

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIJANA VARDIĆ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANEM
PODJETJU

Dijana Vardić

Koper, 2013

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

V diplomski nalogi je obravnavana organizacijska kultura v podjetju Modeexpress d. o. o. Med spoznanji naloge je pomembna ugotovitev, da je organizacijska kultura kompleksen pojav, ki nastaja počasi in postopoma ter ima za organizacijo izreden pomen. Ko se organizacijska kultura v podjetju razvije in zakorenini, se morajo tako vodje kot ostali zaposleni boriti in truditi za njen obstanek ali morebitno izboljšavo le-te. V vsaki organizaciji prevladuje skupina ljudi, ki imajo skupen cilj: uspešno opravljati svoje delo in na podlagi tega doseči zastavljen cilj organizacije. Pomemben je prodor na tržišče, truditi se biti na samem vrhu, zelo hitro se pa lahko stanje obrne v drugo smer, ko se podjetje spopada s težavami in pride do vprašanja glede preživetja organizacije. Včasih bi bil boljši naslednji način za soočenje s problemom: natančen vpogled v stanje podjetja, ustvariti si predstavo o tem, opredeliti se na svoje zaposlene, analizirati potek komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi, opredeliti se na skupne cilje, želje, vrednote in pričakovanja vseh pripadnikov organizacije ter na podlagi tega iskati možne rešitve.

Ključne besede: organizacijska kultura, organizacija, zaposleni, norme in vrednote, medsebojni odnosi.

SUMMARY

The bachelor thesis deals with the organizational culture within the company Modeexpress d. o. o.. Important findings is that the organizational culture is a complex phenomenon that occurs slowly and gradually and has a great importance for the organization. When the organizational culture of the company is developed and rooted, both managers and employees must fight for its survival, or for its improvement. In every organization the majority of people share a common goal: to successfully carry out their work so that they can achieve the common goal of the organisation. It is important to penetrate the market, trying to be on top, but very quickly the situation can turn the other way and then the company is faced with problems and fighting for survival. In many cases those problems include the financial situation of the company. Sometimes it would be better to take the next measures: make a detailed overview of the companys situaton, create a clear picture of it, focus on employees, analyze the communication between superiors and subordinates. The company should focus on the common goal, desires, values and expectations of all members of the organization and find possible solutions on the basis of this.

Key words: organizational culture, organization, employees, norms and values, mutual relations

UDK: 658.3:331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Massimo Manzinu za vso pomoč pri izdelavi diplomske naloge, obenem pa tudi staršem in vsem ostalim, ki so me v času študija podpirali in mi stali ob strani.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Pojem organizacijska kultura	3
2.1	Opredelitev organizacijske kulture	3
2.2	Značilnosti organizacijske kulture	5
2.3	Sestavine, funkcije in faze oblikovanja organizacijske kulture	6
2.3.1	Sestavine	6
2.3.2	Funkcije organizacijske kulture	7
2.3.3	Faze oblikovanja organizacijske kulture	8
2.4	Spreminjanje organizacijske kulture	9
3	Tipologije organizacijske kulture	12
3.1	Tipologija Charlesa Handyja	12
3.2	Ansoffova tipologija	13
3.3	Tipologija Deal in Kennedy	14
3.4	Tipologija R.E. Quinna in M.R. McGratha	15
4	Merjenje organizacijske kulture v podjetju Modeexpress d.o.o.	17
4.1	Predstavitev podjetja Modeexpress d.o.o.	17
4.1.1	Zgodovina podjetja	17
4.1.2	Poslanstvo in vizija podjetja	17
4.1.3	Organizacijska struktura podjetja	18
4.2	Raziskava	18
4.3	Rezultati raziskave	19
4.4	Predlogi ukrepov za izboljšanje organizacijske kulture	23
5	Sklep	25
	Literatura	27
	Priloge	29

SLIKE

Slika 1: Organizacijska kultura	4
Slika 2: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje	9
Slika 3: Model CVF	15
Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura podjetja Modeexpress d. o. o.	18
Slika 5: Rezultati lastne analize odgovorov	22
Slika 6: Vrednote, ki prevladujejo v organizaciji.....	23

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Ugotovitve in utemeljitve, ki jih upoštevamo ob spreminjanju kulture	10
Preglednica 2: Kulture organizacij, odzivi organizacije in tveganje sodelavcev	14
Preglednica 3: Povprečje alternativ A, B, C in D za sedanjost	20
Preglednica 4: Povprečje alternativ A, B, C in D za prihodnost.....	20
Preglednica 5: Razlika v povprečjih med sedanjo in zeleno organizacijsko kulturo	20
Preglednica 6: Rezultat analize odgovorov	22

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Organizacijska kultura je prisotna v vseh gospodarskih družbah, tako v majhnih kot v srednjih in velikih podjetjih. Lastniki in vodilni delavci se čedalje bolj zavedajo kako pomembna je in kakšen vpliv ima na uspešnost podjetja. Definicij za organizacijsko kulturo je v literaturi ogromno, med več kot 160 definicijami se ena glasi takole: »Organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj.« (Kavčič 1991, 177).

Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot zaposleni oziroma člani organizacij. Za večino opredelitev pa je značilna ugotovitev, da je organizacijska kultura sistem vrednot, norm, verovanj, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji (Ivanko 2008, 270). Ustrezna organizacijska kultura predstavlja konkurenčno prednost organizacije in sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje. Vsako podjetje se mora zavedati obstoja organizacijske kulture in jo analizirati, jo prepoznati da jo zna vključiti v trenutno problematiko dejavnosti podjetja in jo temu primerno prilagajati.

V izbranem podjetju zaposlene med seboj povezujejo skupna zgodovina, lastnosti in interesi, tako naj bi tudi znotraj uspešne organizacije obstajalo t.i. vezivo, ki povezuje zaposlene med seboj. Temu vezivu lahko rečem organizacijska kultura. Da postane organizacija več kot le seštevek posameznikov mora biti le ta močna, saj spodbuja zaposlene k boljšemu delu, odjemalce pa k večjemu zaupanju v izdelke oziroma v mojem primeru storitve podjetja. Posledica tega je poslovna uspešnost organizacije, ki pa je ne nazadnje tudi v interesu vodstva. Skozi diplomsko nalogo sem predstavila organizacijsko kulturo v izbranem podjetju, analizirala rezultate merjenja le te in skušala ugotoviti, kakšen pomen ima za podjetje.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Organizacije so preveč obremenjene z vsakdanjimi problemi in dogajanjem v podjetjih in okolju nasploh, da bi se osredotočili na vrednote, želje in prepričanja zaposlenih. Namen moje diplomske naloge je preučevanje, merjenje in analiziranje organizacijske kulture v izbranem transportnem podjetju, kateri podjetje ni polagalo pozornosti do sedaj. Z diplomsko nalogo bom na podlagi teoretičnih spoznanj predstavila novo dimenzijo, ki pripelje organizacijo k uspešnemu delovanju v okolju.

Cilj diplomske naloge je predstaviti značilnosti in sestavine organizacijske kulture. Preučila bom več različnih pojmovanj, definicij in pogledov na organizacijsko kulturo, ki jih navajajo različni domači kot tuji avtorji v svojih teorijah. Cilji izvirajo iz potrebe po poznavanju

organizacijske kulture v podjetju. Cilj praktičnega dela naloge je preučitev organizacijske kulture v podjetju Modeexpress d. o. o. ter nato skozi ugotovitve analizirati rezultate in predstaviti možne predloge izboljšav.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev

V diplomski nalogi sem v teoretičnem delu uporabila deskriptivno oz. opisno metodo, s katero je izbrana tema učinkovito in natančno predstavljena ter obravnavani problem preučen. V veliki meri so bili uporabljeni že zbrani podatki, ki so bili črpani iz strokovne literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih revij ter internetnih strani.

V praktičnem delu so bili zbrani podatki s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki so jih izpolnili zaposleni v podjetju. Na osnovi izvedene ankete so rezultati povezani s teoretičnimi izhodišči. Iz slednjega so navedene najbolj primerne možnosti izboljšav na področju razvoja in spoznavanja organizacijske kulture v podjetju.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Diplomska naloga temelji na predpostavki, da je mogoče rezultate merjenja organizacijske kulture izbranega podjetja primerjati s teoretičnimi analizami in v literaturi predstavljenimi tipi, definicij organizacijskih kultur, kot rezultat pa predstaviti teoretični tip kulture, ki prevladuje v podjetju. Predpostavljamo, da je organizacijska kultura podjetja ključ do uspešnega uresničevanja svojih poslovnih ciljev in rezultat kolektivnega delovanja organizacije.

Med omejitve bi uvrstili vprašljivost realnosti odgovorov v anketi, ki je bila izvedena med zaposlenimi v izbranem podjetju. Obstaja možnost, da so bili odgovori prilagojeni predstavi o želeni organizacijski kulturi in ne o dejanski. Omejitev pri raziskavi z anketnimi vprašalniki je predstavljalo tudi zbiranje izpolnjenih anket, saj obravnavano podjetje sestavljajo v največji meri vozniki, ki so zaradi gibljivega in precej obremenjenega delovnega časa velikokrat težko dosegljivi.

2 POJEM ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Živimo v času svetovne gospodarske krize, ko se v posamezni organizaciji pojavlja vprašanje glede njenega preživetja. Podjetja neprestano iščejo možne rešitve nastalih problemov, prizadevajo si za doseganje konkurenčne prednosti, za izboljšanje izdelkov ali storitev podjetja, za zadovoljstvo svojih odjemalcev, kot tudi vseh zaposlenih v organizaciji. Na čelu vsega navedenega stoji vodstvo podjetja, ki vodi in usmerja svoje podrejene, da bi skupaj dosegli želene cilje. Za uspešno sodelovanje med vsemi posamezniki v organizaciji, ki skupaj predstavljajo eno celoto je potreben skupen način razmišljanja, reagiranja in delovanja, ki ga imenujemo organizacijska kultura.

Organizacijska kultura je nekakšno lepilo in vezivo, ki povezuje zaposlene v organizaciji med seboj. Razvija se počasi in postopoma globoko v organizaciji in je ne moremo videti, lahko pa jo čutimo. Lahko bi rekli, da je to kompleksen pojav, ki se ga ne da razviti ali spremeniti čez noč. Močno razvita organizacijska kultura spodbuja vodilne k uspešnemu odločanju, zaposlene k učinkovitejšem delu, odjemalce pa k večjemu zaupanju v izdelke ali storitve podjetja.

Definicij in opredelitev organizacijske kulture je v literaturi veliko. Različni avtorji so predstavili svoje različne definicije, po katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Vsaka opredelitev vsebuje sestavine in značilnosti, prednosti in slabosti, po katerih je razvidna oz. prepoznavna organizacijska kultura posamezne organizacije.

Mihaličeva (2007, 5 - 6) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celostni sistem vrednot, norm, prepričanj, skupnih lastnosti, vedenja zaposlenih in skupnih ciljev, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti pripadnikov organizacije. Mesner-Andolšek (1995, 10) v svojem delu navaja, da gre organizacijsko kulturo razumeti predvsem kot lastnost članov organizacije. Je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije. V literaturi je pogosto omenjena opredelitev, ki jo je oblikoval Schein (1997, 1999); za enostavnejše razumevanje organizacijske kulture je pojem razdelil na tri različne ravni: glede na razumljivost in razpoznavnost elementov kulture ter glede na osebno posameznikovo zavest o njihovi prisotnosti (Mesner-Andolšek 1995, 22 - 23):

- **Produkti:** sem uvrščamo tehnologijo, jezik in vedenje posameznikov. Gre za očem vidne elemente, kar raziskovalcu v organizaciji olajša delo, ne omogoča pa popolnega razumevanja. Na lastne oči vidi uporabljeno tehnologijo pri delu, postopke dela, vedenje in obnašanje ljudi pri tem ter medsebojno komunikacijo med zaposlenimi, vsega pa dejansko ne razume brez globljega poznavanja vrednot zaposlenih.

- Vrednote: predstavljajo tisto, kar podjetje dejansko je oz. nekakšno želeno stanje. Pozorni moramo biti na ločevanje vrednot na tiste, ki so v skladu s temeljnimi predpostavkami in tiste, ki to niso. Poznavanje vrednot zaposlenih omogoča še en korak bližje razkritju organizacijske kulture v organizaciji, saj obstaja tam, kjer so vrednote delno vidne, večja stopnja zavedanja.
- Temeljne predpostavke: predstavljajo najpomembnejši del opredelitve. So rezultat uspešnega odločanja in delovanja v organizaciji, rezultat narave posameznika in globoko zasidrane med posamezniki, tako samoumevne, da je vse, kar je v nasprotju s temeljnimi predpostavkami obravnavano kot nesprejemljivo, so nevidne in podzvedno rutinske.

Tavčar (1995, 84 – 88) opredeljuje organizacijsko kulturo kot:

- skupek simbolov, obredov, ki daje sodelavcem določeno predstavo o vrednotah in stališčih,
- sistem vrednot, med katerimi je bistven dejavnik uspešnost organizacije,
- skupno sprejete predstave o vrednotah ter stališčih,
- različne osebnosti, različni načini opravljanja dela, razlike v izražanju vzdušja.

Če poenostavim definicije organizacijske kulture, lahko bistvene besede, ki predstavljajo in opisujejo ta pojem, prikažem v spodnjem miselnem vzorcu:



Slika 1: Organizacijska kultura

Vir: Cepin 2005, 3.

Na splošno velja ugotovitev (Ivanko 2008, 271-273), da se organizacije med seboj razlikujejo po svoji kulturi, t.j. po stališčih in vedenju ljudi. Kultura organizacije zajema tiste osnovne značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji. Organizacijsko kulturo ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve ter navade v medsebojni interakciji. Zaradi različne organizacijske kulture se organizacije med seboj razlikujejo, tako kot se razlikujejo med seboj različne osebnosti.

Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju, negovanju in po potrebi spreminjanju organizacijske kulture imajo vodstveni in vodilni delavci, t.j. management. Z osebnim zgledom in močno voljo morajo uveljavljati in podpirati vrednote in norme, šele tako se lahko organizacijska kultura uveljavi pri vseh zaposlenih tako v organizaciji kakor tudi v odnosih organizacije do okolja.

2.2 Značilnosti organizacijske kulture

Kultura je v temelju skupinski pojav, kar pomeni, da je ne more proizvesti posameznik sam. Nastane le iz interakcije med posamezniki, kar omogoča nastajanje skupnih prepričanj, reševanje problemov, iskanje odgovorov, verovanj, ritualov, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti članov organizacije. Na podlagi tega lahko razberemo (Mesner-Andolšek 1995, 132-134), da je osnovna značilnost organizacijske kulture njena *kolektivna narava*.

Naslednja značilnost je *emocionalna prežetost*. Čustva oz. emocije so pomemben dejavnik pri nastajanju, oblikovanju in vzdrževanju kulture v organizaciji. Občutek pripadnosti posameznika določeni organizacijski kulturi izhaja ravno iz njegove emocionalne potrebe.

Simbolizem oz. simbolni vidik kulture, ki je zelo pomemben pri izražanju kulture.

Dinamičnost oz. spreminjanje kulture zaradi številnih različnih vzrokov. Potrebna je prilagodljivost spremembam in novim navadam (Trice in Beyer 1993, 5 – 8; Meško Štok 2009, 73 - 74).

Organizacijska kultura je *zgodovinski proizvod*, ne more nastati čez noč in je ne moremo ločiti od njene zgodovine. Za razvoj kulture v organizaciji je izrednega pomena, da morajo ljudje preživeti skupaj ogromno časa, t.j. deliti skupne negotovosti, doživljati skupne probleme in iskati načine kako le te uspešno rešiti in obvladovati. Ob ustanovitvi novega podjetja ni takoj lastne kulture, saj člani takšne organizacije prinesejo s seboj različne kulturne izkušnje iz prejšnjih organizacij. Potrebno je spopadanje s svojimi novimi težavami, da bi se pričel proces oblikovanja nove, skupne kulture (Mesner-Andolšek 1995, 132 – 134).

Nerazločna narava kulture, kar pomeni, da je obremenjena z raznimi negotovostmi in dvoumjem in posledično še zdaleč ni tako pregledna, kot bi si želeli. Lahko jo ponazorimo v

obliki hobotnice, katere lovke se raztezajo v vse smeri, vmes pa je prazen prostor, ki simbolizira različne dvoumnosti, prepade, »črne luknje« ipd.

Pomembno značilnost organizacijske kulture navaja v svojem delu Luthans (2002, 563), t.j. *organizacijska klima*, za katero velja, da predstavlja prevladujočo klimo in odnose med člani v organizaciji ter način poslovanja s strankami na splošni ravni.

Kavčič (1991, 182-183) v svojem delu opredeljuje naslednje značilnosti organizacijske kulture:

- Je socialna tvorba, proizvod mnogih ali vseh v organizaciji (ni kulture, če ni skupine).
- Uravnava obnašanje članov v organizaciji (oblikuje medčloveške odnose tako, da odločilno določi različnosti socialnega življenja).
- Je rezultat posameznega in kolektivnega vedenja.
- Postopno nastajanje, saj gre za proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja (je socialna dediščina v vsaki organizaciji, vsota pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod).
- Ena bistvenih značilnosti je, da se organizacijsko kulturo da naučiti, s tem pa se tudi ustvarjena kultura ohrani.
- Prilagodljivost, ki se kaže v njeni dolgoročnosti (ta se kaže v organizacijah, ki uspešno rešujejo probleme).

Organizacijska kultura lahko s svojimi značilnostmi podjetju služi kot (Jaklič idr. 2006, 124): *orientacija*, kar pomeni, da usmerja zaposlene v organizaciji, da delujejo kot celota; *motivacija*, ki podpira in motivira zaposlene za doseganje cilja po najboljših močeh (dati vse od sebe); *legitimnost*, s katero se poveča izraznost podjetja.

2.3 Sestavine, funkcije in faze oblikovanja organizacijske kulture

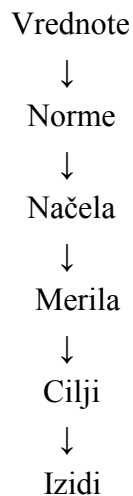
Organizacijsko kulturo lahko razčlenimo glede na različne dejavnike, mi bomo predstavili njene sestavine, funkcije in faze oblikovanja.

2.3.1 Sestavine

Ena pomembnejših sestavin organizacijske kulture je vizija organizacije, ki se lahko uporablja vsaj na dva načina (Možina idr. 2002, 194):

- *Močna vizija*: jasna vizija voditelja organizacije kam usmeriti organizacijo, nagraduje ravnanje v skladu s to vizijo; model se obnese, če je prihodnost precej znana in če je voditelj močan, vizionarski.
- *Meglina vizija*: voditelj izjavi, da je stanje nesprejemljivo in se mora uspešnost v določenem času izboljšati; organizaciji prepusti naj sama razvije vizijo in na koncu izbere najprimernejši predlog; voditelj ni vizionarski ampak iz zunanjega okolja, ki se hitro spreminja in vodi model do trajnega prilagajanja.

Kralj (1999, 104) je opredelil sestavine organizacijske kulture po hierarhiji zaporedja:



Sprejete *vrednote* postanejo *norme*, po katerih se je potrebno ravnati. *Načela* so trajni način obnašanja, ravnanja, da bi trajno dosegli želene cilje t.j. izide. Z *merili* izražamo kakovost, količino in vrednost cilja. *Cilj* predstavlja želeno količino in vrednost v željeni kakovosti in času. *Izid* je uresničen cilj v določenem času.

Poleg zgoraj omenjenih sestavin organizacijske kulture velja dodati tudi vzornike, ki jih opredelimo kot osebe, ki s svojim delovanjem in obnašanjem predstavljajo velik pomen za organizacijo ter simbol želenega delovanja. Med vzornike štejemo nekakšne idealne modele delavcev v organizaciji. V literaturi zasledimo velikokrat pojem »heroji organizacije«. Pomembna sestavina so tudi navade, razni običaji in obredi (od načinov oblačenja, pričesk do proslav in obeleževanja večjih uspehov organizacije, razne obletnice in način proslavljanja le teh). Sledijo komunikacije, tako formalne kot neformalne, ki so ključnega pomena za funkcioniranje organizacije. Gre za spoznavanje predvsem neformalnega načina komuniciranja, ki privede do odkritja raznih govoric in čenč v organizaciji (Kavčič 1991, 133).

2.3.2 Funkcije organizacijske kulture

Kot vsak pojem ima tudi organizacijska kultura različne opredelitve, značilnosti in sestavine, tako prednosti kot slabosti pa vendar tudi različne *funkcije*, ki jih »opravlja«, ko se oblikuje v določeni organizaciji.

Ene temeljnih funkcij je, da ima organizacijska kultura moč vloge pobudnika, usmerjevalca in motivatorja, s katero vpliva na vse ostale člane v organizaciji, da bi uspešno delovali in uresničevali zastavljene cilje (Ivanko 2000, 238).

Naslednja funkcija je, da odraža pristojnost in identiteto organizacije skupaj z njenimi člani, ki jo predstavljajo kot ena celota zunanjemu okolju.

Prilagoditi se določeni organizacijski kulturi ni preprosto, saj se posameznik spopada z novimi, drugačnimi navadami, pravili in načeli, ki veljajo v obstoječi skupini. Ko se posameznik vanjo vključi in tako postane del skupine se spopada z morebitno negotovostjo, raznimi vprašanji in preobremenitvijo. Tu ima organizacijska kultura še eno pomembno funkcijo in sicer zmanjšuje stopnjo napetosti, strahu in negotovosti posameznika. Pomaga mu odkriti, naučiti in navaditi se na tisto, kar je zanj, za organizacijo in njeno okolje bistveno in pomembno. (Mesner-Andolšek 1995, 73)

Robbins in Judge (2007, 578) navajata, da je ena temeljnih funkcij organizacijske kulture ta, da spodbuja svoje pripadnike doseči vedno več in vedno boljše t.j. preseči svoje zastavljene cilje, meje in interese ter biti predan »nečemu več«.

2.3.3 Faze oblikovanja organizacijske kulture

Pri oblikovanju in nastajanju organizacijske kulture gre za proces, ki je dolgotrajen in kompleksen. Mesner-Andolšek (1995, 79) kljub temu navaja, da gre pri navedenem procesu za izjemno zanimiv vidik organizacijske kulture.

Postopek oblikovanja organizacijske kulture poteka po zaporednih fazah in je v manjših, inovativnih ter profitnih organizacijah bistveno hitrejši in preprostejši, kot je v nasprotujočih si organizacijah. Med samim oblikovanjem moramo upoštevati različne dejavnike, ki na razvoj organizacijske kulture vplivajo (Mihalič 2007, 24):

- Vedenje zaposlenih;
- Norme in vrednote, ki v organizaciji prevladujejo;
- Skupne lastnosti zaposlenih;
- Način opravljanja delovnih nalog ter način uvajanja in sprejemanja novosti;
- Način interakcije z okoljem;
- Razpon različnih stališč zaposlenih;
- Organiziranost;
- Stopnja tveganja pri doseganju ciljev;
- Hitrost uvajanja sprememb;
- Upoštevanje pravil.

Pri nastajanju oz. oblikovanju organizacijske kulture moramo upoštevati dve pomembni razsežnosti (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 169-170):

- Časovni horizont (nastajanje organizacijske kulture lahko traja tudi več let);
- Člani v organizaciji, ki imajo največji vpliv na njeno oblikovanje in nastajanje (vodstvo v podjetju, ki ima zaradi svoje vloge največjo moč nad tem).

Oblikovanje kulture v organizaciji poteka v treh zaporednih fazah (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 174-177):

1. *Analiza kulture podjetja*: v prvi fazi moramo najprej opredeliti in določiti vse dejavnike iz okolja (ekonomski, tehnološki in družbeni dejavniki) ter vse dejavnike managementa (proces in sistem vodenja, strategije, cilji, strukture), ki na razvoj kulture vplivajo. Opredeliti je potrebno osebne lastnosti managerjev, običaje, navade, način komuniciranja ter analizirati usmerjenost organizacije v sodelavce, kupce, inovacije, izdelke, tehnologijo ter v končne rezultate. S tem poskušamo nekako ugotoviti, si ustvariti predstavo o obstoječi organizacijski kulturi. Pri analizi kulture podjetja uporabljamo tehnike zbiranja podatkov, kot so: opazovanje (na sestankih, med pogovori), analiza temeljnih dokumentov podjetja ter vprašalnik.
2. *Vrednotenje kulture podjetja*: v drugi fazi gre za ugotavljanje skladnosti med zahtevami, ki jih določeni cilji in strategije postavljajo organizacijski kulturi in prevladujočimi normami in vrednotami, ki prevladujejo v podjetju.
3. *Oblikovanje kulture podjetja*: do faze oblikovanja kulture podjetja pridemo po uspešnem analiziranju vseh dejavnikov v prvi fazi in ugotovitvi skladnosti med strategijo, organizacijsko strukturo in organizacijsko kulturo v drugi fazi. V tem primeru se oblikuje skupina, ki jih združuje skupna prevladujoča organizacijska kultura, ki je v skladu s cilji podjetja in v katero je potrebno vlagati trud, graditi na njej za nadaljnji uspeh organizacije.

Ugotovljeno stanje kulture		Način oblikovanja kulture
1. Skladnost strategije in kulture	→	ohranitev kulture
2. Neskladnost strategije in kulture	→	sprememba kulture
3. Ni izrazite kulture v organizaciji	→	razvijanje kulture

Slika 2: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

Vir: Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 178.

2.4 Spreminjanje organizacijske kulture

Spreminjanje organizacijske kulture zahteva obilo časa in zmožnosti (podobno kot pri njenem nastajanju), vendar jo je kljub temu potrebno tu in tam spremeniti. Večja kot je zaželena sprememba, večje so težave, ki pri tem nastanejo. Če je organizacijska kultura nastajala dolga leta, kar pomeni, da ima korenine v vrednotah in so njene sestavine sorazmerno stabilne,

lahko privede do večjih odporov in težav pri procesu spreminjanja – člani organizacije so vrednotam zavezani, spreminjanje njihovih navad, ki so se razvila skozi vsa ta leta pa zahteva veliko časa (Možina idr. 2002, 194). Kavčič (1991, 136) zatrjuje, da je organizacijska kultura v vsaki organizaciji spremenljiva in s tem omogoča uspešno prilagajanje organizacije spremembam in okolju. Spreminjanje terja obilo časa in napora, saj se je potrebno osredotočiti na oblikovanje nove organizacijske kulture ter istočasno osredotočiti na odstranitev stare.

Mesner-Andolšek (1995, 121) je spremembo organizacijske kulture opredelila kot eno obveznost, ki jo narekuje okolje in vse ostale okoliščine, ki težijo k spremembi, da bi organizacija preživela. Spreminjanje organizacijske kulture je odvisno od mnogih dejavnikov v organizaciji, kot so: inovacije, storitve, dejavniki iz okolja ipd. Vključena je visoka stopnja tveganja, saj nobeden ne more zagotovo vedeti, kako se bo nova kultura v organizaciji dejansko obnesla (Cepin 2005, 7-8). V preglednici 1 so predstavljene razne ugotovitve in utemeljitve, ki naj jih manager upošteva pri spreminjanju organizacijske kulture.

Preglednica 1: Ugotovitve in utemeljitve, ki jih upoštevamo ob spreminjanju kulture

Ugotovitve	Utemeljitev
Spreminjanje kulture terja spreminjanje obnašanja	Najprej morajo spremeniti svoje obnašanje managerji, nato prenesejo »novo« obnašanje na ostale zaposlene v organizaciji
Spreminjanje kulture je zelo dolgotrajen proces	Gre za spreminjanje vrednot, ki se spremenijo šele po dolgotrajnem preverjanju podmen; večje spremembe trajajo celo generacijo t.j. 15 do 20 let in več
Nezvezno spreminjanje kulture povzroča kulturni šok	Znano je, da se ljudje po naravi upiramo spremembam, še posebej tistim, ki posegajo v interese in vrednote. Prevelik pritisk na spremembe lahko poruši vzdušje med ljudmi v organizaciji, lahko tudi organizacijo kot celoto
Spreminjanje kulture ni zdravilo za vse probleme managementa	Spreminjanje organizacijske kulture ne more rešiti težav, ki jih mora management urediti z drugimi potrebnimi instrumenti.

Vir: Možina idr. 2002, 193.

Ruettinger (1986, po Tavčar 1995, 88) poudarja, da poteka spreminjanje kulture v več zaporednih, postopnih fazah:

1. Analiza in spoznavanje obstoječe kulture v organizaciji.
2. Opredelitev ciljev organizacije, ki se nanašajo na spremembo kulture.
3. Obravnavanje naj poteka v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev.
4. Postopno uvajanje sprememb: najprej ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, nato opredeljevanje zelenega vedenja, na koncu pa prikazovanje in priporočanje novih načinov vedenja.
5. Ocena doseženega.

Pri procesu spreminjanja kulture lahko organizacija naleti na razne okoliščine, ki ta proces bodisi olajšujejo ali otežujejo:

- Šibka kultura (v nasprotju z močno kulturo jo je lažje spreminjati, saj vsebuje manjši, ožji krog svojih privržencev).
- Mlada, majhna organizacija (v tem primeru poteka spreminjanje kulture enostavnejše, saj gre za novo organizacijo, kjer vrednote še niso tako zakoreninjene in majhno organizacijo, kjer gre za manjše število zaposlenih).
- Spremembe v vršnem managementu (obstaja možnost, da bo novo vodstvo prineslo v organizacijo nove vrednote, ki bodo bolj primerne za obvladovanje kriznih okoliščin).
- Krizne okoliščine (lahko gre za finančni polom podjetja, za izgubo velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta).

Uspešna sprememba organizacijske kulture v organizaciji se kaže z usklajenim delovanjem in povezovanjem od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor (od vrha podjetja do skupin in posameznikov in obratno, začeti je potrebno ravno spodaj s pridobivanjem zaveznitva svojih podrejenih in spodbujanja le teh). Management naj postane vzornik s svojim obnašanjem, s svojim osebnim zgledom, s poudarjanjem in nagrajevanjem vedenja sodelavcev in s tem pridobi soglasje ožjega kroga ljudi in ustvarja prijetno vzdušje med člani organizacije, kjer prevladuje zaupanje in zaželeno organizacijska kultura (Možina idr. 2002, 192-199).

3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

V drugem poglavju so predstavljene različne definicije organizacijske kulture, iz tega posledično izhajajo različne tipologije organizacijske kulture, ki so jih različni avtorji predstavili vsak na svoj način, vsak je svojo tipologijo opredelil s svojega zornega kota. Vsak poskus tipiziranja organizacijske kulture se je skozi čas pokazal za bolj ali manj uspešnega, vsaka tipologija ima svojo ilustrativno predstavo in predstavlja managementu natančnejše prepoznavanje in razumevanje organizacijske kulture v svojem podjetju. Tipologija vsebuje določene skupine, lastnosti, znake, kar olajša spoznavanje dodatnih znakov, ki so značilni za posamezen tip. Vse to je v veliko pomoč managementu pri sprejemanju uspešnih odločitev za spreminjanje organizacijske kulture (Kavčič 2005, 43).

Vsakega managerja zanima, kakšna naj bo »izrazita« organizacijska kultura, kateri tip bo v organizaciji prevladoval. Glede na raznolikost organizacij (storitvene, proizvodne, velike, majhne, nove, stare, pridobitne, nepridobitne organizacije) težko najdemo široko veljavne značilnosti, po katerih bi lahko kulture primerjali in razvrščali (Možina idr. 2002, 187).

Ne glede na različne vrste modelov oz. tipologij organizacijskih kultur, organizacije ne moremo ali pa zelo težko uvrstimo, ji določimo samo en tip organizacijske kulture. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki je sestavljena iz dveh ali več tipov organizacijskih kultur, možna je le prevlada posameznih značilnosti določenega tipa, ki organizaciji bolj ustreza.

3.1 Tipologija Charlesa Handyja

Angleški profesor Handy je razdelil svojo tipologijo na štiri različne tipe. Vsak tip vsebuje določene značilnosti, ki jih avtor pripisuje.

Handy (1995, 20) navaja, da ni nobena organizacijska kultura dobra ali slaba. Zatrjuje, da je lahko določen tip posamezne kulture le bolj usklajen z okoljem v katerem organizacija deluje. Je ena prvih, zgodnejših tipologij, ki zelo vpliva na empirično merjenje organizacijske kulture v podjetju (Kavčič 2005, 43-45; Rozman 2000, 136).

- *Kultura moči*: predstavlja jo v obliki pajčevine, kjer vsa moč izhaja iz centra. Gre za organizacijsko strukturo, ki je strogo hierarhična z močnim osrednjim oblastnikom t.i. »pajkom«, ki kontrolira in nadzira celotno organizacijo. Takšen tip kulture temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Uspešna je v manjših podjetjih, kjer so podrejeni dobesedno podrejeni vodji, izpolnjujejo njegove ukaze bodisi premišljeno ali nepremišljeno. Značilno je pogosto tveganje in med managerji prevladuje »zakon džungle«. Prednost se kaže v gibčnosti, hitrem in dobrem odzivu in v dejavnem vplivanju. Velika pomanjkljivost se kaže ob morebitni zamenjavi »pajka«, ki ima največjo moč in nadzor nad vsem. Ko pride do boja za najvišji položaj med ostalimi podrejenimi, lahko

organizacija doživi velike pretrese ali propade. Slabost je tudi v tem, da se ob hitri rasti lahko pajčevina raztrga. Primer organizacije: vojska.

- *Kultura vlog*: simbolično jo predstavlja v obliki piramide. Značilna je za birokratski tip organizacije, kjer se moč kaže v položaju posameznika v organizaciji in ne v njegovem znanju, osebnih lastnostih. Delo v podjetju je usmerjeno z upoštevanjem določenih pravil in postopkov. Osnovna vodila so racionalnost, urejenost, zakonitost in odgovornost. Prednost kulture vlog je, da članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev, napredovanje. Pomanjkljivost se kaže v slabšem zaznavanju, odzivanju in prilagajanju na spremembe. Primer organizacije: javna uprava, zavarovalnice, banke.
- *Kultura nalog*: njena ilustracija je prikazana v obliki matrike oz. mreže. V nasprotju s kulturo vlog, temelji moč te kulture na strokovnem znanju zaposlenih. Značilno je timsko delo, oblikovanje projektov in doseganje zastavljenih ciljev organizacije ter odstranitev vsake ovire na poti k temu (zaposlene, ki nalog ne izpolnijo ali neuspešno opravijo zamenjajo oz. jih dopolnilno usposobijo). Prednost se kaže v ustvarjalnosti ter prožnem delovanju v okolju, slabost pa v tem, da je težko izvedljiva v velikih podjetjih. Primer organizacije: manjša podjetja za svetovanje, raziskovanje, oglaševanje.
- *Kultura osebnosti*: prikazana je v obliki gruče – amebe. Največji poudarek je na posamezniku ali pa na več enakopravnih članih. Prednost je v veliki motivaciji in prostem delovanju članov, slabost pa v manjši usmerjenosti delovanja. Primer organizacije: odvetniška pisarna, arhitekturni biro.

3.2 Ansoffova tipologija

Ansoff je svojo tipologijo razvil leta 1979. Razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur, ki se med seboj razlikujejo po medsebojnih odnosih, odnosih članov organizacije do tveganja, do okolja ipd. (Rozman 2000, 135):

- *Stabilni tip* kulture (značilna je introvertnost članov organizacije, njihova usmerjenost v preteklost ter velik odpor proti spremembam, želijo ohraniti obstoječo organizacijsko kulturo. V ta tip kulture uvrščamo zaposlene v proizvodnji, računovodstvu, kjer je postopek dela rutinski in morebitne spremembe natančno predvidene).
- *Reaktivni tip* (za razliko od stabilnega tipa so pri tem tipu člani usmerjeni v sedanost in pripravljene na minimalno tveganje in prilagajanje na spremembe. Skupna značilnost pa je introvertirana usmerjenost članov).
- *Anticipativni tip* (poudarek je na načrtovanju, ustvarjanje planov za prihodnost. Člani anticipativnega tipa kulture so lahko tako introvertirano kot ekstravertirano usmerjeni. Imajo dober medsebojni odnos, si zaupajo in posledično skupaj tvegajo in sprejemajo skupaj odločitve. Ta tip kulture se izraža v marketingu).
- *Eksploativni tip* (za člane je značilno, da si želijo biti nenehno v akciji, v organizaciji se vedno nekaj dogaja: prireditve, razni projekti, izleti ipd. Vodja je dober organizator in svoje podrejene ob uspehu vidno in ustrezno nagradi. Cilj je izogniti se nepričakovanim

nevarnostim z uvajanjem in prilagajanjem spremembam).

- *Usklajevalni tip* (cilj članov je oblikovati prihodnost na svoj način, za kar porabijo preveč časa; usmerjeni so navzven).

3.3 Tipologija Deal in Kennedy

Preglednica 2: Kulture organizacij, odzivi organizacije in tveganje sodelavcev

<p><i>Poslovna kultura</i> Kultura trdega dela, »kultura prodajalcev«</p> <p>Značilna je za trženje ter za druge izvajalne strokovne dejavnosti. Majhno tveganje, takojšnje povratne informacije, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in preprosto, količinska merila uspešnosti.</p> <p>Ta kultura privlači aktivne ljudi, ki si želijo hitrih izidov.</p>	<p><i>Kultura moči</i> Kultura tveganja, »moška kultura«</p> <p>Značilna je za svet mode, za delovanje na borzah, v profesionalnem športu, nasploh za tveganje in dinamične dejavnosti; uspeh ali neuspeh si sledita čez noč, tveganje je veliko; prednost je razumno tveganje, previdnost pa predstavlja slabost.</p> <p>Vzornik je trda in gospodovalna osebnost.</p>
<p><i>Procesna kultura</i> Birokratska kultura, »kultura uradnikov«</p> <p>Zasledimo jo v javnih službah, administraciji, v velikih organizacijah, bankah, zavarovalnicah; posameznikovo tveganje je zelo majhno, odzivov skoraj ni; najbolj pomembni sta previdnost ter popolno izvajanje vsakdanjih poslovnih aktivnosti.</p> <p>Privlačna je za natančne, urejene ljudi, ki varujejo organizacijo pred neznanimi nevarnostmi.</p>	<p><i>Sistemska kultura</i> Kultura zavetja, »projektantska kultura«</p> <p>Pojavlja se v naložbenih dejavnostih, v organizacijah z velikimi projekti, v vojski, gradbeništvu; tveganje je veliko, počasne povratne informacije; značilna je preudarnost in odločnost.</p> <p>Vzorniki so samozavestni, prepričani vase in zdržijo dolgotrajno negotovost.</p>

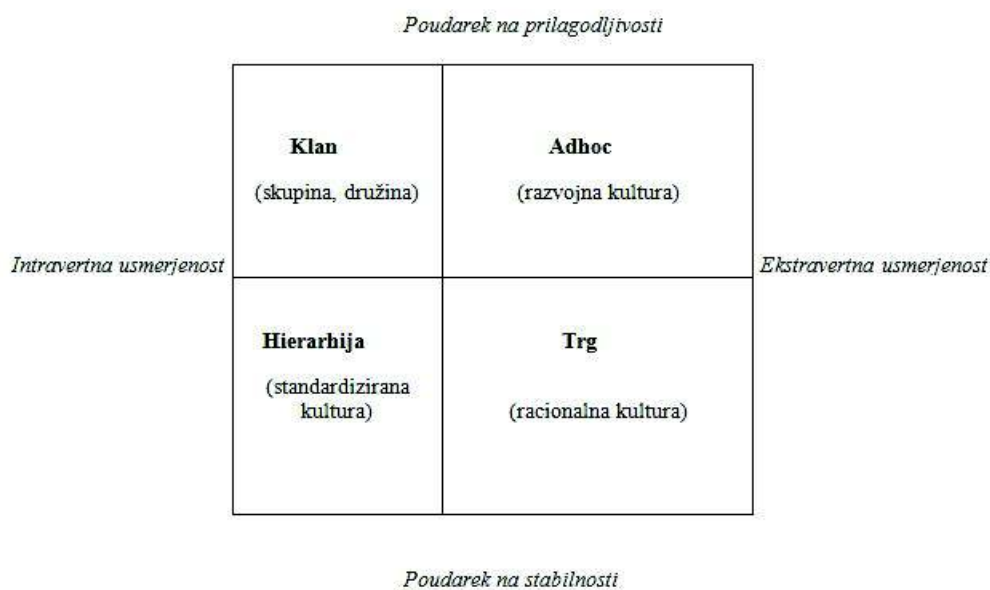
Vir: Možina idr. 2002, 188.

Tipologija, ki sta jo leta 1982 razvila Terrence E. Deal in Allan A. Kennedy je vzbudila veliko pozornosti in zanimanja. Oblikovala sta jo na podlagi opazovanja nekaj sto organizacij. Ta tipologija temelji na dveh merilih oz. spremenljivkah: Stopnja poslovnega tveganja pri

odločanju in tveganju na trgu; Čas oz. hitrost povratnih informacij oz. odzivov s trga o uspelih ali neuspelih odločitvah.

Avtorja sta na podlagi dveh meril oblikovala in predstavila štiri različne tipe organizacijske kulture. *Poslovna kultura* oz. kultura trdo delo/dobra zabava: temeljna vrednota so potrebe odjemalcev, npr. pri prodaji raznih izdelkov, blaga, prodaja nepremičnin ipd. Organizacije s takšnim tipom kulture prirejajo razne zabave in športna srečanja za svoje zaposlene in s tem spodbujajo trdo, uspešno delo. Odločanje v organizaciji je hitro in enostavno, tveganja pa majhna. Pomanjkljivost je v tem, da so kdaj premalo usmerjeni v prihodnost. Uspešnost organizacije se meri količinsko. *Kultura moči* oz. robustna »mačo« kultura: člani organizacije s takim tipom kulture so pod nenehnim pritiskom (profesionalni šport, policijska postaja, kirurgija, svet mode), posledica tega pa je »izgorevanje« posameznikov. Značilna so izjemno velika tveganja, uspeh ali neuspeh si sledita čez noč. Ta tip kulture se težko razvije, veljajo pravila: notranja konkurenca, napetosti, konflikti. *Procesna kultura*: pri opravljanju dela v organizacijah s tem tipom kulture je velik poudarek na rednih sestankih, na nazivih delovnih mest in položajih, na formalnostih, prevladuje stroga in trajna hierarhija. Člani organizacije so zaščitniški do svoje organizacije in dela, ki ga opravljajo. Prevladuje prekomerna previdnost, tehnična popolnost in natančnost pri delu. *Sistemska kultura* oz. kultura tveganja: prevladuje v organizaciji (gradbeništvo, vojska, veliki projekti), kjer so ljudje, ki spoštujejo avtoriteto, tehnično znanje pripravljeni na sodelovanje s sodelavci (sestanki so pravi obredi) in pripravljeni na sprejemanje odločitev pod velikimi pritiski, z velikim tveganjem. Velik poudarek je pri odločnosti (Kavčič 2005, 46-47).

3.4 Tipologija R.E. Quinna in M.R. McGratha



Slika 3: Model CVF

Vir: Cameron in Quinn 2006, 32.

Pri preučevanju organizacijske kulture sem v praktičnem delu diplomske naloge uporabila Quinnovo tipologijo organizacijske kulture. Ta tipologija temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »The Competing Values Framework« t.i. Modelu konkurenčnih vrednot:

Klan: organizacija deluje kot družina. Vodja ima osebnost očeta oz. očetovsko vlogo, saj podpira zaposlene, odpira jim nove poti in jih vzgaja. Zaposleni med seboj sodelujejo v dobrem in slabem, se razumejo, prevladuje timsko delo, sloga in vzdušje. Ta tip kulture omogoča dolgotrajen osebni razvoj njenih pripadnikov.

Adhokracija: prevladuje v organizacijah z podjetniškim in ustvarjalnim delovnim okoljem. Vodja je inovator, podjetnik ali vizionar pripravljen na tveganje. Med sodelavci prevladuje izpostavljanje, veliko pomeni biti v prvih vrstah. Temeljna usmeritev je rast, doseganje samostojnosti, inovacije, ustvarjalnost, novi izdelki in storitve.

Hierarhija: nastopi v organizacijah, ki delujejo v zelo strukturiranem in formaliziranem okolju. Vodja organizacije je ponosni organizator, usklajevalec in nadzornik. Med zaposlenimi prevladujejo določena pravila in postopki ter formalni predpisi, ki jih morajo upoštevati pri delovanju organizacije. Bistvenega pomena je to, da organizacija deluje učinkovito, nemoteno, gladko in izpolnjuje predvidene roke.

Tržišče: prevladuje v organizacijah, ki strogo stremijo k doseganju cilja, izidom, naloge so na prvem mestu. Vodja je trd, zahteven, tekmovalen in trmast (naredi česar se loti). Med zaposlenimi prevladuje zavzetost za zmago, ugled in uspeh. Osnovno vodilo je prodiranje na tržišče, premagovanje konkurence in doseganje ciljev.

4 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU MODEEXPRESS D.O.O.

4.1 Predstavitev podjetja Modeexpress d. o. o.

4.1.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Modeexpress d.o.o. je bilo ustanovljeno 7. decembra 1990 in se ukvarja s kamionskim prevozom blaga v domačem in mednarodnem cestnem prometu. Gre za družinsko podjetje, katerega začetki poslovanja segajo v leto 1972, v sedanji obliki pa posluje od leta 1990, ko je ob svojem pričetku delovanja štelo 9 zaposlenih, od tega pet voznikov. Skozi čas se je obseg dela izjemno povečal, posledično je zraslo tudi število zaposlenih, tako da se lahko podjetje danes pohvali s svojimi 19 vozniki.

4.1.2 Poslanstvo in vizija podjetja

Vsako uspešno podjetje mora imeti jasno začrtano svoje poslanstvo in vizijo, kot nekakšno odskočno desko za svoj nadaljnji uspeh. Poslanstvo in vizija podjetju omogočata lažjo ali preglednejšo pot do uresničevanja ciljev. Oba pojma sta med seboj povezana in odvisna eden od drugega.

Musek Lešnik (2008, 30-32) opredeljuje poslanstvo kot bistvo oz. jedro delovanja podjetja, t.j. s čim se podjetje dejansko ukvarja, kakšni so rezultati izdelkov ali storitev, ki jih podjetje ponuja in kakšna je odgovornost do zaposlenih. Jasno začrtano poslanstvo spodbuja zaposlene k vedno boljšemu izvajanju storitev, vodstvo k izrazito boljšemu vodenju svojih podrejenih, kupce pa k zvestobi oz. zaupanju v podjetje.

Vizija podjetja predstavlja načrt delovanja podjetja v prihodnosti (vsebuje vse začrtane cilje in želje, ki jih podjetje želi doseči). Lahko bi jo opredelili kot večdimenzionalni opis podjetja, ki predstavlja podjetje kakršno bo postalo v prihodnosti, ob učinkovitem izpolnjevanju začrtanih ciljev (Musek Lešnik 2008, 32).

Poslanstvo podjetja Modeexpress d. o. o.: Poslanstvo podjetja se kaže v tem, da uspešno opravlja prevoze raznih kontejnerjev in konvencionalnega tovora tako doma kot v tujini.

Vizija podjetja Modeexpress d. o. o.: Vizija podjetja je usmerjena v zagotavljanje dolgoročnega poslovanja oz. sodelovanja s svojimi poslovnimi partnerji, kjer je zagotovljena fleksibilnost in doslednost, prilagoditev vožnji in natančno spremljanje poteka vsake vožnje t.j. da pride blago do prejemnika v natančno določenem času. Za povratne informacije oz. za vsa vprašanja vezana na vožnjo je podjetje na razpolago ob kateremkoli času.

4.1.3 Organizacijska struktura podjetja

Vsaka organizacija, ne glede na velikost in število zaposlenih, ima sestavljeno svojo organizacijsko strukturo.

Organizacijska struktura, ki jo prikažemo z organizacijsko shemo, predstavlja porazdelitev vseh organizacijskih funkcij (operativna, računovodska, administrativna, ipd.), katera omogoča uspešno uresničevanje ciljev organizacije (Ivanko 2000, 30).

Organizacijsko strukturo izbranega podjetja sem prikazala v funkcijski strukturi organiziranosti:



Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura podjetja Modeexpress d. o. o.

4.2 Raziskava

Metoda, ki sem jo uporabila pri raziskavi organizacijske kulture je bil OCAI vprašalnik Camerona in Quinna (2006, 26-28), t.i. merilni instrument organizacijske kulture. Vprašalnik vsebuje navodila za izpolnjevanje, pet splošnih vprašanj zaprtega tipa in dva sklopa po šest vprašanj:

1. sklop: nanaša se na sedanje (trenutno) stanje v podjetju.
2. sklop: nanaša se na stanje v podjetju, ki bi si ga zaposleni želeli v prihodnosti.

Namen raziskave je bil ugotoviti prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetju Modeexpress d. o. o. Ker mi je uporabljena metoda t.j. anketni vprašalnik Camerona in Quinna to omogočala, sem lahko raziskovala tudi organizacijsko kulturo, kakršno bi si zaposleni želeli v prihodnosti. Namen je bil ugotoviti tudi, kakšne vrednote dejansko prevladujejo med zaposlenimi v podjetju.

Raziskava je potekala v obdobju od 14. januarja 2013 do 1. februarja 2013 in sicer tako, da sem anketne vprašalnike razdelila med zaposlene v pisarni, ki so vprašalnike takoj izpolnili in mi jih vrnil. Več časa sem potrebovala pri zbiranju izpolnjenih vprašalnikov s strani voznikov. Zaposlenim, ki so imeli čas, sem osebno predstavila vprašalnik in razložila potek izpolnjevanja.

Potek raziskave je torej potekal po zaporednih fazah:

- izbira in priprava vprašalnika,
- razdelitev vprašalnikov med zaposlenimi,
- zbiranje odgovorov,
- analiza odgovorov.

4.3 Rezultati raziskave

Raziskovanje organizacijske kulture v izbranem podjetju je bilo izredno zanimivo, saj sem tudi sama del kolektiva in sem na podlagi tega lahko predvidevala kateri tip organizacijske kulture bi pripisala podjetju. Z zaposlenimi lahko komuniciram vsak dan, lahko je to formalno ali neformalno in sem v času pisanja diplomske naloge imela priložnost neposrednega opazovanja zaposlenih, njihovega vedenja, način reagiranja ipd. in si s tem nekako prikazala sliko organizacijske kulture.

Ker gre za manjše podjetje, ki se ukvarja s transportno dejavnostjo in je konkurenca danes vedno večja, sem predvidela, da v podjetju prevladuje organizacijski tip *klana (A)* ali *trga (C)*. In bi si tak tip organizacijske kulture zaposleni želeli tudi v prihodnosti. Ravno zaradi poteka dela kot takega t.j. neenakomernega, drsečega, lahko ga je preveč ali premalo, je v podjetju čutiti del tekmovalnosti in iskanje vseh možnih načinov za dosego cilja. Glede na to, da je obravnavano podjetje organizacija z manjšim številom zaposlenih, pa je po drugi strani čutiti pripadnost zaposlenih podjetju in povezanost med njimi.

Pri raziskavi sem se najprej lotila analize odgovorov iz vprašalnika. To sem naredila tako, da sem seštelala vrednosti alternativ A, najprej za *sedanje* stanje, ter skupni seštevek delila s 6 (šest vprašanj), da sem dobila povprečje alternative A na posameznika. Nadaljevala sem z ostalimi tremi alternativami: B, C in D. Ko sem dobila povprečja za vse alternative za vsakega anketiranca, sem povprečja vsake alternative posebej (A, B, C in D) seštelala in končni znesek

delila s 23 (število anketirancev), da sem dobila povprečje za vsako alternativo v sedanjem stanju. Isti postopek sem naredila pri alternativah za *prihodnost*.

Rezultati so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 3: Povprečje alternativ A, B, C in D za sedanjost

<i>Kultura</i>	A (klan)	B (adhokracija)	C (trg)	D (hierarhija)
<i>Sedaj</i> (vsota povprečij)	397,44	403,42	794,98	704,26
Povprečje (n=23)	17,28	17,54	34,56	30,62

Preglednica 4: Povprečje alternativ A, B, C in D za prihodnost

<i>Kultura</i>	A (klan)	B (adhokracija)	C (trg)	D (hierarhija)
<i>Prihodnost</i> (vsota povprečij)	903,33	405,01	380,17	612,03
Povprečje (n=23)	39,27	17,60	16,52	26,61

V spodnji tabeli sem prikazala razliko v povprečjih med *sedanjo* in *želeno* organizacijsko kulturo:

Preglednica 5: Razlika v povprečjih med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo

<i>Kultura</i>	A (klan)	B (adhokracija)	C (trg)	D (hierarhija)
Razlika	21,99	0,06	18,04	4,01

Iz podatkov v zgornji preglednici je jasno razvidno, da v podjetju Modeexpress d. o. o. na podlagi izpolnjenih vprašalnikov vseh zaposlenih, prevladuje organizacijski tip kulture *trg* (C) s povprečjem 34,56 točk.

Ob ugotovitvi organizacijske kulture, ki trenutno prevladuje v podjetju, kjer sem tudi sama zaposlena, nisem bila presenečena, kvečjemu, saj je bil rezultat v skladu z mojo domnevo. Pravzaprav se ob domnevanju nisem mogla odločiti med tipoma *trg* in *klan*, obema sem nekako namenila enako možnost prevladovanja, analiza rezultatov pa je oba tipa porazdelila in sicer enega v sedanje stanje, drugega pa v prihodnje.

V podjetju je čutiti in zaznati organizacijski tip *trga* in značilnosti, ki jim ga avtorji pripisujejo, sploh v zadnjem času, ko je število ponudnikov, ki se prav tako ukvarjajo z transportom blaga v isti regiji vedno več. Temu sledi borba za obstanek na trgu, borba za

nadaljnje poslovanje s poslovnimi partnerji, s katerimi sodelujemo že vrsto let, hkrati pa tudi borba za pridobitev novih poslovnih partnerjev, ob upoštevanju konkurenčnih cen. Posledica tega je prevladovanje tekmovalnosti med zaposlenimi, izrecno med vozniki, katerih plačilo za opravljeno delo ni fiksno, temveč odvisno od opravljenih voženj v posameznem mesecu.

Drugo mesto zaseda organizacijski tip *hierarhija (D)* s povprečjem 31,45, kar me je delno presenetilo, saj sem na samem vrhu pričakovala tip klana (*A*), delno pa spet ne. Zaposleni se zavedajo svojih nalog, obveznosti in pravil, katerih se morajo držati, da bi dosegli želen cilj. Med zaposlenimi in vodjo prevladuje tako formalni kot prijateljski odnos, en drugega zelo dobro poznajo, na podlagi tega se zaposleni zavedajo, kaj vodja od njih pričakuje – učinkovitost dela.

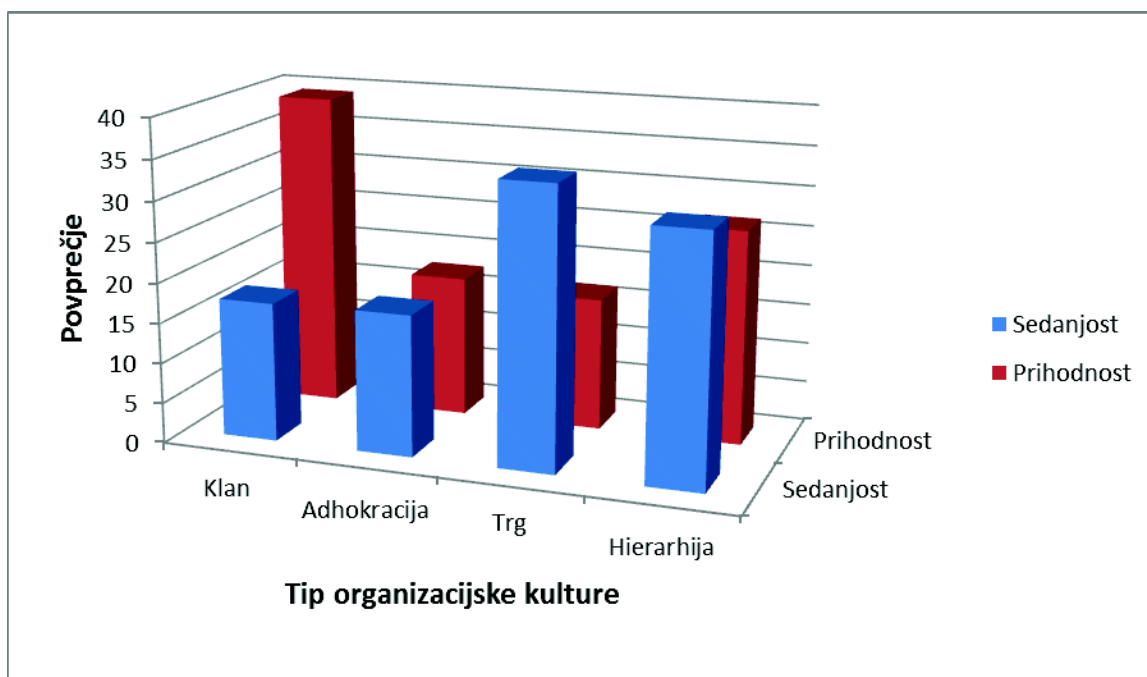
Tretje mesto pripada tipologiji *B (adhokracija)* s povprečjem 17,54 točk, ki ji sledi tipologija *A (klan)* z najmanjšim povprečjem 17,28.

Nekoliko drugačne rezultate je pokazala analiza odgovorov v drugem sklopu vprašanj, ki se nanaša na prihodnje oz. želeno stanje v podjetju (organizacijsko kulturo, ki bi si jo zaposleni želeli). V prihodnosti naj bi prevladovala *kultura klana (A)*, kateri je večina zaposlenih namenila največ točk v vprašalniku, v povprečju 39,27 točk. Iz tega lahko sklepam, da ne glede na vse okoliščine v podjetju, zunanje ali notranje, pomeni večini zaposlenim največ medsebojno razumevanje v podjetju, radi bi se počutili kot del podjetja, kot njegovi pripadniki, seveda ob ustreznem izpolnjevanju svojih delovnih nalog. V podjetju je enkrat na leto organizirana tradicionalna skupna večerja ob koncu vsakega leta, kjer se vsi zaposleni bolj sprostijo, bolj sproščeno pogovarjajo tako o poslovnih kot drugih zadevah, lani pa so začeli še z organizacijo poletnega piknika, kjer se prav tako vsi zaposleni v podjetju družijo na manj formalen način.

Organizacijski tip *hierarhija (D)* z deležem 26,61 je na drugem mestu, ravno tako kot pri sedanjem stanju.

Zadnja dva tipa pa sta si v povprečju zelo blizu, s tem, da je tip *C (trg)* v nasprotju z povprečjem v sedanjem stanju, tokrat na zadnjem mestu, s povprečjem 16,52 točk. Torej bi si zaposleni v prihodnosti najmanj želeli ravno slednjega tipa organizacijske kulture, ki trenutno prevladuje v podjetju.

Pridobljene rezultate sem za lažjo ponazoritev grafično prikazala:



Slika 5: Rezultati lastne analize odgovorov

Z vprašalnikom sem želela ugotoviti tudi katere vrednote po mnenju zaposlenih prevladujejo v podjetju? Na izbiro je bilo sedem različnih možnih odgovorov med katerimi so lahko poljubno izbirali enega ali več odgovorov. Kot osmi odgovor sem navedla možnost h) drugo, kjer so lahko anketiranci sami napisali vrednoto, ki ni bila navedena med ostalimi. Ker ni pod to točko nihče izmed sodelujočih ničesar dopisal, sem osmi odgovor izključila.

V tabeli sem prikazala rezultat analize odgovorov:

Preglednica 6: Rezultat analize odgovorov

Skupne vrednote v organizaciji	Št. zaposlenih, ki je izbralo odgovor (n=23)
a) medsebojno razumevanje	15
b) iskrenost in zaupanje	8
c) medsebojno spoštovanje	6
d) odgovornost in korektnost	10
e) delavnost in učinkovitost	15
f) odprta komunikacija	7
g) zadovoljstvo zaposlenih	5

Analiza odgovorov, kot je navedeno v zgornji tabeli, je pokazala, da sta za zaposlene v največji meri najpomembnejši dve vrednoti: *medsebojno razumevanje* ter *delavnost in učinkovitost*. Za ti dve vrednoti se je odločilo kar 65,22 % vseh zaposlenih. Slaba polovica zaposlenih, 43,48 %, je izbrala vrednoto *odgovornost in korektnost*.

Iskrenost in zaupanje je izbralo 34,78 %, odprta komunikacija 30,43 %, medsebojno spoštovanje 26,09 % in za vrednoto zadovoljstvo zaposlenih se je odločilo 21,74 % vseh zaposlenih.



Slika 6: Vrednote, ki prevladujejo v organizaciji

4.4 Predlogi ukrepov za izboljšanje organizacijske kulture

Menim, da dokler organizacija posluje učinkovito in uspešno, ne pripisuje večjega pomena organizacijski kulturi. V nasprotnem primeru, t.j. slabše poslovanje, razne težave v podjetju, pa pride prej ali slej do medsebojne komunikacije med vodstvom in podrejenimi. Vsak član organizacije predstavlja del njene celote in le z dobrimi odnosi ter uspešno komunikacijo lahko govorimo o učinkoviti ter trdni organizacijski kulturi, ki je lepilo za vse člane v organizaciji.

V mojem primeru ugotavljanja prevladujoče organizacijske kulture v podjetju sem prišla do zaključka, da prevladuje med zaposlenim velika mera tekmovalnosti, učinkovitosti ter produktivnosti. Analiza izpolnjenih vprašalnikov je pokazala, da je cilj podjetja predvsem borba za dobiček ter konkretno načrtana pot za doseganje končnih zelenih rezultatov. V splošnem je znano, da imajo vsa podjetja skupni cilj (uspešno doseganje rezultatov) pa vendar bi se po mojem mnenju morala ozirati in pripisovati večji pomen tudi ostalim pomembnim vrednotam, ki spodbujajo uspešno poslovanje. Po mojem mnenju bi bili ukrepi naslednji:

- glede na to, da si zaposleni v prihodnosti želijo kulture, ki je v popolnem nasprotju s prevladujočo, bi vodstvu predlagala več komunikacije s svojimi podrejenimi (gre za

osebno komunikacijo med vodjo in zaposlenim, kjer bi se odkrito pogovorila o morebitnih nevšečnostih ali pohvalah, kar bi pomenilo večjo motivacijo za zaposlenega. Menim, da v obravnavanem podjetju zaposlenim veliko pomeni osebni stik z direktorjem, t.j., da si vzame čas za njih, za vsakega posebej in se jim posveti);

- občutek pripadnosti podjetju, ki se ga lahko doseže na načine kot so: možnost odločanja (zaposlenim veliko pomeni občutek, da lahko pomagajo pri odločitvah s svojimi predlogi oz. si izmenjujejo mnenja z vodjo in jim ta prisluhne);
- več neformalnega druženja: organiziranje raznih športnih iger, kjer bi se vsi zaposleni sprostiti;
- zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi (za to bi lahko v večji meri poskrbel vodja in sicer tako, da bi delo enakomerno porazdelil med vsemi zaposlenimi, da bi se na ta način zmanjšala stopnja tekmovalnosti med njimi).

5 SKLEP

Obravnavano podjetje je imelo svoje vzpone in padce, dobre in slabe dneve, pa vendar se do danes nihče ni ukvarjal s pojavom organizacijske kulture. Tudi sama sem del kolektiva in sem tem času z opravljanjem svojega dela ter naključnim opazovanjem ostalih zaposlenih prišla do enega sklepa. Če si podjetje želi zagotoviti nadaljnji uspeh, sploh v težkih časih danes, bo potrebno vložiti veliko truda in energije, potrebno bo vložiti veliko dela ter časa, da bo uspešnost podjetja skladna z zadovoljstvom vodje in ostalih zaposlenih.

Mesner-Andolšek (1995, 151) navaja, da je koncept organizacijske kulture za organizacijo vedno bolj pomemben tako za premagovanje konkurenčnosti, ki je čedalje večja, kot za dokazovanje uspeha/neuspeha organizacije. Poudarja tudi to, da je trenutno »odvečno« ukvarjanje z organizacijsko kulturo v podjetjih zgolj navidezno.

V popolnoma vsaki organizaciji se oblikuje in nastane določena organizacijska kultura. Pomembno jo je spoznati, analizirati, ugotoviti prednosti in slabosti in se na podlagi tega odločiti: ali nadaljevati z obstoječo organizacijsko kulturo ali pričeti s postopkom spreminjanja le-te. Če se vrnem na podjetje obravnavano podjetje v moji nalogi, bi se morali odločiti za slednje, saj je raziskava pokazala, da si zaposleni želijo drugačne kulture, ne glede na to, da dejansko prevladuje organizacijska kultura, ki je v skladu s cilji, pravili in načeli organizacije.

Neprestano vlaganje v tehnologijo in pridobivanje poslovnih strank je ključno za uspeh podjetja, pa vendar upam, da organizacijska kultura v tem podjetju ne bo temeljila zgolj na tem. Vsak zaposlen se zaveda dejstva, da mora učinkovito opraviti svoje delo in vsak, ki delo opravi po pričakovanjih ali še bolje, pričakuje pohvalo, dobro besedo ali primerno nagrado. Lepo je slišati, da je podjetje med boljšimi pri opravljanju svoje dejavnosti, še lepše pa je slišati, da je poleg tega podjetje tudi med najboljšimi za svoje zaposlene.

V teoretičnem delu sem spoznala temeljne definicije organizacijske kulture, ki so mi pomagale razumeti globlji pomen tega dokaj kompleksnega pojava, ki nastane v vsaki organizaciji. Dejstvo je, da k njenemu oblikovanju pripomorejo vsi zaposleni, največjo vlogo pa ima pri tem vodstvo, ki dejansko usmerja svoje podrejene in na njih prenaša zelena pričakovanja glede delovanja organizacije: zelene norme, vrednote, način vedenja in komuniciranja.

V empiričnem delu pa sem s pomočjo OCAI vprašalnika za merjenje organizacijske kulture ugotovila sedanjo organizacijsko kulturo in tisti tip kulture, ki bi si ga zaposleni v podjetju želeli. Spoznala sem, da je veliko razhajanj in neskladnosti med sedanjim in želenim stanjem v podjetju. Tu bi spet pripisala največji pomen vodstvu in njegovemu seznanjanju z organizacijsko kulturo, kako le-ta dejansko vpliva na podjetje, kakšni so učinki in kakšna je njena moč. Ob morebitnih neskladnostih, mora ugotoviti skladnost med trenutnimi in želenimi

normami in vrednotami, ter s svojimi ugotovitvami seznaniti zaposlene, da bo organizacija delovala v smeri zelene organizacijske kulture.

LITERATURA

- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey – Bass Publisher.
- Cepin, Matej. 2005. *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*. Ljubljana: Salve.
- Handy, Charles. 1995. *Gods of management, The Changing Work of Organizations*. London: Arrow Books.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2008. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jaklič, Marko, Stane Možina, Jure Kovač, Štefan Ivanko in Polonca Šek Mertük. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorije organizacije*. Ljubljana: Državna založba slovenije
- Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura*. Skripta. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational behavior*. Boston (MA): McGraw – Hill/Irwin.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Možina, Stane. Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija: Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Robbins, Stephen P. in Tim Judge. 2007. *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).

- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. 1999. *The corporate culture: sense and nonsense about cultural change (survival guide)*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Tavčar, Mitja I. 1995. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola.
- Trice, Harrison M., in Janice M. Beyer. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

PRILOGE

Priloga 1	Anketni vprašalnik OCAI
Priloga 2	Seštevki točk OCAI vprašalnikov za posameznika

Pozdravljeni!

Pred vami je anketni vprašalnik OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), ki se uporablja za merjenje prevladujoče organizacijske kulture v izbranem podjetju. Obsega dva sklopa vprašanj:

- prvi del zajema splošne podatke o zaposlenemu (obkrožite le črko pred ustreznim odgovorom);
- drugi del zajema dva sklopa po šest vprašanj: prvi sklop se nanaša na sedanje oz. trenutno dejansko stanje v podjetju, drugi del pa na želeno stanje, takšno, ki si ga želite v bodoče v podjetju. Vsako vprašanje ima na izbiro 4 različne alternative: A, B, C in D. Med te 4 alternative porazdelite **100 točk** in sicer glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu vašega podjetja, npr.: če trditev B po vašem najbolj ustreza opisu vašega podjetja, potem ji namenite 60 (največ točk), ostale točke pa porazdelite glede na ustreznost ostalim trem trditvam. **POZOR**: Na koncu mora biti vedno končni seštevek 100 točk.

Sodelovanje v anketi je **anonimno**.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zelo zahvaljujem.

Koper, januar 2013

Dijana Vardič

Priloga 1

1. **Prvi sklop vprašanj:** obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost:

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) nad 50 let

3. Trajanje zaposlitve v podjetju Modeexpress d.o.o.:

- a) 0-5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-20 let
- d) 21 let in več

4. Izobrazba:

- a) manj kot V. stopnja (osnovna šola ali manj, skrajšan program, poklicna šola)
- b) V. stopnja (srednja šola)
- c) VI. Stopnja (višja ali visoka šola)
- d) VII. Stopnja (fakulteta)
- e) Več kot VII. Stopnja (doktorat, specializacija)

5. Katere skupne vrednote po vašem mnenju prevladujejo v vašem podjetju?

- a) medsebojno razumevanje
- b) iskrenost in zaupanje
- c) medsebojno spoštovanje
- d) odgovornost in korektnost
- e) delovnost in učinkovitost
- f) odprta komunikacija
- g) zadovoljstvo zaposlenih
- h) drugo: _____

2. **Sklop vprašanj:** med alternative A, B, C in D razdelite 100 točk, glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu kulture v vaši organizaciji.

2a) Od 1 do 100 ocenite organizacijsko kulturo v vašem podjetju takšno, kot jo vidite **SEDAJ**:

	1. Glavne značilnosti organizacije	SEDAJ
A	Organizacija je osebnju zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	
B	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni se radi izkažemo in smo pripravljeni veliko tvegati.	
C	V organizaciji so pomembni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in strmimo k dosežkom.	
D	Organizacija ima zelo jasno strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	2. Stil (način) vodenja	SEDAJ
A	Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo v organizaciji ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.	
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije. Ti cilji se lahko dosežajo tudi na zelo agresiven način.	
D	Vodstvo organizacije je nagnjeno predvsem h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu/tekočemu poteku dela.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	3. Sistem ravnanja z zaposlenimi	SEDAJ
A	Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	
B	Managerji podpirajo individualno tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	
D	Stil vodenja temelji na zagotovitvenosti in ustreznosti delovnega mesta ter na predvidljivosti in stabilnosti v odnosih med zaposlenimi.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

Priloga 1

	4. Lepilo organizacije	SEDAJ
A	Organizacijo drži skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so organizaciji zelo predani.	
B	Organizacijo povezuje nenehen napredek in inovativnost. Poudarek je predvsem živeti na robu oz. biti v samem vrhu.	
C	Organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	
D	Organizacijo držijo skupaj formalna pravila in politika organizacije. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarim.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	5. Strateški poudarki	SEDAJ
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. V organizaciji cenijo zaupanje, odprtost in medsebojno sodelovanje.	
B	Organizaciji je v interesu predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Vedno poskušajo nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	
C	Organizacija poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov. Najbolj cenjeno je doseganje ciljev in uspeh na trgu.	
D	Organizacija želi predvsem stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim dogodkom je tisto, kar štejejo za pomembno.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	6. Merilo uspeha	SEDAJ
A	Za organizacijo je merilo uspeha nenehno izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihova predanost organizaciji.	
B	Za organizacijo je uspeh to, da na trgu ponuja vedno nove in unikatne storitve, z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.	
C	Za organizacijo pomeni uspeh biti boljši od svojih konkurentov in ponujati visoko kakovostne storitve.	
D	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški storitev.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

2b) Od 1 do 100 ocenite organizacijsko kulturo v vašem podjetju in sicer takšno, kakršno bi si jo želeli v **PRIHODNOSTI**:

	1. Glavne značilnosti organizacije	PRIHODNOST
A	Organizacija je osebnju zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	
B	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni se radi izkažemo in smo pripravljeni veliko tvegati.	
C	V organizaciji so pomembni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in strmimo k dosežkom.	
D	Organizacija ima zelo jasno strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	2. Stil (način) vodenja	PRIHODNOST
A	Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.	
B	Vodstvo v organizaciji ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.	
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije. Ti cilji se lahko dosegajo tudi na zelo agresiven način.	
D	Vodstvo organizacije je nagnjeno predvsem h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu/tekočemu poteku dela.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	3. Sistem ravnanja z zaposlenimi	PRIHODNOST
A	Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	
B	Managerji podpirajo individualno tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.	
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	
D	Stil vodenja temelji na zagotovitvenosti in ustreznosti delovnega mesta ter na predvidljivosti in stabilnosti v odnosih med zaposlenimi.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

Priloga 1

	4. Lepilo organizacije	PRIHODNOST
A	Organizacijo drži skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so organizaciji zelo predani.	
B	Organizacijo povezuje nenehen napredek in inovativnost. Poudarek je predvsem živeti na robu oz. biti v samem vrhu.	
C	Organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	
D	Organizacijo držijo skupaj formalna pravila in politika organizacije. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	5. Strateški poudarki	PRIHODNOST
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. V organizaciji cenijo zaupanje, odprtost in medsebojno sodelovanje.	
B	Organizaciji je v interesu predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Vedno poskušajo nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.	
C	Organizacija poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov. Najbolj cenjeno je doseganje ciljev in uspeh na trgu.	
D	Organizacija želi predvsem stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim dogodkom je tisto, kar štejejo za pomembno.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

	6. Merilo uspeha	PRIHODNOST
A	Za organizacijo je merilo uspeha nenehno izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihova predanost organizaciji.	
B	Za organizacijo je uspeh to, da na trgu ponuja vedno nove in unikatne storitve, z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.	
C	Za organizacijo pomeni uspeh biti boljši od svojih konkurentov in ponujati visoko kakovostne storitve.	
D	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški storitev.	
	Skupaj:	100

Vir: Cameron in Quinn 2006, 26-28.

Seštevek točk iz vprašalnikov (OCAI) za posameznika (A, B, C in D) za **sedanjost**:

Anketiranec	A (sedaj)	B (sedaj)	C (sedaj)	D (sedaj)
1.	60	70	240	200
2.	40	65	290	205
3.	75	115	240	110
4.	70	130	270	150
5.	105	66	180	220
6.	200	60	210	210
7.	110	120	210	160
8.	135	110	200	160
9.	90	100	260	240
10.	140	70	220	140
11.	70	60	240	240
12.	100	220	210	80
13.	50	125	220	205
14.	110	70	170	240
15.	80	100	200	210
16.	125	210	140	120
17.	110	110	190	190
18.	140	125	170	180
19.	120	80	170	220
20.	90	110	140	241
21.	50	95	200	255
22.	125	130	250	100
23.	190	80	150	150
Skupaj točke:	2385	2421	4770	4226
Št. vprašanj * št. anketirancev (6*23)	138	138	138	138
Povprečni delež	17,28	17,54	34,56	30,62

Priloga 2

Seštevek točk iz vprašalnikov (OCAI) za posameznika (A, B, C in D) za **prihodnost**:

Anketiranec	A (prihodnost)	B (prihodnost)	C (prihodnost)	D (prihodnost)
1.	240	190	90	80
2.	300	260	20	20
3.	225	110	125	120
4.	260	70	90	190
5.	100	95	125	250
6.	165	90	105	240
7.	70	150	210	150
8.	260	40	90	310
9.	270	50	70	210
10.	125	115	270	100
11.	320	70	80	130
12.	225	115	66	183
13.	210	140	85	165
14.	280	50	95	155
15.	270	155	85	90
16.	280	130	60	130
17.	240	85	25	250
18.	250	100	130	120
19.	300	100	40	160
20.	200	60	105	220
21.	320	60	90	130
22.	290	85	75	150
23.	220	110	150	120
Skupaj točke:	5420	2430	2281	3673
Št. vprašanj * št. anketirancev (6*23)	138	138	138	138
Povprečni delež	39,27	17,60	16,52	26,61