

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE
UPRAVNEGA SODIŠČA REPUBLIKE
SLOVENIJE**

Adisa Orešek

Ljubljana, september 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE
UPRAVNEGA SODIŠČA REPUBLIKE SLOVENIJE

Kandidatka: Adisa Orešek
Vpisna številka: 04032451
Študijski program: Visokošolski študijski program Javna uprava
Mentor: prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, september 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Adisa Orešek, študentka Visokošolskega študijskega programa Javna uprava, z vpisno številko 04032451, sem avtorica diplomskega dela Analiza organizacijske kulture Upravnega sodišča Republike Slovenije.

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 dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral: mag. Stanko Novak

Ljubljana, 5. 9. 2011

Podpis avtorice:

POVZETEK

Živimo v času hitrih sprememb. Družbeno in gospodarsko okolje se namreč nenehoma spreminja. Vse bolj se zavedamo, da je za dobro delovanje organizacije vedno bolj pomemben človeški dejavnik. Če so zaposleni zadovoljni z organizacijsko kulturo v organizaciji ter se lahko poistovetijo s cilji organizacije, so pripravljeni vložiti veliko več truda v delo, s tem pa je cilj organizacije dosežen. Organizacije se razlikujejo po organizacijski kulturi - vsaka organizacija ima svojo edinstveno organizacijsko kulturo. Organizacijsko kulturo je potrebno nenehno preučevati in nadgrajevati. Spreminjanje organizacijske kulture je dolgotrajen proces (saj je le-ta v organizaciji globoko ukoreninjena), ki se ne zgodi kar čez noč. Za spremembe je potrebno veliko časa, volje, znanja in izkušenj. Potrebno je sodelovanje vseh zaposlenih, ne le vodij. V diplomskem delu sem preučevala organizacijsko kulturo na Upravnem sodišču Republike Slovenije, kjer sem ugotovila, da prevladuje tip organizacijske kulture hierarhije, kar je bilo tudi pričakovati, saj je Upravno sodišče RS organizacija, ki deluje po vnaprej določenih pravilih. Zaposleni so mnenja, da se strinjajo s takšno organizacijsko kulturo, vendar bi si bolj želeli organizacijske kulture tipa družine, za katero je značilno prijazno delovno okolje, ki je podobno veliki družini, kjer so vodje zaposlenim hkrati tudi mentorji. Zanj je značilno timsko delo, sodelovanje in soglasnost v odločitvah. Občuti se velika vključenost in zavzetost zaposlenih. Takšna organizacija poudarja pomen osebnega razvoja zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE:

Organizacijska kultura, organizacijska klima, vprašalnik OCAI, zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji

SUMMARY

ANALYSIS ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ADMINISTRATIVE COURT OF REPUBLIC SLOVENIA

Present time is the time of rapid changes. The social and economic environment is changing constantly. We are more and more aware of a human factor for good functioning of the organization. If the employees are satisfied with the organizational culture in the organization and if they can identify with its goals, they are willing to put more effort in their work. And with that the goal of organization is achieved. Organizations differ in their organizational cultures, because it is characteristic that each organization has its unique organizational culture. It is necessary to constantly study and upgrade its culture. Changing organizational culture is a long-term process (because it has deep roots in the organization), therefore it doesn't change over night. To make the changes a lot of time, will, knowledge and experiences are required. The participation of all the employees is needed, not only of their leaders. In my diploma I studied the organizational culture at the Administrative Court of the Republic of Slovenia, where I discovered that the hierarchy type of organizational culture prevails which was expected, because the Administrative Court is an organization that functions by the rules, which are set in advance. The employees agree with this type of organizational culture, but they would prefer the family type of organizational culture in which the main characteristic is friendly working environment that resembles a large family, where the leaders are mentors to their employees. There is a lot of inclusion and commitment of the employees. That type of organization emphasizes the importance of personal development of the employees.

KAZALO VSEBINE

| | |
|---|-----|
| IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA..... | I |
| POVZETEK | II |
| SUMMARY | III |
| KAZALO VSEBINE | IV |
| 1 UVOD | 1 |
| 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA | 3 |
| 2.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura | 3 |
| 2.2 Povečanje zanimanja za organizacijsko kulturo..... | 4 |
| 2.3 Značilnosti in sestavine organizacijske kulture | 5 |
| 2.4 Organizacijska kultura in uspešnost organizacije..... | 8 |
| 2.5 Kultura in strategija | 8 |
| 2.6 Moč kulture, njena usmerjenost in uspešnost organizacije | 8 |
| 2.7 Tipologije organizacijske kulture..... | 9 |
| 2.8 Oblikovanje organizacijske kulture..... | 15 |
| 2.8.1 Analiza kulture podjetja - značilnosti in tip obstoječe kulture | 16 |
| 2.8.2 Vrednotenje kulture podjetja | 17 |
| 2.8.3 Oblikovanje kulture podjetja..... | 17 |
| 2.9 Spreminjanje organizacijske kulture..... | 17 |
| 3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SRODNI POJMI | 21 |
| 3.1 Organizacijska klima | 21 |
| 3.2 Filozofija organizacije | 22 |
| 3.3 Organizacijska strategija | 23 |
| 3.4 Neformalna organizacija | 23 |
| 3.5 Organizacijska struktura | 24 |
| 4 PREDSTAVITEV UPRAVNEGA SODIŠČA REPUBLIKE SLOVENIJE | 26 |
| 4.1 Pristojnost Upravnega sodišča RS..... | 26 |
| 4.2 Organizacijske enote in zaposleni na Upravnem sodišču RS..... | 28 |
| 5 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE UPRAVNEGA SODIŠČA | 29 |
| 5.1 Opredelitev problematike raziskave..... | 29 |
| 5.2 Oblikovanje ankete in način pridobivanja podatkov | 30 |
| 5.3 Vzorčenje in izvedba raziskave | 31 |
| 6 ANALIZA PODATKOV | 32 |
| 7 UGOTOVITVE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE | 50 |
| 8 ZAKLJUČEK | 52 |
| LITERATURA | 54 |
| VIRI..... | 55 |
| PRILOGE | 56 |

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture..... | 7 |
| Slika 2: Teoretičen model Competing Values Framework | 12 |
| Slika 3: Nastajanje in utrjevanje kulture podjetja (prilagojena Ruettingerjeva zamisel) ... | 15 |
| Slika 4: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje..... | 16 |
| Slika 5: Dejavnosti managementa za spreminjanje kulture | 19 |
| Slika 6: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji | 21 |
| Slika 7: Organogram Upravnega sodišča Republike Slovenije | 27 |

KAZALO PREGLEDNIC

| | |
|--|----|
| Preglednica 1: Kulture organizacij, odzivi organizacij in tveganje sodelavcev | 11 |
| Preglednica 2: Nekaj značilnosti kultur (povzeto po Quinnu in Cameronu) | 14 |
| Preglednica 3: Ob spreminjanju kulture je dobro upoštevati: | 20 |
| Preglednica 4: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo | 22 |

KAZALO GRAFIKONOV

| | |
|---|----|
| Grafikon 1: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Glavne značilnosti organizacije" | 33 |
| Grafikon 2: Povprečne ocene zelenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Glavne značilnosti organizacije" | 33 |
| Grafikon 3: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Način vodenja" | 35 |
| Grafikon 4: Povprečne ocene zelenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Način vodenja" | 35 |
| Grafikon 5: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Sistem ravnanja z zaposlenimi" | 38 |
| Grafikon 6: Povprečne ocene zelenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Sistem ravnanja z zaposlenimi" | 38 |
| Grafikon 7: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Povezanost udeležencev v celoto organizacije" | 40 |
| Grafikon 8: Povprečne ocene zelenem stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Povezanost udeležencev v celoto organizacije" | 40 |
| Grafikon 9: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Strateški poudarki" | 42 |
| Grafikon 10: Povprečne ocene zelenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Strateški poudarki" | 42 |
| Grafikon 11: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Kriterij uspeha" | 44 |
| Grafikon 12: Povprečne ocene zelenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Kriterij uspeha" | 44 |
| Grafikon 13: Prikaz obstoječe in zelene organizacijske kulture na Upravnem sodišču RS | 46 |
| Grafikon 14: Prikaz zelenega stanja pri trditvah kaj bi morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih | 49 |

1 UVOD

Sama zapletenost vsebine organizacijske kulture je deloma pogojena s tem, da gre za vsebine, ki se jih člani organizacije zavedajo in vsebine, ki se jih člani organizacije ne zavedajo. Torej gre za nekakšno razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga člani organizacije nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. To razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije. Dobra organizacijska kultura je osnova za uspešno in učinkovito delovanje organizacije. Organizacijska kultura je zelo širok pojem, ki si ga lahko razlaga vsak po svoje. Vodilni imajo včasih čisto drugačno vizijo in videnje organizacije kot zaposleni, na kar vpliva veliko dejavnikov. Od organizacijske kulture je pogosto odvisna uspešnost organizacije in celoten razvoj. Prav zato je preučevanje organizacijske kulture izjemnega pomena.

Namen diplomskega dela je z raziskavo odkriti, kako zaposleni na Upravnem sodišču Republike Slovenije organizacijsko kulturo občutijo, kako so z njo zadovoljni ter kakšna je pripadnost organizaciji. Hkrati pa bom dobila odgovore, kakšno organizacijsko kulturo si zaposleni dejansko želijo in s primerjavo dobila odgovore, kje se obstoječa organizacijska kultura najbolj razlikuje od organizacijske kulture, ki bi si jo zaposleni dejansko želeli. Z raziskavo bom tudi ugotavljala, kako se razlikuje pogled na organizacijsko kulturo glede na različne organizacijske enote.

Osnovni cilj mojega diplomskega dela je predstaviti oziroma raziskati organizacijsko kulturo na Upravnem sodišču Republike Slovenije ter njen vpliv na odnose v organizaciji, na storilnost, rezultate, motiviranost in splošno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih. Vzporedni cilj je prikazati pogled vseh zaposlenih na organizacijsko kulturo ter ugotoviti njihova pričakovanja, vrednote, stališča in prizadevanja. Istočasno želim raziskati vpliv vodenja in komuniciranja s strani vodstva nasproti zaposlenim in obratno.

V teoretičnem delu bom z metodo diskripcije in metodo kompilacije proučila pojem organizacijske kulture. Hkrati bom na kratko predstavila tudi pojem organizacijske klime, ki je tesno povezan z organizacijsko kulturo ter dejavnike, ki vplivajo nanju.

V praktičnem delu sem uporabila metodo anketiranja z vprašalnikom OCAI (merilnim instrumentom organizacijske kulture), povzetem po Cameronu in Quinu, ki sem jo izvedla med zaposlenimi na Upravnem sodišču Republike Slovenije. Z metodo vzorčenja in analizo podatkov sem pridobljene podatke obdelala na podlagi primerljivosti rezultatov ter poskušala ugotoviti vpliv posameznih dejavnikov na organizacijsko kulturo. S pomočjo statistične metode sem prišla do ugotovitev kaj bi bilo potrebno storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih ter do predlogov za ukrepe morebitnega izboljšanja obstoječega stanja organizacijske kulture.

Diplomsko delo sem razdelila na osem poglavij. V prvem poglavju - uvodu - sem opredelila obravnavano temo, navedla namen in cilj diplomskega dela. Opisala sem uporabljene metode dela ter opredelila strukturo diplomskega dela. V drugem poglavju sem opredelila pojem organizacijske kulture in navedla razloge za povečanje zanimanja za organizacijsko kulturo. Nadalje sem opisala značilnosti in sestavine organizacijske kulture, organizacijsko kulturo in uspešnost organizacije, navedla nekaj najpogostejših tipologij ter kako se organizacijska kultura oblikuje in spreminja. V tretjem poglavju sem na kratko opisala sorodne pojme organizacijske kulture. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi Upravnega sodišča RS, njegovo sestavo ter pristojnost. V petem poglavju sem predstavila vzorčenje in raziskovanje organizacijske kulture. Šesto poglavje je namenjeno analizi podatkov. V sedmem poglavju sem predlagala ugotovitve in predloge za izboljšavo obstoječega stanja, v zadnjem poglavju pa podala zaključne ugotovitve diplomskega dela.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je ena globljih, razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Ima svoje dimenzije, na podlagi katerih jo prepoznavamo - odnos do dela, učinkovitosti, tržišča, konkurence (Lipičnik et al., 1991, str. 19-11).

Verjetno najpogosteje omenjena definicija organizacijske kulture je definicija E. H. Scheina, ki se glasi: "Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme." (Kavčič., 1994, str. 177).

Vendar tudi zgoraj navedena definicija ni dokončna, kar se kaže pri nadaljnjem razvoju, saj Schein (1999, str. 6) kasneje v svojem delu opredeljuje organizacijsko kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije. Te delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja, kar se odraža na delovanju in obnašanju članov organizacije.

Definicij organizacijske kulture je veliko. Allaire in Firsirou navajata, da so jih že leta 1952 našli 164, od takrat pa je število raziskav, študij itd. še poraslo, tako da je opredelitev organizacijske kulture in njenih sestavin še mnogo več (Kavčič, 1991, str. 131). To dokazuje, da tudi med strokovnjaki, ki se ukvarjajo z organizacijsko kulturo, (še) ni soglasja v pomenu tega pojma. Vendar pa to ne pomeni, da gre za nepomemben pojav v organizaciji, saj prav organizacijski kulturi predpisujejo lastnosti, da je preko nje mogoče razumeti "bistvo in dušo" organizacije (Kavčič, 2003). Schein (1999, str. 14) pravi, da je organizacijska kultura pomembna, ker je vplivna in prikrita ter pogosto nezavedna sila ter da določa tako individualno kakor tudi skupinsko obnašanje, načine zaznavanja, dožemanja, miselne vzorce in vrednote.

Ne izraža se neposredno, temveč v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja. Ti dejavniki so prikriti, saj se jih pogosto ne zavedamo, vendar pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo. Rezultat kulture se pokaže v človekovem konkretnem delovanju, izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo (Lipičnik et al., 1991, str. 19-12).

Nekatere opredelitve organizacijske kulture (Kavčič., 1994, str. 177):

- kultura je združevalna sila v organizaciji;
- kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;

- kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi in opazljivimi dejavniki - za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- kultura je tisto, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njegovega vedenja;
- kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje in ki so jih internalizirali;
- kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev zgradb.

Iz različnih definicij je mogoče povzeti nekatere skupne prvine. Organizacijska kultura je (Kavčič, 1991, str. 132):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

2.2 POVEČANJE ZANIMANJA ZA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Različni avtorji razlagajo različne pomene za povečanje zanimanja za organizacijsko kulturo. V nadaljevanju bom povzela nekaj najbolj pogostih razlag ter razloge, zakaj je bila v organizacijski teoriji in literaturi organizacijska kultura tako dolgo malo zapažena.

Do povečanja pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo je prišlo v zadnjem desetletju predvsem zaradi (Kavčič, 1991, str. 131):

- težav pri uresničevanju sprememb v organizacijah, saj je organizacija kot odprt sistem vse bolj izpostavljena nujnosti sprememb;
- krize, ki jo je povzročil naftni šok leta 1972 in kasneje, saj so se pokazale bistvene razlike med organizacijami - nekatere so se novim pogojem prilagodile hitro, druge počasi;
- prodor japonskega gospodarstva na svetovni trg in njegove velike konkurenčnosti (analitiki so se začeli spraševati, kako pojasniti japonsko uspešnost).

Rozman (2000, str. 133) v svoji knjigi Analiza in oblikovanje organizacije navaja, da je razlog za večje zanimanje za organizacijsko kulturo v zadnjih letih tudi:

- objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti (npr. Peters in Watterman sta objavila uspešnico, v kateri sta prikazala rezultate raziskave velikih in uspešnih podjetij, njihovo uspešnost pa povezala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju);

- intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika v razvitem svetu, ko so managerji ugotovili, da podrejenih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi.

Eden pomembnejših sodobnih teoretikov in raziskovalcev organizacijske kulture Paul Bate je razloge, zakaj je bila v organizacijski teoriji in literaturi organizacijska kultura dolgo malo zapažena, združil v naslednje kategorije (Kavčič, 1994, str. 176):

- raziskovalci so organizacijsko kulturo kar spregledali kot pomemben faktor obnašanja zaposlenih na delu;
- organizacijsko kulturo so šteli kot nejasen in zapleten pojem in jo zanemarili;
- šteli so jo za komponento organizacijske klime in jo pozabili;
- enačili so jo z organizacijsko klimo in jo potem ignorirali;
- imeli so jo za determinanto organizacijske klime in potem nanjo pozabili.

Zaključek vsega tega je, da so teoretiki in raziskovalci spoznali organizacijsko kulturo potem, ko so se drugi, tradicionalno uporabljeni pojmi, pokazali kot neuspešni.

2.3 ZNAČILNOSTI IN SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Značilnosti organizacijske kulture

Iz različne literature je mogoče povzeti značilne lastnosti pojma organizacijske kulture. Te lastnosti so (Kavčič, 1994, str. 182):

- 1. Organizacijska kultura je socialna tvorba.** Kultura ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh.
- 2. Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov.** Oblikuje medčloveške odnose, s tem da odločilno določa modalitete socialnega življenja. Posameznikovo vedenje uravnava tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema.
- 3. Organizacijska kultura je proizvod ljudi.** Je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja. Kultura je mnogo bolj izraz nekega trajnega urejevalnega procesa.
- 4. Organizacijska kultura je splošno sprejeta.** Organizacijska kultura mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v socialnem sistemu kot celoti. Čim dlje posameznik živi v sistemu, bolj se stopnja sprejemanja organizacijske kulture stopnjuje. S tem prihaja do večje harmonije med individualnimi predstavami in predstavami sistema.
- 5. Organizacijska kultura nastaja postopno.** Gre za proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja sestavin kulture. Organizacijska kultura je socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja se prenaša iz roda v rod.
- 6. Organizacijsko kulturo se da naučiti.** Za ohranitev organizacijske kulture je ta proces bistven, saj bi bilo brez tega nemogoče posredovati kulturne vsebine iz roda v rod. Proces učenja kulture kakega drugega sistema je za posameznika ali za sistem dolgoročen. Prisoten je tudi podzavestni proces učenja. Pomembna je aktivna vloga članov organizacije. Novi člani prinesejo v organizacijo s seboj

temeljne obrazce, ki so se jih naučili v procesu primarne in sekundarne socializacije. Kako hitro bodo sprejeli novo kulturo je odvisno od aktivnega odnosa članov.

- 7. Organizacijska kultura je prilagodljiva.** Prilagodljivost ni nujna in se ne dogodi vedno. Dolgoročno imajo možnosti preživeti le tiste kulturne vsebine in oblike, ki so uspešne za reševanje problemov. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram.
- 8. Organizacijska kultura je zavestna in ne-zavestna.** Organizacijska kultura vsebuje vsebine, ki se jih člani organizacije zavedajo in vsebine, ki se jih ne zavedajo. Kultura redko nastopa neposredno zavestno, bolj se pojavlja v obliki samoumevnosti, ki jih posameznik ne preverja.
- 9. Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva.** Nekateri avtorji vztrajajo na njenem "notranjem bistvu", na temeljnih predpostavkah, skupnem skladu znanja itd. Drugi pa se usmerjajo na predmetno raven (proizvodi in storitve). Vendar tudi ti priznavajo, da so kulturne vsebine globlje.
- 10. Kultura je dosežek in/ali proces.** Organizacijsko kulturo je mogoče obravnavati kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo), kot proces (organizacija je kultura) ali kot oboje obenem (organizacija ima kulturo in je kultura).

Sestavine organizacijske kulture

Organizacijska kultura vsebuje zavedne in nezavedne sestavine. Zato je vedno na mestu vprašanje, kako ugotoviti ali celo meriti organizacijsko kulturo v neki organizaciji. Zunanjemu opazovalcu so na razpolago le tiste sestavine, ki jih je mogoče dokumentirano opazovati. Teh se lahko člani zavedajo, ali pa ne.

Vrednote in norme so temeljni sestavini organizacijske kulture in so na meji zavednega in nezavednega. Člani organizacije se jih praviloma ne zavedajo oziroma jih dojemajo kot nekaj samoumevnega, vendar pa jih prav hitro opazi tisti, ki v organizacijo pride na novo. (Kavčič, 1994, str. 180).

Kot opazljive sestavine organizacijske kulture avtorji omenjajo naslednje:

VREDNOTE - posameznik z njimi presoja dejanja. Vrednote določajo, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Imajo pa seveda širši pomen. Gre za vrednote, ki so skupne skupini članov organizacije ali vsem zaposlenim v organizaciji (Kavčič, 1991, str. 133). Vrednote so nastale kot potrditveni načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo oziroma skupino. Temeljne vrednote v organizaciji so npr. kakovost storitev, zadovoljstvo strank itd. (Kavčič, 1994, str. 180).

NORME – so skupna pravila, ki ljudi in skupine usmerjajo v ciljno delovanje. Zagotavljajo doslednost delovanja članov skupine, v nasprotnem primeru (neupoštevanje norm) pa so povezane s sankcijami (Kavčič, 1994, str. 180).

TIPIČNI OBRAZCI VEDENJA - v posamezni organizaciji je mogoče odkriti specifične načine vedenja. Posamezne prvine vedenja se združujejo v tipične obrazce (Kavčič, 1991, str. 133). Tipični obrazci vedenja se pogosto izražajo v obliki "tako to delamo pri nas" (Kavčič, 1994, str. 180).

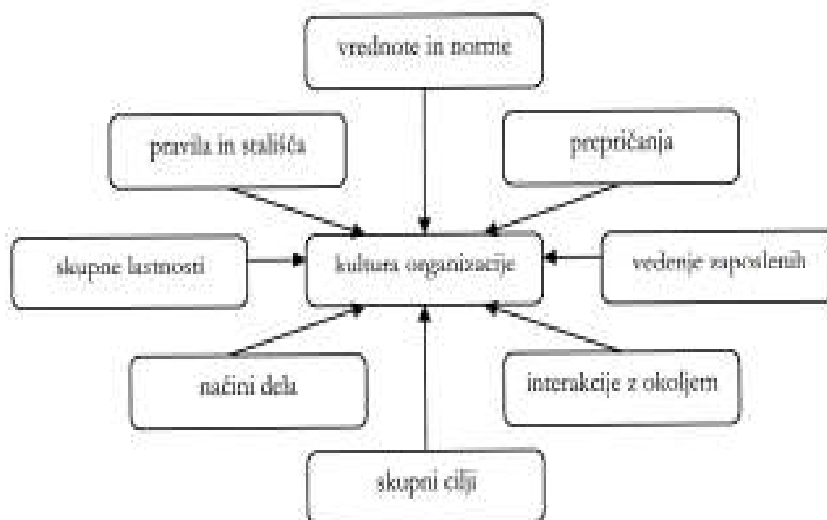
VZORNIKI – so lahko ustanovitelji in dolgoletni voditelji (zelo) uspešnih firm, lahko pa tudi tisti, ki so dosegli preobrat v poslovanju in trajno uspešnost. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture (Kavčič, 1991, str. 133).

OBIČAJI IN OBREDI – npr. različne proslave organizacijskih obletnic. V vsaki organizaciji se oblikuje nek odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih članov. Ponekod je določen način oblačenja, vrsta frizur in podobno kot norma ali pravilo. Analiza takšnih dogajanj lahko odkrije pomembne pokazatelje organizacijske kulture (Kavčič, 1991, str. 133).

KOMUNIKACIJE - gre za načine neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja v organizaciji (Kavčič, 1991, str. 133). So živčni sistem organizacije in imajo ključni pomen za njeno delovanje (Kavčič, 1994, str. 181).

IZDELKI (ČLANOV ORGANIZACIJE): gre za umetne (za razliko od naravnih) fizične proizvode, ki so namenjeni zadovoljevanju človekovih potreb. Najbolj tipični primeri so uporabljeni jezik (specifični izrazi za skupino), simboli organizacije, materialni izdelki, načrti fizičnih objektov (recimo načrt prostorov), tehnologija, programi ipd. (Kavčič, 1991, str. 133).

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič (2007, str. 6).

2.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Zaradi prodora japonskega gospodarstva in velike konkurenčnost na velikih področjih je bil v začetku osemdesetih let ves svet pod vtisom njenega šokantnega uspeha. Zato se je zvrstila vrsta analiz uspešnih podjetij – predvsem na Japonskem in v Združenih državah Amerike – katere so pokazale, da vrhunska uspešnost temelji na spremenjenem odnosu do ljudi, predvsem s prenovo vodstvene in organizacijske filozofije in za premik k "mehkim" dejavnikom (Ivanko, 1990, str. 182).

Kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja tedaj, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik, 2000, str. 208).

Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti organizacij so ljudje in njihova kultura. Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov. Vpliva tudi na tisto vedenje zaposlenih, ki vpliva na gospodarske rezultate. Kot navedeno v prejšnjem poglavju, so ena glavnih sestavin organizacijske kulture vrednote - torej skupne vrednote članov organizacije, ki lahko na podjetja vplivajo ugodno ali ne, odvisno od številnih dodatnih dejavnikov v konkretnem okolju.

V nadaljevanju bo na kratko prikazanih nekaj smeri razmišljanj in ugotovitev Kavčiča o vplivu organizacijske kulture na uspešnost organizacije (Kavčič, 2003).

2.5 KULTURA IN STRATEGIJA

Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na opredelitev in uresničevanje strategije organizacije, saj strategija vključuje tudi vrednote. Učinkovitost organizacije pri uresničevanju strategije je funkcija vključenosti članov organizacije v uresničevanje in njihovo sodelovanje pri uresničevanju. Kjer so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, kjer je vključenost zaposlenih v odločanje velika - tam so izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije. Stopnja uresničenosti strategije je odvisna od prizadevnosti članov za njeno uresničevanje. Prizadevnost članov pa je povezano s stopnjo njihove participacije pri odločanju v organizaciji. Tako pojasnujemo temeljni vpliv stopnje sodelovanja zaposlenih pri odločanju v podjetju na uresničevanje strategije.

2.6 MOČ KULTURE, NJENA USMERJENOST IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Drug pristop k razlagi vpliva kulture na gospodarsko uspešnost organizacije je preko poudarjanja moči in usmerjenosti vrednot in norm na vedenje članov. Moč kulture se izraža v tem, koliko so člani organizacije soglasni glede temeljnih vrednot in norm in kako odločno jih uresničujejo. Močna kultura podjetja pomeni, da se velika večina članov organizacije strinja z relativno majhnim številom temeljnih vrednot organizacije, ki so

medsebojno združljive in podpirajoče. Takšne vrednote so potem tudi "prevedene" v norme organizacijskega vedenja.

Usmerjenost norm in vrednot ter njihova moč vpliva za usmerjenost prizadevanja zaposlenih in na njihove prioritete ter preko teh povzroča ugodne ali neugodne gospodarske učinke. Zato je ugotavljanje prioritete zaposlenih tudi pot do odkrivanja njihovih vrednot.

Organizacijska kultura seveda ni edini dejavnik pojasnitve gospodarske uspešnosti ali neuspešnosti firm, je pa eden vse bolj upoštevanih skupnih imenovalcev za vrsto zapletenih vplivov na vedenje zaposlenih, katerih rezultat je tudi gospodarska (ne)uspešnost organizacije.

2.7 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

V strokovni literaturi obstaja veliko zanimanje za organizacijsko kulturo. Posledica tega je cela vrsta tipologij, ki so jih razvili različni avtorji. Njihov cilj je bil poenostavljeno prepoznavanje kulture v podjetju. Tipi kulture so oblikovani skladno s ključnimi vrednotami, ki obstajajo v podjetju. Čistih tipov ni, lahko pa ugotovimo nekatere njihove skupne značilnosti, ki v končni fazi pripomorejo k dobremu delovanju podjetja.

Tipologija, ki jo je leta 1979 razvil Ansoff, razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur (Rozman; 2000, str. 135):

- **STABILNI TIP KULTURE:** člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost, pripravljene so na minimalno tveganje pri spremembah.
- **REAKTIVNI TIP KULTURE:** člani podjetja so introvertirani, usmerjeni v sedanost in pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah.
- **ANTICIPATIVNI TIP KULTURE:** člani podjetja so introvertirani in ekstravertirani. Sprejemajo tveganje v primeru, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo planiranje.
- **EKSPLOATIVNI TIP KULTURE:** člani so usmerjeni navzven, nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.
- **USKLAJEVALNI TIP KULTURE:** člani so usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost in jo pričakati pripravljen ali sam oblikovati.

Tipologija, ki jo je leta 1979 razvil Handy, oblikuje štiri tipe organizacijskih kultur:

- **KULTURA MOČI:** ponazorjena s pajkovo mrežo, kjer vse niti izhajajo iz centra. Gre za avtorsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast z močnim osrednjim oblastnikom. Ta celotno organizacijo kontrolira preko majhnega števila ključnih oseb. Skupinskega dela in odločanja ni. Primerna za organizacije s standardno

tehnologijo in rutinskimi delovnimi nalogami. Pomanjkljivost je v tem, da ob zamenjavi voditelja organizacija doživi velike pretrse ali celo propade (Kavčič, 1991, str. 135). Težave nastanejo z rastjo organizacije, saj postaja takšen tip z velikostjo bolj ranljiv. Prednost je v tem, da se uspešno odziva na spremembe (Rozman, 2000, str. 136).

- **KULTURA VLOG:** ponazorjena kot grški tempelj. Gre za birokratsko organizacijsko strukturo. Podjetje je usmerjeno k racionalnem obnašanju. Temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil, konflikti se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Potrebuje stabilno okolje. Spremembe zaznava počasi (Rozman, 2000, str. 136). Moč temelji na položaju, ki ga ima posameznik v organizaciji.
- **KULTURA NALOG:** grafično je prikazana kot mreža. Najvišja vrednota je doseganje postavljenih ciljev. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju. Podjetje se je hitro sposobno odzvati na izzive okolja (Rozman, 2000, str. 136). Značilno je timsko delo, slabost je nagnjenost k birokratizaciji. Težko je uresničljiva v velikih organizacijah (Kavčič, 1991, str. 135).
- **KULTURA OSEBNOSTI:** prikazana je kot protoplazma. Obstaja zaradi zadovoljevanja potreb njegovih članov, vpliv avtoritete je minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda soglasja. Prednost je v visoki motiviranosti članov, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb (Rozman, 2000, str. 136).

Tipologija, ki sta jo leta 1982 razvila Deal in Kennedy, temelji na dveh merilih. Prvi je dejavnik tveganja pri odločanju in ukrepanju, ki ga v organizaciji sprejemajo, druga pa hitrost odziva, predvsem s tržišča na odločitve organizacije (Kavčič, 1991, str. 135). Tema meriloma sta dodala dve značilnosti: pri tveganju velik-majhen in pri povratni zvezi hitra-počasna. Ti dve merili sta matrično povezala in na tej podlagi razvila štiri tipe organizacijske kulture:

- **PRODAJNA (POSLOVNA) KULTURA:** tveganje je majhno, povratna informacija pa hitra. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, tinskemu delu in razvijanju občutka pripadnosti podjetij (Rozman, 2000, str. 137). Temeljna vrednota so odjemalci. Merila uspešnosti so predvsem količinska (Kavčič, 1991, str. 135);
- **ŠPEKULACIJSKA KULTURA (KULTURA MOČI):** tveganje je veliko, povratna informacija je hitra. Pomemben je hiter zaključek. Cenjena je hitrost in konkurenčna kreativnost (Rozman, 2000, str. 137). Značilna za borze, svet mode in profesionalnega športa (Kavčič, 1991, str. 135);
- **PROCESNA KULTURA:** tveganje je majhno, povratna informacija pa počasna. Primerna za upravne službe, administracijo. V ospredju je način opravljanja naloge, ne rezultat. Člani podjetja so previdnostni, malenkostni in prilagodljivi. Odločitve se sprejemajo natančno in počasi (Rozman, 2000, str. 136);

- **SISTEMSKA KULTURA:** tveganje je veliko, povratna informacija pa počasna. Odločanje je centralizirano, velja preudarnost in odločnost. Značilna za vojsko, gradbeništvo, industrijo sistemov (Kavčič, 1991, str. 135). Poudarek je na izkušnjah (Rozman, 2000, str. 137).

Zaradi boljše preglednosti navedeno tipologijo predstavljam v spodnji preglednici:

Preglednica 1: Kulture organizacij, odzivi organizacij in tveganje sodelavcev

| | | |
|----------------|---|---|
| Hitri | 1 – POSLOVNA KULTURA Kultura trdega dela, »kultura prodajalcev« | 2 – KULTURA MOČI Kultura tveganja, »moška kultura« |
| | Značilna je za trženje in druge izvajalce strokovne dejavnosti. Tveganje je majhno in porazdeljeno, povratne informacije takojšnje, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in preprosto; merila uspešnosti so predvsem količinska. | Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, nasploh za tveganje in dinamične dejavnosti, tveganje je veliko, uspeh in neuspeh si sledita čez noč, razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost, prva je bojevitost; čas je skopo odmerjen. |
| ODZIVI | Vzorniki so uspešni poslovneži, prodajalci, posredniki; udeleženci so prijazni in odkriti, uspešno je le skupinsko delovanje; kultura privlači kreativne ljudi, ki želijo hitre izide. | Vzornik je trda, gospodovalna osebnost; udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard in se radi postavljajo, so tudi kratkovidni in praznoverni. |
| | 3 – PROCESNA KULTURA Birokratska kultura, »kultura uradnikov« | 4 – SISTEMSKA KULTURA Kultura zavetja, »projektantska kultura« |
| Pozni | Značilna je za upravne službe, za administracijo, velike organizacije in banke ter zavarovalnice; posameznikovo tveganje je majhno, odzivov skoraj ni; pozornost velja bolj obliki kot vsebini dejavnosti; bistveni sta izvedba popolnosti vsakega početja in previdnost. | Značilna je za naložbeno dejavnost in za velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, velike sisteme; tveganje je veliko, povratne informacije počasne; odločanje je centralizirano, v njem in v delovanju veljata preudarnost in odločnost. |
| | Vzorniki varujejo organizacijo pred (neznanimi) nevarnostmi; kultura privlači natančne, urejene ljudi, ki ljubijo podrobnost in prevedrjijo v organizaciji vse spremembe in vplive. | Trdni, samozavestni in umirjeni vzorniki, ki zdržijo dolgotrajno negotovost; udeleženci spoštujejo avtoritete in tehnične možnosti, si izmenjujejo izkušnje, se podpirajo in odklanjajo nepreudarno vedenje. |
| Varnost | | Tveganje |

Vir: Tavčar (2002, str. 188).

Reiman in Wiener sta leta 1988 opravila členitev kulture glede na vir kulture (karizmatična

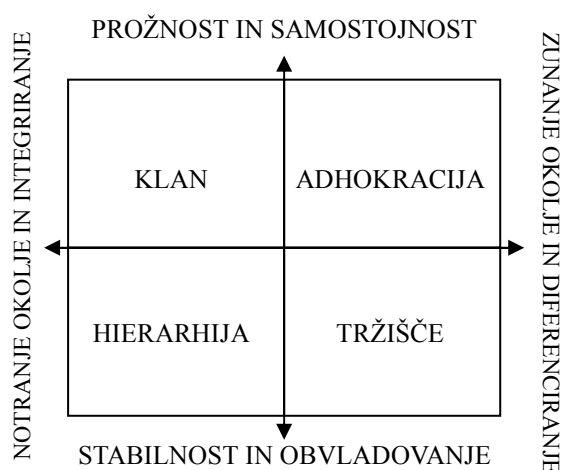
osebnost managerja ali tradicija) in usmerjenost vrednot (usmerjene navzven ali navznoter) (Rozman, 2000, str. 137):

- **PODJETNIŠKA KULTURA:** značilna karizmatična osebnost in navzven usmerjene vrednote;
- **STRATEŠKO-POSLOVNA KULTURA:** se razvije iz podjetniške kulture z razvojem (tradicijo);
- **ELITISTIČNA KULTURA:** značilna karizmatična osebnost in navznoter usmerjene vrednote;
- **ŠOVINISTIČNA KULTURA:** se razvije iz elitistične z razvojem (tradicijo).

Takšni opisi tipologij so sicer nazorni, vendar so omejeni le na nekatere vrste in dejavnosti v organizaciji. Prav zaradi raznolikosti dejavnosti organizacij si managerji želijo bolj splošnih sodil za razporejanje in opisovanje kultur (Tavčar, 2002, str. 189).

Tavčar (2002, str. 189) nadalje navaja, da je primernost kulture mogoče presojati po splošnih značilnosti, ki veljajo za organizacije nasploh. Pravi, da je organizacija glede na spremenljivost in prostost delovanja prožna in neodvisna ali pa stabilna in obvladna; lahko je naravnana v povezovanje navznoter ali pa v diferenciranje navzven. Ena izmed najnovejših raziskav (teoretičen model Competing Values Framework – CVF) razporeja organizacije po dveh dimenzijah oziroma razsežnostih v štiri glavne tipe organizacijske kulture (Cameron in Quinn, 2006, str. 35). Označuje jih kot klan (skupino), adhokracijo, hierarhijo in tržišče. Predstavljajo tisto, čemur ljudje pripisujejo primaren pomen, kar spoštujejo in se razume kot dobro in primerno.

Slika 2: Teoretičen model Competing Values Framework



Vir: povzeto po Cameron in Quinn (2006, str. 35).

KLAN (SKUPINA): Za skupino je značilno prijazno delovno okolje, ki je podobno veliki

družini. Ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje so zaposlenim mentorji. Zanja je značilno timsko delo, sodelovanje in soglasnost v odločitvah. Povezujeta jih pripadnost in tradicija. Občuti se velika vključenost in zavzetost zaposlenih. Organizacija poudarja pomen osebnega razvoja zaposlenih. Merilo uspešnosti sta posluš za stranke in odjemalce, nanje gledajo kot na "partnerje".

ADHOKRACIJA: Za adhokracijo je značilno dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Velika je usmerjenost k tveganju. Organizacijo povezujeta inovativnost in nenehno preizkušanje. Za ta tip organizacije je zelo pomembna pripravljenost na spremembe, sprejemanje izzivov, predvsem pa biti prvi na trgu. Organizacija spodbuja samostojnost in samoiniciativnost.

HIERARHIJA: Zanja je značilno formalno, natančno strukturirano delovno okolje. Postopki in navodila imajo prednost pred zaposlenimi, saj določajo delovne naloge. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Pomembno je učinkovito in tekoče poslovanje. Uspešnost se vrednoti po zanesljivosti dobave, izpolnjevanju rokov in nizkih stroških. Ključna je stabilnost.

TRŽIŠČE: Za takšno organizacijo je značilno, da je njeno notranje dogajanje podrejeno zunanjim entitetam (dobaviteljem, poslovnim partnerjem...). Usmerjena je k izidom, predvsem je pomembno izpolnjevanje ciljev. Voditelji v tej organizaciji so trdni, zahtevni in tekmovalni. Povezuje jo zavzetost za zmagovanje. Med zaposlenimi vladata velika konkurenčnost in tekmovalnost. Ključni cilji so dobičkonosnost, doseženi prodajni izidi, tržni delež in konkurenčna cena.

Spodnja preglednica predstavlja pregled značilnosti kulture klana, adhokracije, hierarhije in tržišča.

Preglednica 2: Nekaj značilnosti kultur (povzeto po Quinnu in Cameronu)

| KLAN Prijazno – Kot razširjena družina – Močna zavezanost – Pomembni sta medsebojna povezanost in delovna morala | | ADHOKRACIJA Dinamično in podjetniško – Ustvarjalno, nagnjenost k tveganju – Poudarek na vrhunskosti – Individualna pobuda in svoboda | |
|---|---|---|--|
| Kaj drži organizacijo skupaj: | lojalnost ali tradicija | Kaj drži organizacijo skupaj: | eksperimentiranje in inovacije |
| Oprelitev uspeha: | oskrbovanje strank, skrb za ljudi | Oprelitev uspeha: | novi ali edinstveni izdelki ali storitve |
| Strateški poudarek: | timsko delo, soglasje, sodelovanje | Strateški poudarek: | razvoj in pridobivanje novih sredstev |
| Tip vodje: | koordinator, eden od staršev, mentor | Tip vodje: | inovator, vizionar, podjetnik |
| Merila za uspešnost: | medsebojna povezanost, dobra delovna morala | Merila za uspešnost: | ustvarjalnost, razvoj, vrhunski donos |
| Teorija vodstva | s sodelovanjem do zavezanosti | Teorija vodstva | z inovativnostjo do novih sredstev |

| HIERARHIJA Formalno in strukturirano – Vodilni so postopki – Ohranjati organizacijo, ki brezhibno funkcionira | | TRG Opraviti delo – Tekmovalno, usmerjenost v rezultate in cilje – Uspeh in ugled | |
|---|--|---|--|
| Kaj drži organizacijo skupaj: | Formalna pravila in politika | Kaj drži organizacijo skupaj: | Zmagovitost |
| Oprelitev uspeha: | Dostava, nizki stroški (odvisno od podjetja) | Oprelitev uspeha: | Prodor na trg, tržni delež |
| Strateški poudarek: | Stabilna delovna uspešnost, učinkoviti postopki | Strateški poudarek: | Doseganje merljivih vmesnih in končnih ciljev |
| Tip vodje: | Organizator, kontrolor, koordinator | Tip vodje: | priganjaški, zahteven, tekmovalen, produktiven |
| Merila za uspešnost: | Učinkovitost, pravočasnost, gladko potekajoči postopki | Merila za uspešnost: | Tržni delež, doseganje ciljev, premoč nad konkurenco |
| Teorija vodstva | S kontrolo do učinkovitosti | Teorija vodstva | S konkurenčnostjo do produktivnosti |

Vir: HRM (2008, str. 40).

2.8 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Glede na pomembnost organizacijske kulture za uspešno poslovanje podjetja, je bila le-ta proučevana z namenom kako oblikovati kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odličnosti podjetja (Rozman, 2000, str. 138).

Pri oblikovanju organizacijske kulture ima ključno vlogo vodstvo organizacije, ki ima na voljo vrsto mehanizmov, prek katerih vpliva na oblikovanje in vzdrževanje organizacijske kulture. Te mehanizme vzdrževanja in oblikovanja organizacijske kulture razdelimo na neposredne in posredne.

Neposredni so (Kavčič, 1991, str. 135):

- čemu vodstvo posveča v organizaciji največjo pozornost in kako izvaja kontrolo,
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize,
- natančno oblikovanje vloge vodje,
- kriteriji za nagrajevanje,
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in eksokomunikacijo.

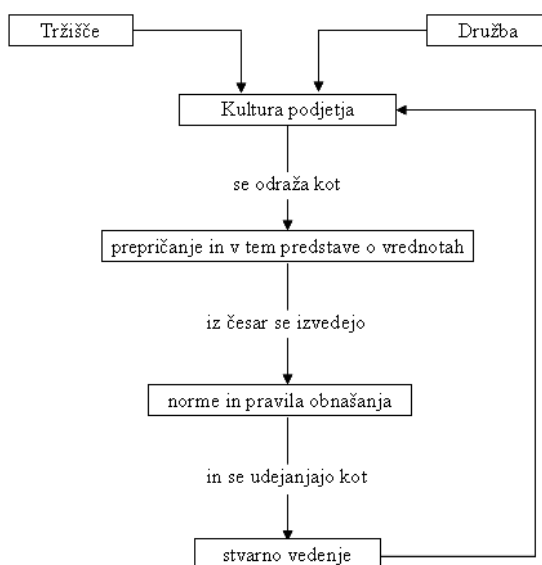
Med posredne mehanizme oblikovanja organizacijske kulture pa štejemo:

- oblikovanje organizacijske strukture,
- oblikovanje različnih rutin,
- oblikovanje prostora.

Faze oblikovanja kulture so (Rozman, 2000, str. 138):

- analiza,
- vrednotenje,
- oblikovanje kulture.

Slika 3: Nastajanje in utrjevanje kulture podjetja (prilagojena Ruettingerjeva zamisel)



Vir: Kralj (2003, str. 161).

2.8.1 ANALIZA KULTURE PODJETJA - ZNAČILNOSTI IN TIP OBSTOJEČE KULTURE

Rozman (2000, str. 138) v svoji knjigi navaja avtorje Pümpin, Kobi in Wutrich, ki so oblikovanje organizacijske kulture poimenovali "simptomi organizacijske kulture" in so razdeljeni na tri različne ravni. Prva raven so dejavniki okolja oziroma t.i. situacijske spremenljivke (tehnološke, ekonomske, družbene kulturne determinante okolja). Druga raven so dejavniki managementa (strategije, cilji, strukture, procesi, sistem vodenja). Tretja raven so ključni dejavniki kulture (osebne značilnosti managerjev, običaji, simboli, komuniciranje). Našteti dejavniki sooblikujejo kulturo podjetja (Rozman, 2000, str. 139).

Metodologija raziskovanja temelji na kvalitativnih metodah, merjena z vprašalniki in intervjuji. Nadaljnje ugotovljene simptome razvrščamo v skupine; vse to z namenom, da bi ugotovili, kateri dejavniki so oblikovali kulturo podjetja. Ta področja oblikovanja kulture so zlasti: posamezna oseba, lokalno okolje, kulturni in družbeni dejavniki oblikovanja kulture itd. Rozman (2000, str. 139) v svoji knjigi zaključuje: "Z analizo kulture podjetja ugotavljamo, spoznavamo značilnosti kulture podjetja glede na različne dejavnike. Želimo ugotoviti stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju podjetja. Pri tem razlikujemo vrednote, ki so lastne vsem zaposlenim, od vrednot, ki jih imajo samo določene skupine v podjetju". Nadaljuje še, da so tehnike zbiranja podatkov, ki se jih uporablja, analiza dokumentov, vprašalniki, opazovanje sestankov, pogovori... (Rozman, 2000, str. 139).

Slika 4: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

| ugotovljeno stanje kulture | način oblikovanja kulture |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| strategija in kultura se skladata | ohranjanje kulture |
| strategija in kultura nista usklajeni | sprememba kulture |
| izrazite kulture ni | razvijanje kulture |

Vir: Rozman et al (1993, str. 178).

2.8.2 VREDNOTENJE KULTURE PODJETJA

Pri vsakem procesu spreminjanja usmeritev podjetja poznamo dve osnovni razsežnosti (Rozman et al, 1993, str. 176):

- FIZIČNE SPREMEMBE - sem spadajo zamenjava tehnologije, proizvodnih linij, uvedba novih postopkov idr. Usmerjamo jo zlasti s pomočjo dodeljevanja sredstev.
- MISELNE SPREMEMBE - kot so norme, vzorci obnašanja, vrednote; torej vse, kar označujemo z organizacijsko kulturo.

Prvi korak v fazi vrednotenja kulture je sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja. Drugi korak je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi in ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo. V fazi vrednotenja smo ugotovili zaželeno kulturo in s tem razliko med obstoječo in glede na delovanje podjetja zaželeno kulturo (Rozman, 2000, str. 140).

2.8.3 OBLIKOVANJE KULTURE PODJETJA

Izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture so dobljeni rezultati predhodnih faz. Če obstaja skladje med organizacijsko kulturo in strategijo, je naše delovanje usmerjeno v utrditev obstoječega stanja. Če pa prihaja do neskladja, pa je delovanje usmerjeno v imenovanje delovne skupine, ki se osredotoči na štiri korake (Rozman, 2000, str. 141-142):

- določitev ključnih točk, kjer prihaja do razhajanj med strategijo in kulturo;
- izpeljava nujnih ukrepov (obveščanje sodelavcev o rezultatih analize in ocenjevanja obstoječe organizacijske kulture ter priprava managementa na simbolno vodstveno obnašanje);
- aktivno oblikovanje organizacijske kulture na izbranih točkah (akcijski načrt za oblikovanje nove organizacijske kulture);
- kontrola in spremljanje poteka uresničevanja akcijskega načrta.

2.9 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je relativno trden pojav in jo je težko spremeniti (Kavčič, 1991, str. 136). V vsaki organizaciji so stališča, norme, prepričanja, pisana in nepisana pravila, način vedenja, način dela in skupne lastnosti nekaj najbolj trdnega in utečenega (Mihalič, 2007, str. 6). Določene navade so v ljudeh lahko zelo globoko zakoreninjene, saj so lahko zelo dolgo nastajale (Lipičnik, 1991, str. 19-16). Prav zaradi tega je organizacijsko kulturo tako zelo težko spreminjati, saj gre v bistvu za osebnost organizacije.

Dubovski (2000, str. 163) navaja, da je potrebno, kadar obstoječa kultura ne omogoča doseganja dolgoročnih ciljev podjetja, le-to začeti spreminjati. Potrebno je doseči, da so cilji posameznika in cilji podjetja skladni. Poudarja, da je spreminjanje kulture v podjetju dolgotrajen proces (saj večkrat vključuje celo generacijske zamenjave) ter da je proces, ki je soočen z izjemno močnimi odpori do sprememb. Nadalje še navaja, da je to proces, ki ga ni mogoče izvesti radikalno in naenkrat, temveč stalno in postopno in da ga je ta

proces mogoče izvesti šele po končanih drugih metodah radikalnega spreminjanja (prestrukturiranje, reinženiring).

Za spremembo organizacijske kulture je potrebno veliko časa in zmožnosti, vendar jo je potrebno tu in tam vendarle spremeniti. Pri spreminjanju organizacijske kulture so težave večje, čim večja je zaželeno sprememba in čim manj časa imamo zanjo. Velike spremembe, kot so oblikovanje ali spreminjanje navad ljudi, terjajo veliko časa (Tavčar, 2002, str. 192).

Čeprav v teoriji obstaja kar nekaj smernic za spreminjanje kulture, v praksi velja, da je to najtežje področje spreminjanja podjetja, saj imajo podjetja različno raven obstoječe kulture in so zato postopki za njeno spreminjanje različni (Dubovski, 2000, str. 163).

Načini za spreminjanje kulture (Tavčar, 2001, str. 81):

- spreminjanje z načrtnim napredovanjem iz izbranih subkultur: managerji analizirajo prednosti in slabosti subkultur v organizaciji, napredujejo tisti managerji, ki prinašajo prednosti;
- spreminjanje z razvijanjem organizacije – s snovanjem vzporednih načinov učenja: obsega dejavnostne in vedenjske vidike, usklajevanje subkultur skupin v organizaciji;
- spreminjanje z uvajanjem vabljivih fizičnih ali socialnih tehnologij: drugačna programska oprema, izobraževanje, usposabljanje;
- spreminjanje z vnašanjem ljudi od zunaj;
- spreminjanje s škandali in razbijanjem legend;
- spreminjanje s prepričevanjem pod pritiskom: managerji nagrajujejo vsak premik k novim spremembam;
- spreminjanje s strateškimi obrati;
- spreminjanje z reorganiziranjem in prenovo organizacije.

Slika 5: Dejavnosti managementa za spreminjanje kulture



Vir: Tavčar (2001, str. 80).

Odpori in težave pri spreminjanju kulture po Robbinsu (Tavčar, 2001, str. 79):

- sestavine kulture organizacije so sorazmerno stabilne;
- kultura nastaja dolga leta in ima korenine v temeljnih vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani;
- vrsta vplivov utrjuje obstoječo kulturo: ustaljeni postopki, slog vodenja, struktura organizacije;
- organizacija izbira in najema sodelavce, ki se skladajo s strukturo;
- odpori popustijo največkrat v kriznih okoliščinah, v boju za obstanek itd.

Spreminjanje kulture poteka v več zaporednih korakih po Rüttingerju (Tavčar, 2001, str. 80):

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
- opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture;
- obravnavanje sprememb kulture v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev;
- uvajanje spremembe z nizom odgovorov: ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, spoznavanje želenega vedenja, pomoč pri spreminjanju vedenja, prikazovanje in učenje novih načinov vedenja;
- ocenjevanje dosežkov.

Okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture po Robbinsu (Tavčar, 2001, str. 81):

- krizne okoliščine: npr. finančni polom, izguba velikega odjemalca ipd;

- spremembe v vrhu: nov nabor temeljnih vrednot, primernejših za obvladovanje kriznih okoliščin;
- mlada in majhna organizacija, kjer vrednote še niso zakoreninjene, manjše število članov organizacije;
- šibka kultura.

Zaradi odporov in kompleksnosti je spreminjanje kulture zahtevno. Iz izkušenj izhaja nekaj ugotovitev in presoj, katere naj bi managerji upoštevali pri spreminjanju kulture (Tavčar, 2002, str. 193).

Preglednica 3: Ob spreminjanju kulture je dobro upoštevati:

| UGOTOVITVE | UTEMELJITEV |
|---|---|
| Spreminjanje kulture terja spreminjanje obnašanja | Managerji morajo prvi spremeniti svoje obnašanje, zato je tudi pri njih v resnici največ odporov ob spreminjanju kulture. |
| Skrbi za kulturo vršni management ne more delegirati | Osebni zgled managerjev je prvi pogoj za učinkovito negovanje in razvijanje kulture organizacije |
| Spreminjanje kulture terja porabo zmožnosti | Spreminjanje kulture je velika naloga za management in terja 5-10% vsega časa managerjev; prilagajanje ameriške avtomobilske industrije na japonsko konkurenco je stalo 5 do 120 milijard dolarjev (Deal, Kennedy, 1982, str. 161) |
| Spreminjanje kulture je zelo dolgotrajen proces | Spreminjanje kulture pomeni spreminjanje vrednot; te se spremenijo šele po dolgotrajnem preverjanju podmen; največ vrednot usvajamo v odraščanju. Večje spremembe kulture terjajo celo generacijo - 15 do 20 let in več. |
| Nezvezno spreminjanje kulture povzroča kulturni šok | Ljudje se po naravi upiramo spremembam, še posebej globokim spremembam, ki posegajo v interese in vrednote. Pripravljenost na spremembe sicer terja spoznanje o nujnosti; prevelik pritisk poruši vzdušje v organizaciji, lahko tudi organizacijo v celoti. |
| Spreminjanje kulture ni zdravilo za vse probleme managementa | Spreminjanje kulture ne more urejati zadev, ki naj jih management ureja z drugimi instrumenti. |

Vir: Kavčič (2002, str. 192).

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI

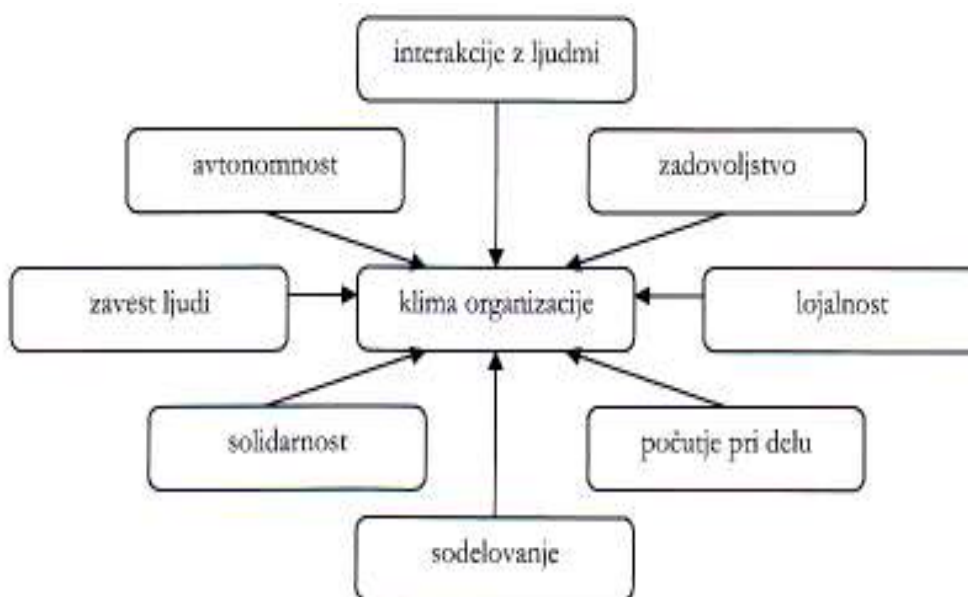
3.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

V literaturi poleg pojma organizacijska kultura srečamo še druge pojme, kot so podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta in podobne, vendar so razlike v vsebini teh pojmov tako majhne, da jih lahko uporabljamo kot sinonime (Kavčič, 1994, str. 176).

Pojem organizacijske klime je najbližji pojmu organizacijska kultura. Organizacijska klima vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov. Vsebuje elemente, ki vključujejo dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, solidarnosti, zavzetosti, lojalnosti, motiviranosti in podobno. S pojmom organizacijske klime opredeljujemo značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in vplivajo na vedenje ljudi v njej (Mihalič, 2007, str. 8).

Nasprotno se organizacijska kultura ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, ampak s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Obe, organizacijska kultura in organizacijska klima, pa se kljub temu ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji in obe vplivata na vedenje (obnašanje) ljudi v organizaciji ter sta obenem posledica tega obnašanja (Kavčič, 1994, str. 191).

Slika 6: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: Mihalič (2007, str. 7).

Za lažje razumevanje in razlikovanje pojmov organizacijske kulture in organizacijske klime bom v spodnji preglednici predstavila osnovne razlike med navedenima pojmomoma.

Preglednica 4: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

| ORGANIZACIJSKA KULTURA | ORGANIZACIJSKA KLIMA |
|--|--|
| - globalna usmerjenost | - lokalna usmerjenost |
| - višja stopnja trajnosti in stabilnosti | - začasna in nižja stopnja stabilnosti |
| - usmerjenost v preteklost in prihodnost | - usmerjenost v sedanost |
| - slabša prepoznavnost in manjša vidnost | - dobra prepoznavnost in večja vidnost |
| - razvoj skozi daljša časovna obdobja | - razvoj v trenutnem obdobju |
| - višja raven abstrakcije pojma | - nižja raven abstrakcije pojma |
| - vezanost na strateški nivo | - vezanost na taktični in operativni nivo |
| - sistemski pomen | - procesni pomen |
| - počasno spreminjanje | - hitro spreminjanje |
| - zelo izrazit vpliv kulture na klimo | - malo manj izrazit vpliv klime na kulturo |
| - globok konstrukt | - zgolj odsev stanja v prostoru in času |
| - zelo zahtevno upravljanje | - dokaj enostavno upravljanje |
| - večja teoretična usmerjenost preučevanja | - večja empirična usmerjenost preučevanja |
| - prevlada kvalitativne metodologije | - prevlada kvantitativne metodologije |
| - ustvarjanje preko globalnih interakcij | - ustvarjanje preko postopkov in procesov |

Vir: Mihalič (2007, str. 10).

3.2 FILOZOFIJA ORGANIZACIJE

Filozofija organizacije je v knjigi Management (Kavčič, 1994, str. 192) predstavljena kot pojem, ki opredeljuje temeljne in zato razmeroma stabilne predstave o sestavi organizacije, ciljih organizacije in pravilih vedenja. V tem smislu predstavlja del organizacijske kulture, in sicer njeno normativno sestavino. Nadalje opisuje, da se filozofija organizacije od organizacijske kulture razlikuje po tem, da pomeni le želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije. Organizacijska kultura se izraža z dejanskim načinom življenja organizacije in ne le z normativnimi predstavami vodstva. Kolikor je filozofija organizacije tudi praktični vidik življenja, kolikor je podlaga dejanskemu vedenju, toliko je tudi del organizacijske kulture.

Kralj (2003, str. 162-163) opredeljuje pojem filozofija organizacije kot interesno vedenje članov organizacije, zlasti njenih ustanoviteljev in pozneje odločevalcev (vodstva, menedžerjev), ki oblikujejo filozofijo organizacije kot skupni imenovalec svojega vedenja; vpliva tudi na njeno ohranjanje in dopolnjevanje. Filozofija sama pa povratno vpliva na interesno vedenje. Izvajalci (delavci, zaposleni) in drugi udeleženci organizacije lahko pripadajo posebnim podkulturam, ki jih je treba upoštevati in usklajevati. Filozofija organizacije je odvisna od družbene kulture, predvsem od nazorov in vrednot družbe, v kateri organizacija deluje, zato organizacija ne bo uspešna, če njena filozofija ni usklajena z družbeno.

3.3 ORGANIZACIJSKA STRATEGIJA

Organizacijska strategija sodi med ključne dejavnike uspešnosti organizacije, saj se nanaša na opredelitev vizije prihodnjega stanja organizacije in načinom za doseganje tega stanja oziroma ciljev (Kavčič, 1991, str. 140). Sestavina organizacijske strategije je strateška analiza sedanjega položaja organizacije in temeljnih gonilnih sil za doseganje dolgoročnih ciljev, zato ima strategija instrumentalni značaj za organizacijo. Nasprotno pa se organizacijska kultura ukvarja s temeljnimi predpostavkami, z vrednotami, s konstrukcijo realnosti itd (Kavčič, 1994, str. 192).

S strategijo vodstvo opredeli, kakšna naj bi bila in kje naj bi bila organizacija čez določeno obdobje, prav tako pa tudi, kako do tega stanja priti. Jasno opredeljena strategija organizacije daje usmeritev članom organizacije in določi naravo ter zasnovo prihodnjega poslovanja. Ključna sestavina strategije oz. njeno izhodišče je poslanstvo organizacije. Druge pomembne sestavine za določitev strategije organizacije so določitev dolgoročnih ciljev organizacije, strateška analiza, podrobno izdelani izvedbeni načrti za doseganje dolgoročnih ciljev, finančna projekcija za ovrednotenje dolgoročnih programov in direktorjev povzetek, kjer je predstavljena vizija organizacije, namenjena celotnemu kolektivu. Strategijo opredeljujejo vse dejavnosti, s katerimi si organizacija pridobi prednost pred konkurenco, in pomeni ustvarjanje prihodnosti organizacije (Ivanko, 2000, str. 217–231).

Kulture podjetja ne smemo enačiti z organizacijsko strategijo, vendar pa morajo v podjetju pri izvajanju strategij upoštevati kulturo podjetja. Nemalo strategij v podjetjih propade, ker pri izvajanju sprememb ni upoštevana kultura podjetja.

3.4 NEFORMALNA ORGANIZACIJA

Formalna organizacija je uradno izoblikovana. Natančno predstavlja, kako je organizacija sestavljena in kako poteka njeno delovanje. Nasprotno pa neformalna organizacija predstavlja sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. To so neformalne skupine, sestavljene iz članov, ki jih vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Formalne skupine so predvidene z organigrami, neformalnih skupin na organigramih organizacij ne moremo zaslediti (Kavčič, 1994, str. 192).

Funkcije neformalne organizacije so različne in jih je mogoče združiti v naslednje (Kavčič, 1994, str. 192):

- določa norme vedenja pripadnikov neformalne organizacije;
- opredeljuje glavne vrednote članov;
- opredeljuje komunikacijske vzorce skupine;
- opredeljuje neformalne vloge članov skupine;
- opredeljuje neformalno delitev moči v skupini;
- opredeljuje odnos članov do konfliktov in sodelovanja;
- določa klimo v skupini;
- vpliva na določanje kritične funkcije v skupini;
- predstavlja okvir neformalne socializacije.

Glede na navedene funkcije je razumljivo, da neformalno organizacijo štejejo kot del organizacijske kulture in jo pogosto označujejo tudi kot dejansko organizacijo.

Ivanko (2006, str. 276) navaja, da lahko neformalno organizacijo opredelimo tudi kot mrežo odnosov, ki jo zaposleni oblikujejo po organizacijskih funkcijah, da bi lahko v krajšem postopku in čim hitreje opravili svoje naloge v organizaciji. Pravi, da je neformalna organizacija sredstvo za reševanje nepričakovanih problemov, zato jo lahko štejemo za del organizacijske kulture.

3.5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Kljub temu, da je pojem organizacijske strukture dokaj znan, se opredelitev organizacijske strukture po šolah in avtorjih zelo razlikuje. Ivanko (1994, str. 373-374) pravi, da je organizacijska struktura formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Nadalje za razumevanje osnov organiziranja navaja opredelitev, da je organizacijska struktura smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Organizacijske zmogljivosti so vsi kadrovske, materialni in drugi viri v organizaciji. Vsi skupaj pa zagotavljajo uresničevanje poslovnih ciljev organizacije. Cilji organizacije oblikujejo strukturo organizacije, ki je sredstvo za uresničitev ciljev. Cilji organizacije se sčasoma spreminjajo, zato moramo organizacijsko strukturo prilagajati spremenjenim ciljem.

Odnos med kulturo in strukturo karakterizira dvoje različnih pojmovanj (Kavčič, 1994, str. 193):

- Organizacijska kultura je ena od dimenzij, ena od organizacijskih variabel, poleg specializacije, delitve dela, formalizacije delovnih nalog, komunikacijske strukture. To je pojmovanje, da organizacija ima kulturo.
- Organizacijska kultura ni ena od organizacijskih variabel, ampak tista variabla, ki določa druge. To je v bistvu pojmovanje, da organizacija je kultura.

Iz zgoraj navedenega lahko povzamemo, da gre za izoblikovan sistem odnosov med sestavnimi deli organizacije. Gre za načrt organizacije, ki omogoča njeno delovanje in upravljanje. S strukturo označujemo shemo organizacije, predpisane vloge, predpise in druga določila.

4 PREDSTAVITEV UPRAVNEGA SODIŠČA REPUBLIKE SLOVENIJE

S 1. januarjem 1998 je na podlagi Zakona o upravnem sporu (Uradni list RS, št. 50/97) začelo delovati Upravno sodišče Republike Slovenije s sedežem v Ljubljani in zunanjimi oddelki v Mariboru, Celju in Novi Gorici.

Zunanji oddelki sodijo:

- na oddelku v Celju za območje sodnega okrožja Višjega sodišča v Celju,
- na oddelku v Novi Gorici za območje sodnih okrožij Višjega sodišča v Kopru,
- na oddelku v Mariboru za območje sodnih okrožij Višjega sodišča v Mariboru.

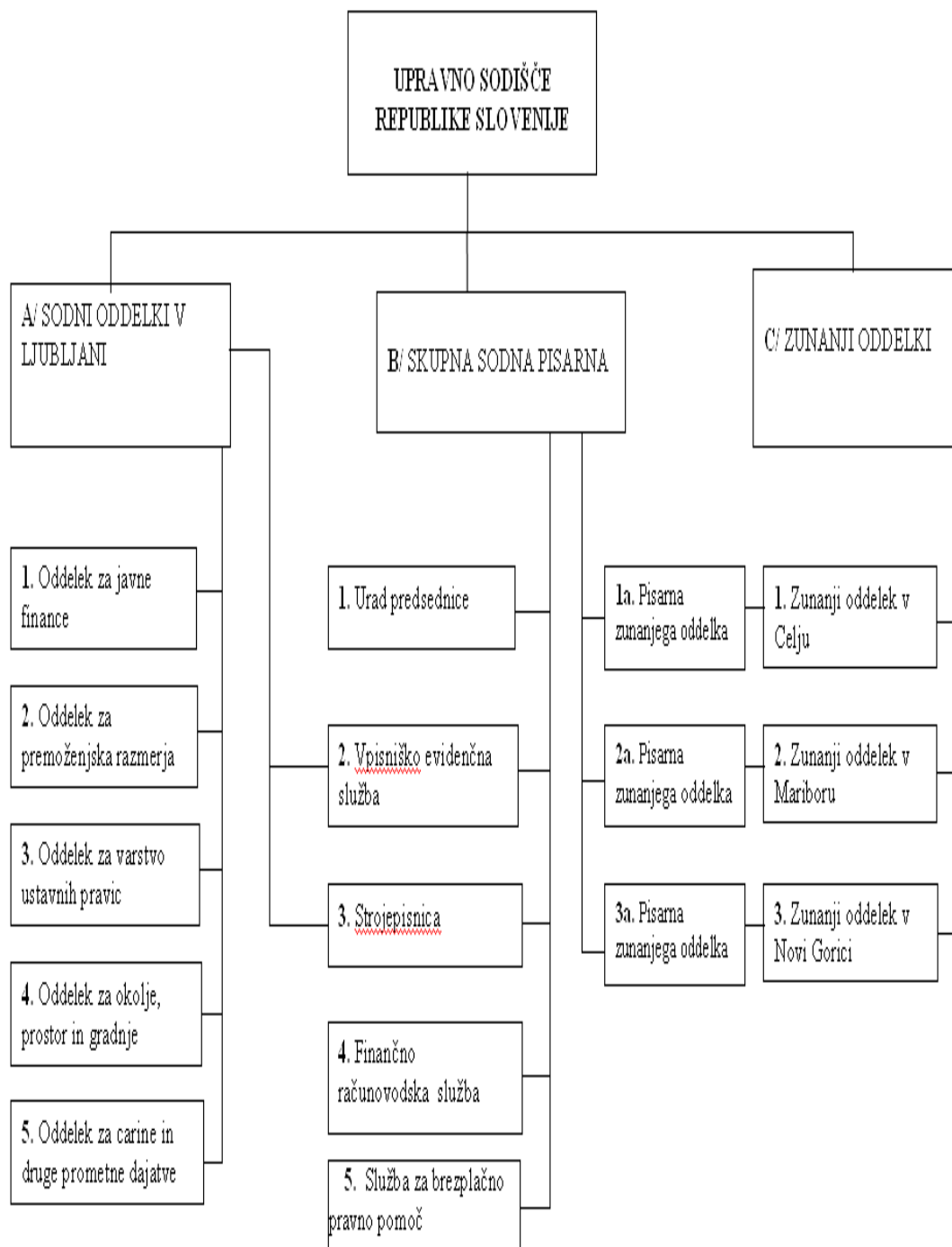
Na zunanjih oddelkih sodi upravno sodišče glede na prebivališče oziroma sedež tožnika. Če tožnik nima prebivališča oziroma sedeža v Republiki Sloveniji, sodi upravno sodišče na zunanjem oddelku glede na kraj izdaje upravnega akta, ki se izpodbija s tožbo. Kljub zgoraj navedenemu pa upravno sodišče na sedežu sodišča sodi v vseh zadevah azila, varstva konkurence in v davčnih zadevah, razen v zadevah dohodnine in v zadevah po zakonu o davkih občanov.

4.1 PRISTOJNOST UPRAVNEGA SODIŠČA RS

V Zakonu o upravnem sporu (Uradni list RS, št. 50/97) je določeno, da v upravnem sporu Upravno sodišče Republike Slovenije zagotavlja sodno varstvo pravic in pravnih interesov posameznikov, pravnih oseb in drugih oseb, če so nosilci pravic in obveznosti, proti odločitvam in dejanjem upravnih oziroma v skladu z zakonom določenih drugih državnih organov, organov lokalnih skupnosti in nosilcev javnih pooblastil na način in po postopku, ki ga določa Zakon o upravnem sporu.

Sodišče v upravnem sporu odloča o zakonitosti dokončnih posamičnih aktov, ki jih izdajo državni organi, organi lokalne skupnosti ali druge osebe, ki so nosilci javnih pooblastil. Prav tako sodišče odloča o zakonitosti posamičnih aktov in dejanj, s katerimi se posega v ustavne pravice posameznika, če ni zagotovljeno drugo sodno varstvo. Upravno sodišče odloča tudi o zakonitosti aktov državnih organov, organov lokalne skupnosti in nosilcev javnih pooblastil, izdanih v obliki predpisa, kolikor to urejajo posamična razmerja.

Slika 7: Organigram Upravnega sodišča Republike Slovenije



Vir: Interna literatura Upravnega sodišča RS

4.2 ORGANIZACIJSKE ENOTE IN ZAPOSLENI NA UPRAVNEM SODIŠČU RS

Organizacijsko strukturo Upravnega sodišča prikazuje organigram sodišča (glej sliko 7) in je odraz trenutnih kadrovskih razmer v organizaciji. Na upravnem sodišču so organizirane naslednje organizacijske enote (Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest na Upravnem sodišču RS) :

- urad predsednice,
- služba za evropske zadeve,
- služba za informatiko,
- finančno-računovodska služba,
- služba za brezplačno pravno pomoč,
- vpisniško-evidenčna služba,
- strojepisnica,
- vložišče.

Na sodišču sodniki opravljajo sodniško funkcijo in so razporejeni v pet sodnih oddelkov in sicer po naslednjih področjih:

- Oddelek za javne finance,
- Oddelek za premoženjska razmerja,
- Oddelek za varstvo ustavnih pravic,
- Oddelek za okolje, prostor in gradnje,
- Oddelek za carine in druge prometne dajatve.

Število sodniških mest na Upravnem sodišču je določeno z Aktom o določitvi sodniških mest. Na Upravnem sodišču v Ljubljani je trenutno zaposlenih 24 sodnikov in predsednica. Skupaj torej 25 sodnikov.

Poleg sodnikov in predsednice so na Upravnem sodišču RS v Ljubljani zaposleni še direktorica sodišča, podpredsednica sodišča (ki je hkrati tudi sodnica), tajnica urada predsednika, vodja kadrovske službe, sodelavka za sodno upravo in sedem strokovnih sodelavcev. V finančno-računovodski službi sta zaposleni dve uslužbenki, prav tako služba za brezplačno pravno pomoč zaposluje dve uslužbenki. Službo za evropske zadeve in službo za informatiko vodita sodnika, ki sta zadolžena za ti dve službi in na sodišču opravljata sodniško funkcijo. Vpisniško-evidenčna služba zaposluje štiri uslužbenke, strojepisnica trinajst uslužbencev in vložišče vodijo vložišča. Na sodišču je zaposlen tudi voznik-kurir. Na Upravnem sodišču RS v Ljubljani je trenutno skupaj zaposlenih (sodniki, vodstvo, strokovni sodelavci in strokovno tehnično osebje) 59 oseb.

5 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE UPRAVNEGA SODIŠČA

5.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE RAZISKAVE

Kot že omenjeno je Upravno sodišče RS začelo delovati januarja 1998. Takrat je bil za vodenje le-tega imenovan predsednik sodišča, ki je sodišče vodil vse do leta 2010, ko je bila na mesto predsednice imenovana takratna podpredsednica sodišča. Iz tega je razvidno, da je sodišče dvanajst let delovalo pod enim vodstvom, brez kakšnih večjih sprememb. Spremembe so se zaradi različnih dejavnikov (upokožitev, porodniških dopustov, odhajanj na druga delovna mesta idr.) seveda dogajale, predvsem v zaposlovanju sodnikov in administracije. Čeprav je v organizaciji oblikovana določena kultura (pogosto za označevanje kulture neke organizacije uporabljamo "Tako to delamo pri nas"), se je le-ta z zaposlovanjem zunanjih ljudi začela postopoma spreminjati. Do večjih sprememb pa je prišlo ob zamenjavi vodstva. Mihalič (2007, str. 92) pravi, da imajo vodje nedvomno zelo pomembno vlogo v ustvarjanju in vzdrževanju kulture, še zlasti pa pri njenem spreminjanju. Prav tako navaja, da je kultura v številnih pogledih zelo odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje in narekuje svojo predpostavko o tem, kaj je dobro in primerno.

Dobra organizacijska kultura je osnova za uspešno in učinkovito delovanje organizacije. Organizacijska kultura je zelo širok pojem, ki si ga lahko razlaga vsak po svoje. Včasih imajo vodilni čisto drugačno vizijo in pogled na organizacijo kot zaposleni, na to pa vpliva veliko dejavnikov. Od organizacijske kulture je pogosto odvisna uspešnost organizacije in celoten razvoj. Prav zato je preučevanje organizacijske kulture izjemnega pomena.

V vseh letih delovanja sodišča ni bilo opravljene podobne raziskave. Ker so za uspešnost delovanja organizacije pomembni dobri odnosi med zaposlenimi in vodilnimi, dobri medsebojni odnosi, poznavanje ciljev organizacije in poistovetenje z njimi, vključenost zaposlenih v odločanje idr., želim z analizo organizacijske kulture raziskati, kako zaposleni občutijo organizacijsko kulturo v organizaciji in kakšno organizacijsko kulturo bi si v prihodnosti želeli ter kakšen je vpliv vodenja in komuniciranja vodstva z zaposlenimi in obratno. Analiza organizacijske kulture naj bi pripomogla k boljšemu razumevanju dejanskega in želenega stanja v organizaciji.

V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na analizo organizacijske kulture Upravnega sodišča v Ljubljani. Sodišče ima sicer tudi zunanje oddelke, ki delujejo na območjih v Mariboru, Celju in Novi Gorici, vendar imajo običajno dislocirani oddelki svojevrstno kulturo.

5.2 OBLIKOVANJE ANKETE IN NAČIN PRIDOBIVANJA PODATKOV

Anketo za merjenje organizacijske kulture na Upravnem sodišču RS sem oblikovala v tri različne sklope:

- prvi sklop vsebuje demografske podatke (starost, stopnjo izobrazbe, staž v organizaciji in nivo v organizaciji);
- drugi sklop so trditve, ki opisujejo različne dimenzije organizacijske kulture;
- tretji sklop sestavlja sedem trditev. Zaposlene sem spraševala o tem, kaj bi po njihovem mnenju morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih. Anketiranci so imeli možnost izraziti svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami po navedeni lestvici (1- nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam, niti ne strinjam, 4 – strinjam se in 5 – v celoti se strinjam).

Čeprav je za merjenje in prepoznavanje organizacijske kulture veliko načinov, sem se za drugi sklop trditev odločila za že izdelan vprašalnik po Cameronu in Quinnu (2006, str. 26-30), ki se imenuje Merilni instrument organizacijske kulture (OCAI). Zanj sem se odločila predvsem zaradi vsebinske splošnosti in hkrati obsežnosti, saj vsebuje veliko število dimenzij organizacijske kulture. Navedeni instrument je bil uporabljen v več tisočih organizacijah in se je izkazal kot zelo dober napovedovalec uspešnosti organizacij. Z vprašalnikom OCAI si je mogoče pomagati pri določitvi obstoječe organizacijske kulture, hkrati pa omogoča prepoznati organizacijsko kulturo, ki bi jo bilo potrebno razviti po mnenju zaposlenih. Vprašalnik je sicer zasnovan za podjetja, vendar sem ga deloma spremenila, da ustreza dimenzijam organizacije.

OCAI vprašalnik vsebuje šest sklopov. V posameznih sklopih so opisani dejavniki organizacijske kulture. V prvem sklopu so zajete glavne *značilnosti organizacije*. V drugem sklopu je opisan *način vodenja*. V tretjem sklopu prepoznavamo *sistem ravnanja z zaposlenimi*. V četrtem sklopu ugotavljamo *povezanost udeležencev v celoto organizacije* ("lepilo organizacije"), v petem sklopu so zajeti *strateški poudarki* in v šestem sklopu ugotavljamo *kriterije uspeha organizacije*.

Vsak od šestih sklopov vsebuje štiri trditve, katere označujejo določen tip organizacijske kulture. Trditve pod A opisujejo *kulturo klana (skupine)*, trditve pod B opisujejo *kulturo adhoc*, trditve pod C opisujejo *kulturo trga* in trditve pod D *kulturo hierarhije*.

Cameron in Quinn sicer pravita, da naj anketiranci v vsakem sklopu razdelijo 100 točk med štiri trditve. Trditev, za katero zaposleni meni, da najbolje opisuje sedanje in prihodnje stanje v njihovi organizaciji, naj dobi največ točk in tako vse dokler se vseh 100 točk ne razdeli. Jaz sem sicer povzela vprašalnik OCAI in ga deloma prilagodila organizaciji, poleg tega sem priredila tudi način, kako so anketiranci odgovarjali na postavljene trditve. Na začetku vprašalnika sem v tabeli prikazala lestvico z možnimi odgovori in njihovo oceno. Takšne odgovore sem sestavila zaradi lažjega izpolnjevanja

ankete, predvsem pa zaradi zagotavljanja anonimnosti anketirancev.

Poleg anketnega vprašalnika sem podatke pridobivala z neposrednimi pogovori z zaposlenimi. Tu želim poudariti, da sem v organizaciji zaposlena od novembra 1998, se pravi skoraj od začetka njenega delovanja. Udeležena sem bila v celotnem procesu sprememb, ki so se dogajale v organizaciji od njenega nastanka pa vse do danes.

5.3 VZORČENJE IN IZVEDBA RAZISKAVE

Predstavitev rezultatov anketnega vprašalnika sem razdelila v tri dele. V prvem delu sem po posameznih sklopih in trditvah razlagala, kako so anketiranci odgovarjali na zastavljene trditve (kako posamezno trditev občutijo sedaj in kakšno stanje bi si v prihodnosti želeli) ter podajala morebitne vzroke za takšne odgovore ter predloge za morebitno izboljšanje sedanjega stanja.

V drugem delu sem po tipologiji Cameron in Quina določila tip organizacijske kulture za preučevano organizacijo (Upravno sodišče RS) ter ugotovila, kakšen tip organizacijske kulture v organizaciji prevladuje in kakšen tip organizacijske kulture bi si zaposleni v prihodnje želeli.

Iz pridobljenih anketnih vprašalnikov sem najprej izpisala in seštela vse ocene po posameznih trditvah za sedanje stanje (A, B, C in D). Nato sem izračunala povprečno oceno posameznih trditev tako, da sem seštela vsako posamezno oceno; dobila sem vsoto vseh ocen ter delila s 6 (saj ima anketni vprašalnik šest sklopov vprašanj). Nadalje sem seštela vse povprečne ocene (A, B, C in D) ter povprečno oceno po posameznih alternativah delila s 33 (to je številom vseh pridobljenih in analiziranih anketnih vprašalnikov). Nato sem enak postopek ponovila še za želeno stanje.

V tretjem delu predstavitve rezultatov anketnih vprašalnikov sem s postavljenimi trditvami ugotavljala, kaj bi bilo potrebno storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih. Za vsako trditev posebej sem seštela vse pridobljene ocene ter delila s številom vseh anketiranih zaposlenih, ki so sodelovali pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov. Tako sem dobila povprečno oceno za vsako trditev posebej.

6 ANALIZA PODATKOV

V prvem delu raziskave sem želela na podlagi teoretičnega znanja, pridobljenega tekom prebiranja strokovne literature in prispevkov najrazličnejših strokovnjakov s področja klime in kulture v organizacijah, prikazati dejansko in želeno stanje organizacijske kulture na primeru Upravnega sodišča RS, v katerem sem tudi sama že vrsto let zaposlena.

Z vprašalnikom sem želela ugotoviti, kako so zaposleni v naši organizaciji, Upravnem sodišču Republike Slovenije, zadovoljni z načinom vodenja, vzdušjem in medsebojnimi odnosi v organizaciji (dejansko stanje). Obenem sem anketirance zaprosila tudi za mnenje, kakšno stanje bi si želeli (želeno stanje), kar so pomembni podatki tudi za kasnejše podrobnejše analize in morebitno izhodiščno točko pri načrtovanju izboljšanja stanja v določeni organizaciji. Tukaj sem se posvetila vsakemu sklopu in vsaki trditvi posebej. Želela sem prikazati, kako so zaposleni odgovarjali na posamezne trditve in kakšni bi bili lahko vzroki za takšne odgovore.

Zanimalo me je tudi, kako na določene situacije oziroma na preučevano tematiko gledajo ljudje, zaposleni na različnih delovnih mestih. Anketirala sem vse zaposlene na Upravnem sodišču RS. Za obdelavo podatkov pa sem jih strnila v štiri različne skupine, in sicer:

- strokovno-tehnična služba,
- strokovni sodelavci,
- vodstvo in
- sodniki.

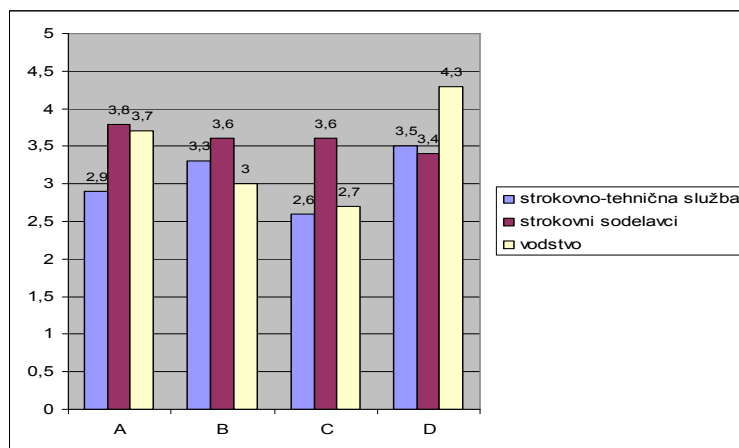
V tem delu sem se zaradi relevantnosti podatkov osredotočila predvsem na analizo vprašalnikov strokovno - tehnične službe, vodstva in strokovnih sodelavcev, saj sem zaradi velikega števila sodelovanja anketirancev lažje predstavila njihov vidik - kako občutijo organizacijsko kulturo in kakšno si v prihodnje želijo. Žal podatkov za sodnike v tem delu raziskave nisem mogla uporabiti, saj je na anketni vprašalnik od 24 sodnikov (predsednico sodišča sem štela med vodstvo) odgovorilo le 5. Iz tega izhaja, da je bilo vrnjenih anketnih vprašalnikov premalo, da bi podatki prikazali jasno sliko, kako sodniki občutijo organizacijsko kulturo in kakšno organizacijsko kulturo bi si v prihodnje želeli.

Prvi sklop - GLAVNE ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE

Anketirancem sem zastavila trditev, kjer sem *organizacijo* (v našem primeru Upravno sodišče) *označila kot prijetno, kjer se vsi zaposleni počutimo kot del velike družine, kjer si člani medsebojno pomagajo in zaupajo*. Kar 13 od 20 anketirancev strokovno-tehnične službe (65 %) je to trditev glede na dejansko stanje označilo z oceno 3, kar pomeni, da se glede nje ne morejo niti strinjati niti ne strinjati. K njim lahko prištejemo še dodatnih 5 anketirancev, ki se ne strinjajo s trditvijo, kajti zgolj 2 anketiranca sta se strinjala s postavljenimi trditvijo. 90 % je visok odstotek ljudi, ki menijo, da je Upravno sodišče daleč od velike in prijazne družine. Zanimivo pa je dejstvo, da je rezultat pri strokovnih

sodelavcih bistveno drugačen, saj je 60 % vprašanih menilo, da je Upravno sodišče organizirano prijetno in da so zaposleni kot velika družina. Prav tako se tudi vodstvo strinja, da se počutijo kot del velike in prijazne družine.

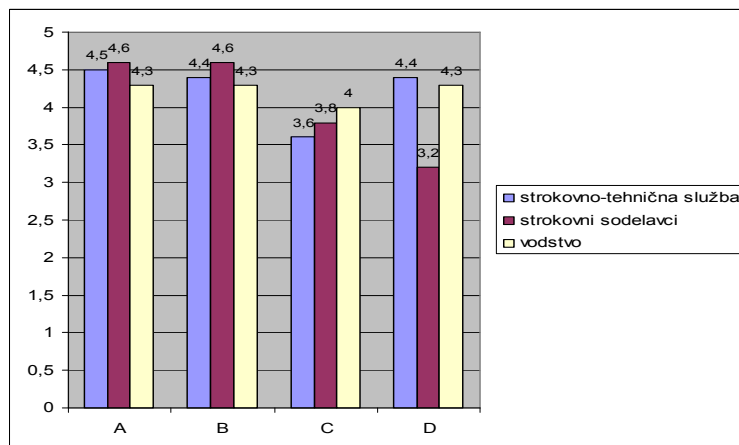
Grafikon 1: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Glavne značilnosti organizacije"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Grafikon 2: Povprečne ocene želenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Glavne značilnosti organizacije"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Zanimivo bi bilo ugotoviti, zakaj se zaposleni v strokovno-tehnični službi nikakor ne morejo strinjati s to trditvijo. Vzrokov je možnih več - bodisi imajo zaposleni drugačno predstavo o funkciji in delovanju družine in Upravno sodišče RS resnično jemljejo kot službo, bodisi lahko vzroke iščemo v napetih odnosih znotraj organizacije in na relaciji nadrejeni-

podrejeni uslužbenec. Slednjemu v prid govorijo podatki o zelenem stanju, kjer se vsi anketiranci strinjajo, da bi bilo vzdušje "družine", v kateri vladata prijaznost, medsebojna pomoč in zaupanje, veliko bolj zaželeno in dobrodošlo.

Tudi trditev, da je *organizacija dinamična in podjetna, v kateri se posamezniki radi izkažejo in so pripravljeni vložiti veliko truda*, prinaša zanimive rezultate. Da je to zelena komponenta pri delu v organizaciji, menijo praktično vsi, pri dejanskem stanju pa organizacijo v tej trditvi prepozna manj kot polovica (40 %) anketirancev, medtem ko jih preostalih 60 % meni, da temu ni tako oziroma da se ne morejo opredeliti.

Rezultati odziva anketirancev na tretjo zastavljeno trditev so izpolnili moja pričakovanja in predvidevanja ob odločitvi, da jo uvrstim v vprašalnik. Trditev je vsebovala tri močne teze: *V naši organizaciji so predvsem pomembni doseženi rezultati; glavni cilj je, da so naloge dokončane; zaposleni so medsebojno zelo tekmovalni in strmijo k dosežkom*. Če si predstavljamo odgovore kot uteži na tehtnici, se le-ta pri ugotavljanju dejanskega stanja močno povesi v prid nestrinjanja s trditvijo (9 anketirancev = 45 %), katerim pa moramo prišteti tudi zaposlene, ki se glede tega vprašanja ne morejo opredeliti (8 anketirancev = 40 %). Slednje lahko tolmačimo kot zaposlene, ki jim cilj v organizaciji ni, da bi se s tekmovalnostjo dokazovali oziroma ne strmijo k dosežkom. Vzroke za takšno stanje lahko iščemo tudi v dejstvu, da je Vlada RS že pred časom (v okviru krčenja javne porabe in vsesplošnega varčevanja) zamrznila plače javnih uslužbencev, prav tako uslužbenci niso več deležni napredovanja in dodatkov, le-ti pa so, po mojem mnenju, ključni motivator zaposlenih ter dajejo uslužbencem zagon, da se za napredovanje in doseganje nadpovprečnih rezultatov bolj trudijo. V tem trenutku pa celotna situacija stagnira in dokler ne pride do premika v zgoraj omenjenih zamrznitvah, ne moremo pričakovati sprememb v zavesti uslužbencev. V prid moji trditvi govori tudi dejstvo, da se kar 9 anketirancev strinja s trditvijo v zelenem stanju v organizaciji in ji nasprotuje samo 5 anketirancev. Dokaj podobno stanje občutijo tudi strokovni sodelavci in tudi vodstvo.

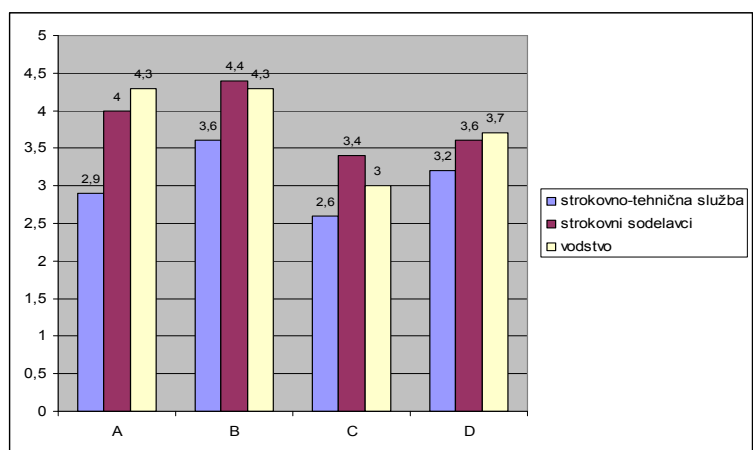
Tudi stanje, ki so ga pokazali odgovori anketirancev na zadnje vprašanje v tem sklopu, in sicer na trditev, da ima *naša organizacija jasno strukturo in sistem kontrole ter da so formalna pravila tista, ki določajo način dela zaposlenih*, je bilo pričakovano, saj je narava našega dela takšna, da ne dopušča veliko možnosti samoizbire oziroma prostih rok pri opravljanju dela, poleg tega smo v določenih procesih soodvisni eden od drugega in vsakršno odstopanje od načina dela bi pomenilo tveganje, da se celoten sistem poruši. Tega se zavedajo tudi uslužbenci, zato to trditev tudi v zelenem stanju podpira 85 % vprašanih.

Drugi sklop - NAČIN VODENJA

Drugi sklop trditev, za katere sem iskala mnenje zaposlenih na Upravnem sodišču RS, se navezuje na vodenje v organizaciji. Tukaj sem pričakovala največja odstopanja med dejanskim in zelenim stanjem, upoštevajoč tudi dejstvo, da interesi vodstva in uslužbencev po nekem nepisanem pravilu ne morejo biti vedno enaka in da Slovenci že

pregovorno nismo nikoli zadovoljni "s tistimi nad seboj", bodisi zaradi zavisti in nevoščljivosti bodisi zaradi več stoletja trajajočega zatiranja s strani "tujcev", ki se nam je po mnenju strokovnjakov s področja preučevanja karakterologije in načina življenja (med njimi Janez Bogataj) vtrlo v narodno zavest in posledično se nekako otepamo vodstva... Na drugi strani pa sem pričakovala tudi zelo različen pogled na način vodenja s strani vodstva samega kot izvrševalca naloge ter strokovno-tehnične službe in strokovnih delavcev kot izvrševalcev (podrejenih).

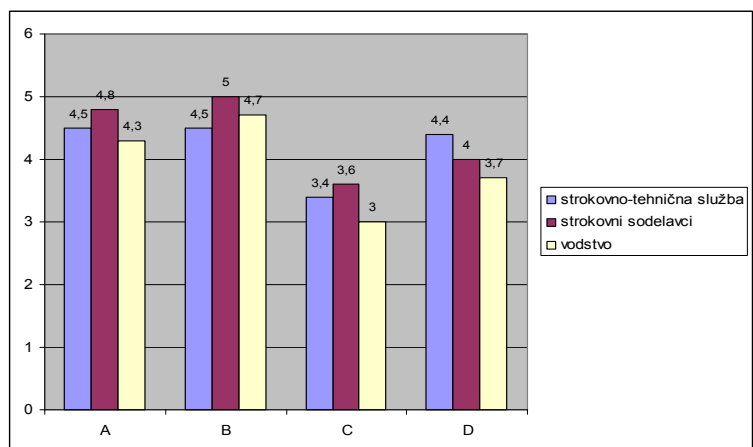
Grafikon 3: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Način vodenja"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasen

Grafikon 4: Povprečne ocene želenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Način vodenja"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Rezultati so pokazali, da je vodstvo v organizaciji premalo nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu, saj kar 13 anketirancev (65 %) pogreša tovrstno delovanje vodstva, bi si ga pa večina (19 anketirancev = 95 %) želela. Na nek način je to poziv zaposlenih v strokovno-tehnični službi svojemu vodstvu, da bi več časa posvetili mentorstvu in svetovanju, zaradi česar bi bilo delo lažje in na dolgi rok prinašalo večje zadovoljstvo zaposlenih in vzpostavitev boljših odnosov na delovnem mestu. Nasprotno mnenju strokovno tehnične službe pa je mnenje strokovnih sodelavcev in vodstva, ki pa menijo, da je vodstvo v veliki meri nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.

Vsekakor pa naslednja trditev in rezultati anketirancev kažejo na to, da *vodstvo v organizaciji ceni samostojnost pri delu, inovativnost in pripravljenost za pomoč*, saj je uslužbencev, ki se s trditvijo strinjajo, kar 35 %, medtem ko ji nasprotuje 15 %; preostanek pripada uslužbencem, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo. Zanimivo ob teh podatkih je, da so slednje odgovorili predvsem uslužbenci, ki so stari od 30 do 40 let in so zaposleni v organizaciji več kot 10 let, kar kaže na to, da so prej delali dolgo časa pod drugim vodstvom in se sedaj zaradi sprememb ne morejo natančno opredeliti kaj občutijo. Zanimiv je tudi podatek, da si kar 18 anketirancev (90 %) želi takšnega delovanja vodstva tudi v prihodnje. Če ta podatek primerjamo z odgovorom na predhodno postavljeno trditev, da se zaposleni radi izkažejo in so v delo pripravljeni vložiti veliko truda (naj spomnim, da se je s trditvijo strinjalo zgolj 8 anketirancev, želelo pa vseh 20), pridemo do preprostega zaključka, da imajo zaposleni voljo vložiti več truda v delo in se izkazati, vendar pa od vodstva pričakujejo, da se bo na njihov trud odzvalo in ga cenilo. Vprašanje pa je, koliko časa bi bilo dovolj zgolj cenjenje in kdaj bi prišlo do zahteve po nagradi, najverjetneje v obliki napredovanja ali finančnega dodatka na uspešnost, ki pa je trenutno po odredbi Vlade RS in ministrstva zamrznjeno in bo verjetno še nekaj časa tako tudi ostalo.

Odgovori na trditev "*Vodstvo je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničitvi ciljev; cilje uresničujemo smiselno, vendar lahko tudi agresivno*" kažejo na dejstvo, da zaposleni v strokovno-tehnični službi vodstvu ne pripisujejo prevelike usmeritve k izrazito usmerjenemu doseganju rezultatov, ki bi jih lahko uresničevali tudi agresivno, saj je to trditev podprlo zgolj 20 % vprašanih, 30 % pa se s trditvijo nikakor ne strinja, ostalih 50% anketirancev pa se ne more oziroma ne želi opredeliti glede te trditve. Rezultat se nekoliko spremeni pri zelenem stanju, saj bi si takšen način dela želelo 45 % vprašanih, zgolj 15 % pa meni, da vodstvo ne sme biti izrazito usmerjeno k rezultatom. S trditvijo, da je vodstvo izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničitvi ciljev, da se cilji uresničujejo smiselno, vendar lahko tudi zelo agresivno se ne strinja niti vodstvo, vendar iz odgovorov zelenega stanja izhaja, da bi si morda v nekaterih primerih želeli, da bi lahko tako delovali. Strokovni sodelavci v zvezi s to trditvijo niso popolnoma opredeljeni in ni bistvene razlike v odgovorih med sedanjim in zelenim stanjem.

Povsem drugačno sliko vodstva v dejanskem stanju pa dajejo rezultati zadnjega vprašanja v drugem sklopu o načinu vodenja. V njem sem postavila trditev, da je *vodstvo*

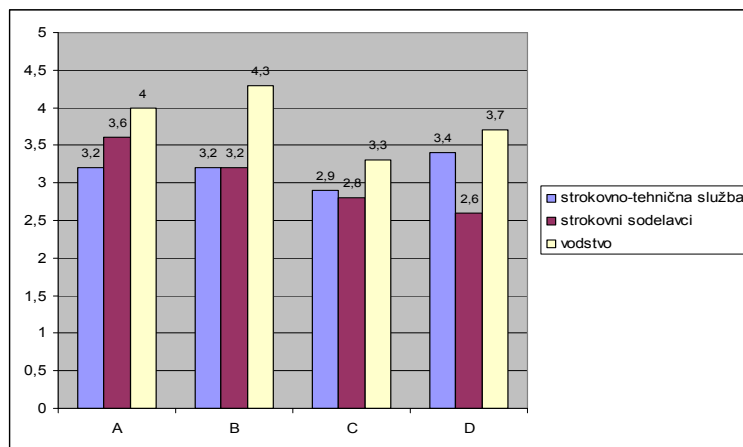
organizacije nagnjeno predvsem h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela. S to trditvijo se strinja 8 anketirancev (40 %), ravno toliko je neopredeljenih, nasprotujejo pa ji 4 anketiranci (20 %). Če pa pogledamo odgovore glede želenega stanja, pa se s to trditvijo strinja kar 95 % anketirancev. Iz podanih odgovorov na zadnji podvprašnji v tem sklopu lahko povzamem, da zaposleni v strokovno-tehnični službi od vodstva ne pričakujejo izrazite usmerjenosti k rezultatom, močna podpora zadnji trditvi pa nakazuje, da si želijo več koordinacije v organizaciji, večjo organiziranost, posledično temu pa se bi povečala tudi učinkovitost in boljši potek dela. Vodstvo to trditev vidi popolnoma drugače in meni, da je v celoti nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela. Na nek način lahko odgovore zaposlenih razumemo kot poziv vodstvu, da več truda vложи v koordiniranje in organiziranje poteka dela.

Tretji sklop - SISTEM RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem zaposlenim na Upravnem sodišču RS postavila trditve, ki se nanašajo na ravnanje z zaposlenimi. Zanimalo me je, ali vodstvo s svojim vodenjem podpira timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi, v kolikšni meri so podprte inovativnost, izvirnost in svoboda razmišljanja, zanimalo pa je tudi, če vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi. In nenazadnje, ali je za stil vodenja v organizaciji značilna varnost, podrejenost, predvidljivost in stabilnost odnosov.

Glede stila vodenja, ki podpira timsko delo, sem pričakovala nekoliko drugačne rezultate od dejanskih, saj je dejansko stanje, kot ga vidijo zaposleni v strokovno-tehnični službi, takšno, da se 30 % strinja z mojo trditvijo, medtem ko 35 % vprašanih meni, da vodstvo ne podpira timskega dela in sodelovanja ter doseganja soglasij med zaposlenimi in vodjo. V želenem stanju pa vsi strmijo k takšnemu stilu vodenja, kar je povsem razumljivo, saj timsko delo zahteva od posameznikov, da se v določeni meri odpovedo samosvojemu delovanju, na drugi strani pa krepi solidarnost, povezanost in sprejemanje načina dela in tudi karakterja ostalih članov tima. Združevanje v večje skupine pa je bilo prisotno skozi celotno zgodovino človeštva, saj se ljudje v skupini počutimo močnejše in tudi bolj varne. Hkrati pa nam dajo odgovori želenega stanja tudi vedeti, da si zaposleni ne želijo neke stroge hierarhične ureditve organizacije, kjer bi bila beseda vodstva vedno glavna in dokončna, ampak si želijo usklajenega delovanja, kjer bi z vodstvom lahko sklenili tudi dogovor oziroma kompromis - predvsem slednjega bi se moralo zavedati vodstvo vsake organizacije; s tem, ko na določen način dopustiš podrejenim, da izrazijo svoje mišljenje in jim daš možnost aktivnega sodelovanja in možnost soodločanja, se zaposleni dobro počuti in dobi občutek določene pomembnosti v organizaciji; da ni zgolj številka in nekdo, ki izvršuje naloge, ampak je aktivni pomembni del te organizacije. S tem se krepi tudi njegova zavzetost za delo in deluje kot motivacijski faktor.

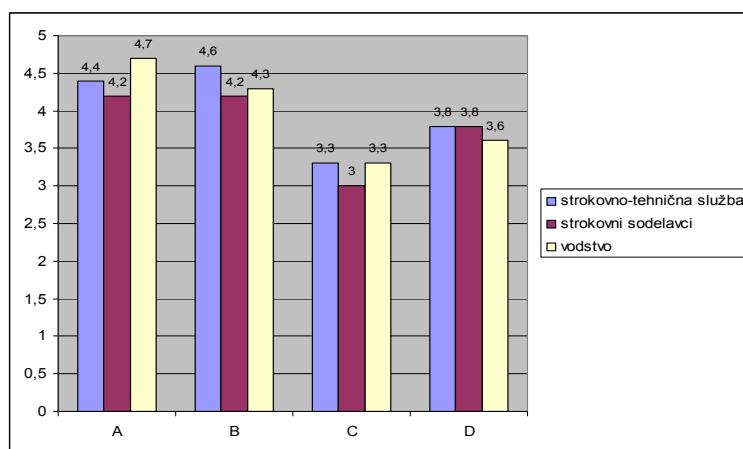
Grafikon 5: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Sistem ravnanja z zaposlenimi"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Grafikon 6: Povprečne ocene želenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Sistem ravnanja z zaposlenimi"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

S trditvijo, da *vodstvo podpira inovativnost, izvirnost in dopušča svobodno razmišljanje*, se večina anketirancev strokovno-tehnične službe in strokovnih sodelavcev ne more opredeliti. Iz odgovorov želenega stanja pa izhajajo, da bi si želeli, da bi vodstvo podpiralo inovativnost in izvirnost ter da bi dopuščalo svobodno razmišljanje. Vodstvo ima pri tej trditvi čisto drugačen pogled, saj meni, da v zadostni meri podpira inovativnost, izvirnost in da zaposlenim dopušča dovolj svobodnega razmišljanja. Iz tega lahko izhajamo, da se stališče strokovno-tehnične službe in strokovnih sodelavcev razlikuje od stališča vodstva.

Tukaj bi bil potreben temeljit pogovor med zaposlenimi in vodstvom, zakaj prihaja do različnih pogledov na postavljeno trditev.

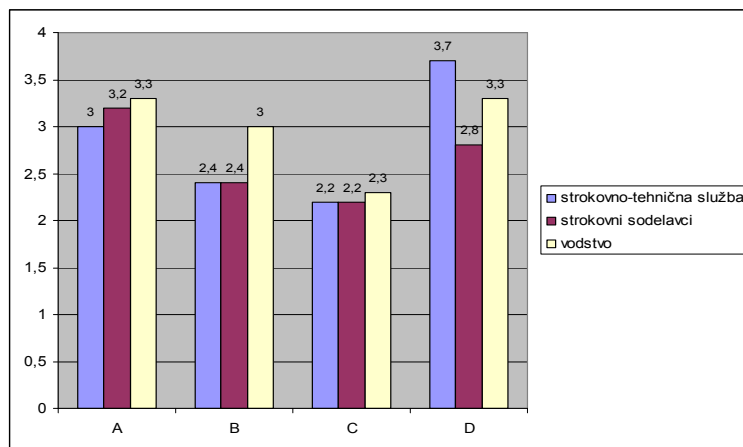
Trditev, da vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakuje doseganje visokih ciljev, bi bila nekoliko bolj na mestu za organizacije, ki proizvajajo dobiček, na primer kakšno podjetje v zasebni lasti. Upravno sodišče RS in njegovi zaposleni pa so državni uslužbenci. In kot sem že prej omenila, zaradi varčevalnih ukrepov Vlade RS so najrazličnejša napredovanja in dodatki za uspešnost že nekaj časa zamrznjeni. Iz tega sledi, da tekmovalnost v tem trenutku ne bi zaposlenemu za več vloženega dela prinesla nobenih vidnih rezultatov, zaradi česar bi verjetno pretirano spodbujanje k njej naletela na odpor zaposlenih in poslabšanje odnosov v organizaciji, kar pa si vodstvo zagotovo ne želi. Zato je v tem trenutku neka stagnacija in strmenje k nekemu uravnovešenemu delu edina smiselna rešitev. Iz rezultatov anketirancev, kakšno stanje bi si želeli, pa je razvidno, da si zaposleni niti ne želijo pretirane tekmovalnosti in doseganja visokih ciljev, saj si to želi zgolj polovica vprašanih. Seveda moramo tudi pri želenem stanju upoštevati, da anketiranci nanj gledajo z današnjega vidika, z današnjimi težavami in tegobami, ki jih je prinesla globalna finančna in ekonomska kriza, saj se je v velik odstotek ljudi usidrala neka psihološka apatičnost, saj ljudje težje "pridejo" skozi življenje, upoštevajoč prihodke in stroške za neko normalno življenje, in posledica je neko vesplošno stagniranje.

Da je za *stil vodenja v organizaciji značilna varnost zaposlitve, podrejenost, predvidljivost in stabilnost odnosov* sta si enotna strokovno-tehnična služba in vodstvo, izstopa pa mnenje strokovnih sodelavcev, ki se s to trditvijo ne strinjajo, pa bi si takšnega stila vodenja želeli. Morda bi iz tega lahko sklepali, da je večina strokovnih sodelavcev zaposlenih za določen čas ter zaradi tega varnosti zaposlitve ne občutijo.

Četrty sklop - POVEZANOST UDELEŽENCEV V CELOTO ORGANIZACIJE

Zvestoba, medsebojno zaupanje in predanost organizaciji so trije ključni faktorji za učinkovitost organizacije in vodstvu zagotavljajo produktivnost in napredek. S tem se strinjajo in si tega želijo tudi zaposleni strokovno-tehnične službe, saj jih je kar 95 % odgovorilo pritrnilno kot želeno stanje. Vendar pa anketni vprašalniki kažejo, da je več tistih, ki tega v naši organizaciji ne občutijo (8 anketirancev = 40 %) kot tistih, ki se s trditvijo strinjajo (7 anketirancev = 35 %). To delno kaže na to, da se zaposleni ne uspejo poistovetiti z organizacijo in pri svojem delu še vedno zaupajo najbolj sami sebi. Odgovori na to trditev še dodatno potrjujejo odziv anketirancev na trditev na začetku anketnega vprašalnika, kjer so prav tako niso strinjali, da smo zaposleni kot velika družina, ki si medsebojno pomaga in zaupa. Enako stanje občutijo tudi strokovni sodelavci in vodstvo.

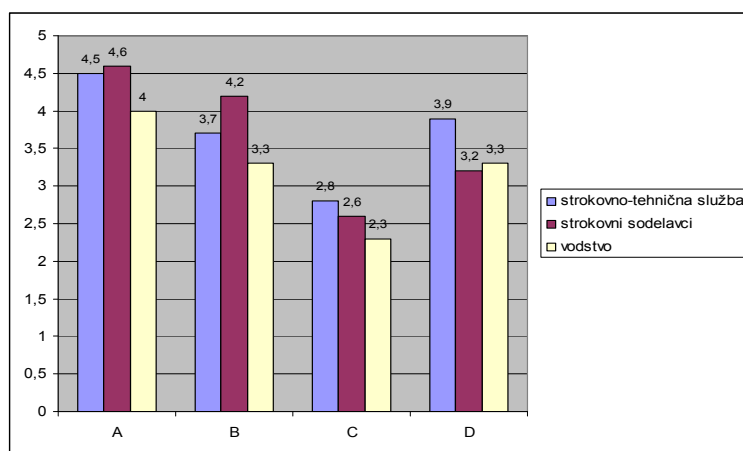
Grafikon 7: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Povezanost udeležencev v celoto organizacije"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Grafikon 8: Povprečne ocene želenem stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Povezanost udeležencev v celoto organizacije"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Če sem na začetku anketnega vprašalnika iskala vzroke za dobljene rezultate v tem, da zaposleni ne čutijo odnosov, ki so značilni za družino tudi znotraj organizacije, pa si jih želijo, sem tukaj dobila potrditev, da je temu res tako. Ne ravno idealni odnosi med zaposlenimi ter na relaciji nadrejeni-podrejeni ter sprejemanje organizacije kot prostora, kjer preživimo 8 ur na dan v opravljanju določenih nalog, pripomorejo k dejstvu, da se zaposleni ne uspejo poistovetiti in začutiti pripadnosti (zvestobe) organizaciji. Menim, da bi bilo mogoče in potrebno (tudi s pomočjo mojih ugotovitev v diplomskem delu), narediti korenito reformo in vnesti novosti, ki bi prispevale k izboljšanju trenutnega stanja in na ta

način dvigniti raven pripadnosti organizaciji in posledično bi dosegli tudi boljše počutje zaposlenih in večjo učinkovitost pri opravljanju nalog ter doseganju ciljev. To moje razmišljanje podkrepi tudi 100 % strinjanje s trditvijo v zelenem stanju.

Tudi *napredek in inovativnost* po pridobljenih podatkih nista tista, ki bi se odražala v naši organizaciji, saj ju v organizaciji prepoznajo zgolj 3 anketiranci (15 %), čeprav bi si ju zaposleni v strokovno-tehnični službi želeli, prav tako pa tudi strokovni sodelavci. Vendar moramo zaposleni del odgovornosti za to prevzeti tudi sami, kajti ravno mi, ki se vsakodnevno srečujemo z najrazličnejšim delom, bi morali dati pobudo vodstvu za določene spremembe v načinu ali organizaciji dela, in vodstvo bi nato lahko naše predloge preučilo in jih posredovalo na višjo distanco, kjer bi lahko naše predloge upoštevali in tudi dali odobritev njihovega uveljavljanja v vsakdanji praksi v naši organizaciji.

Moja naslednja trditev - *organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki in doseženi cilji, pri čemer so zaposleni zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način* - je naletela na nestrinjanje pri večini zaposlenih. Kar 95 % anketiranih se s to trditvijo ne strinja, pa tudi v zelenem stanju takšnega načina povezovanja organizacije in doseganja ciljev ne bi odobravalo 75 % anketiranih. Ti odgovori kažejo na to, da so pretekli dosežki in doseženi cilji sicer pomembni za organizacijo v smislu učinkovitosti, vendar pa niso pomembni za medsebojne odnose in trdnost organizacije kot mozaika, ki ga sestavljajo posamezni zaposleni. Prav tako zaposleni ne odobravajo agresivnosti pri doseganju rezultatov in se je niti ne poslužujejo; veliko bolj jim ustreza harmonija oziroma neko sorazmerje med cilji, rezultati ter odnosi v organizaciji sami. Trenutno stanje pa se najbolj kaže, da organizacijo povezujejo predvsem *formalna pravila*, ne pa toliko medsebojni odnosi. Toda tukaj bi rada poudarila, da očitno za takšno stanje ni krivo vodstvo organizacije, ampak predvsem način dela in pa pojem institucije, kateri pripadamo, kajti tudi pri zelenem stanju se je 65 % vprašanih opredelilo za enak odgovor.

Peti sklop - STRATEŠKI POUČENKI

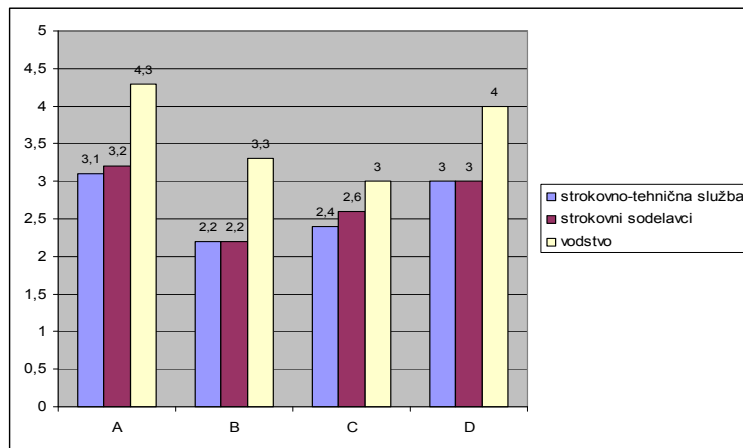
Na podlagi odgovor, pridobljenih v petem sklopu anketnega vprašalnika, sem želela pridobiti informacije o strateških poudarkih organizacije. Zanimale so me predvsem naslednje stvari:

- pomembnost osebnega razvoja zaposlenih;
- pomembnost zaupanja, odprtosti in sodelovanja;
- pomembnost pridobivanja novih virov in ustvarjanja novih izzivov;
- pomembnost tekmovalnosti in doseganje rezultatov;
- pomembnost stabilnosti in trajnosti organizacije.

Da je za *organizacijo pomemben razvoj zaposlenih*, meni nekaj manj kot polovica anketiranih, prav tako se ti anketiranci strinjajo, da v organizaciji cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje. Vendar pa stanje ni v skladu s pričakovanji zaposlenih, saj si večjega zaupanja, odprtosti in sodelovanja želi kar 85 % anketirancev. Enako dejansko stanje in zeleno stanje občutijo tudi strokovni sodelavci. Nasproti pa vodstvo meni, da za

razvoj zaposlenih namenijo veliko truda in da prav tako cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje.

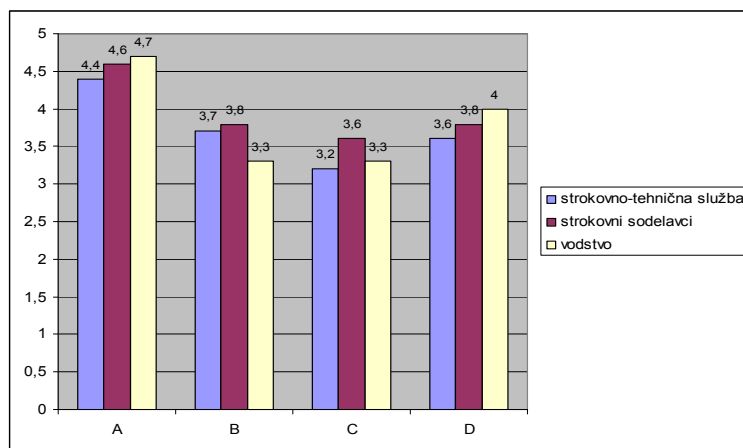
Grafikon 9: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Strateški poudarki"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Grafikon 10: Povprečne ocene želenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Strateški poudarki"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Da je za organizacijo pomemben razvoj zaposlenih, meni nekaj manj kot polovica anketiranih, prav tako se ti anketiranci strinjajo, da v organizaciji cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje. Vendar pa stanje ni v skladu s pričakovanji zaposlenih, saj si večjega zaupanja, odprtosti in sodelovanja želi kar 85 % anketirancev. Enako dejansko stanje in želeno stanje občutijo tudi strokovni sodelavci. Nasprotno pa vodstvo meni, da

za razvoj zaposlenih namenijo veliko truda in da prav tako cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje.

Zaposleni so tudi mnenja, da organizacija *ni naravnana k iskanju novih virov in ustvarjanju novih izzivov* (tako meni 70 % anketiranih), kar kaže na stagnacijo organizacije oziroma zadovoljnost z obstoječim položajem in stanjem. Pri tem pride do konflikta interesov, saj si zaposleni takšnih sprememb oziroma novih izzivov želijo, kar so izrazili tudi v odgovorih o želenem stanju (90 %). Ljudje že po svojem karakterju težimo k novostim, k novim izzivom. Pomanjkanje le-teh lahko dolgoročno privede do razmišljanja o menjavi službe, kar bi lahko pomenilo uhajanje utečenega tima iz organizacije in posledično ponovno uvajanje novih zaposlenih in prilagajanje delu, kar pa je lahko za organizacijo dolgoročen proces, ki se lahko odrazi tudi na učinkovitosti celotne organizacije.

S tretjim vprašanjem v tem nizu sem se ponovno dotaknila tekmovalnosti in doseganja rezultatov, pri čemer sem izpostavila, da sta s strani organizacije najbolj cenjena doseganje ciljev in uspeha. Rezultati so podobni tistim iz začetka anketnega vprašalnika. Kadarkoli je govora o tekmovalnosti, se čuti neka nezainteresiranost zaposlenih, o vzrokih pa sem govorila že prej, zato jih ne bi ponavljala. O interesu zaposlenih za tekmovalnost pričajo številke same - 10 % anketirancev meni, da se podarja tekmovalnost na delovnem mestu in samo 35 % zaposlenih si je dejansko tudi želi.

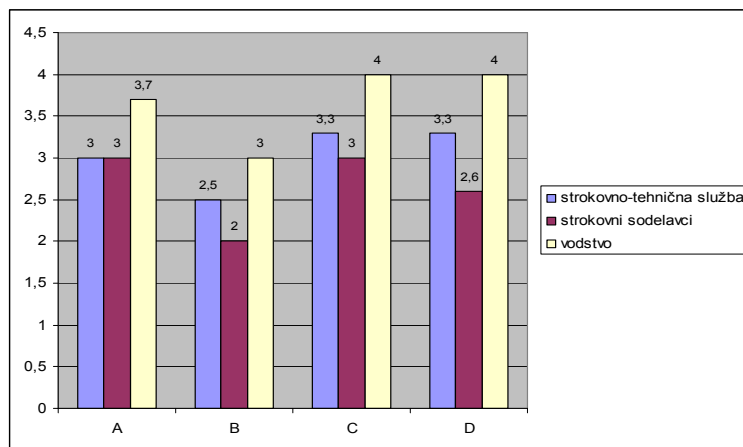
Strokovno-tehnična služba in strokovni sodelavci niso opredeljeni ali organizacija poudarja stabilnost in trajnost ter da se šteje za pomembno učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim dogodkom. Si pa na nek način takšnega stanja vseeno želijo. Drugačno je mnenje vodstva, ki se s to trditvijo strinja.

Šesti sklop - KRITERIJ USPEHA

Zadnji sklop vprašanj, na podlagi katerih sem si lahko ustvarila sliko dejanskega stanja med zaposlenimi v organizaciji (Upravnem sodišču RS), je bilo ugotavljanje kriterijev uspeha.

Glede na pridobljene podatke lahko opazimo, da se manj kot polovica vprašanih (35 %) strinja, da so *merila uspeha organizacije izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihova predanost organizaciji*. Še manj anketirancev vidi *uspeh organizacije v nudenju vedno novih in unikatnih storitev, ki jih posreduje na tržišče* (zgolj 15 %).

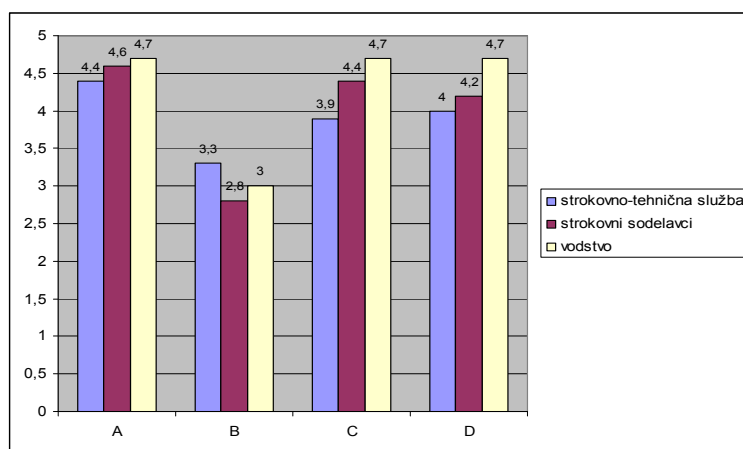
Grafikon 11: Povprečne ocene dejanskega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Kriterij uspeha"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Grafikon 12: Povprečne ocene želenega stanja trditev A, B, C, D pri sklopu "Kriterij uspeha"



Legenda: A-kultura klana., B-kultura adhoc, C-kultura trga D-kultura hierarhije.

Vir: lasten

Zanimivo je, da so razlike med dejanskim stanjem in želenim stanjem zelo občutne. Da bi moralo biti merilo za uspeh izobraževanje zaposlenih, timsko delo in skrb za zaposlene, meni kar 95 % anketirancev, prav tako jih več kot polovica meni, da bi morala organizacija na tržišče ponuditi nove in unikatne storitve ter bi morala biti nagnjena k neprestanim inovacijam. Več kot očitno je, da je dejansko stanje zelo pod pričakovanji zaposlenih v strokovno-tehnični službi ter strokovnih sodelavcih, kar bi bilo po mojem mnenju potrebno čim prej uskladiti, kajti le zaposleni, ki ima enake cilje kot organizacija, so zadovoljni in se

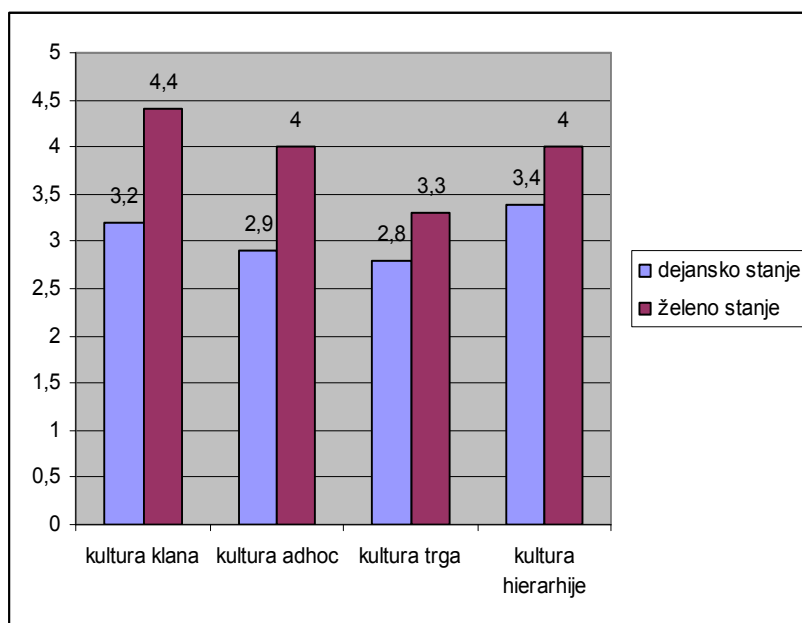
v organizaciji počutijo dobro. Sicer vodstvo meni, da je stanje glede organizacije zaposlenih, uvajanja timskega dela ter skrb za zaposlene zadovoljivo, vseeno pa si glede na odgovore o želenem stanju želi dodatnih sprememb.

Navkljub vsem odstopanjem med dejanskim stanjem in želenim stanjem pa zaposleni menijo, da so za uspeh pomembne *visoko kakovostne storitve in zanesljivost*, kar je v veliki meri doseženo že sedaj, saj se s to trditvijo strinja 9 anketirancev (45 %), nasprotuje pa ji 3 anketiranci (15 %), medtem ko se ostali glede trditve ne morejo opredeliti. Takšno definicijo s strani organizacije si želi 60 % anketirancev, zanimivo pa se proti njej ni izrekel nihče.

ANALIZA DRUGEGA DELA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

S pomočjo anketnih vprašalnikov in lastno raziskavo sem po pričakovanju dobila rezultat, ki kaže, da v organizaciji prevladuje *hierarhični tip kulture*, saj so temu tipu organizacijske kulture anketiranci namenili povprečno najvišjo oceno 3,4. Takšen rezultat je bilo pričakovati, saj Upravno sodišče RS deluje po vnaprej določenih pravilih, ima jasno organizacijsko strukturo in se strogo drži z zakonom določenih pravil in postopkov. Za takšno organizacijo je prav tako pomembna učinkovitost, nagnjenost h kontroli, predvsem pa je pomembno stabilno okolje. Nadalje so rezultati anketnega vprašalnika pokazali, da si zaposleni še naprej želijo hierarhičnega tipa organizacijske kulture, saj so tem trditvam namenili povprečno oceno kar 4. Da si zaposleni tudi vnaprej želijo takšne organizacijske kulture, je prav gotovo dejstvo, da navedeni tip organizacijske kulture zagotavlja stabilno okolje in trajno zaposlitev, kar je v trenutnih kriznih časih izrednega pomena.

Grafikon 13: Prikaz obstoječe in želene organizacijske kulture na Upravnem sodišču RS



Vir: lasten

Kljub temu pa v nadaljevanju raziskave ugotavljam, da si zaposleni najbolj želijo tip organizacijske kulture, ki se imenuje kultura klana. Tem trditvam so zaposleni namenili najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,4. Glede na dobljen rezultat in oceno 3,2 je sicer razvidno, da zaposleni deloma občutijo organizacijo kot organizacijo, ki je tipa kulture klana, vendar je glede na razliko med pridobljenima ocenama razvidno, da kljub temu niso zadovoljni in si v prihodnje želijo, da bi takšen tip organizacije prevladoval. Za takšen tip organizacije je značilno prijazno delovno okolje, ki je podobno veliki družini. Zanj je

značilno timsko delo, sodelovanje in soglasnost pri odločitvah, vodja pa je hkrati tudi mentor zaposlenim. Iz odgovorov zelenega stanja jasno izhaja, da bi se prav vsi zaposleni želeli čutiti kot del velike družine, kjer si člani medsebojno pomagajo in zaupajo, vendar tega trenutno ne občutijo v zadostni meri. Zaposleni tudi menijo, da je vodstvo premalo nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu. Prav tako si zaposleni želijo tudi večjega zaupanja, odprtosti in sodelovanja, predvsem pa izboljšati odnose podrejeni/nadrejeni. Iz tega izhaja, da si zaposleni želijo kulture, kjer bi jim bilo namenjeno več pozornosti, nagnjenja k mentorstvu in svetovanju. Želijo si delovnega okolja, kjer bi vladalo zaupanje in pripravljenost za sodelovanje ter izboljšanje medsebojnih odnosov med podrejenimi in nadrejenimi. Iz navedenega lahko povzamemo, da bi bilo potrebno več časa nameniti razvoju medsebojnih odnosov.

Prav tako je bil pričakovan odgovor, da zaposleni ne občutijo organizacije kot kulture adhoc, saj je dobil povprečno oceno 2,9. Presenetil me je odgovor za želeno stanje takšne organizacijske kulture, ki z oceno 4 kaže na to, da si zaposleni želijo takšne organizacijske kulture. Za tip adhoc kulture je značilno dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Organizacijo povezujeta inovativnost in nenehno preizkušanje. Za tak tip organizacije je zelo pomembna pripravljenost na spremembe in sprejemanje izzivov. Organizacija spodbuja samostojnost in samoiniciativnost. Prav zaradi teh karakteristik te organizacijske kulture me preseneča dejstvo, da so zaposleni namenili tem odgovorom tako visoko oceno. Vzroke v tem je najbrž treba iskati v posameznih trditvah, saj na primer trditev, da je organizacija dinamična in podjetna, v kateri se posamezniki radi izkažejo in so pripravljeni vložiti veliko truda, kaže na to, da praktično vsi zaposleni menijo, da si takšno stanje v organizaciji želijo. Zanimiv je tudi podatek o tem, da si velika večina anketirancev želi, da bi vodstvo v organizaciji cenilo samostojnost in inovativnost pri delu ter pripravljenost za pomoč. Zaposleni si prav tako želijo, da bi bila organizacija naravnana k iskanju novih virov in ustvarjanju novih izzivov, večina anketirancev pa si želi, da bi bila organizacija nagnjena k neprestanim inovacijam. Iz navedenega lahko izhajamo, da si zaposleni želijo več samostojnosti in samoiniciativnosti pri delu. Sklepamo lahko tudi, da zaposleni sicer delujejo po vnaprej določenih pravilih in postopkih, kjer je vse utečeno, vendar bi si želeli organizacije, kjer bi se lahko s svojim delom in znanjem izkazali, kjer bi lahko podajali svoje ideje in inovacije, ki bi bile tudi upoštevane. Prav tako je razvidno, da so v delo pripravljeni vložiti veliko truda.

Najmanj pa zaposleni organizacijo občutijo kot kulturo trga, saj so temu tipu organizaciji namenili povprečno oceno 2,8. Takšen rezultat je bil pričakovan, saj je tak tip organizacije značilen predvsem za podjetja, ki so tržno usmerjena. Ključni cilji za takšno organizacijo so dobičkonosnost, doseženi prodajni izidi, tržni delež in konkurenčna cena. Želeno stanje za takšen tip organizacijske kulture je bil ocenjen z oceno 3,3, kar je najmanjša vrednost od vseh štirih tipov organizacijske kulture.

ANALIZA TRETJEGA DELA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

V tretjem delu anketnega vprašalnika sem zastavila trditve, na podlagi katerih lahko ugotavljamo, kaj bi bilo potrebno spremeniti za večje zadovoljstvo zaposlenih.

Tako iz analize anketnih vprašalnikov izhaja, da je prva trditev - za večje zadovoljstvo zaposlenih bi bilo potrebno *izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni* - dobila povprečno oceno odgovorov 4,1. Sklepamo lahko, da se zaposleni v celoti strinjajo s to trditvijo. Menijo namreč, da bi bilo za večje zadovoljstvo zaposlenih potrebno izboljšati odnose podrejeni/nadrejeni. Razlika med mnenjem strokovno tehnične službe (kjer je povprečna ocena dosegla oceno kar 4,5) in vodstvom, kjer so bili odgovori ocenjeni s povprečno oceno 3, kaže na dejstvo, da se vodstvo glede izboljšanja odnosov nadrejeni/podrejeni niti strinjajo niti ne strinjajo. Takšna razlika v oceni je najbrž klic zaposlenih vodstvu, da s sedanjim stanjem niso zadovoljni in da je na tem področju potrebno nekaj spremeniti.

Druga trditev, da je *potrebno povečati red in disciplino* v organizaciji, je dosegla oceno 2,9, kar pomeni, da se zaposleni s to trditvijo ne strinjajo in menijo, da je za red in disciplino dobro poskrbljeno.

Pri tretji trditvi, da je za večje zadovoljstvo zaposlenih *potrebno izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v organizaciji*, sem dobila povprečno oceno 4,1. Tako visoka ocena kaže, da se zaposleni v celoti strinjajo, da je potrebno izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v organizaciji. Menijo namreč, da ne dobijo dovolj informacij v zvezi z dogajanjem v organizaciji in v zvezi s svojim delom, da bi le-to potekalo nemoteno. Na nek način je to prav tako poziv vodstvu, da bi bilo potrebno več truda posvetiti informiranju zaposlenih.

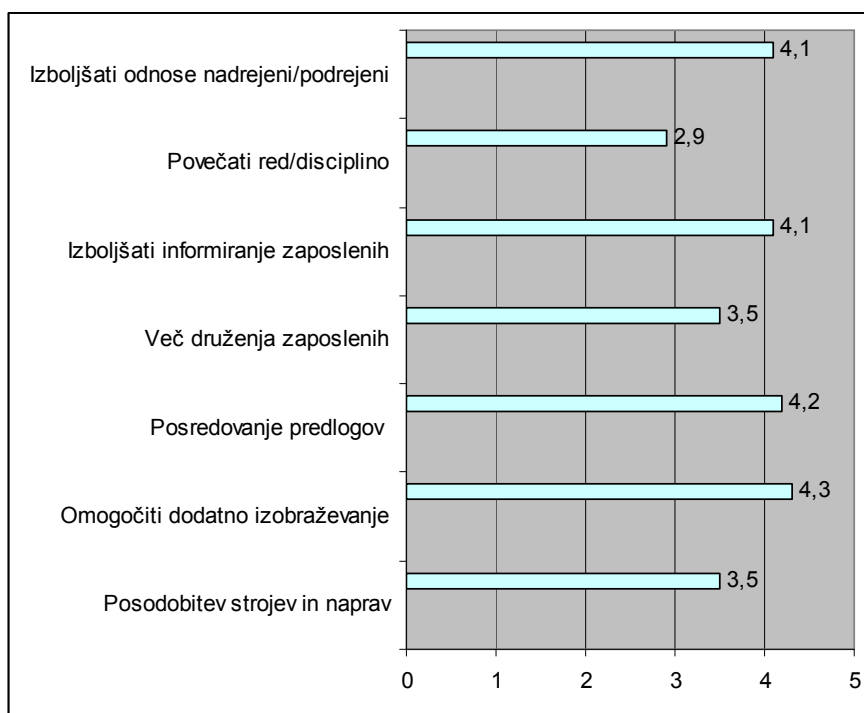
Povprečno oceno 3,5 je dobila trditev, da bi bilo za večje zadovoljstvo zaposlenih potrebno *več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabave)*. Odgovori kažejo na to, da so zaposleni sicer zadovoljni z načinom druženja izven delovnega časa, vendar bi si morda želeli, da bi bilo takšnega druženja več, saj so takšna neformalna druženja prav gotovo priložnost za bolj osebni stik tudi med nadrejenimi in podrejenimi, kar bi pripomoglo k izboljšanju odnosov le-teh.

S trditvijo, da *naj bi imeli zaposleni možnost posredovanja predlogov za izboljšanje delovnih pogojev načina dela, povečanja produktivnosti in nižanja stroškov*, se zaposleni v celoti strinjajo, saj je odgovor dobil povprečno oceno 4,2. Menim, da je predvsem na zaposlenih, da podajo vodstvu pobudo za izboljšanje pogojev dela, povečanja produktivnosti in podobno, saj se zaposleni vsakodnevno srečujemo z najrazličnejšim delom, pri katerem dobimo različne informacije in se nam ob tem utrrejo nove zamisli. Vodstvo pa bi moralo takšne predloge spodbujati, preučiti in po potrebi upoštevati ter uveljaviti v vsakdanji praksi v naši organizaciji.

Prav tako je zelo visoko oziroma kar najvišjo oceno (4,3) dobila trditev, da bi bilo potrebno *omogočiti dodatno izobraževanje zaposlenih*. Zaposleni si namreč želijo dodatnega izobraževanja, saj to pomeni dodatno znanje, kar pa pripomore k boljšemu in učinkovitejšemu opravljanju dela. Sicer je vodstvo pri omogočanju dodatnega izobraževanja omejeno s proračunom, vendar pa je tu zadosten rezultat, ki kaže na to, da je na tem področju potrebno nekaj ukreniti.

Na zadnjo trditev, da bi bilo potrebno poskrbeti za posodobitev strojev in naprav, ki jih uporabljamo, nisem pričakovala takšnega rezultata - trditev je bila ocenjena z oceno 3,5, kar pomeni, da so zaposleni zadovoljni s stroji in napravami, ki jih uporabljajo pri svojem delu, vendar si želijo, da bi bili ti še boljši. Rezultat me je malce presenetil, saj se oprema, ki jo uporablja organizacija za svoje delo, posodobi vsake štiri leta. Ker pa tehnologija vsakodnevno napreduje, in razvoju sledijo tudi zaposleni, je takšna ocena povsem upravičena.

Grafikon 14: Prikaz zelenega stanja pri trditvah kaj bi morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih



Vir: lasten

7 UGOTOVITVE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE

Rezultati, ki sem jih dobila z ugotavljanjem trenutnega in želenega stanja, so razkrili določene pomanjkljivosti organizacije in samega poteka dela na Upravnem sodišču RS. Predvsem slednji so želje zaposlenih po spremembah in hkrati neprecenljivo gradivo za vodstvo, da s primernimi ukrepi v smeri približevanju želj zaposlenih v organizaciji vzpostavi boljše delovne razmere, ki pa so eden temeljnih pogojev za večjo ustvarjalnost, produktivnost in hkrati tudi boljše počutje na delovnem mestu.

Anketiranci se strinjajo, da bi bilo vzdušje "družine", v kateri vladata prijaznost, medsebojna pomoč in zaupanje, veliko bolj zaželeno in dobrodošlo od trenutnega stanja. Čuti se pomanjkanje nekega zaupanja med zaposlenimi samimi ter povezanost med člani kolektiva. Večinoma ne nastopajo kot tim, ampak kot posamezni člani v delovnem aparatu. Vodstvo bi v tem primeru moralo najti pravi način, da poveže zaposlene med seboj. Konec koncev zaposleni v medsebojnih stikih preživijo precejšen del dneva. Morda bi bilo dobro razmišljati o kakšni vrsti aktivnosti, ki bi zaposlene povezovala in kjer bi morali delati v timu. Tako bi se posamezniki približali drug drugemu in tudi utrdili timsko delo.

Rezultati anketnih vprašalnikov so tudi razkrili, da si strokovno-tehnična služba in strokovni sodelavci želijo več mentorstva in svetovanja s strani vodstva. S tem bi zaposleni nekako čutili, da za njimi stoji nekdo, ki jim lahko vedno svetuje in pomaga, saj se s primeri dvoumnosti dela oziroma zapletenimi in specifičnimi primeri srečujemo praktično vsak dan. Za takšno delovanje ni potrebno organiziranje predavanj, seminarjev in podobno. Verjetno bi bil dovolj že kratek obisk pisarne s strani vodstva ter nekajminutni pogovor z zaposlenimi, v katerem bi povprašali po obsegu dela, morebitnih težavah, na katere so zaposleni naleteli med delom; skratka ustvarjanje občutka, da so zaposleni pomemben del celotne organizacije in da jim je vodstvo vedno na voljo za kakršnokoli pojasnilo, pomoč in mentorstvo.

Na podlagi rezultatov iz anketnih vprašalnikov lahko sklepamo, da imajo zaposleni voljo vložiti več truda v svoje delo in se pri tem tudi posebej izkazati, vendar pa od vodstva pričakujejo, da se bo na njihov trud odzvalo in ga primerno cenilo. Vprašanje pa je, koliko časa bi bilo dovolj zgolj cenjenje in kdaj bi prišlo do zahteve po nagradi, najverjetneje v obliki napredovanja ali finančnega dodatka na uspešnost, ki pa je trenutno po odredbi Vlade RS in Ministrstva zamrznjeno in bo verjetno še nekaj časa ostalo. Tako je pred vodstvom naloga, da poišče ustrezen način nagrajevanja delavcev, s čimer bo doseglo večjo zavzetost delavcev za delo in večji vložek truda vanj.

Anketiranci tudi izražajo mnenje, da vodstvo organizacije ni zadostno nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela, čeprav si zaposleni to želijo. Ponovno smo pri problemu aktivnega vključevanja vodstva v sam potek dela, kar bi bilo smiselno izboljšati. Možnosti je več - na novo zastaviti način opravljanja dela, večja

vmesna angažiranost vodstva pri ugotavljanju poteka dela, angažiranost vodstva pri sami organizaciji in tudi nenehen nadzor poteka dela, seveda v povezavi z že prej omenjenim mentorstvom in svetovanjem.

Čeprav Upravno sodišče RS spada med ustanove, kjer je za delovanje potrebna določena hierarhija dela, saj mu to narekujejo zakon in ostali predpisi, pa si zaposleni želijo neko vzajemno delovanje oziroma usklajeno delovanje na relaciji vodstvo-zaposleni (podrejeni). Seveda vodstvo še vedno ohrani svoj avtoritativni položaj v organizaciji, vendar pa možnost zaposlenih, da izrazijo svoje mnenje o določenem procesu oziroma možnost, da lahko predlagajo pozitivne spremembe, ki jih vodstvo nato preuči in o svojih odločitvah (upoštevanju) tudi sporoči zaposlenim, daje občutek možnosti soodločanja. Takšno dejanje s strani vodstva daje zaposlenim občutek pomembnosti v podjetju in je hkrati tudi motivacijski faktor pri večji zavzetosti za delo in prijetnejšem počutju na delovnem mestu.

Na tem mestu je potrebno poudariti še, da si zaposleni želijo dodatnega izobraževanja, saj to pomeni dodatno znanje, kar pa pripomore k boljšemu in učinkovitejšemu opravljanju dela. Sicer je res, da je vodstvo pri omogočanju dodatnega izobraževanja omejeno s proračunom, vendar pa je tu zadosten rezultat, ki kaže na to, da je na tem področju potrebno nekaj ukreniti.

Med najbolj pomembne predloge za boljše počutje na delovnem mestu, za vzpostavitev boljših odnosov med zaposlenimi in vodstvom ter na relaciji sodelavec-sodelavka spada dvig ravni pripadnosti organizaciji. Kajti s pripadnostjo se v določeni meri reši tudi mnogo drugih težav, ki se trenutno pojavljajo v organizaciji (zaupanje, medsebojna pomoč, občutek pomembnosti in možnost soodločanja). Pripadnost se danes ne izkazuje več na načine, ki so bili primerni in popularni v preteklosti, ko so zaposleni na poroko, pogreb ali pa tržnico hodili z majico z napisom in logotipom podjetja, kjer so delali. Pripadnost pomeni, da človek z veseljem pride v službo, da službe ne sprejema kot nujno zlo, nek prostor, kjer mora preživeti 8 ur dnevno, ampak da je pripravljen za dosego nekega cilja oziroma za uspešen potek dela tudi nameniti kakšno minuto več svojega časa. Seveda je v današnjih časih to razmeroma težko doseči, vendar pa z kančkom iznajdljivosti ni nemogoče. Spomnimo se podjetja Mercator v času, ko ga je še vodil tedanji direktor in današnji ljubljanski župan Zoran Jankovič. S svojo karizmo in s svojo odprtostjo za vsakega zaposlenega posebej je dosegel, da so ga cenili prav v vsaki, pa bodisi še tako majhni, prodajalni po Sloveniji. S svojimi obiski prodajaln po državi in organiziranjem skupnih piknikov oziroma prednovoletnih zabav, kjer se je pomešal med zaposlene, prisedel in se z njimi pogovoril o najbolj vsakdanjih stvareh, jim je dal vedeti, da so zanj kot direktorja in za organizacijo pomemben člen pri uspehu. In zaradi tega so se zaposleni počutili pomembne in hkrati pripadne podjetju, vse skupaj pa je vodilo k dobrim medsebojnim odnosom v enotah in dvigovalo raven storitev, ki so jih nudili.

8 ZAKLJUČEK

V teoretičnem delu diplomskega dela sem obravnavala pojem organizacijske kulture (kaj organizacijska kultura je), preučevala zakaj je prišlo do povečanja zanimanja organizacijske kulture, katere so njene značilnosti in sestavine, kako organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije. Navedla sem nekaj tipologij organizacijske kulture ter kako se le-ta oblikuje in spreminja. V nadaljevanju sem na kratko predstavila pristojnost in sestavo obravnavane organizacije Upravnega sodišča Republike Slovenije.

Ob prebiranju različne literature sem prišla do ugotovitve, da je definicij organizacijske kulture zelo veliko. Verjetno največkrat omenjena definicija je definicija E.H. Scheina, ki se glasi: "Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije. Te delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja, kar se odraža na delovanju in obnašanju članov organizacije." Poudariti je potrebno, da je organizacijska kultura zelo kompleksen pojav, saj je eden izmed najbolj neotipljivih pojmov, ki pa se je izkazal za izjemno pomembnega. Raziskovalci so ugotovili, da ima organizacijska kultura v današnjih, hitro spreminjajočih se časih, izjemen pomen, saj je od nje v veliki meri uspešnost delovanja organizacije. Vsaka organizacija ima svojo edinstveno kulturo, katera nastaja podzavestno. Najpomembnejšo vlogo pri nastajanju, spreminjanju oziroma ohranjanju organizacijske kulture imajo ustanovitelji oziroma vodstvo organizacije. Pomembno je, da se zavedamo, da se spremembe ne dogajajo čez noč. Kultura nastaja postopoma in dolgo časa, zato je v organizaciji globoko zakoreninjena. Spreminjanje organizacijske kulture je zahteven in dolgotrajen proces, za katerega je potrebno veliko časa (včasih celo vrsto let), da pride do vidnih rezultatov.

V praktičnem delu sem med zaposlenimi na Upravnem sodišču Republike Slovenije uporabila metodo anketiranja. Zaradi vsebinske splošnosti in hkrati obsežnosti sem uporabila že izdelan vprašalnik OCAI, povzetega po Cameronu in Quinu, ter ga deloma prilagodila organizaciji. Rezultati raziskave so pokazali, da na Upravnem sodišču Republike Slovenije prevladuje tip organizacijske kulture hierarhije, kar je bilo tudi pričakovati, saj je Upravno sodišče RS organizacija, ki deluje po vnaprej določenih pravilih in utečenih postopkih. Za vodstvo je predvsem pomembno, da so delovni procesi opravljeni učinkovito. Kljub temu, da se zaposleni s takšno organizacijo strinjajo in bi si jo želeli tudi v prihodnje (saj je za zaposlene namreč v teh časih predvsem pomembna stabilnost zaposlitve, kar pa tip organizacijske kulture hierarhije v določeni meri predstavlja), je bilo iz analize razvidno, da si najbolj želijo tipa organizacije klan (družine). Želijo si prijaznega delovnega okolja, ki je podobno veliki družini, predvsem pa večjega poudarka na timskem delu, saj bi na ta način lahko zagotovili večjo povezanost zaposlenih. Iz raziskave je prav tako razvidno, da si zaposleni želijo, da bi bili vodje hkrati tudi mentorji. Želijo si, da bi vodstvo lahko omogočilo več izobraževanja zaposlenim ter na takšen način poudarjalo pomen osebnega razvoja zaposlenih.

Naj na koncu poudarim, da za spremembe oziroma izboljšanje organizacijske kulture ni v celoti odgovorno oz. zadolženo samo vodstvo. Pri izboljšavi dejanskega stanja je potrebno sodelovanje tako vodstva kot vseh zaposlenih. Le tako bo uspeh dosežen. Na zaposlenih je, da vodstvu predlagajo izboljšave, da povedo s čim se ne strinjajo, da izrazijo svoje želje in pričakovanja ter da so sposobni razumeti, da vodstvo nima vedno odprtih rok pri odločanju, saj je Upravno sodišče RS organizacija, ki deluje po vnaprej določenih pravilih. Klub temu pa bi vodstvo moralo zaposlenim prisluhniti, jim posvetiti več časa ter mentorstva. Zaželeno je sprotno reševanje nastalih nesoglasij ter zaposlenim omogočiti, da bi na nek način sodelovali pri organiziranju in načrtovanju samega dela. Smotrno bi jim bilo omogočiti podajanje svojega mnenja, idej in morebitnih inovacij pri delu. Tako bi dosegli, da bi se zaposleni lahko poistovetili s cilji organizacije, kar pa pomeni, da bi bili pripravljeni v delo vložiti več truda.

LITERATURA

1. BREN, Matjaž (2008). Spopadanje s problemi organizacijske kulture pri združitvah in prevzemih podjetij. Revija HRM 6 (22), str. 34-42.
2. CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass. San Francisco.
3. DUBOVSKI, Drago (2000). Krizni Management. Visoka šola za management v Kopru. Koper.
4. IVANKO, Štefan (2000). Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana.
5. IVANKO, Štefan, KAJZER, Štefan, LIPIČNIK, Bogdan, LIPOVEC, Filip, MOŽINA, Stane, POTOČNIK, Vekoslav, ŠPINDLER, Jože (1990). Osnove organiziranja poslovanja in dela. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Maribor.
6. IVANKO, Štefan. (1994). Osnove organiziranja. V: MOŽINA, Stane (ur.): Management. Didakta, Radovljica. 1994. str 372-380.
7. KAVČIČ, Bogdan (1991). Sodobna teorija organizacije. DZS, Ljubljana.
8. KAVČIČ, Bogdan. (1994). Organizacijska kultura. V: MOŽINA, Stane (ur.): Management. Didakta, Radovljica. 1994. str 174-199.
9. KRALJ, Janko (2003). Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Visoka šola za management, Koper.
10. KRALJ, Janko (2003). Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Visoka šola za management. Koper.
11. LIPIČNIK, Bogdan (2000). Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
12. LIPIČNIK, Bogdan, PUČKO, Daniel, ROZMAN, Rudi (1991). Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
13. MIHALIČ, Renata (2007). Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo. Mihalič in partnerji d.n.o. Škofja Loka.
14. ROZMAN, Rudi (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
15. ROZMAN, Rudi, KOVAČ, Jure, KOLETNIK, Franc (1993). Management. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
16. SCHEIN, Edgar (1999). The corporate culture survival guide. Jossey-Bass, San Francisco.
17. TAVČAR, Mitja (2002). Kultura dežel in organizacij. V: MOŽINA, Stane (ur.): Management: nova znanja za uspeh. Didakta. 2002. str 177-199).
18. TAVČAR, Mitja I. (2001), Strateške razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij. Visoka šola za management, Koper.

VIRI

1. [dr. BOGDAN KAVČIČ \(2003\). Uspešna organizacijska kultura. Dostopno 14. 3. 2011 na: http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc)
2. Zakon o upravnem postopku (Uradni list RS, št. 50/97).
3. Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest na Upravnem sodišču RS (z dne 28. 10. 2004 s spremembami z dne 23. 9. 2010).

PRILOGE

Anketni vprašalnik za merjenje organizacijske kulture na Upravnem sodišču Republike Slovenije

ANKETNI VPRAŠALNIK

ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE
UPRAVNEGA SODIŠČA REPUBLIKE SLOVENIJE

LETO 2011

Ljubljana, april 2011

Spoštovani!

Za diplomsko delo sem si izbrala temo Analiza organizacije kulture Upravnega sodišča Republike Slovenije. S tem vprašalnikom želim ugotoviti, kako ste zaposleni zadovoljni in kako se počutite v navedeni organizaciji. Podatki, pridobljeni s pomočjo vprašalnika mi bodo pripomogli ugotoviti kakšna je obstoječa organizacija kultura na Upravnem sodišču RS in kakšno organizacijsko kulturo bi si želeli ter, če so potrebne morebitne spremembe, katere bi vplivale na še večje zadovoljstvo zaposlenih.

Poudariti želim, da je vprašalnik anonimen in bo uporabljen kot prikaz celovite slike v organizaciji in ne zgolj pogledov posameznika. Z odkritimi odgovori imate priložnost izraziti svoje mnenje in tako prispevati k morebitnemu izboljšanju obstoječega stanja.

V vprašalniku so navedeni demografski podatki in trditve, ki opisujejo različne dimenzije organizacijske kulture ter nekaj dodatnih vprašanj na temo kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih.

Prosim vas, da si vzamete trenutek časa, si preberete trditve ter ocenite z oceno 1 do 5, koliko se s trditvijo strinjate (s tem presodite kakšno je dejanska organizacijska kultura in kakšno organizacijsko kulturo bi si v prihodnje želeli). Pri posameznem vprašanju oziroma trditvi se ne zadržujte predolgo, saj je prvi občutek, katerega dobite, najbližji resnici.

Izpolnjene ankete mi bodo v veliko pomoč pri prikazu dejanskega stanja organizacije kulture naše organizacije ter pri izdelavi diplomske naloge. Le z vašo pomočjo, bo moja diplomska naloga dobila pravi smisel, zato se vam za sodelovanje najlepše zahvaljujem.

Adisa Orešek

I. DEMOGRAFSKI PODATKI

Prosim vas, da obkrožite ustrezen odgovor, glede na navedene možnosti

1. Starost

- do 30 let
- od 30 do 40 let
- od 40 do 50 let
- nad 50 let

2. Stopnja izobrazbe

- 1 dvoletna srednja šola ali manj
- 2 poklicna šola
- 3 srednja šola
- 4 višja šola
- 5 visoka šola ali več

3. Staž v organizaciji

- do 2 let
- od 2 do 5 let
- od 5 do 10 let
- nad 10 let

4. Nivo v organizaciji

- vodstvo
- sodnik(ca)
- strokovni(a) sodelavec(ka)
- strokovno tehnična služba

II. TRDITVE, KI OPISUJEJO RAZLIČNE DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

V nadaljevanju vprašalnika vas prosim, da s pomočjo navedene lestvice **izrazite** svoje **strinjanje** oziroma **nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

| |
|---|
| 1 - nikakor se ne strinjam |
| 2 - ne strinjam se |
| 3 - niti se strinjam, niti ne strinjam |
| 4 - strinjam se |
| 5 - v celoti se strinjam |

1) GLAVNE ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE

A) Organizacija je osebju zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot velika družina.
Medsebojno si pomagamo in zaupamo.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------|------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

B) Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni se radi izkažemo in smo pripravljeni vložiti veliko truda.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------|------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

C) V naši organizaciji so predvsem pomembni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge dokončane. Zaposleni so medsebojno zelo tekmovalni in strmijo k dosežkom.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------|------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

D) Naša organizacija ima jasno strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila so tista, ki določajo način dela zaposlenih.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------|------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

2) NAČIN VODENJA

A) Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

B) Vodstvo v organizaciji ceni predvsem samostojnost pri delu, inovativnost in pripravljenost za pomoč v kateremkoli trenutku.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

C) Vodstvo je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije. Cilje uresničujemo smiselno, vendar lahko tudi zelo agresivno.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

D) Vodstvo organizacije je nagnjeno predvsem h koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

3) SISTEM RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI

A) Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

B) Vodstvo podpira inovativnost, izvirnost in dopušča svobodno razmišljanje.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

C) Vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------------|----------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

D) Za stil vodenja v organizaciji je značilna varnost zaposlitve, podrejenost, predvidljivost in stabilnost odnosov.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------------|----------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

4) POVEZANOST UDELEŽENCEV V CELOTO ORGANIZACIJE

A) Kar organizacijo drži skupaj, je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so organizaciji zelo predani.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------------|----------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

B) Kar organizacijo drži skupaj, je nenehen napredek in inovativnost. Poudarek je predvsem biti v samem vrhu.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------------|----------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

C) Kar organizacijo drži skupaj, so skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------------|----------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

D) Kar organizacijo povezuje so predvsem formalna pravila in politika organizacije. Pomembno je vzdrževanje lepo utečene organizacije.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|------------------------|----------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

5) STRATEŠKI Poudarki

A) Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. V organizaciji cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

B) Organizacijo zanimajo predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Vedno poskušajo nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

C) Organizacija poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov. Najbolj cenjena sta doseganje ciljev in uspeh.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

D) Organizacija poudarja zlasti stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim dogodkom je tisto, kar štejejo za pomembno.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

6) KRITERIJ USPEHA

A) Merilo uspeha organizacije je: nenehno izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihova predanost organizaciji.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

B) Organizacija definira uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne storitve, z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

C) Za organizacijo pomeni uspeh, da je boljša od drugih organizacij in da ponuja visoko kakovostne storitve.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

D) Organizacija definira uspeh po tem, da je učinkovita. Predvsem so pomembne visoko kakovostne storitve, zanesljivost, predvsem pa da so storitve izvedene z nizkimi stroški.

| DEJANSKO STANJE | ŽELENO STANJE |
|-----------------|---------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

III. KAJ BI PO VAŠEM MNENJU MORALI STORITI ZA VEČJE ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH?

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

| |
|---|
| 1 - nikakor se ne strinjam |
| 2 - ne strinjam se |
| 3 - niti se strinjam, niti ne strinjam |
| 4 - strinjam se |
| 5 - v celoti se strinjam |

- Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni.

| |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|

- Povečati red/disciplino.

| |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|

- Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v organizaciji.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

- Več druženja zaposlenih izven delovnega časa (šport, izleti, zabave).

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

- Vsi zaposleni naj imajo možnost posredovanja predlogov za izboljšanje delovnih pogojev, načina dela, povečanja produktivnosti, nižanja stroškov.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

- Omogočiti dodatno izobraževanje zaposlenih.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

- Posodobitev strojev in naprav, ki jih uporabljamo pri svojem delu.

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|----------|----------|----------|----------|

Vir: drugi sklop vprašanj povzeti po Cameron in Quinn (2006, str. 26-30)