

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**PRILOŽNOSTI ZA IZBOLJŠANJE  
ORGANIZACIJSKE KULTURE V ŠOLI**

**Maruša Novak**

**Ljubljana, september 2012**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**PRILOŽNOSTI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V  
ŠOLI**

Kandidatka: Maruša Novak  
Številka indeksa: 04036780  
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava I. stopnja

Mentor: doc. dr. Jože Benčina

Ljubljana, september 2012



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Maruša Novak, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04036780, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: »Priložnosti za izboljšanje organizacijske kulture v šoli«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki Dela FU.

Diplomsko delo je lektorirala:

Sara Zupan, univ. dipl. lit. komparativistka

Ljubljana, september 2012

Podpis avtorice:



## **POVZETEK**

Vsaka organizacija ima preteklost, neke določene vrednote, norme, strukturo, način vodenja, način komunikacije in vsaka organizacija je na nek način unikatna. In kaj sploh je organizacijska kultura? Diplomaska naloga govori o organizacijski kulturi v šoli in priložnostih za izboljšanje le-te. Je namreč relativno nov pojem, na katerega so organizacije postale pozorne šele v zadnjem času. Vse bolj se zavedajo pomembnosti organizacijske kulture za njihov razvoj in uspeh pa tudi za samo počutje zaposlenih, saj vse to vpliva na kakovost njihovih proizvodov oziroma storitev. Organizacijska kultura je zelo vsestranski koncept in predstavlja mnogo polemik glede samega opredeljevanja in tudi uporabe. Naloga predstavlja različne koncepte organizacijske kulture, njene značilnosti, sestavine in dejavnike ter s tem področja, na katerih bi se dalo narediti izboljšave. Predstavlja pomembnost raziskovanja oziroma pomembnosti nadziranja organizacijske kulture. V diplomskem delu bomo raziskali, katera so področja oziroma sestavine kulture, kjer se kažejo priložnosti za izboljšanje organizacijske kulture. Z raziskavo smo ugotovili, da zaposlenim na delovnem mestu največ pomeni prav dober odnos organizacije do zaposlenih.

**Ključne besede:** organizacija, organizacijska kultura, uspešnost in učinkovitost, izobraževanje, management, priložnosti za izboljšanje.

## **SUMMARY**

### **OPPORTUNITIES TO IMPROVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN SCHOOL**

Each organization has its history, standards and norms, structure, management system, communication system and each is therefore unique. What is organizational culture? This diploma is about organizational structure of a school and about opportunities to making it better. It is a relatively new concept, of which organizations become aware only recently. They are more and more aware of the importance of organizational culture on the development and success, as well as the motivation of the employees, because it all affects the quality of its services and products. Organizational culture is a broad concept and influences many polemics around its use and definitions. This diploma is about different concepts of organizational cultures, its features, elements and factors which present areas where improvements could be made. Diploma is about importance of research and control over organizational culture.

**Key words:** organization, organizational culture, effectiveness and efficiency, education, management, opportunities for improvement



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALA PONAZORITEV.....	viii
Kazalo grafikonov.....	viii
Kazalo slik.....	viii
Kazalo prilog.....	viii
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	ix
<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Organizacijska kultura in uspešnost organizacije.....	5
2.2 Karakteristike organizacijske kulture.....	7
2.3 Funkcije organizacijske kulture.....	8
2.4 Tipi kultur.....	9
2.4.1 Tipologija po Ansoffu.....	9
2.4.2 Tipologija po Handyju.....	10
2.4.3 Tipologija kulture po Dealu in Kennedyju.....	11
2.4.4 Tipologija kulture po Cameronu in Quinnu.....	11
2.5 Moč kulture.....	12
2.6 Management in organizacijska kultura.....	13
<b>3 ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZOBRAŽEVANJU.....</b>	<b>15</b>
3.1 Odnos med kulturo organizacije in subkulturami v njej.....	18
<b>4 RAZISKAVA.....</b>	<b>19</b>
4.1 Metoda zbiranja podatkov.....	19
4.2 Analiza vprašalnikov.....	20
4.2.1 Podatki o anketiranih – demografski podatki.....	20
4.2.2 Analiza vprašalnika po posameznih sklopih.....	21
4.3 Analiza kulture v Osnovni šoli Jurija Vege.....	27
<b>5 RAZPRAVA.....</b>	<b>30</b>
<b>6 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>33</b>
LITERATURA IN VIRI.....	34
PRILOGE.....	36

## **KAZALA PONAZORITEV**

### **KAZALO GRAFIKONOV**

Grafikon 1: Struktura rešenih vprašalnikov po spolu.....	20
Grafikon 2: Struktura anketiranih glede na starost.....	21
Grafikon 3: Delež anketiranih glede na njihovo delovno področje.....	21
Grafikon 4: Prikaz rezultatov sklopa »splošne karakteristike« za današnje in želene stanje..	22
Grafikon 5: Prikaz rezultatov sklopa »stili vodenja« za današnje in želene stanje.....	23
Grafikon 6: Prikaz rezultatov sklopa »ravnaje z zaposlenimi« za današnje in želene stanje	24
Grafikon 7: Prikaz rezultatov sklopa »lepilo organizacije« za današnje in želene stanje .....	25
Grafikon 8: Prikaz rezultatov sklopa »strateški poudarki« za današnje in želene stanje .....	26
Grafikon 9: Prikaz rezultatov sklopa »kriteriji uspeha« za današnje in želene stanje.....	27
Grafikon 10: Primerjava sedanje in zelene kulture po mnenju zaposlenih.....	28

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Temeljni elementi sistema organizacijske kulture .....	6
Slika 2: Model konkurenčnih vrednot .....	12
Slika 3: Model sestavin učinkovite organizacijske kulture .....	16

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture.....	36
Priloga 2: Aritmetične sredine 1. sklopa vprašalnika – »splošne karakteristike« .....	39
Priloga 3: Aritmetične sredine 2. sklopa vprašalnika – »stili vodenja« .....	39
Priloga 4: Aritmetične sredine 3. sklopa vprašalnika – »ravnaje z zaposlenimi« .....	40
Priloga 5: Aritmetične sredine 4. sklopa vprašalnika – »lepilo organizacije«.....	40
Priloga 6: Aritmetične sredine 5. sklopa vprašalnika – »strateški poudarki«.....	40
Priloga 7: Aritmetične sredine 6. sklopa vprašalnika – »kriteriji uspeha« .....	41
Priloga 8: Organizacijska kultura za današnje in želene stanje po mnenju zaposlenih.....	41

## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC**

CVF	The Competing Values Framework (model konkurenčnih vrednot)
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument (merilni instrument organizacijske kulture)



# 1 UVOD

“Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema.” Organizacijska kultura se preko zgoraj naštetih elementov razvija, ohranja ter krepi. Obenem pa se tudi prenaša na pripadnike sistema. (Mihalič, 2007, str. 5-6)

Pojem organizacijska kultura oziroma kultura se dandanes vse več omenja. Vse več podjetij se namreč zaveda, da je organizacijska kultura konkurenčna prednost, ker vpliva na kreativen, inovativen in motiviran kader.

Organizacijska kultura ima neposredne in posredne vplive na uspešnost organizacije. Tako bo spodbudna organizacijska kultura, ki je ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, vedno povečevala rast, razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost organizacije. Na drugi strani pa bo zaviralna organizacijska kultura, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne omogoča visoke kvalitete izdelkov in storitev, ovira učenje in podobno, vedno zavirala rast in razvoj organizacije kot celote ter zmanjšala njeno konkurenčnost. Ta povezanost med kulturo in organizacijsko uspešnostjo je celo tako močna, da je v praksi dejansko nemogoče zaslediti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno kulturo ter obenem dosegal visoko stopnjo uspešnosti. Vse organizacije so namreč vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno kulturo. Kultura pa je ustrezna le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna. (Mihalič, 2007)

Organizacijska kultura je sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno od druge. Je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja, za kar bi lahko rekli tudi, da (Vila, 1994, str. 344):

- so to dominantne vrednote, sprejete od neke organizacije,
- je to način, kako se stvari izvajajo,
- je to filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu z njegovimi zaposlenimi, kupci itd.

Organizacije morajo namenjati pozornost medsebojnim odnosom in razvijati močno kulturo, saj je slednja v današnjem času velika konkurenčna prednost. Kultura mora temeljiti na vrednotah, ki jih sprejmejo vsi zaposleni. Spodbudna organizacijska kultura vodi k večji kakovosti organizacije.

Kultura je v organizaciji vedno slabo vidna in tudi težko prepoznavna ter neredko celo prikrita. Težko je proučevati vpliv različnih ukrepov na njeno spreminjanje. Kultura organizacije je vezana na preteklost in usmerjena v prihodnost. (Mihalič, 2007)

Management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri nehote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje itd. Na drugi strani pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Organizacijska kultura je torej »proizvod« vseh zaposlenih. (Rozman, 1993, str. 170)

V šolstvu ima organizacijska kultura velik pomen, saj vpliva ne samo na zaposlene, ampak tudi na otroke. Otroci v šolah za svoj razvoj potrebujejo razmeroma stabilno in varno okolje. Tudi za učitelje mora biti zagotovljena neka gotovost, kar se tiče opravljanja njihovih nalog, njihovega dela. Vodstva v šolah morajo torej skrbeti in razvijati organizacijsko kulturo šol. S tem tudi skrbijo za organizacijsko in delovno disciplino. Vse to je zelo pomembno za skladnost in zavzetost zaposlenih. Da bi v šolah dosegali boljše uspehe, imeli stabilno okolje, zmanjševali stres zaposlenih in učencev, morajo vodstva šol razvijati kulturo. To pa je mogoče le, če s pomočjo ustreznih pristopov skrbijo za stalno rast organizacijske kulture.

Koncept kulture v šolah ponuja voditeljem bolj celovit pogled na šolo. S poglobljanjem njihovega razumevanja kulture bodo vodje šole lažje vplivali na same vrednote, prepričanja in domneve, ki jih imajo zaposleni, s ciljem graditi na njihovi odličnosti in skrbi. Morda je najpomembnejša sposobnost današnjih vodij šol oziroma organizacij v tem, da gradijo kulturo, »vcepijo« pomembnost skrbi za druge, skrbijo za posameznikovo in timsko uspešnost ter neprekinjeno izboljševanje. (Stolp, C. Smith, 1995)

Pozitivna organizacijska kultura v šoli je povezana z motiviranostjo in dosežki učencev, spodbuja sodelovanje učiteljev in izboljšuje odnos učiteljev do njihovih delovnih mest.

Pomen organizacijske kulture je velik, a na to so organizacije postale pozorne šele v zadnjem času. Sploh pa se mi zdi še posebej pomembno delovanje na spodbudni kulturi v (osnovnih) šolah, ne samo zaradi konkurenčnosti, pač pa predvsem zato, ker so – grobo rečeno – rezultati delovanja šole in njene kulture otroci, ljudje.

Raziskave kažejo, da dajejo organizacije v zadnjih letih vse večji poudarek na kulturo v organizaciji, saj se zavedajo njene pomembnosti in nujnosti za uspešnost. Z merjenjem organizacijske kulture organizacija lahko izboljša določene pomanjkljivosti, s tem pa tudi svoje delovanje. Pomanjkljivosti so bodisi nejasne vrednote in prepričanja o tem, kako uspeti, bodisi nejasne prioritete, neusklajenost organizacije, destruktivno delovanje vodij, negotovost v organizaciji, nezadovoljstvo zaposlenih. Vse to pa je zelo pomembno in nujno za spodbujanje splošne odličnosti oziroma uspešnosti organizacije.

Namen diplomske naloge je preučiti in analizirati organizacijsko kulturo v Osnovni šoli Jurija Vege. Teoretično želimo preučiti organizacijsko kulturo v povezavi z managementom – njegovo vlogo pri spreminjanju, ohranjanju in oblikovanju organizacijske kulture. S tem želimo poudariti pomen kulture v organizaciji, saj je organizacija uspešna takrat, ko je kulturno in strateško usklajena. Ne nazadnje bomo predstavili tudi faze modela spreminjanja organizacijske kulture. Naš namen je poudariti področja za izboljšanje kulture v šoli.

Glavni cilj diplomske naloge je preučiti pomembnost organizacijske kulture in njeno razvijanje. Pokazati želimo, da prav dobro zasnovana kultura kaže organizaciji pot k povečanju, izboljšanju njene uspešnosti ter skrbi za razmeroma stabilno okolje in razvoj, ki je zelo pomemben za otroke v izobraževalnem procesu. Raziskali bomo priložnosti za izboljšanje organizacijske kulture. Cilj diplomske naloge je na podlagi anketnega vprašalnika ugotoviti organizacijsko kulturo in jo primerjati z že obstoječo raziskavo.

Osrednja nit raziskave je bila hipoteza: v dani organizaciji je največja priložnost za izboljšanje organizacijske kulture na področju ravnanja z zaposlenimi in »lepilo« organizacije. Ta dejavnika izredno pripomoreta k spodbudni organizacijski kulturi. Hipotezo bomo preverili na podlagi vprašalnika, izvedenega med zaposlenimi v Osnovni šoli Jurija Vege. Navezali se bomo na dva pomembna dejavnika organizacijske kulture, ki zajemata več trditev.

Glede na raziskovalni izziv bomo povezali raziskovalne tehnike s področja empirične in deskriptivne metode. Pri deskriptivni metodi bomo uporabili primarne in sekundarne vire. Pomagali si bomo s strokovno-raziskovalnimi članki, knjigami in za primerjavo uporabili že narejene raziskave s področja organizacijske kulture ter uspešnosti in učinkovitosti organizacij ter tako naredili analizo vsebine. Empirična metoda pa se bo kazala skozi tehniko vprašalnikov, izvedenih v dotični organizaciji.

V konkretni raziskavi bomo opravili anketo med zaposlenimi na Osnovni šoli Jurija Vege in s statistično metodo zbrali in obdelali podatke. Uporabili bomo vprašalnik Camerona in Quinna - OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Anketni vprašalnik bo razdeljen med vse zaposlene na Osnovni šoli Jurija Vege. S pomočjo teoretičnega pristopa bomo poskušali obrazložiti vpliv kulture na uspešnost organizacije. Raziskavo diplomske naloge bomo primerjali z določeno, že obstoječo raziskavo.

Dosedanje raziskave so preučile področje z omejenim naborom elementov in ugotovitev. Izvirnost moje raziskave bo v vključitvi še dodatnih elementov oziroma kazalnikov v proučevane modele, ki bodo prispevali k boljši razlagi omenjene problematike. Diplomaska naloga zajema uvod, jedro oziroma osrednji del in zaključek. V uvodu je predstavljen raziskovalni izziv, obravnavan kasneje v diplomski nalogi. Predstavljena je hipoteza, opredeljeni so namen in cilji, ki bodo osrednja nit naše raziskave. Osrednji del je razdeljen na teoretični in empirični del.

V prvem delu je predstavljena organizacijska kultura kot taka ter v povezavi z uspešnostjo in učinkovitostjo organizacije. Predstavljene bodo karakteristike kulture, njene značilnosti, tipologija ter kultura v povezavi s subkulturami. Beseda bo tekla tudi o pomembnosti organizacijske kulture v izobraževanju, predstavljeno bo tudi upravljanje kulture in na kratko relacija management – kultura. Sledil bo raziskovalni del, ki bo podal analizo raziskave in interpretacijo pridobljenih rezultatov. V sklepnem delu diplomske naloge bomo povzeli ugotovitve raziskave.



## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojem. Del literature in raziskovanja je postala leta 1970. Večje pozornosti pa je deležna šele v zadnjih dveh desetletjih. Ukvarja se s pojavi, ki so objektivni, ki torej obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo. Koncept organizacijske kulture izhaja iz antropologije in je bil uporabljen v znanosti upravljanja in v izobraževalni literaturi.

Scheinova opredelitev organizacijske kulture: „Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.“ (Mesner-Andolšek, 1995, str. 21)

V tem poglavju bomo podrobneje predstavili pojme organizacijske kulture in kulture v povezavi z uspešnostjo, njene značilnosti, tipe kulture ter njeno moč, samo upravljanje s kulturo in povezavo med managementom in organizacijsko kulturo.

### 2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Mihalič (Mihalič, 2007, str. 12) pravi, da je organizacijska kultura vezana na strateške, globalne in sistemske elemente. Gre za povezanost s strategijo, vizijo, razvojem, strateškimi cilji, intelektualnim kapitalom, stabilnostjo, splošno rastjo, organiziranostjo, finančnim kapitalom in globalnimi interakcijami organizacije.

Schein (Schein v: Marcoulides, Heck, 1993, str. 211) pravi, da je organizacijska kultura osnovna rešitev problemov, ki deluje dosledno in je zato predstavljena novim članom organizacije kot pravilen način percepcije in razmišljanja.

Obstaja mnogo definicij. Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno (Ivanko, 2000, str. 235):

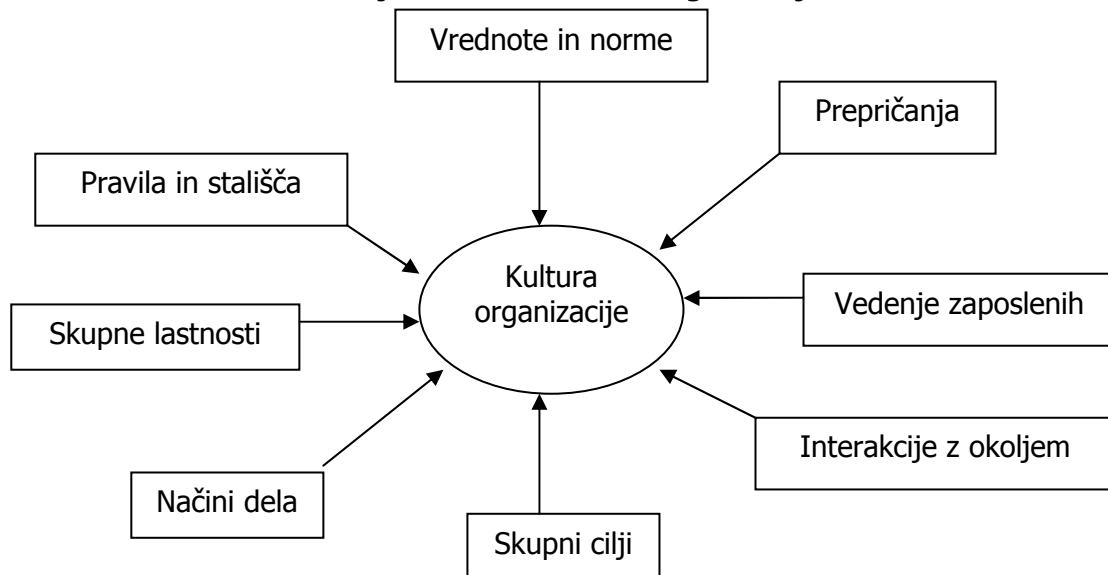
- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji, je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in kaj naredi za svoj razvoj,
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije,
- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika,
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije,
- organizacijska kultura je to, v kar verjamejo člani organizacije,

- organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih,
- organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določajo pravila njihovega vedenja,
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje,
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

Za nekatere organizacijske kulture lahko rečemo, da imajo značaj statike, za druge pa, da imajo značaj dinamike. V statični organizacijski kulturi gre za stabilnost, uniformiranost in rutino, vse je vnaprej urejeno. Pri dinamični kulturi pa je vse (pravila, norme, vloge, delovna mesta, plani, organizacijska zgradba itd.) v stalnem spreminjanju. Večina organizacijskih kultur je nekje vmes med obema skrajnostma. (Ivanko, 2000, str. 239)

Organizacijska kultura zajema mnogo dejavnikov in elementov, preko katerih se krepi, razvija, ohranja. Spodnja slika (Slika 1) prikazuje temeljne elemente celostnega sistema organizacijske kulture:

**Slika 1: Temeljni elementi sistema organizacijske kulture**



Vir: Mihalič (2007, str. 6).

Po mnenju Scheina (Schein v: Mihalič, 2007, str. 6-7) je organizacijska kultura vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je določena organizacija odkrila ali razvila pri učenju soočanja s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Vzorec teh predpostavk se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo za veljavnega in zato vse nove pripadnike organizacije učijo razmišljanja in dojemanja ter občutenja problemov prav po tem vzorcu.

Povezanost organizacijske kulture in uspešnosti organizacij je področje organizacijske kulture, ki se čedalje pogosteje raziskuje. Gre predvsem za gospodarske organizacije in

podjetja, ki so soočena z vedno večjo konkurenco in zato iščejo pota povečevanja svoje uspešnosti. Izsledki raziskav pa ne dajejo enovitega odgovora o kakovosti niti o moči vplivov organizacijske kulture na uspešnost podjetja. Dva splošnejša sklepa iz dosedanjih preučevanj (Možina et al., 1994, str. 196):

- povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od definicije organizacijske kulture,
- vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje.

## **2.2 KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Pomembne lastnosti organizacijske kulture (Treven, 2001, str. 80):

- norme in vrednote: v organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja in standardi za obseg dela. Vsi zaposleni naj bi upoštevali tudi določene vrednote, kot so: visoka kakovost proizvodov/storitev ter nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost,
- filozofija, ki je izražena v politiki. Ta poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in porabniki,
- primerno vedenje, ki predstavlja sodelovanje med člani organizacije in spoštovanje do delavcev,
- pravila oziroma smernice, kako v organizaciji ravnati,
- organizacijska klima predstavlja ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih zunanjih partnerjev.

Še nekatere značilnosti organizacijske kulture (Možina, 1994, str. 182-183):

- je socialna tvorba. Ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh;
- uravnava obnašanje članov. Oblikuje medčloveške odnose, uravnava vedenje posameznika tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema;
- je proizvod ljudi. Je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja;
- je splošno sprejeta. V socialnem sistemu kot celoti mora doseči visoko stopnjo upoštevanja, stopnja sprejemanja se stopnjuje, čim dalj posameznik živi v sistemu;
- nastaja postopno. Je socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod;
- kulture se da naučiti. Ta proces je bistven za ohranitev organizacijske kulture;
- je prilagodljiva. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram ali pa do prilagajanja sploh ne pride;
- je zavestna in nezavestna. Sestavljena je iz evaluacijskih vidikov (nanašajo se na vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov) in kognitivnih vidikov (znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov);
- ni neposredno oprijemljiva. Spoznati jo je mogoče na posredne načine;

- je dosežek in proces. Obravnavati jo je mogoče kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo), kot proces (organizacija je kultura) ali kot oboje hkrati (organizacija ima kulturo in je kultura).

Karakteristike organizacijske kulture (Mesnerjeva v: Ivanko, Stare 2007):

- kultura nastaja kot proizvod skupinskega življenja (gre za skupno reševanje kakršnih koli problemov; kulturo sestavljajo elementi, s katerimi se strinjajo posamezniki),
- je zgodovinski proizvod, ne nastane kar čez noč (da se kultura lahko razvije, morajo ljudje živeti v interakciji kar nekaj časa),
- je simbolni fenomen (to so lahko identifikacijski logotipi ali pa simboli organizacij),
- je dinamičen pojav (ker nastaja v vsakodnevni interakcijah med člani in se tako tudi spreminja).

Z raziskovanjem organizacijske kulture poskušamo pojasniti njene različne oblike. Ta pristop razume organizacijo kot celoto, le kot celoto jo je namreč mogoče razložiti. Leta 1990 so bile v Nemčiji izvedene raziskave najpomembnejših prvin organizacijske kulture. Raziskava je zajemala 241 oseb. Naštete so prvine od zelo pomembne do manj pomembnih v odstotkih (Možina, 1994, str. 184):

1. zahteva po samoodgovornosti sodelavcev (96,7 %),
2. timsko delo (93,4 %),
3. povečana udeležba zaposlenih pri odločanju v delovnem procesu (92,5 %),
4. več informacij o dogajanju (91,7 %),
5. samouresničevanje na delovnem mestu (89,2 %),
6. samostojnost pri določanju vsebine dela (86,3 %),
7. humanizacija dela (84,2 %),
8. organizacija dela (78,4 %),
9. fleksibilni delovni čas (53,5 %),
10. udeležba zaposlenih pri dobičku (48,1 %).

## **2.3 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

»Organizacijska kultura je v vlogi katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije.« (Ivanko, 2000, str. 238)

Kultura opravlja več funkcij. Izpostavimo pet glavnih funkcij organizacijske kulture (Ivanko, Stare, 2007, str. 109):

- zmanjševanje strahu in napetosti,
- vloga določanja mej,
- vzpostavljanje občutka identitete,
- povečevanje stabilnosti družbenega sistema v organizaciji,
- oblikovanje vedenja zaposlenih.

Prva funkcija je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi v delovnem procesu. Predvsem je to soočanje z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kultura članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja. Druga funkcija se nanaša na ustvarjanje razlik, ki ločijo eno organizacijo od druge. Tretja funkcija vzpostavlja občutek identitete pri članih organizacije. Spodbuja in pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju širših interesov od osebnih. Četrta funkcija se razume kot »lepilo« organizacije, ki povezuje njene člane in jim s tem zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj v organizaciji lahko rečejo in naredijo. Zadnja izpostavljena funkcija kontrolira in usmerja ter oblikuje vedenje zaposlenih.

## **2.4 TIPI KULTUR**

Vedno večji interes za kulturo organizacije se izraža v številnih poskusih razvrstitve različnih kultur v manjše število kategorij. To naj bi olajševalo njihovo razumevanje. V zgodovini znanosti so se tipologije pojavljale predvsem kot posledica človekove želje po poenostavljanju nepreštevne števila dražljajev v okolju ter olajševanju orientacije v svetu. (Kovčič v: Ivanko, Stare, 2007, str. 102)

Različne tipologije organizacijske kulture je potrebno razumeti predvsem kot poskuse poenostavitve tega kompleksnega pojava. Imajo predvsem teoretično vrednost, saj v praksi čistih tipov ne najdemo na nobenem področju. (Ivanko, Stare, 2007, str. 102)

Predstavili bomo štiri tipe kultur, ki so v literaturi največkrat omenjene, bolj podrobno pa bo predstavljena tipologija kulture po Cameronu in Quinnu, na kateri tudi temelji opravljena raziskava. Ne glede na vrsto modela, po katerem želimo ugotoviti kulturo določene organizacije, je to zelo redko/težko razvrstiti v samo en tip. Po navadi en tip izstopa, bolje rečeno – možna je večja ali manjša prevlada enega tipa kulture. Ravno ta pogled pa zelo dobro predstavlja zgoraj omenjena tipologija.

### **2.4.1 TIPOLOGIJA PO ANSOFFU**

Tipologija označuje organizacijsko kulturo na podlagi dveh lastnosti (Ansoff v: Ivanko, Stare, 2007, str. 102):

- ekstravertiranosti in intravertiranosti članov (predstavlja usmerjenost v organizacijo ali okolje),
- časovne perspektive (predstavlja usmerjenost v preteklost, sedanost ali prihodnost). Povezuje se z naklonjenostjo oziroma nenaklonjenostjo spremembam.

Značilna je delitev organizacijske kulture na pet različnih tipov (Ansoff v: Ivanko, Stare, 2007, str. 102-103):

- **stabilni** (značilna je introvertiranost članov organizacije in usmerjenost v preteklost, ki jo do neke mere tudi idealizirajo. Opaziti je precejšen odpor do sprememb in težnjo po ohranjanju),
- **reaktivni** (tudi za ta tip je značilna introvertiranost, usmerjen pa je v sedanjost. Zaposleni so minimalno pripravljene na sprejemanje sprememb),
- **anticipativni** (tip je lahko intro- ali ekstrovertiran. Pri zaposlenih je zaznati večjo pripravljenost na tveganje kot pri prejšnjem tipu. Pomembno jim je načrtovanje vnaprej),
- **eksploativni** (značilna je ekstrovertiranost ter velika naklonjenost spremembam – s tem želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti),
- **ustvarjalni** (za ta tip je prav tako značilna ekstrovertiranost članov ter usmerjenost v prihodnost. Želijo biti pripravljene na prihajajoče spremembe).

#### 2.4.2 TIPOLOGIJA PO HANDYJU

Kultura moči, kultura vlog, kultura nalog in kultura osebnosti. To so štirje tipi, ki jih ločimo po Handyjevi tipologiji. Vsaka od njih ima svoje značilnosti (Ivanko, Stare, 2007, 103):

- **kultura moči** je ciljno usmerjena. Pomembna je skrb za postavitev pravih ciljev, dalje pa tudi iskanje načinov za njihovo uresničitev. Ta kultura se dokaj uspešno odziva na spremembe. Vodje sodelujejo z zaposlenimi, izdajajo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem. V konfliktih vodje izsilijo svoj prav. Kdor prispeva k uresničevanju ciljev, je nagrajen. Takšno podjetje teži k obvladovanju okolice;
- **kultura spoštovanja** pravil oziroma kultura vlog. Pomemben je red in sistematično delo. Komunikacija je predvsem pisna. Organizacijska zgradba je hierarhična. Vodje se držijo postopkov, spore gladijo z izdajanjem novih navodil in predpisov. Ta kultura temelji na legitimnosti in legalnosti ter odgovornosti. Takšna kultura je uspešna v stabilnem okolju, spremembe zaznava zelo počasi;
- Za **kulturo nalog** je značilno, da je inovativna in usmerjena v naloge in delo. Značilna je decentralizacija in delegiranje odgovornosti. Struktura organizacije je kot mreža. Moč temelji na znanju in sposobnostih. Spore rešujejo s posvetovanji. Vodenje je usmerjeno k ciljem, največja vrednota organizacije pa je doseganje postavljenih ciljev;
- **kultura osebnosti** ali posameznika podpirajoča kultura. Odločitve, nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. V organizaciji do odločitev prihaja po formalnih poteh. Komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol, poudarek je na medsebojnih odnosih. Izrazita je skrb za posameznike, podrejene in skupine. Prednost te kulture se kaže v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu odgovornosti oseb.

### 2.4.3 TIPOLOGIJA KULTURE PO DEALU IN KENNEDYJU

Deal in Kennedy sta kulturo oblikovala glede na kriterija, ki vplivata na kulturne vzorce in prakse. Določila sta štiri tipe kulture: špekulacijska, poslovna, sistemska in procesna kultura. (Ivanko, Stare, 2007, 105) Kriterija sta (Deal in Kennedy v: Ivanko, Stare, 2007, str. 105): stopnja tveganja, povezana z glavnimi aktivnostmi organizacije in hitrost, s katero organizacije pridobijo povratne informacije glede uspešnosti njihovih odločitev in strategij.

**Špekulacijska kultura** je kultura individualistov. Ti vključujejo visoko stopnjo tveganja. Deluje po sistemu »vse ali nič«. Velik poudarek je na konkurenčnosti in kreativnosti, manjši na potrpežljivosti in preudarnosti. Ta tip kulture podpira uveljavitev temperamentnih posameznikov, ne podpira pa subjektov, ki investirajo v dolgoročne cilje. To je razlog, da takšna organizacija ne razvije močne, kohezivne kulture. (Ivanko, Stare, 2007, 105)

Drug tip kulture je **poslovna kultura** (Ivanko, Stare, 2007, 105). Zanj je značilno majhno tveganje in hitre povratne informacije. Velik je poudarek na timskem delu, poudarja pa tudi pripadnost organizaciji. Nevarnost v taki kulturi je, da povečevanje kvantitete dela ni sorazmerno z njegovo kvaliteto ali pa ta celo upade.

**Sistemska kultura.** Tveganje je veliko, povratne informacije so počasne. Takšna kultura vsebuje dolgoročne cilje. Odločitve, ki so povezane s cilji, se sprejemajo na vrhu. Vrednote so usmerjene v prihodnost, pomembne so izkušnje, zato je hitro napredovanje nemogoče. (Ivanko, Stare, 2007, 105-106)

Četrty tip je **procesna kultura**. Tveganje je majhno, povratne informacije so počasne ali pa jih sploh ni. Takšen tip kulture je značilen za administracijo, upravne službe, zavarovalnice ... Odločanje je počasno in natančno. (Ivanko, Stare, 2007, 105-106)

### 2.4.4 TIPOLOGIJA KULTURE PO CAMERONU IN QUINNU

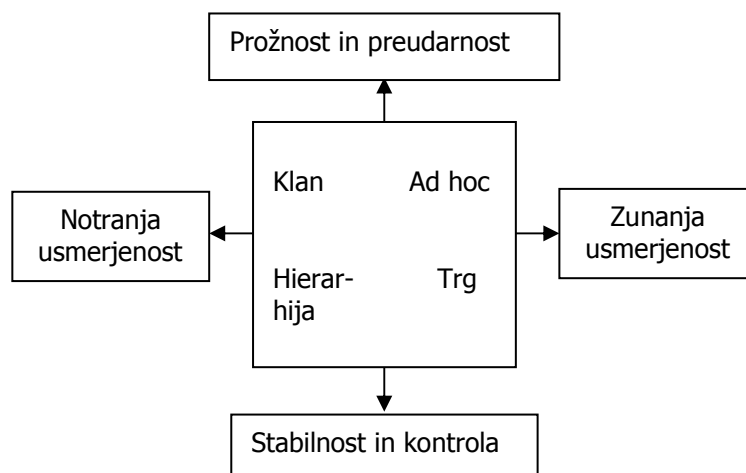
Cameron in Quinn sta razvila tipologijo kulture, ki temelji na modelu »The Competing Values Framework« - model konkurenčnih vrednot (CVF). Na podlagi omenjenega modela (prikazano na Sliki 2) sta opredelila štiri tipe organizacijskih kultur (Cameron, Quinn, 2006, str. 31-45):

- **kultura hierarhije** – organizacija je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Delovne naloge so natančno opredeljene, držijo se pravil in postopkov, organizacija je uspešna, če je učinkovita. Vodje zanima predvsem učinkovitost in se vidijo kot dobri organizatorji. Sama organizacija je zelo strukturirana in formalizirana;
- **kultura trga** – usmerjena je navzven. Zaposleni stremijo k stabilnosti in kontroli, njihov glavni cilj so opravljene naloge. Vodstvo je zahtevno in zanimajo ga

rezultati. Delovno okolje v organizaciji je tekmovalno. Vizija take organizacije je povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so doseženi zastavljeni cilji;

- **kultura klana** – značilna je fleksibilnost organizacije. Usmerjena je navznoter in kaže dejansko zanimanje za zaposlene. Organizacija je podaljšek družine, zaposleni so organizaciji zelo predani. V organizaciji prevladuje lojalnost, tradicija, timsko delo. Organizacija se zavzema za razvoj zaposlenih;
- **kultura ad hoc** – značilna je dinamičnost in kreativnost zaposlenih. Pripravljeni so tvegati in vedno kaj novega poskusiti. Zaposleni cenijo izvirnost in svobodo odločanja. Vodje so zelo inovativni in pripravljeni tvegati za vsako ceno. Zaposlene na dolgi rok zanima pridobivanje novih virov in eksperimentiranje.

**Slika 2: Model konkurenčnih vrednot**



Vir: Cameron, Quinn (2006, str. 35).

The Competing Values Framework/model konkurenčnih vrednot je bil razvit na podlagi izvedenih raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij. Glavno vprašanje se je glasilo: »Kateri so glavni kriteriji, ki določajo učinkovitost organizacije?« Campbell in njegovi kolegi so oblikovali 39 indikatorjev učinkovitosti. Quinn in Rohrbaugh sta jih združila v dve dimenziji (x in y os) ter tako določila omenjene tipe kulture. X os predstavlja prožnost, preudarnost ter stabilnost in kontrolo, y os pa notranjo/zunanjo usmerjenost. Vsak kvadrant pa predstavlja neke vrednote, ki jih delijo člani v organizaciji. (Cameron, Quinn, 2006, str. 34)

## 2.5 MOČ KULTURE

Kultura je izrednega pomena, saj vpliva na uspeh ali propad organizacije. Deal in Kennedy (Deal in Kennedy v: Ivanko, Stare, 2007, str. 110) sta v ameriških organizacijah opravila raziskave. Raziskave so izredno uspešnost dokazale v organizacijah z močno kulturo. Na podlagi raziskav sta identificirala štiri temeljne elemente kulture (Deal in Kennedy v: Ivanko, Stare, 2007, str. 110):

- vrednote – široko podprta prepričanja. Predstavljajo osrednji element organizacijske kulture,



- markantne osebnosti organizacije – predstavljajo jih ljudje, ki posebej vrednote in z vedenjem pripomorejo k njihovemu sprejetju,
- obredi in običaji – posameznikom pomagajo prepoznati pričakovanja organizacije,
- mreža kulture – predstavlja neformalni sistem komuniciranja.

Organizacije morajo oblikovati oziroma organizirati delo na tak način, da s tem pripomorejo k maksimalni učinkovitosti. Spodbujati morajo samoiniciativnost, kreativnost zaposlenih, zelo pomembno pa je tudi nagrajevanje. To pripomore k razvoju in utrjevanju kulture v organizaciji. Med vsemi vrstami nagrajevanj je najpomembnejše napredovanje, saj posreduje kulturno sporočilo organizacije. Po navadi napredujejo tisti, ki bodo nekoč zasedli vodilne položaje. Tovrstne odločitve so za vodstvo zelo pomembne. Napačna izbira namreč lahko privede do dolgoročnih posledic za že obstoječo kulturo organizacije. Spoštovati in upoštevati se mora načelo pravičnosti.

Tudi vodje v organizaciji imajo zelo pomembno nalogo. Osebnostno morajo spremljati dosežke zaposlenih, jih pravočasno usmeriti ter podati realno oceno dela, ki ga opravijo. Njihova osnovna naloga je, da postavijo cilje, ki motivirajo zaposlene. Za posebne dosežke morajo zaposlenim podeliti javno priznanje. V organizacijah, ki imajo razvito močno kulturo, lahko vodilni delavci določajo strožje standarde za merjenje učinkovitosti zaposlenih. (Ivanko, Stare, 2007, str. 111)

## **2.6 MANAGEMENT IN ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Kultura organizacije je vezana na preteklost, usmerjena pa v prihodnost. Preteklega stanja ne moremo spreminjati, na prihodnost pa v celoti ne moremo vplivati.

Spreminjanje kulture je zato lahko dolgotrajnejše in potrebna je vztrajnost. Ukrepe, spremembe in pristope upravljanja v organizaciji je potrebno prilagajati tako, da upoštevamo pretekle izkušnje sistema in glede na njih prilagodimo uporabo ukrepov v smeri zelenih učinkov v prihodnosti. Vsi poskusi hitrega uvajanja novih ukrepov brez upoštevanja preteklosti organizacije ter obstoječe kulture so vedno neuspešni. Pri upravljanju organizacijske kulture so zaradi njene abstraktnosti vedno prisotne določene omejitve, ki jih ni mogoče preseči.

Nekatere organizacije so dobro vodene, druge ne. Organizacija je kakršnakoli skupina ljudi, katere namen je doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti v organizaciji, ki jih zaposleni opravljajo. Je mentalna (miselna, občutena, intuitivna) dejavnost ljudi v organizacijskem okolju. Management je tako ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. (Možina et al., 1994, str. 15-16)

Management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo oblikuje organizacijsko kulturo. Na voljo ima vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem:

- kadrovanje,
- nagrajevanje,
- sankcioniranje,
- motiviranje itd.

Organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi sodelavci, člani podjetja. Organizacijska kultura je torej »proizvod« vseh zaposlenih. (Rozman, 1993, str. 170)

Management se mora usmerjati ne samo v materialne in finančne dejavnike, temveč tudi v načrtno upravljanje kulture. Le tako organizacija skrbi za prepoznavno in močno kulturo, ki ji omogoča večjo rast. Poleg dejavnikov organizacijske kulture pa k močni kulturi organizacije pripomorejo tudi dejavnosti managementa, ki sestavljajo celotno okolje oziroma kulturo organizacije.

### **3 ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZOBRAŽEVANJU**

Ugotovljenih je mnogo dejavnikov, ki vplivajo na učne uspešnosti učencev. Zdi se, da je organizacijska kultura eden od ključnih dejavnikov. To je kompleksen dejavnik, ki ga zaznamuje mnogo spremenljivk. Za razvrstitev spremenljivk, vključenih v organizacijsko kulturo, je bil zgrajen teoretični model. Ta model, prikazan na sliki 3, vsebuje dva niza spremenljivk: oprijemljive/vidne in neoprijemljive/nevidne spremenljivke.

Ugotovitve raziskave kažejo, da zdrava in pozitivna kultura obstaja v uspešnih šolah, tega pa ne moremo trditi za šole, ki ne dosegajo dobrih rezultatov. Zdi se, da ugodna organizacijska kultura uveljavlja izjemno pozitiven vpliv na člane šole in je ključnega pomena pri usmerjanju njihovega vedenja za doseganje zastavljenih ciljev šole. Priporočljivo je razvijanje in upravljanje strategij šol ter vzpostavljanje in izboljševanje kulture na manj uspešnih šolah z namenom izboljšanja učne uspešnosti. (Westhuizen et al., 2005, str. 89)

Oprijemljive in neoprijemljive spremenljivke vplivajo ena na drugo in ustvarjajo dinamično ravnotežje, ki ga poskušajo razlagati kulture različnih šol. Glede na povedano je organizacijska kultura neoprijemljiv temelj, ki zajema skupne vrednote, predpostavke, norme in prepričanja, ki služijo kot smernice za obnašanje posameznikov v organizaciji. (Westhuizen et al., 2005, str. 93)

Neoprijemljive spremenljivke tvorijo osnovo organizacijske kulture in določajo dolgoročno in kratkoročno smer, v katero se želi spreminjati šola. Neoprijemljive spremenljivke izhajajo iz oprijemljivih spremenljivk in se nanašajo na način, kako se šola upravlja in vodi, na način, kako se spodbuja in nadzoruje individualne in skupinske dejavnosti ter način, kako je možno okrepiti in prenesti prednostne naloge šole, delovanje interakcij in podpornih mehanizmov, ki zagotavljajo nadaljnji obstoj šole in vizualno podobo šolske identitete. (Westhuizen et al., 2005, str. 96)

Model predstavlja sestavine učinkovite organizacijske kulture:

**Slika 3: Model sestavin učinkovite organizacijska kulture**

<b>TEMELJ/ OSNOVA</b>	<b>VSEBINA</b>	<b>REZULTAT</b>
<p><b>Oprijemljive spremenljivke</b></p> <p>prepričanja</p> <p>obtožbe</p> <p>↓</p> <p>filozofija</p> <p>↓</p> <p>poslanstvo</p> <p>↓</p> <p>vizija</p> <p>↓</p> <p>namen in cilji</p> <p>↓</p> <p>predpostavke</p> <p>↓</p> <p>etika</p> <p>↓</p> <p>vrednote</p> <p>↓</p> <p>norme</p>	<p><b>Neoprijemljive spremenljivke</b></p> <p><b>Besedne spremenljivke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jezik</li> <li>• Zgodbe</li> <li>• Junaki</li> <li>• Učni načrt</li> <li>• Pravila in predpisi</li> </ul> <p><b>Vedenjske spremenljivke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rituali</li> <li>• Slovesnosti</li> <li>• Tradicija</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Vodenje, usmeritev in stil vodje</li> <li>• Individualno in skupinsko vedenje</li> </ul> <p><b>Vizualne spremenljivke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponudba</li> <li>• Simboli</li> </ul>	<p>Učinkovita/neučinkovita organizacijska kultura</p> <p>Učinkovito izobraževanje</p> <p>↓</p> <p><b>šolska uspešnost</b></p> <p>↓</p> <p><b>učinkovitost/ neučinkovitost</b></p>

Vir: Westhuizen et al. (2005, str. 94)

Raziskave kažejo nujnost razvoja posebnih strategij upravljanja za vzpostavitev učinkovite organizacijske kulture v vseh šolah. Posebej pa izpostavljajo manj uspešne in šibke šole ter vzdrževanje učinkovitih kultur v dobrih in povprečnih šolah. Šole z neučinkovito organizacijsko kulturo lahko razvijejo strategije in načrte izvajanja v skladu z njihovo edinstveno kompozicijo, lokacijo in potrebami po tem, da bi zagotovile vzpostavitev učinkovite organizacijske kulture. (Westhuizen et al., 2005, str. 107)

Organizacijska kultura je sistem skupnih vrednot in načina razmišljanja ter ravnanja, ki je skupen ljudem v organizaciji in se po njem razlikuje ena organizacija od druge. Organizacijska kultura naj bi urejala medčloveške odnose. Po mnenju psihologov organizacijska kultura sicer nekako krati osebno svobodo posameznikov, vseeno pa vsaj omogoča kolikor toliko pravične medčloveške odnose znotraj organizacije. S pojmom organizacijska kultura razumemo (Ferjan, 1996, str. 59):

- prevladujoče vrednote, ki so jih sprejeli člani neke organizacije,
- način izvajanja dejavnosti in funkcij v procesu menedžmenta,
- filozofijo odnosov ravnatelja do učiteljev in učencev,
- način reševanja konfliktov,
- elemente stila poučevanja v posamezni izobraževalni ustanovi,
- način komuniciranja znotraj organizacije.

Glavne značilnosti dobre organizacijske kulture v izobraževanju so (Ferjan, 1996, str. 60):

- dobro počutje zaposlenih in učencev,
- dobri odnosi med zaposlenimi ter med učenci in učitelji,
- odločitve se sprejemajo ob soudeležbi zaposlenih.

»Po Scheinovi teoriji sta proces vodenja in oblikovanja šolske kulture neločljivo povezana. Ugotavlja, da je vloga vodje izjemno pomembna v procesu oblikovanja organizacije, ker so problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, posledica vodenja.« (Schein, cit. po Jančan, 2002, str. 36)

Sestavina organizacijske kulture je nenazadnje tudi odnos med ravnateljem ter njegovimi pomočniki in učitelji. Temeljni problemi teh odnosov, ki najbolj kvarijo kulturo v šolah in v izobraževanju, so (Ferjan, 1996, str. 60):

- način komuniciranja,
- način reševanja konfliktov,
- participacija učiteljev, učencev, staršev in predstavnikov okolja pri sprejemanju odločitev,
- uporaba avtoritete in moči, še posebno, kadar ni nujno,
- način presoje kakovosti in uspešnosti.

Doseči cilje, zaradi katerih šola obstaja in zagotoviti harmonične odnose v organizaciji – to sta dve temeljni nalogi šole kot sistema.

Obe nalogi je težko izpolniti istočasno, kajti zaradi doseganja ciljev se lahko skrhajo medsebojni odnosi. Šole zaradi pomembne vloge, ki jo imajo, zahtevajo družbeno kontrolo med učitelji in učenci, zato da bi proces učenja in poučevanja potekal brez večjih motenj. Sočasno pa si prizadevajo ohraniti družbeno kohezijo in dobre socialne odnose. (Hargreaves, 1999, str. 50)

### 3.1 ODNOS MED KULTURO ORGANIZACIJE IN SUBKULTURAMI V NJEJ

Koliko je kultura organizacije sploh homogen pojav? Gre za celovit fenomen ali predstavlja le nek krovni pojem za vrsto subkultur v neki organizaciji? To so vprašanja, ki si jih postavljamo pri raziskovanju kulture. Subkulture nastanejo, kadar obstajajo močne interakcije (komunikacija, sodelovanje ...) med člani neke skupine v določeni organizaciji. Ti člani se sami identificirajo kot posebna skupina.

Raziskave so pokazale pogosto delitev subkultur na subkulturo vodstva in subkulturo delavcev. Pri obeh se razvije neka pristranskost in negativen odnos do nasprotne subkulture. Vodstvo ohranja nekako zastarel način razmišljanja in ima do podrejenih brezoseben odnos. Pozornost posveča predvsem administraciji in financam. Subkultura delavcev pa ima pristransko predstavo o vodstvu. Vodstvo naj bi bilo izkoriščevalsko do podrejenih in usmerjeno predvsem k povečanju dobička organizacije. (Možina, 1994, str. 190)

Odnos med kulturo organizacije in subkulturami je raznolik. Obstajajo različne variante, ki so:

- harmonični odnos: kadar se vrednote in norme v celoti skladajo;
- značilnost podpornega procesa je, da vrednote podsistemov podpirajo vrednote sistema, obenem pa razvijejo še nekatere svoje vrednote, ki jim kultura sistema ne ustreza;
- poznamo še okrepljujoč in nasprotujoč odnos. Za prvega gre, kadar so vrednote celotnega sistema v podsistemi poudarjeno zastopane in uveljavljene. Nasprotujoč odnos pa pomeni, da so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami celotnega sistema in postopno oblikujejo nasprotno kulturo. (Možina et al., 1994, str. 190)

Nastanek in razvoj subkultur v organizaciji lahko pogojujejo dislociranost oddelkov, slabe povezave med oddelki in enotami, starost organizacije, večje število zaposlenih ... Kljub morebitni diferenciranosti organizacije pa se navadno razvije tudi skupna organizacijska kultura. Ta predstavlja skupno jedro posameznih subkultur, ki tudi v kriznih obdobjih običajno ostane nespremenjeno. Spremenijo se le specifične sestavine okrog jedra. Subkulture vplivajo na celotno dogajanje v organizaciji. Njihovo nepriznavanje tako lahko vodi do »kulturnega šoka«, ki se lahko izraža v spopadu med temeljito kulturo organizacije in njeno subkulturo. (Ivanko, Stare, 2007, str. 99)

## 4 RAZISKAVA

V tem poglavju bomo predstavili metodo zbiranja podatkov z vprašalnikom OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) in njegovo zgradbo. Sledi analiza vprašalnikov, kjer bomo analizirali rezultate.

### 4.1 METODA ZBIRANJA PODATKOV

Za metodo pridobivanja podatkov sem glede na cilje in namen diplomske naloge izbrala anketiranje. Podatke sem zbrala z vprašalniki, ki sem jih novembra 2011 razdelila med vse zaposlene v Osnovni šoli Jurija Vege.

Za raziskavo sem izbrala vprašalnik (Priloga 1) po tipologiji Camerona in Quinna (merilni instrument organizacijske kulture/Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI), saj ravno ta vprašalnik zajema veliko dimenzij organizacijske kulture, omogoča pa nam tudi prikazati sedanje in prihodnje oziroma željeno stanje. Vprašalniku sem dodala vprašanja glede spola, stopnje izobrazbe, starosti ter področja dela zaposlenih.

Vprašalnik OCAI sestavlja šest sklopov, vsak od njih pa vsebuje štiri trditve. Posamezen sklop vprašalnika opisuje posamezen dejavnik organizacijske kulture:

- 1. sklop: splošne karakteristike organizacije,
- 2. sklop: stili vodenja,
- 3. sklop: ravnanje z zaposlenimi,
- 4. sklop: „lepilo“ organizacije,
- 5. sklop: strateški poudarki,
- 6. sklop: kriteriji uspeha.

Posamezne trditve sklopa pa opisujejo določen tip organizacijske kulture:

- trditve „A“: kultura klana,
- trditve „B“: kultura adhoc,
- trditve „C“: kultura trga,
- trditve „D“: kultura hierarhije.

Zaposlenih v osnovni šoli je veliko, zato sem se odločila, da vprašalnike v čim večjem številu poskusim razdeliti osebno, ostale pa sem razdelila po osebnih „poštnih predalčkih“, ki jih imajo zaposleni. Ker mi je bilo v interesu, da dobim nazaj izpolnjene vprašalnike v čim večjem številu, sem za pomoč prosila ravnateljico šole, ki je preko elektronske pošte spodbudila zaposlene, naj v čim večjem številu izpolnijo in oddajo vprašalnike. Vprašalniki so bili anonimni.

Statistično množico sestavljajo ženske in moški različnih starosti, ki so zaposleni v Osnovni šoli Jurija Vege in njeni podružnici.

## 4.2 ANALIZA VPRAŠALNIKOV

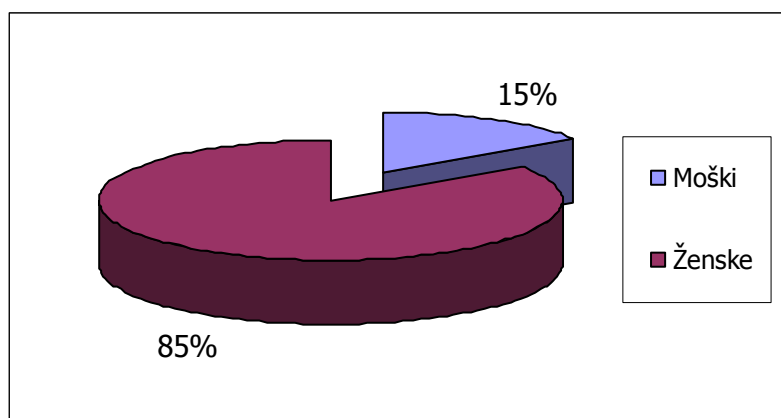
V diplomski nalogi smo želeli raziskati priložnosti za izboljšanje organizacijske kulture v šoli. V tem poglavju bomo analizirali rezultate raziskave. Najprej bomo predstavili demografske podatke, potem pa sledi analiza vprašalnika. Na tak način bomo ugotovili, katere stvari so zaposlenim najpomembnejše oziroma na katere stvari dajejo največji poudarek.

### 4.2.1 PODATKI O ANKETIRANIH – DEMOGRAFSKI PODATKI

Anketni vprašalnik je bil razdeljen med 76 zaposlenih, od tega je bilo izpolnjenih 45 vprašalnikov.

Šest vprašalnikov sem izključila, ker so bili nepravilno izpolnjeni, ostalih 39 vprašalnikov – kar predstavlja 51 %, pa je bilo pravilno izpolnjenih oziroma primernih za analizo. Glede na spol je bilo 15,4 % moških in 84,6 % žensk (Graf 1), takšna struktura je odraz stanja v osnovnem šolstvu.

**Grafikon 1: Struktura rešenih vprašalnikov po spolu**



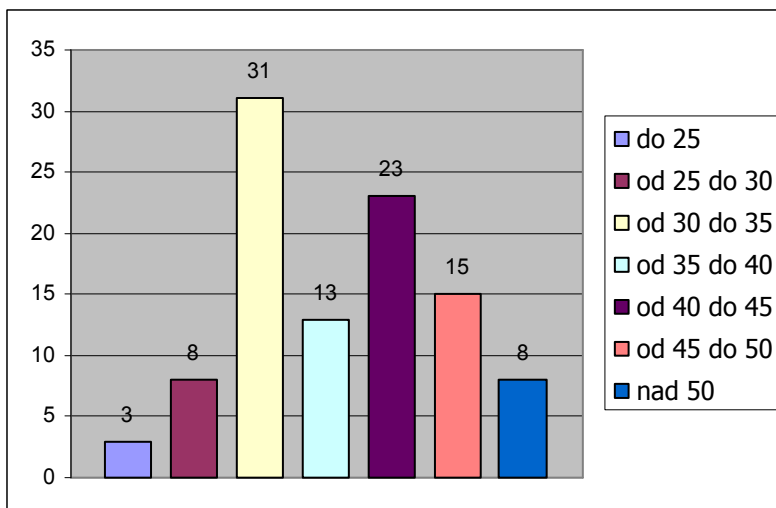
Vir: lasten

Rezultati, ki jih bomo pridobili z vprašanjem starosti zaposlenih, nam bodo pokazali, katera starostna skupina v našem vzorcu anketiranih izstopa.

Največ anketirancev spada v starostni razred od 30 do 35 let, takšnih je 12, kar predstavlja 30 % (Grafikon 2). Povprečna starost zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik, je 36,3 let, kar v šoli predstavlja relativno mlad kader.



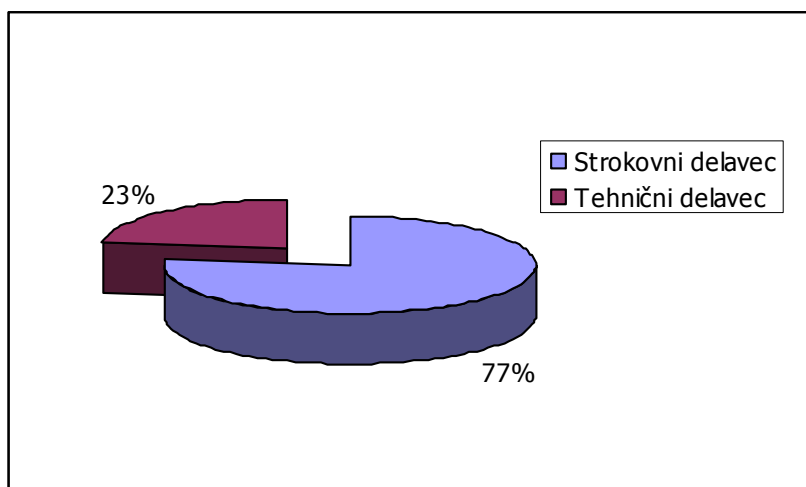
**Grafikon 2: Struktura anketiranih glede na starost**



Vir: lasten

Grafikon 3 prikazuje delež zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnike, glede na delovno področje, ki ga opravljajo. Vidimo lahko, da je delež strokovnih delavcev, ki so odgovarjali na vprašalnik, veliko večji kot delež tehničnih delavcev. Tudi dejansko stanje v šoli je takšno, da prevladuje strokovni kader.

**Grafikon 3: Delež anketiranih glede na njihovo delovno področje**

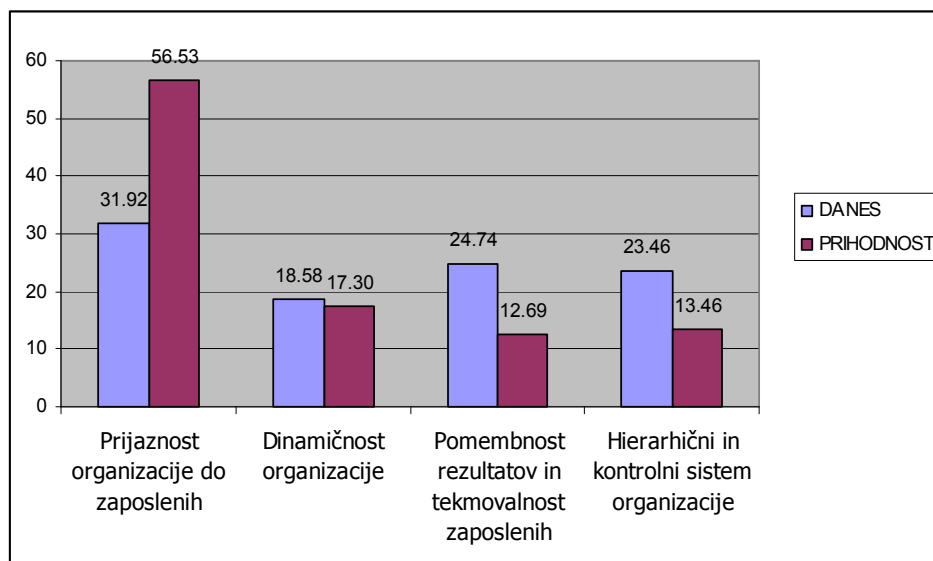


Vir: lasten

#### **4.2.2 ANALIZA VPRAŠALNIKA PO POSAMEZNIH SKLOPIH**

Kot že omenjeno sledi analiza po posameznih sklopih vprašalnika. Ugotovili bomo, kaj je pomembno zaposlenim, kakšne vrednote, norme, način sodelovanja z vodstvom, splošne karakteristike, strateški poudarki ter sami kriteriji uspeha.

**Grafikon 4: Prikaz rezultatov sklopa »splošne karakteristike« za današnje in želeno stanje**



Vir: lasten

V prvem sklopu »splošne karakteristike« (Grafikon 4) je opaziti največja pričakovanja zaposlenih v prihodnosti glede prve trditve – da je organizacija zelo prijazna osebju in da so zaposleni kot velika družina, da si med seboj pomagajo in zaupajo. Trditvi so namenili visoko oceno: 56,53. Precej nižjo oceno pričakovanj (17,30) so namenili trditvi o dinamičnosti organizacije, pričakovanja pa se bistveno znižajo tudi glede pomembnosti rezultatov organizacije in tekmovalnosti med zaposlenimi, za katero so zaposleni namenili oceno 12,69. Pričakovanja glede hierarhičnega in kontrolnega sistema (z oceno 13,46) so na skoraj enaki ravni kot trditev glede pomembnosti rezultatov.

Zaposleni imajo glede trditve povečanja prijaznosti organizacije zelo visoka pričakovanja, saj je v primerjavi s sedanjim stanjem razlika, ki znaša 24,61, precej velika. Stanje glede dinamičnosti organizacije je nekje na isti ravni kot pričakovanja, pričakovanja so le minimalno nižja – 1,28. Iz grafa (Grafikon 4) pa je lepo razvidno tudi, da so pričakovanja glede pomembnosti rezultatov ter hierarhičnega in kontrolnega sistema bistveno nižja od trenutnega stanja v organizaciji.

Grafikon 4 nam prikazuje zelo zanimiv pojav. Vidno je namreč, da glede splošnih karakteristik organizacije zaposleni menijo, da je daleč najpomembnejša sestavina prav poudarek na prijaznosti organizacije do zaposlenih in da sta najpomembnejši vrline pomoč in zaupanje. Zelo pa zanemarjajo karakteristike dinamičnosti organizacije in pomembnost rezultatov – kar bi jim sicer moralo biti v interesu, in pa hierarhični ter kontrolni sistem organizacije.

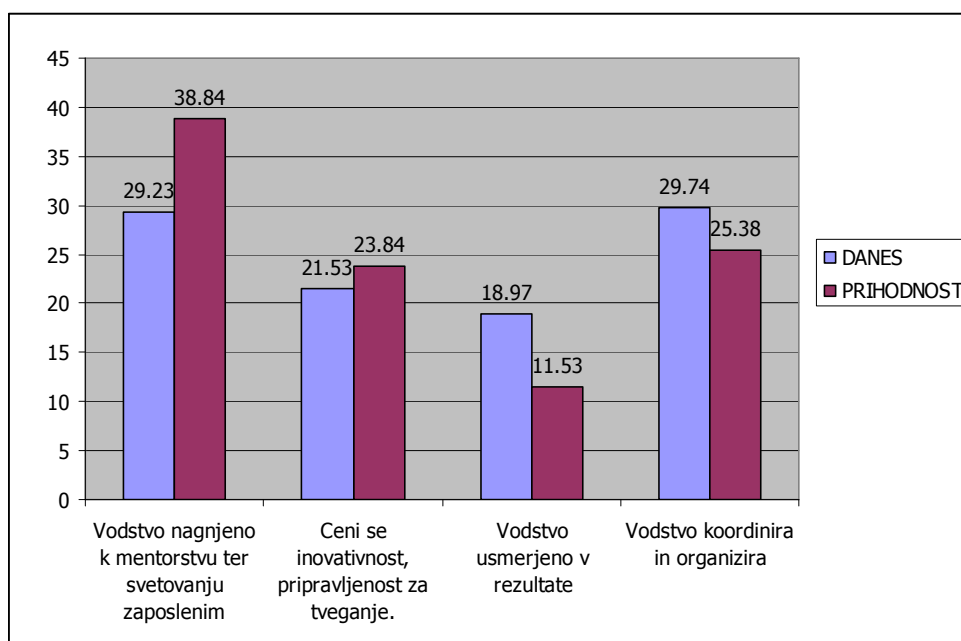
Grafikon 5 nam prikazuje rezultate sklopa trditev glede stila vodenja. Zaposleni imajo razmeroma velika pričakovanja glede prve trditve, saj želijo, da bi bilo vodstvo bolj nagnjeno k mentorstvu ter svetovanju zaposlenim pri delu. Ocena pričakovanj je kar

visoka. Pričakovanja glede druge trditve o inovativnosti in pripravljenosti za tveganje ter trditve, da vodstvo koordinira in organizira, so nekje na isti ravni. Pričakovanja glede trditve, da je vodstvo usmerjeno v rezultate, pa so ocenili z zelo nizko oceno.

Razmeroma velika pričakovanja imajo zaposleni v zvezi s trditvijo nagnjenosti vodstva k mentorstvu ter svetovanju zaposlenim v primerjavi s sedanjim stanjem. Razlika med tema stanjema znaša 9,61. Za trditev inovativnosti in pripravljenosti za tveganje je stanje nekje na isti ravni kot pričakovanja, ta so le za malenkost višja (za 2,31). Pričakovanja glede trditve, da je vodstvo usmerjeno v rezultate, so nekoliko nižja od trenutnega stanja. Pričakovanja v povezavi s stanjem danes pa se zmanjšajo tudi pri trditvi, ki pravi, da vodstvo koordinira in nadzira.

Iz analize tega grafa (Grafikon 5) lahko povzamemo, da so zaposleni zadovoljni, ker vodstvo sodeluje z njimi in jim svetuje, tega bi si v prihodnosti želeli še več. Čutijo pa pritisk, češ da je vodstvo še vseeno preveč usmerjeno le k rezultatom.

**Grafikon 5: Prikaz rezultatov sklopa »stili vodenja« za današnje in željeno stanje**



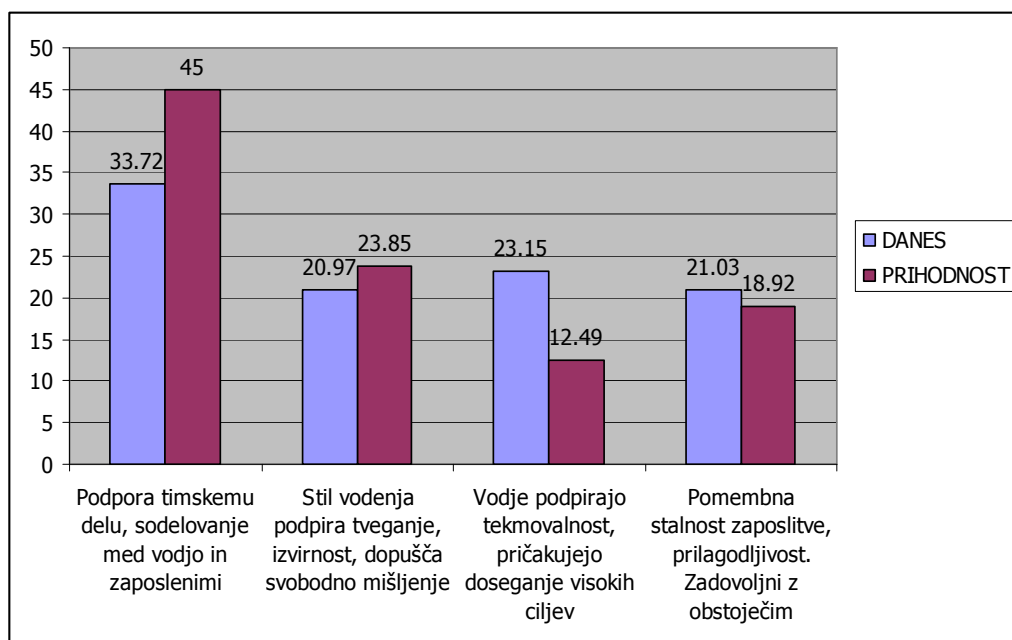
Vir: lasten

Tretji sklop vprašalnika prikazujemo z grafikonom 6. Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med vodjo in zaposlenimi. Zaposleni so izrazili velika pričakovanja, saj so zgoraj omenjeno trditev ocenili s 45. Nekaj pričakovanj kažejo tudi pri trditvi, ki govori o tem, da stil vodenja podpira tveganje, izvirnost ter dopušča svobodno mišljenje. Tu so podali oceno 23,85. Precej nižjo oceno so namenili podpiranju tekmovalnosti in pričakovanjem doseganja visokih ciljev, le 12,49. Spet večja pričakovanja (z oceno 18,92) so izrazili pri trditvi glede stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti.

Zaposleni imajo velika pričakovanja za povečanje podpore timskega dela in sodelovanja med vodjo in zaposlenimi, razlika znaša 11,28. Dejansko stanje glede podpore vodstva pri tveganju, izvirnosti in svobodnem mišljenju je malce manjše od pričakovanj (razlika je 2,88). Pričakovanja glede podpiranja tekmovalnosti in pričakovanj doseganja visokih ciljev so bistveno nižja od trenutnega stanja. Razlika znaša kar 10,66. Dejansko stanje glede pomembnosti zaposlitve in prilagodljivosti je približno na isti ravni kot pričakovanja – ta so minimalno nižja. Razlika znaša 2,11.

Zaposleni so manj zadovoljni, kar se tiče podpore timskega dela in sodelovanja med vodjo in zaposlenimi, saj si v prihodnosti na tem področju želijo izboljšave. Nezadovoljni so tudi, če je prisotne preveč tekmovalnosti med njimi in se od njih pričakuje uresničevanje visokih ciljev.

**Grafikon 6: Prikaz rezultatov sklopa »ravnanje z zaposlenimi« za današnje in želeno stanje**



Vir: lasten

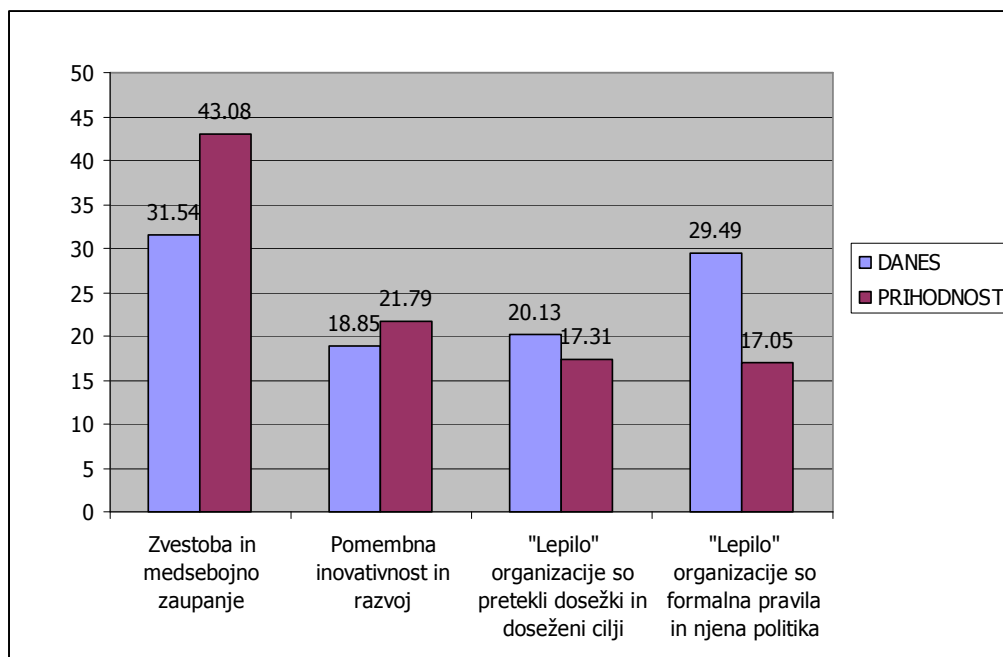
Četrti sklop (Grafikon 7) predstavlja »lepilo« organizacije. Največja pričakovanja je mogoče opaziti glede prve trditve, ki govori, da organizacijo skupaj držita zvestoba in medsebojno zaupanje. Ocena je kar visoka – 43,08. Za pol manjšo oceno (21,79) so ovrednotena pričakovanja glede trditve o pomembnosti inovativnosti in razvoja organizacije. Malce manjša so pričakovanja glede trditve, da lepilo organizacije predstavljajo pretekli dosežki in doseženi cilji (ocena 17,31). Ocena pričakovanj glede trditve, da so lepilo organizacije formalna pravila in njena politika, pa znaša 17,05.

Veliko manjša pričakovanja imajo zaposleni za zmanjšanje formalnih pravil šole in njene politike glede na sedanje stanje (razlika je velika, kar 12,44). Veliko razliko v povečanju pričakovanj glede na trenutno stanje pa lahko opazimo pri prvi trditvi, ki govori o zvestobi

in medsebojnem zaupanju v organizaciji. Pričakovanja so za kar 11,54 večja. Dejansko stanje glede pomembnosti inovativnosti in razvoja je približno na isti ravni kot pričakovanja (pričakovanja so minimalno večja – za 2,94). Minimalno razliko (2,82) med pričakovanji in stanjem pa je opaziti tudi za trditev, da so lepilo organizacije pretekli dosežki in doseženi cilji.

Zaposleni menijo, da je za organizacijo najpomembnejše medsebojno zaupanje in zvestoba. Takšne vrednote naj bi predstavljale »lepilo« organizacije. Manj pa bi bilo potrebno poudarjati formalnosti in politiko, ki jo naredijo preveč strogo.

**Grafikon 7: Prikaz rezultatov sklopa »lepilo organizacije« za današnje in želeno stanje**



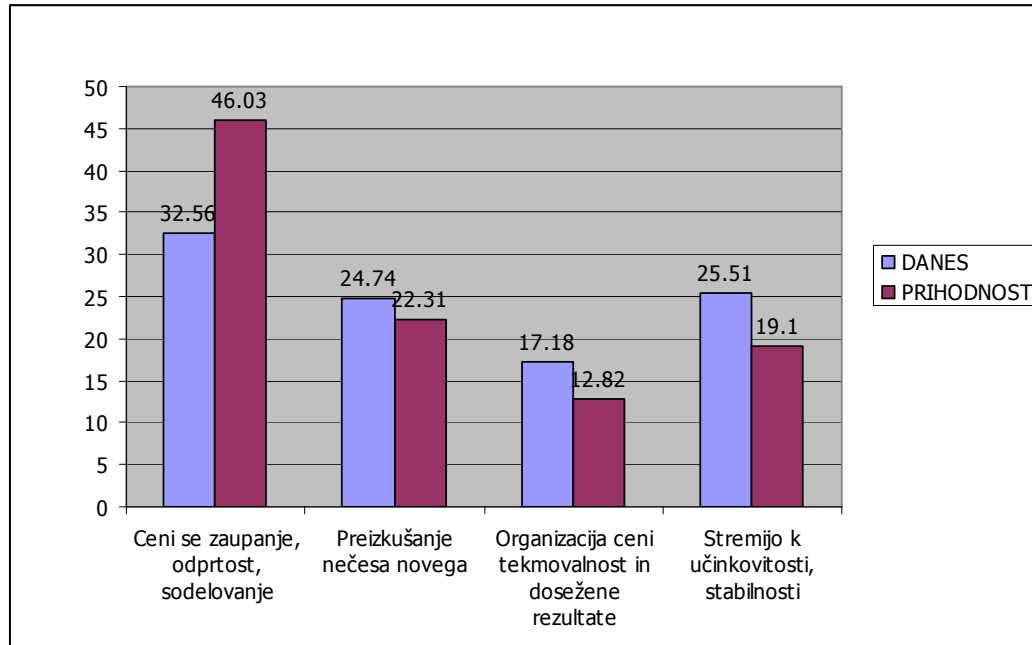
Vir: lasten

Peti sklop trditev (Grafikon 8) predstavlja »strateške poudarke« v organizaciji. Največja pričakovanja opazimo pri prvi trditvi, ki pravi, da organizacija ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje ter spodbuja razvoj zaposlenih. Slednji so ji namenili visoko oceno, 46,03. Veliko nižjo oceno pričakovanj (22,31) so namenili trditvi o preizkušanju nečesa novega. Malce manjšo oceno pričakovanj (19,1) so namenili trditvi, da organizacija stremi k učinkovitosti, stabilnosti in izogibanju nepredvidljivemu. Najmanjšo oceno pa so zaposleni namenili tretji trditvi tega sklopa – organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate.

Zelo velika so pričakovanja v primerjavi s trenutnim stanjem, da bi se bolj cenilo zaupanje in sodelovanje (razlika je 13,47). Dejansko stanje glede preizkušanja nečesa novega je približno na isti ravni kot pričakovanja (razlika je minimalna – 2,43). Manjša so pričakovanja (razlika je 4,36) glede na trenutno stanje pri tretji trditvi, ki pravi, da organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Pričakovanja, glede na trenutno stanje, pa so se zmanjšala pri trditvi, ki pravi, da organizacija stremi k učinkovitosti in stabilnosti ter izogibanju nepredvidljivemu. Razlika ocen je 6,41.

Organizacija bi morala manj poudarjati tekmovalnost in dosežene rezultate. Strateški poudarki organizacije bi se morali kazati skozi zaupanje, odprtost in sodelovanje. To bi bilo zelo pozitivno za samo organizacijo, s tem pa bi bili zadovoljni tudi zaposleni.

**Grafikon 8: Prikaz rezultatov sklopa »strateški poudarki« za današnje in željeno stanje**



Vir: lasten

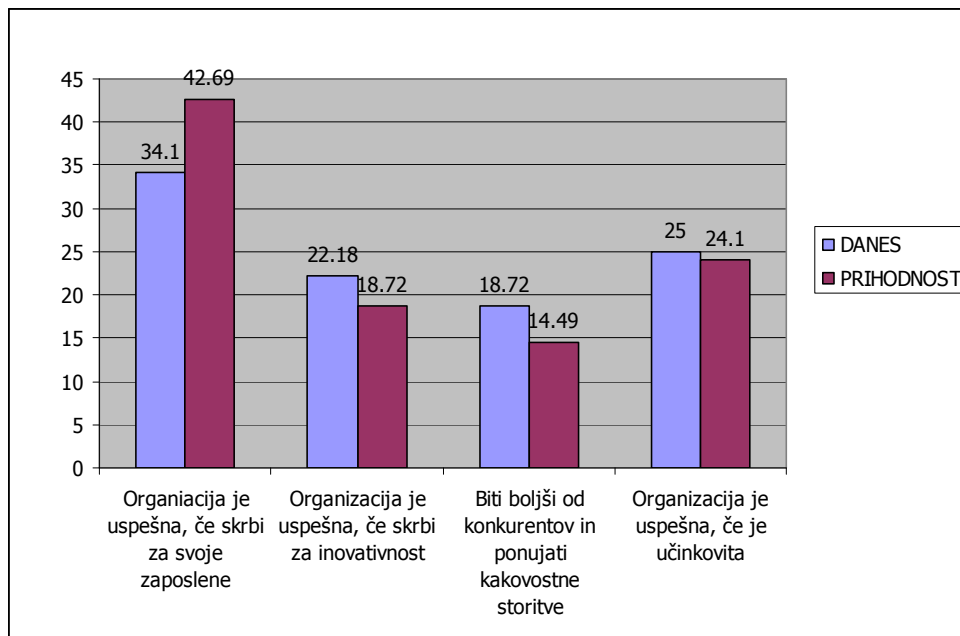
Zadnji sklop (Grafikon 9) predstavlja »kriterije uspeha« v organizaciji. Največja pričakovanja opazimo pri prvi trditvi, ki pravi, da je organizacija uspešna, če skrbi za svoje zaposlene. Zaposleni so tej trditvi namenili visoko oceno, 42,69. Veliko nižjo oceno pričakovanj so namenili drugi trditvi – organizacija je uspešna, če skrbi za inovativnost. Ocena je 18,72. Najmanjša pričakovanja imajo zaposleni do trditve, ki pravi, da je kriterij uspeha biti boljši od konkurentov in ponujati visoko kakovostne storitve. Ocena je 14,49. Spet višjo oceno pa so zaposleni namenili trditvi, ki pravi, da je organizacija uspešna, če je učinkovita.

Spet je opaziti nekoliko večja pričakovanja pri prvi trditvi – organizacija je uspešna, če skrbi za svoje zaposlene glede na sedanje stanje (razlika znaša 8,59). Dejansko stanje glede inovativnosti in konkurence ter kakovostnih storitev je približno na isti ravni kot pričakovanja. Pričakovanja so minimalno nižja. Pri trditvi v zvezi z inovativnostjo je razlika 3,46, pri trditvi glede konkurence pa 4,23. Z majhno razliko (le 0,9) so pričakovanja manjša pri trditvi o učinkovitosti organizacije naproti trenutnemu stanju.

Vsaka organizacija ima kriterije, po katerih meri oziroma opazuje svoj uspeh. Iz grafikona 9 razberemo, da je zaposlenim najpomembnejši kriterij uspeha šole ta, da je organizacija uspešna, če skrbi za zaposlene.

Zaposleni so pomemben del organizacije. Saj brez njih vsekakor ne bi delovala in ne bi uresničevala ciljev, oziroma ne bi obstajala. Zato menimo, da je ta kriterij najpomembnejši. Da je organizacija uspešna, mora biti učinkovita. Zaposleni pa menijo, da sta kriterija inovativnosti in konkurenčnosti manj pomembna od zgoraj omenjenih kriterijev.

**Grafikon 9: Prikaz rezultatov sklopa »kriteriji uspeha« za današnje in želeno stanje**

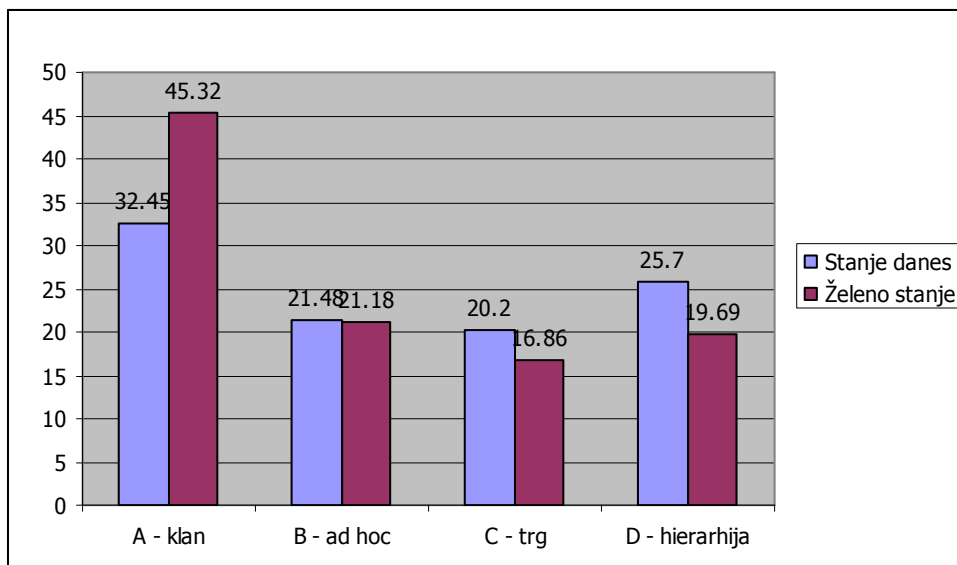


Vir: lasten

### 4.3 ANALIZA KULTURE V OSNOVNI ŠOLI JURIJA VEGE

Na koncu analize vprašalnika bomo prikazali še, kakšna kultura v organizaciji prevladuje in kakšne kulture bi si zaposleni v prihodnosti želeli (Grafikon 10).

**Grafikon 10: Primerjava sedanje in zelene kulture po mnenju zaposlenih**



Vir: lasten

V grafu 10 je opaziti največja pričakovanja zaposlenih glede kulture klana. Rezultat njihove ocene je 45,32. Za več kot polovico nižjo oceno pričakovanj (21,18) je dobila kultura ad hoc. Glede na oceno pričakovanj (19,69) je tretja po vrsti kultura hierarhije. Najmanjšo oceno pričakovanj pa so zaposleni namenili kulturi trga.

Zaposleni imajo velika pričakovanja glede povečanja kulture klana. Razlika glede na trenutno stanje je velika – 12,87. Dejansko stanje kulture ad hoc je na isti ravni kot pričakovanja (z minimalno nižjimi pričakovanji – 0,3). Pričakovanja glede kulture trga in hierarhične kulture so nižja od trenutnega stanja.

Stanje organizacije je dobro. Še vedno prevladuje kultura klana, s čimer so zaposleni očitno zadovoljni, saj izražajo željo po še bolj izraziti kulturi klana. Omenjeni kulturi sledi kultura hierarhije, katere pa si v prihodnosti želijo manj.

Z raziskavo med strokovnimi in tehničnimi delavci na Osnovni šoli Jurija Vege smo želeli raziskati področja, na katerih bi se dalo izboljšati organizacijsko kulturo in ugotoviti, kakšna je dejanska in zelena organizacijska kultura.

- H1: v dani organizaciji je največja priložnost za izboljšanje organizacijske kulture na področju ravnanja z zaposlenimi in »lepilo« organizacije.

Ugotovili smo, da je možno spreminjati, prilagajati in oblikovati kulturo v organizaciji. Rezultata spremembe kulture sicer ne moremo doseči kar na hitro, pač pa je to dolgotrajnejši postopek. Pri tem moramo upoštevati preteklost organizacije. Ugotovili smo, da je največja priložnost izboljšanja kulture v šoli na področju ravnanja z zaposlenimi in »lepilo organizacije«, kar potrди zastavljeno hipotezo. Glede na rezultate raziskave so zaposleni sicer na tem področju zadovoljni, vendar pa kažejo veliko željo po povečanju



kakovosti in pozornosti do zaposlenih. Zaposleni so namreč pomemben sestavni del vsake organizacije. To področje je zelo široko. Potrebno je vzpostaviti neke norme in vrednote, ki jih morajo zaposleni spoštovati. Potrebno je poskrbeti, da lahko izražajo in uporabljajo svoje spretnosti ter sposobnosti in se tako izpopolnjujejo. Zaposlene morajo vodje znati motivirati, jih spodbujati. Če bodo zaposleni v šoli zadovoljni, bodo dvoje delo opravljali uspešno in učinkovito. Drugo področje, kjer se kaže priložnost izboljšanja organizacijske kulture, pa predstavlja »lepilo organizacije«. Zaposleni sicer menijo, da med njimi vladata zvestoba in zaupanje, vendar kažejo potrebo tudi po drugih pomembnih stvareh, kot je „lepilo organizacije“. To nam pove, da se tu nahaja dobra priložnost za izboljšanje organizacijske kulture. Če si zaposleni v šoli med seboj ne zaupajo in se ne podpirajo, ne morejo biti uspešni. Potrebno je poudarjati sodelovanje, le tako bodo dosegli nek skupni jezik, potreben za uspešnost. Organizacija mora ceniti zaposlene in njihovo delo. Ne more biti uspešna, če nima nekih skupnih norm in vrednot. Če vse te sestavine manjkajo ali pa so medle, organizacija lahko začne razpadati.

## 5 RAZPRAVA

Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov vprašanj. Nanj so odgovarjali vsi zaposleni v Osnovni šoli Jurija Vege ter njene podružnice v Vrhpoljah. Rezultate smo predstavili po posameznih sklopih in tako prišli do zaključkov in ugotovitev ter raziskali področja možnosti izboljšav organizacijske kulture v šoli.

Največji delež anketiranih predstavljajo osebe ženskega spola. Anketiranci, ki so nam odgovarjali, so bili stari od 25 let naprej. Največji delež anketirancev spada v starostni razred od 30 do 35 let, kar predstavlja relativno mlad kader. V anketiranje so bili vključeni zaposleni na vseh področjih šole, od strokovnih do tehničnih delavcev in vodstva.

Naredili smo analizo prvega sklopa vprašalnika, ki se navezuje na splošne karakteristike organizacije. Sklop govori o tem, kakšna je organizacija do zaposlenih, kaj je za organizacijo najbolj pomembno ter kakšen sistem ima izoblikovan. Največ zaposlenih meni, da je organizacija prijazna osebju. Prevladujeta medsebojno zaupanje in pomoč. Menimo, da so zaposleni s splošnimi karakteristikami zadovoljni. Zanimivo pa je, da tem karakteristikam po mnenju zaposlenih sledijo karakteristike močno izoblikovanega hierarhičnega in kontrolnega sistema ter tekmovalnost. Zaposleni s takšnimi karakteristikami niso zadovoljni. Na področju splošnih karakteristik organizaciji ni potrebno uvajati kakšnih večjih sprememb. Takšen rezultat je pozitiven. Priložnost izboljšanja se kaže v tem, da organizacija zmanjša občutek hierarhije, vsi zaposleni se morajo počutiti enakovredne.

Drugi sklop govori o stilih vodenja. Po mnenju zaposlenih vodstvo deluje v pravi smeri. Vodstvo je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu, tega bi si v prihodnje želeli še več. Malo manj pa si želijo, da vodstvo koordinira in organizira ter je nagnjeno k tekočemu poteku dela. Želijo, da bi vodstvo bolj cenilo njihovo inovativnost ter pripravljenost za tveganje. V tem se vidi priložnost, ki vodi k izboljšanju kulture. Glede na rezultate pa menimo, da zaposleni niso zadovoljni, če je vodstvo izrazito usmerjeno k rezultatom, ki jih včasih lahko dosegajo tudi na agresiven način. V splošnem so torej zaposleni zadovoljni s stilom vodenja, ki ga uporablja vodstvo. Vodstvo se mora posvečati zaposlenim, z njimi sodelovati, jim svetovati in ceniti delo, ki ga opravljajo.

Tretji sklop predstavlja ravnanje z zaposlenimi. Ta faktor je zelo pomemben del kulture v vsaki organizaciji. Večina zaposlenih je zadovoljnih. Vidimo lahko, da stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje ter doseganje soglasja med zaposlenimi. Za njih je to zelo pozitivno. Nezadovoljstvo pa opazimo pri trditvi o tekmovalnosti in pričakovanih doseganju visokih ciljev. Zaposleni se s takšnim ravnanjem ne strinjajo, ob tem se ne počutijo dobro. Pomembno je, da vodstvo stremi k odnosu brez konfliktov ter da podpira tekmovalnost, inovativnost in svobodno mišljenje. To področje je izredno velikega pomena. Pomembno je le vzdrževanje takšnega stanja. Zelo pozitivno za

organizacijo je, da se zaposleni v njej dobro počutijo, saj so tako zadovoljni in dobro opravljajo svoje delo. Na področju ravnanja z zaposlenimi so velike priložnosti za izboljšanje kulture v šoli, saj ima vodstvo na to lahko velik vpliv. Spremljati mora zaposlene, znati hvaliti in grajati. Če delo grajajo, ga morajo znati tudi pohvaliti. Če je zaposleni za delo, ki ga je opravil dobro, tudi pohvaljen ali celo nagrajen, s tem povečamo njegovo motivacijo in bo tudi vnaprej delal dobro.

Četrty sklop govori o »lepilu« organizacije oziroma o tem, kaj drži organizacijo skupaj. Večina zaposlenih je mnenja, da so »lepilo« organizacije zvestoba in medsebojno zaupanje ter njihova predanost organizaciji. Opazimo, da so skoraj enako ovrednotili tudi trditve, da »lepilo« organizacije predstavljajo formalna pravila in njena politika ter da je pomembno, da se organizacija izogiba nepredvidljivemu. Vendar pa opazimo, da s formalnimi pravili niso zadovoljni. Želijo večji poudarek na zaupanju.

Peti sklop predstavlja strateške poudarke. Ugotovili smo, da zaposleni občutijo spodbujanje njihovega razvoja. Poudarjajo zaupanje, odprtost in sodelovanje. Vse te lastnosti gotovo pozitivno vplivajo na zaposlene. V splošnem so zaposleni zadovoljni s stanjem strateških poudarkov v organizaciji, vendar pa so nezadovoljni s tekmovalnostjo in poudarkom na doseganju rezultatov ter strmenju k učinkovitosti, stabilnosti in izogibanju nepredvidljivemu. Menimo, da to za organizacijo ni najbolj pozitivno. Zaposleni bi namreč morali stremeti k rezultatom in učinkovitosti.

Zadnji, šesti sklop govori o kriterijih uspeha. Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da organizacija definira uspeh kot neprestano izobraževanje oziroma razvoj zaposlenih, uvajanje timskega dela in doseganje predanosti zaposlenih. Strinjajo se s trditvijo, da je organizacija uspešna, če skrbi za svoje zaposlene. Opazimo, da so mnenja, da je organizacija uspešna, če je učinkovita. Vendar dajejo večji poudarek prvi omenjeni trditvi.

Na koncu analize pa smo si pogledali še, kakšna je kultura, ki prevladuje v organizaciji. Po tipologiji Camerona in Quinna je raziskava pokazala sedanjo in želeno kulturo v organizaciji. Vidimo, da gre v dejanskem oziroma sedanjem stanju za kulturo klana, sledi pa ji kultura hierarhije. Kot želeno kulturo zaposleni s svojimi odgovori kažejo prav tako na kulturo klana in to precej bolj izrazito, kot pa že v dejanskem stanju je. S tem zaposleni za prihodnost kažejo veliko željo po zmanjšanju kulture hierarhije. S kulturo klana izražajo željo po večji fleksibilnosti organizacije. Poudarjajo potrebo po zanimanju za zaposlene, saj so oni tisti, ki so organizaciji predani. Imajo željo po poudarku na vrednotah. Radi bi občutili lojalnost in tradicijo. Ena od značilnosti kulture klana je tudi timsko delo, na katerega dajejo zaposleni velik poudarek. S tem, ko si želijo več kulture klana, poudarjajo tudi, da bi se morala organizacija bolj zavzemati za področje razvoja zaposlenih.

Za tekoče in nemoteno delo vsake organizacije je pomembno in zelo dobrodošlo, da so naloge jasno opredeljene, da obstajajo neka pravila in postopki. Zaposleni v šoli se s tem sicer strinjajo in so do neke mere zadovoljni s tem, vendar pa zaradi vse te doslednosti

njihovo mnenje postaja že malce negativno. Red in pravila morajo biti, vendar si v prihodnje tega želijo manj.

## 6 ZAKLJUČEK

Mnogo organizacij se pred časom še ni zavedalo, kakšno moč ima organizacijska kultura. V resnici je njen pomen ogromen. Kultura je prisotna v vsaki organizaciji in jo ustvarjajo ljudje. Organizacijska kultura je bodisi spodbudna bodisi zaviralna. Kakršna koli pač je, vsekakor vpliva na samo organizacijo, ljudi v njej – s tem na njihovo opravljanje delovnih nalog, ter na same rezultate, za katere se v organizaciji trudijo. Vsaka sprememba kulture v organizaciji, pa naj bo vezana na zaposlene, strukturo, procese in podobno, bo vedno povzročila neke spremembe organizacijske kulture. Zato je potrebno kulturo spremljati.

Organizacijsko kulturo torej sestavlja mnogo sestavin. Potrebno se ji je posvečati, jo opazovati in se prilagajati spremembam. Izboljšanje kulture je pomembno za celotno organizacijo, tako za ljudi v njej kot tudi za uspeh organizacije in njeno učinkovitost. Le tako lahko odkrijemo področja priložnosti izboljšanja in se temu posvetimo.

Moje splošno mnenje pred raziskovanjem tega področja je bilo, da ljudje ne poznajo pojma organizacijske kulture in da na tem področju niso prav posebno pozorni na spremembe oziroma, da vodje ne namenjajo posebne pozornosti izboljšanju. V diplomski nalogi vidimo, da kultura pridobiva vse večjo pozornost, tudi z raziskavami in ugotavljanjem priložnosti na področjih, na katerih bi lahko kulturo izboljšali.

Na podlagi tega smo izbrali anketni vprašalnik po tipologiji Camerona in Quinna, saj je od vseh vprašalnikov najširši – zajema veliko dimenzij organizacijske kulture. Izvedli smo raziskavo med zaposlenimi v šoli in tako ugotovili, katere dimenzije in področja so jim najpomembnejši ter kakšna je na splošno njihova kultura. Z raziskavo smo pokazali, da so zaposleni s trenutno kulturo v šoli zadovoljni. Če povzamemo rezultate ankete, ugotovimo, da zaposlenim veliko pomenijo vrednote kot so zaupanje, spoštovanje, podpiranje. Pomembni so dobri odnosi s sodelavci, torej odnosi brez konfliktov. Ljudje si želimo, da bi se na delovnem mestu počutili dobro, da ne bi bilo preveč stresnih situacij, da bi lahko dobro sodelovali z vodji in da bi nas ti podpirali, motivirali. Vsa ta področja so priložnosti za izboljšanje organizacijske kulture v šoli. Tako smo na podlagi raziskave tudi potrdili hipotezo. Priložnost za izboljšanje kulture se kaže prav na področju „lepila organizacije“ in ravnanja z zaposlenimi, kar dandanes ljudje na delovnem mestu nabolj potrebujejo.

## LITERATURA IN VIRI

1. CAMERON, Kim, E. QUINN, Robert (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison, Wesley.
2. Ferjan M. (1996). *Skrivnosti vodenja šole*. Radovljica, Didakta.
3. HANDY, Charles (1977). *Understanding organizations*. Penguin books, London.
4. IVANKO, Štefan (2000). *Struktura in procesi v organizaciji*. Visoka upravna šola, Ljubljana.
5. JAKLIČ, Marko (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
6. KLEMENČIČ, Marko (2009). *Vloga organizacijske kulture na uspešnost podjetja*. Dostopno 25. 6. 2012 na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Klemencic%20Marko.pdf>.
7. KREITNER, Robert in KNICKI, Angelo. *Organizational Behavior*. Chicago Irwin, 1995.
8. LIPIČNIK, Bogdan (2000). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
9. LOGAJ, V., TRNAVČEVIČ, A., SNOJ, B., BILOSLAVO, R., KAMŠEK, M. (2006). *Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo*. Dostopno 7. 8. 2012 na: <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/961-91444-5-7.pdf>.
10. MARCOULIDES, G., HECK, R., (1993). *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*. Dostopno 22. 8. 2012 na: <http://www.jstor.org/>.
11. MASLAND, A. (1985). *Organizational Culture in the study of Higher Education, Review of Higher Education*. Dostopno 10. 8. 2012 na: <http://digilib.bc.edu/reserves/ed771/youn/ed77137.pdf>.
12. MESNER, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
13. MIHALIČ, Renata (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Mihalič in Partner d. n. o., Škofja Loka.
14. MOŽINA, et al (1994). *Management*. Didakta, Radovljica.

15. REXFORD, Brown (2004). *School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience*. Dostopno 20. 6. 2012 na: [http://www.dpsk12.org/pdf/culture\\_organization.pdf](http://www.dpsk12.org/pdf/culture_organization.pdf).
16. ROZMAN, Rudi (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
17. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Gospodarski vestnik.
18. SCHEIN, Edgar (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
19. STOLP, Stephen, C. SMITH, Stuart (1995). *Transforming school culture*. University of Oregon.
20. TREVEN, Sonja (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. GV založba, Ljubljana.
21. VILA, Antun (1994). *Organizacija in organiziranje*. Moderna organizacija, Kranj.
22. VINDIŠ, Metka (2011). *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja*. Dostopno 26. 6. 2012 na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-123-6/prispevki/014.pdf>.
23. WESTHUIZEN, P., MOSOGE, M., SWANEPOEL, L., COETSEE, L. (2005). *Education and Urban Society*. Dostopno 5. 8. 2012 na: <http://www.jstor.org/>.

## PRILOGE

**Priloga1: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture**

### **Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v Osnovni šoli Jurija Vege**

Spoštovani,

sem Maruša Novak, absolventka na Fakulteti za Upravo. Na vaši šoli sem opravljala obvezno študijsko prakso, v okviru le-te pa moram narediti problemsko nalogo, katere naslov je Analiza kulture v izbrani organizaciji. Prosim Vas za sodelovanje pri vprašalniku, ki mi bo pri nalogi v veliko pomoč. Namen ankete je ugotoviti, v katero vrsto kulture po tipologiji Camerona in Quinna se uvršča kultura organizacije v vašem zavodu.

Vprašalnik je anonimen, podatki pa bodo namenjeni izključno za potrebe raziskave.

**Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem!**

**1) Spol**                    M                    Ž

**2) Stopnja izobrazbe**

- poklicna šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka strokovna
- univerzitetna
- magisterij

**3) Starost**

- do 25
- od 25 do 30 let
- od 30 do 35 let
- od 35 do 40 let
- od 40 do 45 let
- od 45 do 50 let
- nad 50 let

**4) Delovno področje**

- |                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| - strokovni delavec | - administrativni delavec |
| - tehnični delavec  | - računovodja             |



**NAVODILA za izpolnjevanje vprašalnika:** Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Posamezen sklop ima štiri trditve (A, B, C, D). Med te štiri trditve v vsakem sklopu poljubno razdelite 100 točk glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu kulture v vaši organizaciji. Pazite pa tudi, da to narediti posebej za ***današnje stanje*** in ***prihodnost oz. želeno stanje*** v organizaciji.

**Primer:** Če je pri prvem sklopu trditve A najbolj ustrezna opisu kulture vaše organizacije, trditvi B in C sta blizu opisu kulture vaše organizacije, trditev D pa skoraj ni podobna opisu, boste mogoče dali A 55 točk, B in C po 20 točk ter trditvi D 5 točk.

Bodite pa pozorni, da bo **seštevek na koncu vedno 100 točk**.

	<b>1. SPLOŠNE KARAKTERISTIKE</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>
<b>A</b>	Organizacija je zelo prijazna osebju. Zaposleni smo kot ena velika družina. Med seboj si pomagamo, zaupamo.		
<b>B</b>	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljene veliko tvegati.		
<b>C</b>	V organizaciji so pomembni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.		
<b>D</b>	Organizacija ima močno izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.		
<b>Skupaj:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

	<b>2. STILI VODENJA</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>
<b>A</b>	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu ter svetovanju zaposlenim pri delu.		
<b>B</b>	Vodstvo ceni podjetništvo in inovativnost ter pripravljenost za tveganje.		
<b>C</b>	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije, kateri se lahko dosežejo tudi na agresiven način.		
<b>D</b>	Vodstvo koordinira in organizira ter je nagnjeno k tekočemu poteku dela.		
<b>Skupaj:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

	<b>3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>
<b>A</b>	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med vodjo in zaposlenimi.		
<b>B</b>	Stil vodenja podpira tveganje, inovativnost in izvirnost ter dopušča svobodno mišljenje.		
<b>C</b>	Managerji podpirajo tekmovalnost in od zaposlenih pričakujejo doseganje visokih ciljev.		
<b>D</b>	Managerji stremijo k odnosu brez konfliktov, stalnosti zaposlitve in prilagodljivosti. Zadovoljni so z obstoječim.		
<b>Skupaj:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

	<b>4. "LEPILO" ORGANIZACIJE</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>
<b>A</b>	Organizacijo skupaj drži zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji.		
<b>B</b>	Organizacija temelji na inovativnosti in nenehnem razvoju. Poudarek je predvsem "živeti na robu" oz. biti na samem vrhu.		
<b>C</b>	"Lepilo", ki drži organizacijo skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.		
<b>D</b>	Organizacijo skupaj držijo predvsem formalna pravila in njena politika. Pomembno za organizacijo je, da se izogiba nepredvidljivemu.		
<b>Skupaj:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

	<b>5. STRATEŠKI Poudarki</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>
<b>A</b>	Organizacija spodbuja razvoj zaposlenih. Najbolj se ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje.		
<b>B</b>	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Vedno preizkušajo nekaj novega in nove priložnosti so najbolj cenjene.		
<b>C</b>	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate.		
<b>D</b>	Organizacija stremi k učinkovitosti, stabilnosti in izogibanju nepredvidljivemu.		
<b>Skupaj:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>6. KRITERIJI USPEHA</b>		<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>
<b>A</b>	Organizacija definira uspeh kot neprestano izobraževanje oziroma razvoj zaposlenih, uvajanje timskega dela in doseganje predanosti zaposlenih. Organizacija je uspešna, če skrbi za svoje zaposlene.		
<b>B</b>	Za podjetje uspeh pomeni, če skrbi za inovativnost.		
<b>C</b>	Za organizacijo uspeh pomeni biti boljši od konkurentov in ponujati visoko kakovostne storitve.		
<b>D</b>	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Pomembna je zanesljivost, neprestano planiranje in nizki stroški.		
<b>Skupaj:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**Priloga 2: Aritmetične sredine 1. sklopa vprašalnika – »splošne karakteristike«**

<b>1. SPLOŠNE KARAKTERISTIKE</b>		<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>	<b>RAZLIKA</b>
<b>A</b>	Organizacija je zelo prijazna osebju. Zaposleni smo kot ena velika družina. Med seboj si pomagamo, zaupamo.	<b>31.92</b>	<b>56.53</b>	<b>24.61</b>
<b>B</b>	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljeni veliko tvegati.	<b>18.58</b>	<b>17.30</b>	<b>1.28</b>
<b>C</b>	V organizaciji so pomembni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.	<b>24.74</b>	<b>12.69</b>	<b>12.05</b>
<b>D</b>	Organizacija ima močno izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.	<b>23.46</b>	<b>13.46</b>	<b>10.00</b>

Vir: lasten

**Priloga 3: Aritmetične sredine 2. sklopa vprašalnika – »stili vodenja«**

<b>2. STILI VODENJA</b>		<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>	<b>RAZLIKA</b>
<b>A</b>	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu ter svetovanju zaposlenim pri delu.	<b>29.23</b>	<b>39.84</b>	<b>9.61</b>
<b>B</b>	Vodstvo ceni podjetništvo in inovativnost ter pripravljenost za tveganje.	<b>21.53</b>	<b>23.84</b>	<b>2.31</b>
<b>C</b>	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije, kateri se lahko dosežejo tudi na agresiven način.	<b>18.97</b>	<b>11.53</b>	<b>7.44</b>
<b>D</b>	Vodstvo koordinira in organizira ter je nagnjeno k tekočemu poteku dela.	<b>29.74</b>	<b>25.38</b>	<b>4.36</b>

Vir: lasten

**Priloga 4: Aritmetične sredine 3. sklopa vprašalnika – »ravljanje z zaposlenimi«**

	<b>3. RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI</b>	<b>DANE S</b>	<b>PRIHODNOS T</b>	<b>RAZLIK A</b>
<b>A</b>	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med vodjo in zaposlenimi.	<b>33.72</b>	<b>45</b>	<b>11.28</b>
<b>B</b>	Stil vodenja podpira tvaganje, inovativnost in izvirnost ter dopušča svobodno mišljenje.	<b>20.97</b>	<b>23.85</b>	<b>2.88</b>
<b>C</b>	Managerji podpirajo tekmovalnost in od zaposlenih pričakujejo doseganje visokih ciljev.	<b>23.15</b>	<b>12.49</b>	<b>10.66</b>
<b>D</b>	Managerji stremijo k odnosu brez konfliktov, stalnosti zaposlitve in prilagodljivosti. Zadovoljni so z obstoječim.	<b>21.03</b>	<b>18.92</b>	<b>2.11</b>

Vir: lasten

**Priloga 5: Aritmetične sredine 4. sklopa vprašalnika – »lepilo organizacije«**

	<b>4. "LEPILO" ORGANIZACIJE</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>	<b>RAZLIKA</b>
<b>A</b>	Organizacijo skupaj držita zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji.	<b>31.54</b>	<b>43.08</b>	<b>11.54</b>
<b>B</b>	Organizacija temelji na inovativnosti in nenehnem razvoju. Poudarek je predvsem "živeti na robu" oz. biti na samem vrhu.	<b>18.85</b>	<b>21.79</b>	<b>2.94</b>
<b>C</b>	"Lepilo", ki drži organizacijo skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.	<b>20.13</b>	<b>17.31</b>	<b>2.82</b>
<b>D</b>	Organizacijo skupaj držijo predvsem formalna pravila in njena politika. Pomembno za organizacijo je, da se izogiba nepredvidljivemu.	<b>29.49</b>	<b>17.05</b>	<b>12.44</b>

Vir: lasten

**Priloga 6: Aritmetične sredine 5. sklopa vprašalnika – »strateški poudarki«**

	<b>5. STRATEŠKI POUĐARKI</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>	<b>RAZLIKA</b>
<b>A</b>	Organizacija spodbuja razvoj zaposlenih. Najbolj se ceni zaupanje, odprtost in sodelovanje.	<b>32.56</b>	<b>46.03</b>	<b>13.47</b>
<b>B</b>	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Vedno preizkušajo nekaj novega in nove priložnosti so najbolj cenjene.	<b>24.74</b>	<b>22.31</b>	<b>2.43</b>
<b>C</b>	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate.	<b>17.18</b>	<b>12.82</b>	<b>4.36</b>
<b>D</b>	Organizacija stremi k učinkovitosti, stabilnosti in izogibanju nepredvidljivega.	<b>25.51</b>	<b>19.1</b>	<b>6.41</b>

Vir: lasten

**Priloga 7: Aritmetične sredine 6. sklopa vprašalnika – »kriteriji uspeha«**

	<b>6. KRITERIJI USPEHA</b>	<b>DANES</b>	<b>PRIHODNOST</b>	<b>RAZLIKA</b>
<b>A</b>	Organizacija definira uspeh kot neprestano izobraževanje oziroma razvoj zaposlenih, uvajanje timskega dela in doseganje predanosti zaposlenih. Organizacija je uspešna, če skrbi za svoje zaposlene.	<b>34.1</b>	<b>42.69</b>	<b>8.59</b>
<b>B</b>	Za podjetje uspeh pomeni, če skrbi za inovativnost.	<b>22.18</b>	<b>18.72</b>	<b>3.46</b>
<b>C</b>	Za organizacijo uspeh pomeni biti boljši od konkurentov in ponujati visoko kakovostne storitve.	<b>18.72</b>	<b>14.49</b>	<b>4.23</b>
<b>D</b>	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Pomembna je zanesljivost, neprestano planiranje in nizki stroški.	<b>25</b>	<b>24.1</b>	<b>0.9</b>

Vir: lasten

**Priloga 8: Organizacijska kultura za današnje in želeno stanje po mnenju zaposlenih**

<b>KULTURA (n = 39)</b>	<b>A - klan</b>	<b>B – adhoc</b>	<b>C - trg</b>	<b>D - hierarhija</b>
<b>Stanje danes</b>	<b>32,45</b>	<b>21,48</b>	<b>20,20</b>	<b>25,70</b>
<b>Želeno stanje</b>	<b>45,32</b>	<b>21,18</b>	<b>13,86</b>	<b>19,69</b>
<b>Razlika</b>	<b>12.87</b>	<b>0.3</b>	<b>3.34</b>	<b>6.01</b>

Vir: lasten