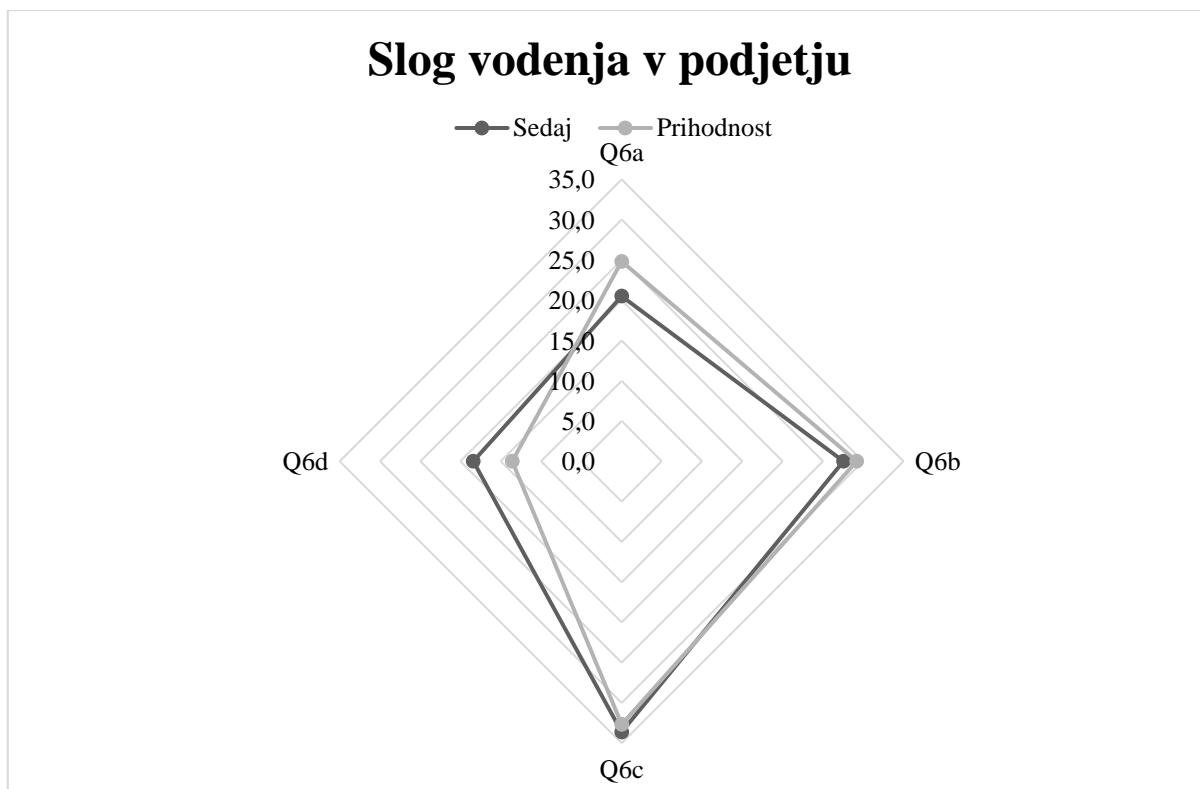
V nadaljevanju predstavljamo trditve, ki smo jih uporabili za ocenjevanje druge dimenzije. Povzete so po vprašalniku OCAI:

- Q6a: Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju ter pomoči zaposlenim pri delu.
- Q6b: Vodstvo najbolj ceni podjetnost, inovativnost in pripravljenost za tveganje.
- Q6c: Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, ki se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.
- Q6d: Vodstvo je nagnjeno k organiziranju, koordiniranju in tekočemu poslovanju.

Preglednica 7: Parna statistika za dimenzijo slog vodenja v organizaciji

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par Sedaj 1 Prihodnost	20,52	114	11,466	1,074
Par Sedaj 2 Prihodnost	24,82	114	9,497	,890
Par Sedaj 3 Prihodnost	27,55	114	10,686	1,001
Par Sedaj 4 Prihodnost	29,20	114	7,869	,737
Par Sedaj 1 Prihodnost	33,61	114	10,009	,937
Par Sedaj 2 Prihodnost	32,66	114	8,321	,779
Par Sedaj 3 Prihodnost	18,41	114	14,681	1,375
Par Sedaj 4 Prihodnost	13,58	114	8,449	,791

Tudi pri drugi dimenziji je največja zabeležena razlika pri prvem in četrtem paru, kar je razvidno iz preglednice 7. V sliki 4 je grafični prikaz dimenzije slog vodenja v organizaciji sedaj in v prihodnosti.



Slika 2: Prikaz področja dimenzije slog vodenja v organizaciji sedaj in v prihodnosti

V preglednici 8 je prikazana parna korelacija za drugo dimenzijo slog vodenja v organizaciji.

Preglednica 8: Parna korelacija za dimenzijo slog vodenja v organizaciji

		N	Korelacija	Statistična značilnost
Par 1	Sedaj in prihodnost	114	,754	,000
Par 2	Sedaj in prihodnost	114	,783	,000
Par 3	Sedaj in prihodnost	114	,543	,000
Par 4	Sedaj in prihodnost	114	,495	,000

Statistično značilna je razlika v aritmetičnih sredinah pri prvem, drugem in četrtem paru, medtem ko je statistična značilnost pri tretjem paru večja od 0,05, in sicer znaša 0,257 oziroma 25,7 % verjetnost, da ni razlik, kar je razvidno iz preglednice 9.

Preglednica 9: Parni t-test za dimenzijo slog vodenja v organizaciji

	Parne razlike					t	df	Statistična značilnost (obojestransko)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka v Aritmetična sredina	95 % interval zaupanja v aritmetično sredino				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
Par Sedaj – 1 prihodnost	-4,307	7,579	,710	-5,713	-2,901	-6,068	114	,000
Par Sedaj – 2 prihodnost	-1,649	6,668	,624	-2,886	-,412	-2,641	114	,009
Par Sedaj – 3 prihodnost	,947	8,884	,832	-,701	2,596	1,139	114	,257
Par Sedaj – 4 prihodnost	4,833	12,814	1,200	2,456	7,211	4,027	114	,000

Dimenzija 3: ravnanje z zaposlenimi

V nadaljevanju predstavljamo trditve, ki smo jih uporabili za ocenjevanje tretje dimenzije. Povzete so po vprašalniku OCAI:

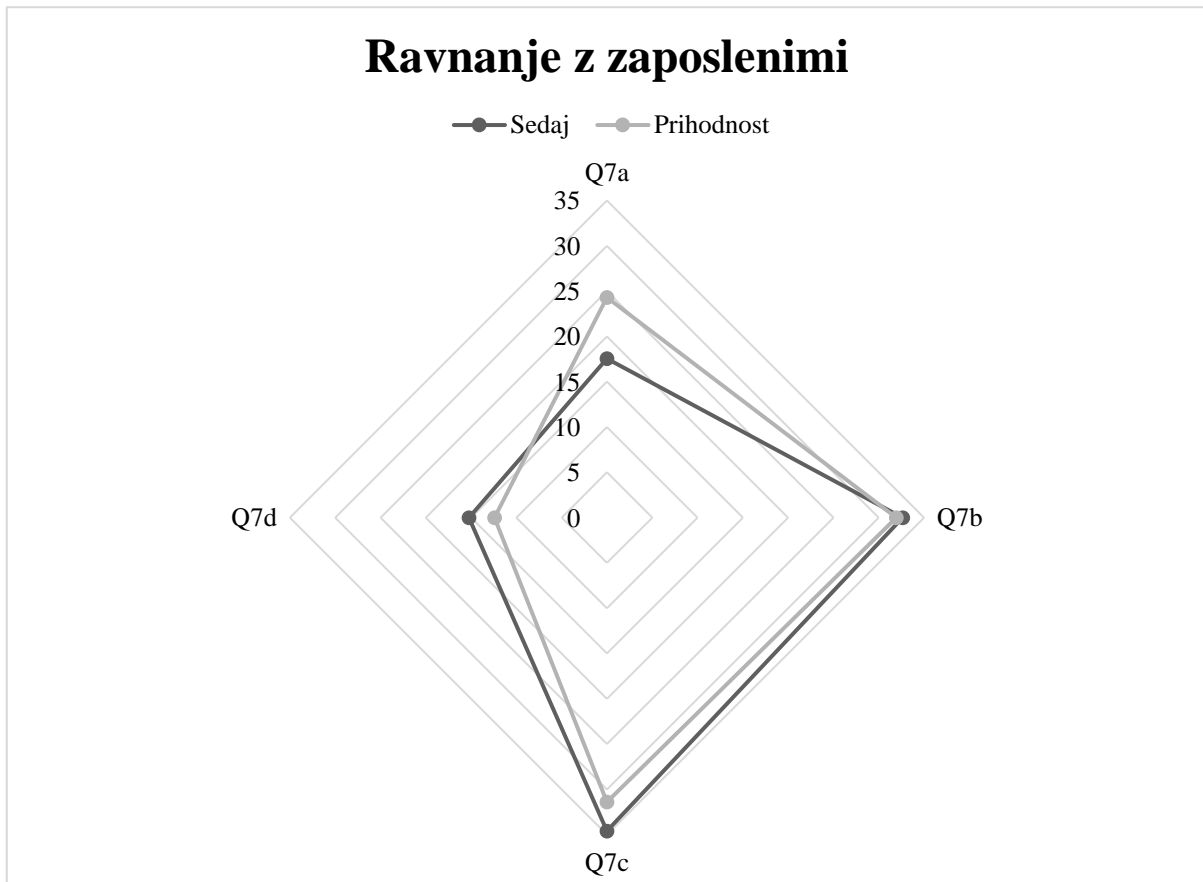
- Q7a: Slog vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.
- Q7b: Vodilni podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in svobodno razmišljanje.
- Q7c: Vodilni podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visoko zastavljenih ciljev.
- Q7d: Vodilni stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim stanjem.

Preglednica 10: Parna statistika za dimenzijo ravnanje z zaposlenimi

		Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par 1	Sedaj	17,61	113	9,039	,850
	Prihodnost	24,30	113	6,764	,636
Par 2	Sedaj	32,74	113	8,011	,754
	Prihodnost	31,94	113	7,351	,692
Par 3	Sedaj	34,63	113	9,908	,932
	Prihodnost	31,39	113	9,412	,885
Par 4	Sedaj	15,02	113	10,789	1,015
	Prihodnost	12,42	113	8,690	,817

Največja razlika pri področju ravnanja z zaposlenimi, kar je razvidno tudi iz preglednice 10, je pri prvem paru, in sicer 6,69 v korist prihodnjega stanja, medtem ko je najmanjša pri drugem

paru. V sliki 5 je grafični prikaz dimenzije ravnanje z zaposlenimi v organizaciji sedaj in v prihodnosti.



Slika 3: Prikaz področja dimenzije ravnanje z zaposlenimi sedaj in v prihodnosti

V preglednici 11 je prikazana parna korelacija za prvo dimenzijo, to je ravnanje z zaposlenimi v organizaciji.

Preglednica 11: Parna korelacija za dimenzijo ravnanje z zaposlenimi

		N	Korelacija	Statistična značilnost
Par 1	Sedaj in prihodnost	113	,625	,000
Par 2	Sedaj in prihodnost	113	,649	,000
Par 3	Sedaj in prihodnost	113	,458	,000
Par 4	Sedaj in prihodnost	113	,318	,001

Razlike so statistično značilne pri prvem, tretjem in četrtem paru, saj je statistična značilnost manjša od 0,05, kar lahko vidimo v preglednici 12.

Preglednica 12: Parni t-test za dimenzijo ravnanje z zaposlenimi

	Parne razlike					t	df	Statistična značilnost (obojestransko)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka v Aritmetična sredina	95 % interval zaupanja v aritmetično sredino				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
Par 1 Sedaj – prihodnost	-6,690	7,148	,672	-8,023	-5,358	-9,950	113	,000
Par 2 Sedaj – prihodnost	,805	6,461	,608	-,399	2,010	1,325	113	,188
Par 3 Sedaj – prihodnost	3,239	10,069	,947	1,362	5,116	3,420	113	,001
Par 4 Sedaj – prihodnost	2,602	11,504	1,082	,457	4,746	2,404	113	,018

Dimenzija 4: »lepilo« organizacije

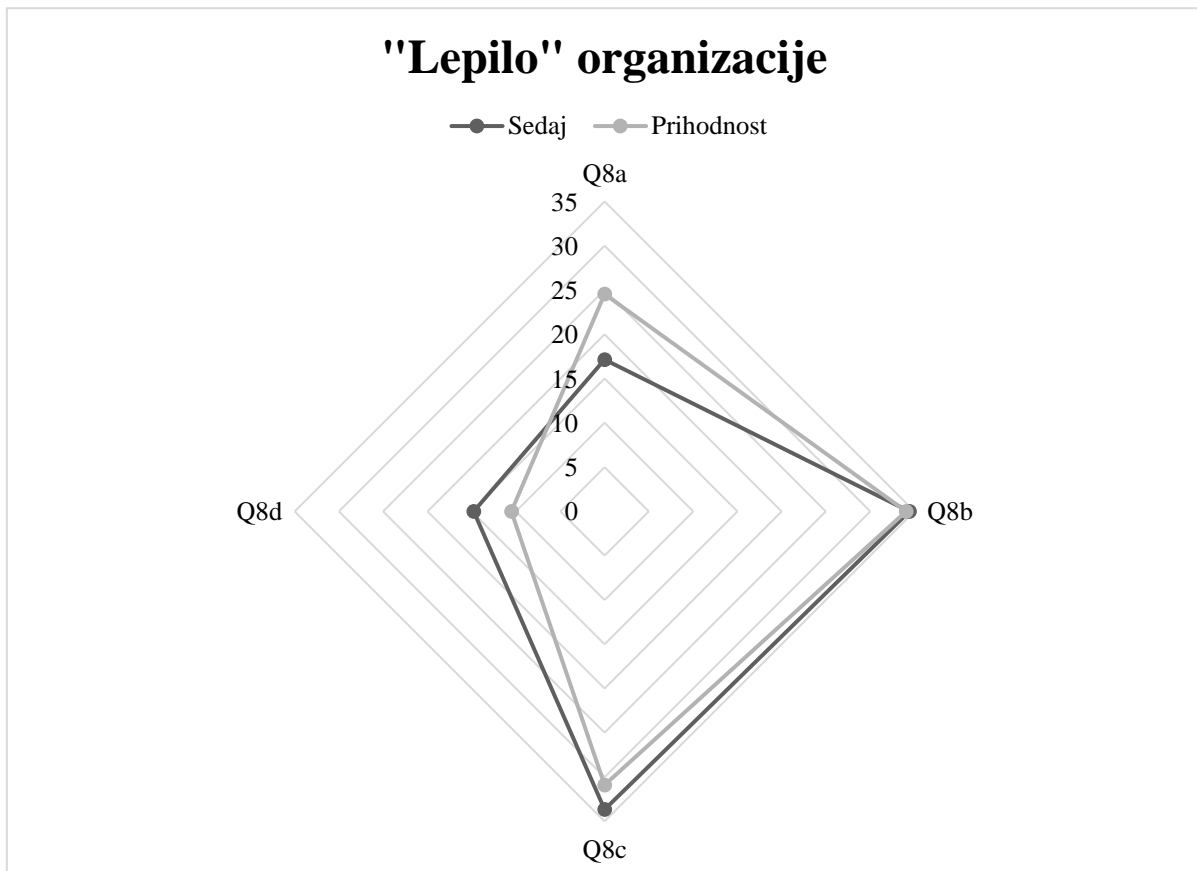
V nadaljevanju predstavljamo trditve, ki smo jih uporabili za ocenjevanje četrte dimenzije. Povzete so po vprašalniku OCAI:

- Q8a: V organizaciji vladata zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni smo zelo predani organizaciji.
- Q8b: Organiziranost v podjetju stremi k inovacijam in k stalnemu napredku. Poudarek je predvsem na velikem tveganju.
- Q8c: Organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki in doseženi zastavljeni smotri in cilji. Zaposleni so zelo agresivni in želijo doseči cilje na vsak način.
- Q8d: Organizacijo držijo skupaj pravila in politika podjetja, ki so zelo formalni. V organizaciji se izogibamo nepredvidljivemu.

Preglednica 13: Parna statistika za dimenzijo »lepilo« organizacije

		Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par 1	Sedaj	17,12	113	9,727	,915
	Prihodnost	24,55	113	6,803	,640
Par 2	Sedaj	34,65	113	8,872	,835
	Prihodnost	34,06	113	8,210	,772
Par 3	Sedaj	33,79	113	9,028	,849
	Prihodnost	30,89	113	7,544	,710
Par 4	Sedaj	14,47	113	9,975	,938
	Prihodnost	10,53	113	5,208	,490

Največja razlika v korist prihodnjega stanja je pri paru trditve 1, in sicer 7,425, kar je razvidno iz preglednice 13, kjer lahko opazujemo tudi razlike pri drugih vprašanjih. V sliki 6 je grafični prikaz dimenzije »lepilo« organizacije sedaj in v prihodnosti.



Slika 4: Prikaz področja dimenzije »lepilo« organizacije sedaj in v prihodnosti

Preglednica 14: Parna korelacija za dimenzijo »lepilo« organizacije

	N	Korelacija	Statistična značilnost
Par 1 Sedaj in prihodnost	113	,586	,000
Par 2 Sedaj in prihodnost	113	,758	,000
Par 3 Sedaj in prihodnost	113	,581	,000
Par 4 Sedaj in prihodnost	113	,014	,887

V preglednici 14 je prikazana parna korelacija za četrto dimenzijo »lepilo« organizacije.

Preglednica 15: Parni t-test za dimenzijo »lepilo« organizacije

		Parni t-test							
		Parne razlike							
		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka v Aritmetična sredina	95 % interval zaupanja v aritmetično sredino		t	df	Statistična značilnost (obojestransko)
					Spodnja meja	Zgornja meja			
Par 1	Sedaj – prihodnost	-7,425	7,955	,748	-8,908	-5,942	-9,922	113	,000
Par 2	Sedaj – prihodnost	,584	5,977	,562	-,530	1,698	1,039	113	,301
Par 3	Sedaj – prihodnost	2,894	7,696	,724	1,459	4,328	3,997	113	,000
Par 4	Sedaj – prihodnost	3,938	11,190	1,053	1,852	6,024	3,741	113	,000

Statistično značilna razlika je pri paru 1, paru 3 in paru 4, kar je razvidno tudi iz preglednice 15.

Dimenzija 5: strateški poudarki

V nadaljevanju predstavljamo trditve, ki smo jih uporabili za ocenjevanje pete dimenzije. Povzete so po vprašalniku OCAI:

- Q9a: Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, sodelovanje in odprtost so lastnosti, ki se v organizaciji najbolj cenijo.
- Q9b: Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so zelo cenjene.
- Q9c: Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu sta najbolj cenjena.
- Q9d: Organiziranost v podjetju stremi k stabilnosti, učinkovitosti kontrole in izogibanju nepredvidljivega.

Preglednica 16: Parna statistika za dimenzijo strateški poudarki

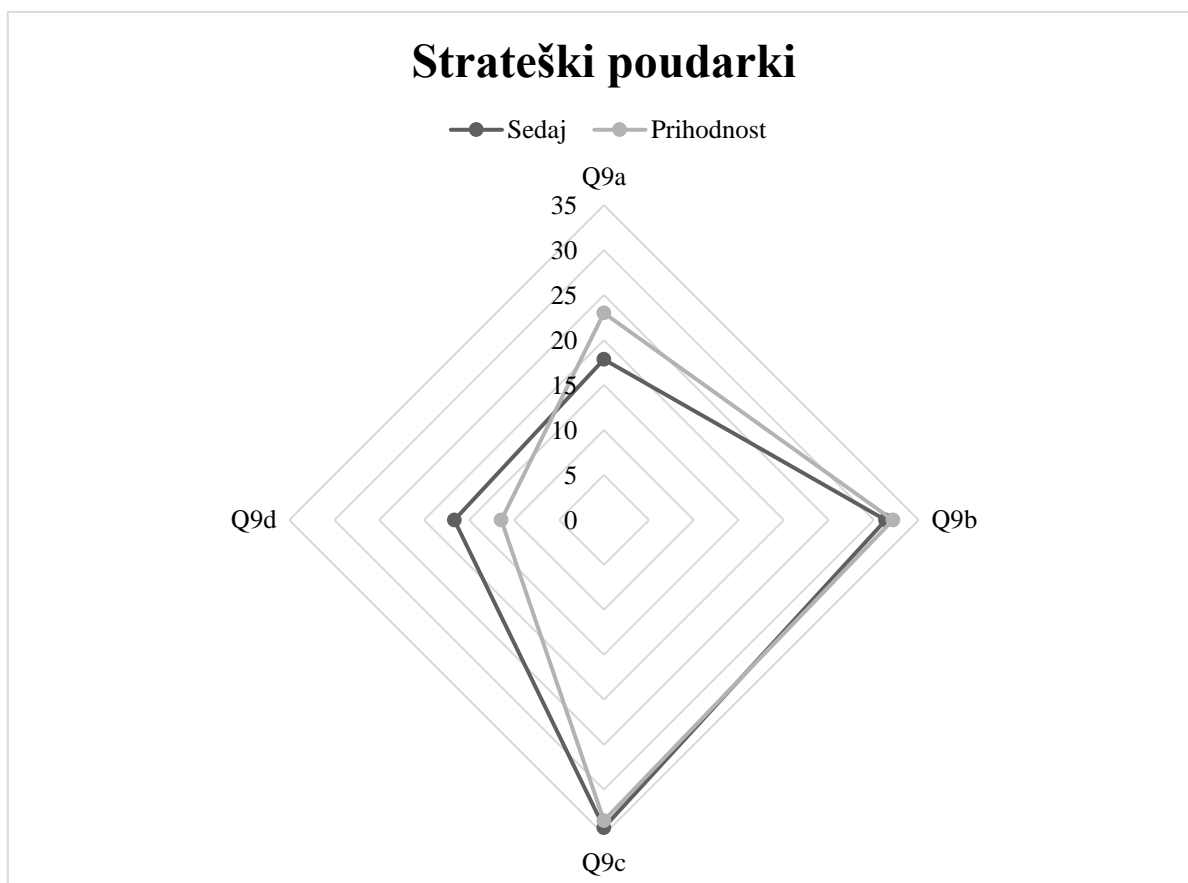
		Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par 1	Sedaj	17,92	112	8,616	,814
	Prihodnost	23,01	112	7,311	,691

se nadaljuje

Preglednica 16 – nadaljevanje

		Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par 2	Sedaj	31,44	112	8,823	,834
	Prihodnost	32,13	112	6,828	,645
Par 3	Sedaj	34,25	112	8,350	,789
	Prihodnost	33,44	112	7,502	,709
Par 4	Sedaj	16,44	112	9,625	,909
	Prihodnost	11,42	112	6,484	,613

Največja razlika je pri paru 1 in paru 4, enkrat v korist prihodnjega stanja, drugič sedanjosti, kar je razvidno tudi iz preglednice 16. V sliki 7 je grafični prikaz dimenzije strateški poudarki sedaj in v prihodnosti.



Slika 5: Prikaz področja dimenzije strateški poudarki sedaj in v prihodnosti

V preglednici 17 je prikazana parna korelacija za peto dimenzijo strateški poudarki.

Preglednica 17: Parna korelacija za dimenzijo strateški poudarki

		N	Korelacija	Statistična značilnost
Par 1	Sedaj in prihodnost	112	,595	,000
Par 2	Sedaj in prihodnost	112	,695	,000
Par 3	Sedaj in prihodnost	112	,694	,000
Par 4	Sedaj in prihodnost	112	,383	,000

Statistično značilne so razlike pri prvem in četrtem paru, kar lahko vidimo v preglednici 18.

Preglednica 18: Parni t-test za dimenzijo strateški poudarki

	Parne razlike						t	df	Statistična značilnost (obojestransko)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka v Aritmetična sredina	95 % interval zaupanja v aritmetično sredino					
				Spodnja meja	Zgornja meja				
Par 1 Sedaj – prihodnost	-5,089	7,259	,686	-6,448	-3,730	-7,420	112	,000	
Par 2 Sedaj – prihodnost	-,696	6,387	,603	-1,892	,499	-1,154	112	,251	
Par 3 Sedaj – prihodnost	,813	6,254	,591	-,358	1,983	1,375	112	,172	
Par 4 Sedaj – prihodnost	5,018	9,322	,881	3,272	6,763	5,697	112	,000	

Dimenzija 6: kriteriji uspeha

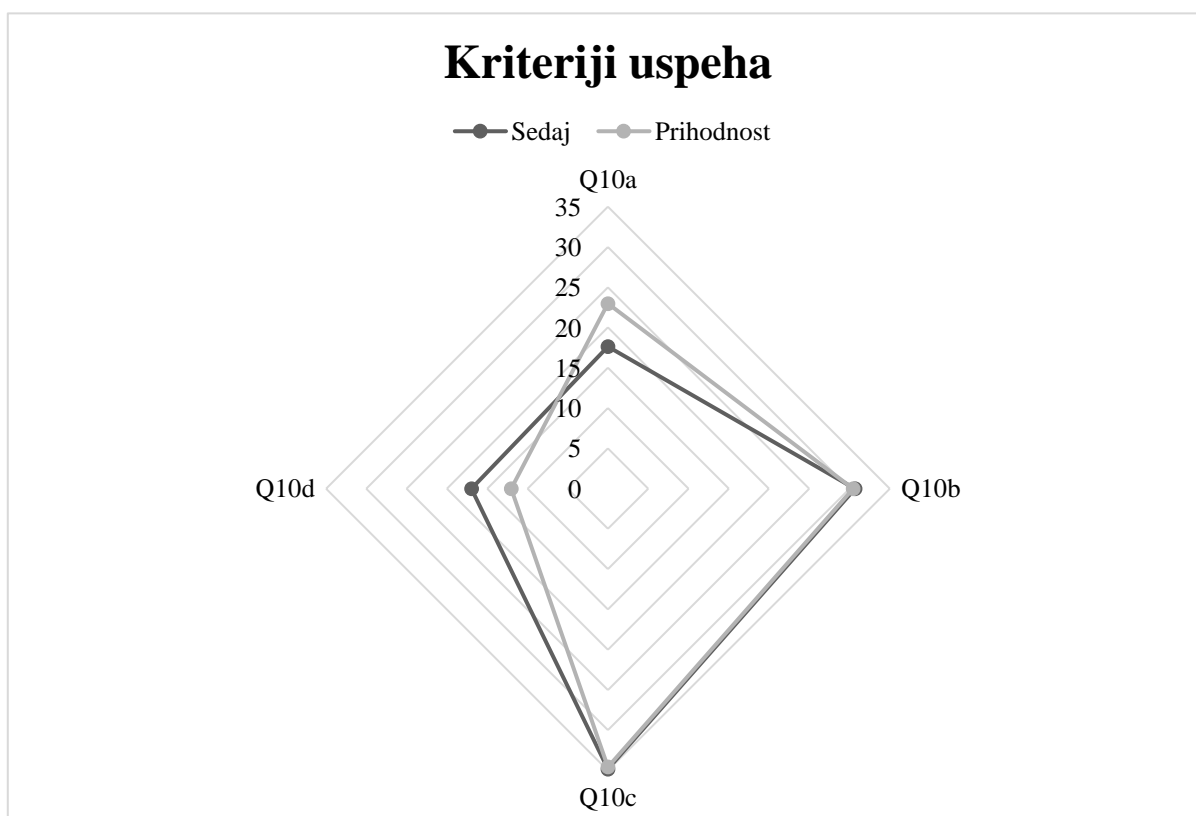
V nadaljevanju predstavljamo trditve, ki smo jih uporabili za ocenjevanje šeste dimenzije. Povzete so po vprašalniku OCAI:

- Q10a: Organizacija ima za uspeh nenehno izobraževanje zaposlenih, spodbujanje timskega dela in doseganje predanosti zaposlenih.
- Q10b: Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in edinstvene proizvode.
- Q10c: Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev konkurence. Biti vodilni na trgu, je ključ do uspeha.
- Q10d: Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Pomembni so zanesljiva dobava, konstantno načrtovanje in majhni stroški proizvodnje.

Preglednica 19: Parna statistika za dimenzijo kriteriji uspeha

		Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par 1	Sedaj	17,52	112	10,006	,946
	Prihodnost	22,97	112	8,679	,820
Par 2	Sedaj	30,68	112	8,817	,833
	Prihodnost	30,44	112	8,346	,789
Par 3	Sedaj	34,95	112	7,970	,753
	Prihodnost	34,57	112	7,800	,737
Par 4	Sedaj	16,93	112	9,572	,904
	Prihodnost	12,02	112	6,959	,658

Največja razlika je pri paru 1 in paru 4, enkrat v korist prihodnjega stanja, drugič sedanjosti, kar je razvidno iz preglednice 19. V sliki 8 je grafični prikaz dimenzije kriteriji uspeha sedaj in v prihodnosti.



Slika 6: Prikaz področja dimenzije kriteriji uspeha sedaj in v prihodnosti

V preglednici 20 je prikazana parna korelacija za šesto dimenzijo kriteriji uspeha.

Preglednica 20: Parna korelacija za dimenzijo kriteriji uspeha

	N	Korelacija	Statistična značilnost
Par 1 Sedaj in prihodnost	112	,741	,000
Par 2 Sedaj in prihodnost	112	,783	,000
Par 3 Sedaj in prihodnost	112	,817	,000
Par 4 Sedaj in prihodnost	112	,521	,000

Statistično značilna je razlika pri prvem in četrtem paru, kar je razvidno iz preglednice 21.

Preglednica 21: Parna statistika za dimenzijo kriteriji uspeha

	Parni t-test								
	Parne razlike						t	df	Statistična značilnost (obojestransko)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka v Aritmetična sredina	95 % interval zaupanja v aritmetično sredino					
			Spodnja meja	Zgornja meja					
Par 1 Sedaj – prihodnost	-5,455	6,836	,646	-6,735	-4,175	-8,445	112	,000	
Par 2 Sedaj – prihodnost	,241	5,672	,536	-,821	1,303	,450	112	,654	
Par 3 Sedaj – prihodnost	,375	4,774	,451	-,519	1,269	,831	112	,408	
Par 4 Sedaj – prihodnost	4,911	8,406	,794	3,337	6,485	6,183	112	,000	

3.6 Preverjanje hipotez

Hipoteza, ki smo si jo zastavili v magistrski nalogi, se glasi:

H1: Obstaja statistično značilna razlika med prevladujočo in zeleno organizacijsko kulturo.

Pri prvi dimenziji obstaja statistično značilna razlika pri dveh trditvah, razlika je velika, in sicer:

- »Organizacija je zelo prijazna osebju. Zaposleni smo kot velika družina. Med seboj si zaupamo in pomagamo.« Pri tej trditvi je ocena višja pri zelenem stanju kot pri prevladujočem stanju, kar pomeni, da si zaposleni želijo stanja, kakršno je opisano v trditvi.
- »Organizacija ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in na kak način naj bi zaposleni delali.« Pri tej trditvi je drugače kot pri predhodni, kar pomeni, da je prevladujoče stanje v organizaciji, ki si ga zaposleni manj želijo v prihodnosti.

Pri drugi dimenziji obstajajo statistično značilne razlike pri treh trditvah:

- »Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju ter pomoči zaposlenim pri delu.« Obstoječe stanje je pri tej trditvi ocenjeno z nižjo oceno kot pri zelenem stanju.
- »Vodstvo najbolj ceni podjetnost, inovativnost in pripravljenost za tveganje.« Obstoječe stanje je pri tej trditvi ocenjeno z nižjo oceno kot pri zelenem stanju.
- »Vodstvo je nagnjeno k organiziranju, koordiniranju in k tekočemu poslovanju.« Pri tej trditvi je obstoječe stanje ocenjeno z višjo oceno kot želena stanje, ki si ga zaposleni želijo v prihodnosti.

Pri tretji dimenziji obstajajo statistično značilne razlike pri treh trditvah, zelo velika razlika je pri prvi trditvi:

- »Slog vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.« Pri tej trditvi je zeleno stanje ocenjeno z višjo oceno kot obstoječe stanje, in to z veliko razliko, kar pomeni, da se obstoječe stanje močno razlikuje od zelenega.
- »Vodilni podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visoko zastavljenih ciljev.« Pri tej trditvi je obstoječe stanje bolj prisotno, kot je zeleno v prihodnosti, kar pomeni, da si zaposleni takega stanja v prihodnosti želijo manj, kot ga je sedaj.
- »Vodilni stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim stanjem.« Tudi pri tej trditvi je obstoječe stanje bolj prisotno, kot je zeleno v prihodnosti, kar pomeni, da si zaposleni takega stanja v prihodnosti želijo manj, kot ga je sedaj.

Pri četrti dimenziji obstajajo statistično značilne razlike pri treh trditvah, zelo velika razlika je prisotna pri prvi trditvi:

- »V organizaciji vladata zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni smo zelo predani organizaciji.« Kot smo že navedli, je pri tej trditvi prisotna velika razlika med prisotnim in zelenim stanjem, zaposleni si v prihodnosti želijo stanja, kot ga opisuje navedena trditev.
- »Organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki in doseženi zastavljeni smotri in cilji. Zaposleni so zelo agresivni in želijo doseči cilje na vsak način.« Pri tej trditvi je obstoječe stanje bolj prisotno, kot je zeleno v prihodnosti, kar pomeni, da si zaposleni takega stanja v prihodnosti želijo manj, kot ga je sedaj.
- »Organizacijo držijo skupaj pravila in politika podjetja, ki so zelo formalni. V organizaciji se izogibamo nepredvidljivemu.« Pri tej trditvi je obstoječe stanje bolj prisotno kot je zeleno v prihodnosti, kar pomeni, da si zaposleni takega stanja v prihodnosti želijo manj, kot ga je sedaj.

Pri peti dimenziji obstajajo statistično značilne razlike pri dveh trditvah, velika razlika je prisotna pri prvi trditvi:

- »Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, sodelovanje in odprtost so lastnosti, ki se v organizaciji najbolj cenijo.« Pri tej trditvi je prisotna velika

razlika med prisotnim in želenim stanjem; zaposleni si v prihodnosti želijo stanja, kot ga opisuje navedena trditev.

- »Organiziranost v podjetju stremi k stabilnosti, učinkovitosti kontrole in izogibanju nepredvidljivega«. Pri tej trditvi je obstoječe stanje bolj prisotno, kot je želeno v prihodnosti, kar pomeni, da si zaposleni takega stanja v prihodnosti želijo manj, kot ga je sedaj.

Pri šesti dimenziji obstajajo statistično značilne razlike pri dveh trditvah, velika razlika je prisotna pri prvi trditvi:

- »Organizacija ima za uspeh nenehno izobraževanje zaposlenih, spodbujanje timskega dela in doseganje predanost zaposlenih.« Pri tej trditvi obstaja velika razlika med prisotnim in želenim stanjem; zaposleni si v prihodnosti želijo stanja, kot ga opisuje navedena trditev.
- »Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Pomembna je zanesljiva dobava, konstantno načrtovanje in majhni stroški proizvodnje.« Pri tej trditvi je obstoječe stanje bolj prisotno, kot je želeno v prihodnosti, kar pomeni, da si zaposleni takega stanja v prihodnosti želijo manj, kot ga je sedaj.

Glede na rezultate, ki jih je podala statistična analiza, lahko zaključimo, da obstajajo razlike med prevladujočo in želeno organizacijsko kulturo, in potrdimo hipotezo.

3.7 Povzetek iz empiričnega dela raziskave

Kvantitativno raziskavo smo izvedli v izbranem zagonskem podjetju, v katerem je bilo na dan anketiranja zaposlenih 127 sodelavcev. Vsem je bil poslan vprašalnik. Izpolnilo ga je 114 zaposlenih sodelavcev, kar je 89 % odzivnost. Večina zajetih v raziskavo je bila moškega spola, in sicer jih je bilo 61 %, povprečna starost je bila 32,8 leta. Več kot polovica zaposlenih sodelavcev je imela končano štiriletno srednjo šolo in višjo šolo.

V nadaljevanju obdelave podatkov smo ugotovili, da pri vseh šestih dimenzijah obstajajo statistično značilne razlike med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo. Zaposleni si želijo manj hierarhično kulturo v organizaciji, a hkrati tudi organizacijo, ki jim bo bolj prijazna. Poleg tega si zaposleni želijo več podpore vodstva, več nagnjenosti k inovativnosti in podjetnosti ter organizacijo z manj formalne organiziranosti in koordiniranosti v tekočem poslovanju. Obstoječi slog vodenja se jim zdi preveč prilagodljiv, menijo tudi, da spodbuja tekmovalnost, želijo pa si več sodelovanja, timskega dela in razumevanja med vodji in zaposlenimi. V organizaciji si želijo več sodelovanja in boljših medsebojnih odnosov, manj formalnosti in pogled v prihodnost. Zaposleni ocenjujejo, da organizacija, v kateri so zaposleni, sprejema premalo tveganih odločitev in da se izogiba nepredvidljivemu. Poleg tega si zaposleni želijo tudi več izobraževanja in usposabljanja.

Na osnovi predhodnih ugotovitev smo potrdili hipotezo, ki se je glasila: H1: Obstaja statistično značilna razlika med prevladujočo in zeleno organizacijsko kulturo.

4 SKLEP

V sklepnem delu naloge povzemamo bistvene ugotovitve, ki smo jih dobili s pomočjo proučene strokovne literature in izvedene raziskave med zaposlenimi v slovenskem izbranem zagonskem podjetju. Povzetku sledijo predlogi in priporočila za izboljšanje organizacijske kulture v izbrani organizaciji in prispevek k managerski znanosti in stroki, kjer opredelimo naše ugotovitve in njihov pomen za znanost.

4.1 Povzetek bistvenih teoretičnih in empiričnih ugotovitev

Kultura je umetno ustvarjen in aktualni družbeni pojav, ki obsega razsežne dimenzije ter vsebine v sodobni strokovni literaturi s področja družboslovja in humanistike ter prispeva k boljši kakovosti življenja. Glede na proučeno strokovno literaturo smo ugotovili različna spoznanja o splošni kulturi. Na primer ko se bo skupina ljudi s skupnim smotrom in ciljem zbrala in sodelovala, bo oblikovala edinstveno kulturo. Teoretiki in raziskovalci tega pojava glede na stopnjo analize uporabljajo različne terminologije in definicije, da opišejo nastali pojav v takšnih človeških interakcijah. Ko se je pojavil na nacionalni ravni, ga opišejo kot »nacionalno kulturo«, ko se pojavi na etnični ravni, jo opišejo kot »etnično kulturo« in ko je enota proučevanja organizacija, jo opišejo kot »organizacijsko kulturo«. Gre za na primer konstrukt, model, orodje, pripomoček ipd., ki ga je ustvarila skupina ljudi, da bi bolje razumeli pojav in ga uporabili za boljše delovanje organizacije.

Avtorji si niso enotni pri definicije organizacijske kulture, vendar lahko razberemo, da definicija vsebuje skupne vrednote in prepričanja, ki veljajo v organizaciji in ki zaposlenim v organizaciji pomagajo razumeti delovanje organizacije, da jim na ta način olajšajo delo. Organizacijska kultura vpliva na to, kako udeleženci organizacije dojemajo izzive in priložnosti.

Avtorji v strokovni literaturi, ki smo jo proučili za namen raziskave v sklopu magistrske naloge, v svojih delih obravnavajo vprašanje o tem, kakšna naj bi bila organizacijska kultura v organizaciji ali drugi ustanovi, da bi bila uspešna. Večini odgovorov na to vprašanje je skupno, da ko organizacijska kultura ni ustrezna in ni skladna s poslanstvom, vizijo in strategijo podjetja ali druge ustanove, pogosto pride do nerazumevanja in konfliktov med zaposlenimi ter konfliktov med zaposlenimi in managementom. Organizacijska kultura je pomembna tudi zato, ker spodbuja in motivira zaposlene, jim daje identiteto ter zmanjšuje negotovost zaposlenih.

Raziskovanje organizacijske kulture je ena temeljnih tem raziskovanja organizacijskega vedenja. Njen pomen je mogoče razbrati iz dejstva, da gre za eno od tem, ki so zajete v skoraj vseh uvodnih temah v učbenikih o managementu ali učbenikih o vedenju organizacije. Prav tako je v našem vsakdanjem življenju običajno, da se izraz kultura ali organizacijska kultura uporablja, ko se govori o vedenju zaposlenih ali o organizacijskih praksah. Zdi se, da odkar je

Hofstede (1980) organizacijska kultura je postala znana v akademskem svetu, o organizacijski kulturi se govori v večini razprav v poslovnem svetu.

Vendar v raziskavah organizacij obstaja še eno področje raziskovanja, ki je osredotočeno na vprašanja organizacijske kulture v zagonskih podjetjih, kar je obravnavano v tej magistrski nalogi. Organizacijska kultura v zagonskih podjetjih je zelo pomembna, saj so ta podjetja specifična, zaposleni v njih pa imajo določene lastnosti, ki so značilne prav za zaposlene v zagonskih podjetjih. Glede na proučeno literaturo so zagonska podjetja v večini zelo inovativna, zaposleni so samoiniciativni in zagnani, prav tako slonijo na timskem delu in sodelovanju.

Z raziskavo v slovenskem zagonskem podjetju smo potrdili hipotezo, ki smo jo postavili pred začetkom raziskovanja in se glasi, da obstaja statistično značilna razlika med prevladujočo in želeno organizacijsko kulturo. V nadaljevanju obdelave podatkov smo ugotovili, da v vseh šestih dimenzijah obstajajo statistično značilne razlike med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo. Torej lahko sklepamo, da si glede na rezultate raziskave zaposleni v obravnavani organizaciji želijo sprememb v organizacijski kulturi organizacije, v kateri so zaposleni.

4.2 Predlogi in priporočila za izboljšanje organizacijske kulture

V nadaljevanju podajamo predloge in priporočila za izboljšanje organizacijske kulture v obravnavanem zagonskem podjetju:

- Organizacijska struktura naj bi v prihodnosti glede na želje zaposlenih postala manj hierarhična, upoštevati se mora vse člene in ravni v organizaciji. Organizacija ima trenutno izoblikovan zelo hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in na kak način naj bi zaposleni delali. V prihodnosti naj bi managerji vpeljali bolj fleksibilne delovne pogoje, prilagodljiv urnik, vzpostaviti je treba pravičen nagrajevalni sistem, ki bo motiviral zaposlene. Od vodilnih v izbrani organizaciji se v prihodnosti pričakuje spodbujanje inovativnosti in vključenost vseh zaposlenih v procese znotraj organizacije.
- Zaposleni v obravnavani organizaciji si v prihodnosti želijo pri svojem delu več svobode. Sedaj je vodstvo nagnjeno k formalnem organiziranju, koordiniranju in tekočemu poslovanju, kar pa ni po željah zaposlenih. Tudi to oviro bi management organizacije najlažje odpravili s spodbujanjem inovativnosti, uvajanjem timskega dela in z izpostavljenostjo večjemu tveganju, ki bi za zaposlene pomenilo določene spodbude za bolj podjetno delovanje.
- Zaposlene v organizaciji omejuje tudi odnos managementa do stanja v podjetju. Od vodstva bi morali dobivati spodbude o stalni rasti in uvajanju izboljšav v organizaciji. Zavedati bi se morali, da so konflikti v nekaterih primerih konstruktivni in da lahko vodijo v nove ideje ter boljše delovno okolje, prav tako konflikti lahko vodijo do razrešitev, ki jih drugače ne bi odkrili.

- V podjetju ni zaupanja in predanosti. To morajo spodbuditi vodilni z različnimi ukrepi, ki bodo nagrajevali tako vedenje zaposlenih. Zvestoba in integriteta. Dve različni lastnosti, vendar brez obeh so organizacije obsojene na neuspeh, prav tega pa je v obravnavani organizaciji premalo. Vodilni se morajo zavedati, da ne morejo pričakovati, da bodo njihovi uslužbenci sami od sebe pokazali zgledno lojalnost in integriteto na delovnem mestu. Začne se na vrhu z organizacijsko kulturo, ki ne samo da spodbuja te lastnosti, ampak jih prakticira, uči in uteleša vsak dan, v vseh pogledih dela.
- Organizacija daje premalo poudarka na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, čeprav si tega želijo. Pogosto je treba v organizacijah odmisлити tekoče stroške in se zagledati v prihodnost, v kateri bodo nova znanja zelo pomembna, poleg tega bodo ustvarjene tudi potrebne konkurenčne prednosti s pomočjo izobraženih in usposobljenih zaposlenih.

Organizacijska kultura se kaže skozi načine, kako organizacija vodi svoje poslovanje in kako ravna z zaposlenimi, strankami in s širšo skupnostjo. Spreminjanje organizacijske kulture zahteva skupno prizadevanje vseh v organizaciji. Pravi ljudje morajo biti na pravih položajih, da spodbudijo spremembe, in brez vstopa na vse ravni organizacije bo sprememba nemogoča. Za ustvarjanje pozitivnih sprememb sta pogosto potrebni usposabljanje in izobraževanje. Če sodelujejo vsi, obstaja večja verjetnost, da se lahko organizacijska kultura spremeni na bolje. A začne se pri vodilnih, ki v vsem, kar počnejo, izražajo zvestobo in integriteto. Če vodilni premorejo obe značilnosti, bodo zaposleni hitro prevzeli njihove lastnosti, kar je pomembno tudi za obravnavano organizacijo.

4.3 Prispevek k managerski znanosti in stroki

Teoretični prispevek. V magistrski nalogi smo opravili pregled literature na temo organizacijske kulture v organizacijah. Še posebej smo v pregledu literature izpostavili zagonska podjetja, ki se jim v prihodnosti pripisuje velik pomen pri razvoju in rasti gospodarstva. V sklopu teoretičnega dela smo naredili tudi pregled raziskav v zvezi z obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo v organizacijah. Ugotovili smo veliko prisotnost hierarhične organizacijske kulture v različnih organizacijah iz različnih panog in različnih držav. V večini opravljenih raziskav prevladuje drugačna organizacijska kultura od zelene.

Empirični prispevek. Raziskava o organizacijski kulturi v izbranem zagonskem podjetju ni v skladu z zeleno organizacijsko kulturo zaposlenih. Trenutno stanje v obravnavani organizaciji nakazuje na hierarhično kulturo v organizaciji, kar pa ni v skladu z željami zaposlenih. Zaposleni si želijo organizacijo, ki jim bo bolj prijazna, organizacijo, v kateri bodo dobili več podpore posloводства, več nagnjenosti k inovativnosti in podjetnosti, ter organizacijo z manj formalne organiziranosti in koordiniranosti v tekočem poslovanju. Prav tako zaposleni trenutno glede na rezultate raziskave niso zadovoljni z obstoječim slogom vodenja, ker je prilagodljiv in spodbuja tekmovalnost. Po drugi strani si zaposleni v prihodnosti želijo več sodelovanja, tudi v obliki timskega dela, in večjega sodelovanja ter razumevanja med sodelavci. V organizaciji

si želijo manj formalnosti in da bi se organizacija iz preteklost zazrla v prihodnost. Zaposleni so presodili, da je organizacija preveč predvidljiva, da ne sprejema tveganih odločitev in da se izogiba nepredvidljivemu. Rezultati nakazujejo na to, da je v organizaciji premalo spodbujanja zaposlenih k inovativnosti. Poleg tega ta v organizaciji ni opažena in nagrajena.

Zaključimo, da tudi v izbranem zagonskem podjetju, ki smo ga obravnavali, organizacijska kultura statistično odstopa od zelene, kar doslej z empirično raziskavo še ni bilo ugotovljeno. Zato je naloga prispevek k managerski znanosti in stroki. Glede na tematiko in vsebino raziskave sta smiselna ponovljivost raziskave v prihodnje in v drugi organizaciji ter primerjanje podatkov in napovedovanje razvojnih trendov. Raziskava je pomembna za vse organizacije, saj vemo, da je primerna organizacijska kultura ključ do uspeha organizacije in do zadovoljstva zaposlenih. Na osnovi rezultatov raziskave smo nakazali vrsto dilem, ki naj bi jih razrešili vršni managerji in lastniki gospodarskih družb. Prispevek k znanosti je tudi ta, da segamo na še neobdelano področje, o katerem je bilo do sedaj izvedenih malo podrobnih raziskav. S tem smo prispevali smernice za izboljšanje stanja na področju organizacijske kulture v zagonskih podjetjih.

Praktični prispevek. Magistrska naloga bo v pomoč managerjem in lastnikom organizacij pri ugotavljanju pomena organizacijske kulture in o pomenu managementa pri oblikovanju organizacijske kulture. S pomočjo magistrske naloge bodo lahko managerji tudi sami v svoji organizaciji ugotavljali obstoječo in želeno organizacijsko kulturo. S pomočjo predlogov za izboljšanje organizacijske kulture bodo managerji v izbranem podjetju lahko izboljšali organizacijsko kulturo. Organiziranje v izbranem podjetju naj bi bilo bolj prijazno in z manj formalno organizacijsko kulturo, ki naj ne bi bila več tako hierarhično organizirana. V konkretni organizaciji naj bi se management bolj posvečal načrtovanju v prihodnost. Prav tako bi bilo treba v organizaciji glede na rezultate raziskave spremeniti slog vodenja. Ta naj bi temeljil na zaupanju, timskem delu, sodelovanju in stalnem izobraževanju ter usposabljanju.

4.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri pregledu literature bi bilo smotrno raziskati oziroma odgovoriti na vprašanje, katera organizacijska kultura je najprimernejša za zagonska podjetja in kako doseči ustrezno organizacijsko kulturo managementa organizacije.

Da bi povsem razumeli organizacijsko kulturo v zagonskih podjetjih, bi bilo treba raziskavo izvesti še v drugih zagonskih podjetjih. Na tak način bi lahko naše ugotovitve posplošili, če bi seveda dale raziskave enake rezultate. Prav tako bi lahko primerjali rezultate v zagonskih podjetjih z velikimi gospodarskimi družbami, pri čemer bi dobili vpogled v razlike med manjšimi zagonskimi podjetji in velikimi gospodarskimi družbami.

LITERATURA

- Al-Sada, Maryam, Bader Al-Esmael in Mohd Nishat F. 2017. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business* 12 (2): 163–188.
- Ansoff, Igor H. 1987. *Corporate strategy*. London: Penguin Books.
- Belac, Sonja in Melita Moretti. 2017. Organizacijska kultura v izbrani organizaciji javnega sektorja. V *Organizacijska kultura in organizacijska klima*, ur. Melita Moretti in Mirko Markič, 103–131. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Brush, Candida. 2014. *Building culture in a tech start-up*. Washington: Forbes Media.
- Buh, Brina in Mojca Indihar Štemberger. 2014. Stanje menedžmenta poslovnih procesov v slovenskih organizacijah ter vloga organizacijske kulture pri privzemanju MPP. *Uporabna informatika* 22 (2): 76–84.
- Burdus, Eugen in Ion Popa. 2013. *Management methodologies*, Bucharest: Prouniversitaria.
- Cameron, Kim S. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 2000. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Persues Books.
- Easterby – Smith, Mark, Thorpe Richard in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Elkelish, Walaa W. in Mostafa K. Hassan. 2014. Organizational culture and corporate risk disclosure An empirical investigation for United Arab Emirates listed companies. *International Journal of Commerce and Management* 24 (4): 279–299.
- Ellinas, Christos, Neil Allan in Johansson Anders. 2017. Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity. *PloS one* 12 (6): 1–20.
- Eterović, Ana. 2019. *CubeSensors: Kako "furati" hardverski startup na sončni strani Alp*. <https://www.netokracija.si/cubesensors-59851> (21. 9. 2019).
- Gams, Petra. 2014. *Organizacijska kultura in njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Garavan, Thomas. 1997. *The learning organization: a review and evaluation*. Limerick: MCB UP.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2016. The impact of entrepreneurial characteristics and organisational culture on innovativeness intourism firms. *Managing Global Transitions* 14 (1): 93–110.
- Habibur Rahman, Mohammad, Immanuel A. Moonesar, Munir Hossain in Zahidul Islam. 2018. Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs* 18 (1): 1–13.
- Hamidi, Yadollah, Roghayeh Mohammadibakhsh, Alireza Soltania in Masoud Behzadifar. 2017. Relationship between organizational culture and commitment of employees in health care centers in west of Iran. *Electronic Physician* 9 (1): 3646–3652.

- Handy, Charles B. 1999. *Understanding organizations*. 4th ed. London: Penguin Books.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hogan, Suellen in Leonard V. Coote. 2014. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research* 67 (8): 1609–1621.
- Holdsworth, Amanda D. 2017. *The effects of organizational culture on millennial engagement and turnover in start-ups: an innovation study*. Faculty of the USC Rossier School of Education.
- Indihar Štemberger, Mojca, Brina Buh, Ljubica Milanović Glavan in Jan Mendling. 2018. Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption. *Business Process Management Journal* 24 (2): 425–445.
- Jaeger, Martin, Gang Yu in Desmond Adair. 2017. Organisational culture of Chinese construction organisations in Kuwait. *Engineering, Construction and Architectural Management* 24 (6): 1051–1066.
- James, Constance R. 2013. *Designing learning organizations*. London: Elsevier Science Publishing Company.
- Jin, Chang-Hyun. 2017. The effect of psychological capital on start-up intention among young start-up entrepreneurs Across-cultural comparison. *Chinese Management Studies* 11 (4): 707–729.
- Kavčič, Bogdan. 2019. *Uspešna organizacijska kultura*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc) (17. 9. 2019).
- Krajcsák, Zoltan. 2018. Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures. *Management Decision* 56 (7): 1467–1484.
- Križmančič, Jernej. 2011. *Vpliv organizacijske kulture na udejanjanje učeče se organizacije in stabilnost kupcev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kumar, Nishant in Dharam Deo Sharma. 2018. The role of organisational culture in the internationalisation of new ventures. *International Marketing Review* 35 (5): 806–832.
- Linn, Mott. 2008. *Organizational culture: an important factor to consider*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Lučič, Ana. 2014. *Organizacijska kultura v organizaciji: študija primera v zavarovalnici*. Koper: Fakulteta za management.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. New York: Irwin/McGraw Hill.
- Marcus, Tali in Snunith Shoham. 2014. Knowledge assimilation by employees in learning organizations. *The Learning Organization* 21 (6): 350–368.
- Meng, Juan. 2014. Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations. *Journal of Communication Management* 18 (4): 363–385.
- Michalache, Ramona-Andreea in Ruxandra-Gabriela Albu. 2014. Organizational culture - a factor of potential positive influence on the collectivities of any organization. *Economic Sciences* 9 (58): 149–156.

- Mohelska, Hana in Marcela Sokolova. 2015. Organisational culture and leadership - joint vessels? *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 171: 1001–1016.
- Moretti, Melita. 2017a. Organizacijska kultura: temelji, opredelitev, raziskovanje, merilni inštrumenti. V *Organizacijska kultura in organizacijska klima*, ur. Melita Moretti in Mirko Markič, 23–44. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Moretti, Melita. 2017b. Nastanek (oblikovanje), obstoj (socializacija), revizija in spreminjanje organizacijske kulture. V *Organizacijska kultura in organizacijska klima*, ur. Melita Moretti in Mirko Markič, 45–54. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Mullins, Laurie J. 2010. *Management & Organisational Behaviour*. Edinburg: Pearson Education Limited.
- Muscalu, Emanoil. 2014. Organizational culture change in the organization. *Management and Economics* 4 (76): 392–396.
- Najafi Doulatabad, Shahla, Ardashir Afrasiabifar in Rænd Zarei. 2017. The relationship between organizational culture based on hofstede model and personality assassination among educational staff in Yasuj University of medical sciences in 2017. *World Family Medicine* 15 (10): 223–227.
- Nicolescu, Ovidu in Ion Verboncu. 2000. *Management*. Bukarešta: Editura Economic.
- Novak, Barbka. 2019. Povezanost organizacijske kulture in blagovne znamke delodajalca ter njuna vloga pri uspehu organizacije. V *Dolgoročni razvoj sodelavcev in podjetja*, ur. Andrej Raspor in Metka Nežič, 164–234. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
- Ortega Reyes, Antonio O, Corona J. Ramón, Hernánndez G. E. Selene, Montaño Oscar, Garduño S. Asela, Cerecedo M. Trinidad, Robles Carlos. 2015. A systemic model of analysis of organizational culture in health care services. *Nova Scientia* 7 (15): 321–342.
- Pakdil, Fatma in Karen Moustafa Leonard. 2015. The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management* 26 (5): 725–743.
- Pavić, Tanja. 2015. *Organizacijska kultura v učeči se organizaciji: analiza izbranih start-up podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pereira Paro, Pedro E. in Mateus C. Gerolamo. 2017. Organizational culture for lean programs. *Journal of Organizational Change Management* 30 (4): 584–598.
- Peters, Thomas J. in Robert H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Warner Books.
- Peterson, Dan W. 2002. *Organizational culture as a convergent process: culture in a small business incubator*. Ann Arbor: ProQuest Information and Learning Company.
- Ries, Eric. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Books.
- Robbins, Stephen. 2004. *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

- Robbins, Stephen. P. in Timothy. A. Judge, 2013. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Rutten, Werner, Joyce Blaas-Franken in Harry Martin. 2016. The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 20(2), 199–214.
- Sandrak Nukić, Ivana in Martina Huemann. 2016. Organizational culture of the Croatian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management* 23 (2): 237–260.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R. 2013. *Introduction to management*. Hoboken: Wiley.
- Setničar, Petra in Mirko Markič. 2017a. Organizacijska kultura in učinkovitost organizacije. V *Organizacijska kultura in organizacijska klima*, ur. Melita Moretti in Mirko Markič, 56–60. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Setničar, Petra in Mirko Markič. 2017b. Organizacijska kultura v slovenskih gledališčih. V *Organizacijska kultura in organizacijska klima*, ur. Melita Moretti in Mirko Markič, 132–170. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Shahzad, Fakhar. 2014. Impact of organizational culture on employees' job performance An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management* 24 (3): 219–227.
- Sinha, Jai B. 2008. *Culture and organizational behaviour*. New Delhi: SAGE Publications India.
- Skinder Savič, Katja in Brigita Skela-Savič. 2014. Organizational culture in general hospitals and its relationship with job satisfaction. *Obzornik zdravstvene nege* 48 (2): 88–103.
- Slack, Neale J. in Gurmeet Singh. 2018. Diagnosis of organizational culture in public sector undertakings undergoing reforms. *Public Organization Review* 18 (3): 361–380.
- Sršen, Cvetko. 2014. *Organizacijska kultura v Pošti Slovenije d.o.o.* Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
- Statistični urad Republike Slovenije. B. 1. *Demografija podjetij in hitrorastoča podjetja*. <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/16/68> (10. 7. 2019).
- Strati, Antonio. 1992. Aesthetic Understanding of Organizational Life. *The Academy of Management Review* 17 (3): 568–581
- Stritar, Grega in Jurij Jaklič. 2018. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost uvajanja tehnologij Podjetje 2.0. *Uporabna informatika* 26 (2): 65–77.
- Szmigiera, Magdalena. 2019. *Global startups - statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/4733/startups-worldwide/> (10. 7. 2019).
- Traczyńska, Katarzyna in Danuta Kunecka. 2018. Organizational culture in nursing teams based on the example of a particular hospital. *Progress in Health Sciences* 8 (1): 46–54.
- Vabšek, Stanislava. 2015. *Chipolo: danes bi raje zamudili še dva meseca in poslali preizkušeno izdelek*. <https://posel2030.finance.si/8834305> (21. 7. 2019).
- Wallach, Ellen J. 1983. Individuals and organizations: the cultural match. *Training & Development Journal* 37 (2): 28–36.

- Weiblen, Tobias in Henry W. Chesbrough. 2015. Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review* 57 (2): 66–90.
- Zajec, Maja in Matjaž Roblek. 2011. Are there important differences in success and in organizational culture between family companies in production and service sector in Slovenia? *Organizacija* 44 (6): 195–205.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rjeci.

PRILOGE

Priloga 1 Spremni dopis

Priloga 2 Vprašalnik

Spremni dopis

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na »Naslednja stran« pričnete z izpolnjevanjem vprašalnika. S pomočjo anketiranja bom ugotovila organizacijsko kulturo v organizaciji, tako glede sedanjega stanja, kot tudi želenega stanja.

Vprašalnik ima šest sklopov vprašanj, ki imajo po štiri trditve. V prvem stolpcu (sedaj) ocenjujete trenutno stanje, v drugem stolpcu (prihodnost) pa ocenjujete želeno stanje, ki si ga vi želite v prihodnosti. Med štiri trditve v vsakem sklopu vprašanj razdelite po 100 točk, tako za stolpec sedanje stanje, kot tudi za stolpec stanje v prihodnosti. Tista trditve, ki najbolj ustreza ji namenite največ točk. Bodite pozorni, da bo skupni seštevek vedno 100.

Anketa je anonimna.

Za vaše sodelovanje se vam zahvaljujem.

Vprašalnik

Q1 - Spol:

- Moški
 Ženski

Q2 - Koliko ste stari?

Q3 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovna šola ali manj
 poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)
 štiriletna srednja šola
 višja šola
 visoka šola - prva stopnja
 univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
 znanstveni magisterij ali doktorat

Q4 - Organizacijska enota v kateri ste zaposleni?

- VB
 VBT
 VBTN

Q5 - Splošne značilnosti podjetja.

	Sedaj (skupaj 100)	Prihodnost (skupaj 100)
Organizacija je zelo prijazna osebju. Zaposleni smo kot velika družina. Med seboj si zaupamo in pomagamo.		
Organizacija je zelo dinamična in podjetniško usmerjena. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.		
V organizaciji so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo predvsem k dosežkom.		

Priloga 2

	Sedaj (skupaj 100)	Prihodnost (skupaj 100)
Organizacija ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in na kakšen način naj bi zaposleni delali.		

Q6 - Stil vodenja v organizaciji.

	Sedaj (skupaj 100)	Prihodnost (skupaj 100)
Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju in pomoči zaposlenim pri delu.		
Vodstvo najbolj ceni podjetnost, inovativnost in pripravljenost za tveganje.		
Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.		
Vodstvo je nagnjeno k organiziranju, koordiniranju in tekočemu poslovanju.		

Q7 - Ravnanje z zaposlenimi.

	Sedaj (skupaj 100)	Prihodnost (skupaj 100)
Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
Vodilni podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in svobodno razmišljanje.		
Vodilni podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visoko zastavljenih ciljev.		
Vodilni stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim stanjem.		

Q8 - "Lepilo" organizacije.

	Sedaj (skupaj 100)	Prihodnost (skupaj 100)
V organizaciji vlada zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni smo zelo predani organizaciji.		
Organiziranost v podjetju stremi k inovacijam in stalnemu napredku. Poudarek je predvsem na visokem tveganju.		
Organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki in doseženi zastavljeni smotri in cilji. Zaposleni so zelo agresivni in želijo doseči cilje na vsak način.		
Organizacijo držijo skupaj pravila in politika podjetja, ki sta zelo formalna. V organizacije se izogibamo nepredvidljivemu.		

Q9 - Strateški poudarki.

	Sedaj (skupaj 100)	Prihodnost (skupaj 100)
Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, sodelovanje in odprtost so lastnosti, ki se v organizaciji najbolj cenijo.		
Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so zelo cenjene.		
Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je najbolj cenjeno.		
Organiziranost v podjetju stremi k stabilnosti, učinkovitosti kontrole in izogibanju nepredvidljivega.		

Q10 - Kriteriji uspeha.

	Sedaj (skupaj 100)	Prihodnost (skupaj 100)
Organizacija ima za uspeh nenehno izobraževanje zaposlenih, spodbujanje timskega dela in doseganje predanost zaposlenih.		
Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in edinstvene proizvode.		
Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev konkurence. Biti vodilni na trgu je ključ do uspeha.		
Organizacija je uspešna, če je učinkovito. Pomembna je zanesljiva dobava, konstantno planiranje in nizki stroški proizvodnje.		