

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KULTURA V ZAVODU DSO
NOVO MESTO**

Ljubljana, november 2006

MIRA GOLOB

IZJAVA

Študentka Mira Golob izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.11.2006

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	2
1.1 Definicije organizacijske kulture	2
1.2 Karakteristike organizacijske kulture	4
1.3 Ravni organizacijske kulture	5
1.3.1 Artefakti	6
1.3.2 Vrednote	6
1.3.3 Osnovne predpostavke	6
1.4 Organizacijska kultura in organizacijska klima	6
1.5 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja	7
1.6 7-S model za razumevanje kulture organizacije	8
2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	8
2.1 Kratka predstavitev tipologij organizacijske kulture	9
2.2 Tipologija organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu	10
2.2.1 Kultura hierarhije	10
2.2.2 Kultura trga	11
2.2.3 Kultura klana	11
2.2.4 Kultura adhokracije	12
3 PROCES OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI	13
3.1 Nastajanje organizacijske kulture	13
3.2 Širjenje organizacijske kulture	14
3.3 Merjenje in analiziranje organizacijske kulture	15
3.4 Vrednotenje ali ocenjevanje kulture podjetja	17
3.5 Oblikovanje in vpeljava organizacijske kulture	17
4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	19
4.1 Okoliščine za spreminjanje organizacijske kulture	19
4.2 Upiranje spremembam	20
5 ORGANIZACIJSKA KULTURA V ZAVODU DSO	21
5.1 Predstavitev javnega zavoda DSO Novo mesto	21
5.1.1 Vizija zavoda DSO	22
5.1.2 Število zaposlenih v zavodu	22
5.1.3 Cilji zavoda DSO Novo mesto	22
5.1.4 Strategija rasti in razvoja	22
5.2 Raziskava organizacijske kulture v zavodu DSO Novo mesto	23
5.2.1 Namen in cilj raziskave	23
5.2.2 Metoda raziskovanja organizacijske kulture	23
5.2.3 Predstavitev vprašalnika	24
5.2.4 Razdeljevanje vprašalnikov in zbiranje odgovorov	25
5.3 Rezultati analiziranja podatkov iz vprašalnika	26
5.3.1 Rezultati analize odgovorov po metodi Camerona in Quinna	26
5.3.2 Rezultati analize odgovorov o skupnih vrednotah	32
5.3.3 Rezultati analize učinkovitosti delovanja in organiziranosti	34

5.3.4	Rezultati analize nagrajevanja in motiviranosti zaposlenih	35
5.3.5	Rezultati analize internega komuniciranja	35
5.3.6	Rezultati analize učeče se organizacije in potrebe po dodatnem izobraževanju.....	36
5.3.7	Rezultati analize odnosa do dela in zavoda	37
5.3.8	Rezultati analize odnosa med sodelavci in nadrejenimi.....	38
5.3.9	Zadovoljstvo zaposlenih.....	39
5.3.10	Analiza zadnjih treh vprašanj iz vprašalnika.....	39
5.3.11	Ugotovitve in predlogi za spremembo kulture v zavodu DSO.....	40
SKLEP		44
LITERATURA		45
VIRI		48
PRILOGE		1

UVOD

Organizacijska kultura je izdelek najnovejšega časa znanosti o organizaciji in managementu (Vila, 1994, str. 354). Je vpeljana družbena praksa in pomeni celoto spoznanj zaposlenih, ki oblikuje njihovo prihodnje delovanje. Kulturo tvorijo vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno. Kultura organizacije se kaže posredno s tem, kaj počnemo in kako to počnemo. Na ta način pomembno oblikuje našo življenjsko držo. Čedalje več organizacij se zaveda pomena organizacijske kulture, zato lahko v predstavitev podjetij že vidimo, katere so glavne vrednote in kakšno vedenje se upošteva kot pravilno.

Kultura v organizaciji je skupinski pojav. Zanj ne moremo reči, da je nimamo, čeprav je ne moremo ne videti ne otipati. Lahko pa jo opazujemo in opisujemo. Je bistvenega pomena za razumevanje organizacije, saj prežema vse vidike njenega delovanja. Organizacijsko kulturo lahko spremenimo in izboljšamo, vendar je za to potreben čas, še posebno, če je organizacijska kultura v neki organizaciji močno vkoreninjena.

Proces spreminjanja organizacijske kulture je v realnosti 'sivo območje'. Na eni strani vidimo in razumemo organizacijsko kulturo kot jasen sistem predpostavk in temeljnih vrednot, ki razlikujejo eno skupino od druge in usmerjajo njihove izbire k vztrajnemu in nespremenljivemu fenomenu. Bolj ko so te vrednote globoko vkoreninjene in razpršene, bolj je kultura odporna in nespremenljiva. Ko želi vodstvo takšno kulturo siliti v novo smer, so za to potrebni izjemno visoki organizacijski stroški. Vendar bi se zaposleni takoj, ko bi bil pritisk ublažen, znova nagibali k prvotnemu stanju in obnašanju. Po drugi strani pa vemo, da se organizacije razvijajo, zato je za spremembo organizacijske kulture nujen karizmatičen vodja ali izbrana elita vodij, ki bi zaposlene uspešno vodili k novejšemu, širšemu in drugačnemu pogledu na stvari (Tosi, 1990, str. 287).

Organizacijska kultura ima na uspešnost organizacije velik vpliv, zato je namen diplomskega dela ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v zavodu DSO Novo mesto sedaj in kakšno bi zaposleni želeli v prihodnosti. Poleg tega želim nadrejenim v zavodu prikazati, da je organizacijska kultura pomembna za doseganje kakovostnejših storitev in jim pomagati k temu, da bi vodili v smeri zelene organizacijske kulture.

Cilj diplomskega dela je teoretično spoznati opredelitve organizacijske kulture ter prikazati njeno oblikovanje in spreminjanje. V okviru diplomskega dela sem naredila tudi raziskavo o tem, kakšna je organizacijska kultura v zavodu DSO Novo mesto in predlagala izboljšave.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju sem predstavila teoretične osnove organizacijske kulture s pomočjo opredelitev pojma organizacijske kulture po različnih avtorjih, opisala karakteristike in ravni organizacijske kulture, odnos med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo ter vpliv organizacijske kulture na uspešnost poslovanja podjetja. Na kratko sem predstavila še 7-S model, ki je v svetu zelo znan.

Drugo poglavje sem namenila kratki predstavitvi posameznih tipologij organizacijske kulture, podrobneje pa sem opisala tipologijo po Cameronu in Quinnu, ki je zajeta v analizi diplomskega dela. V tretjem poglavju sem opisala nastajanje in širjenje organizacijske kulture. V tem poglavju sem predstavila tudi merjenje in analiziranje, vrednotenje in ocenjevanje ter oblikovanje in vpeljavo organizacijske kulture. Četrto poglavje je namenjeno spreminjanju organizacijske kulture, naštete pa so tudi okoliščine za lažje spreminjanje le-te.

Peto poglavje je v celoti namenjeno raziskavi organizacijske kulture v zavodu DSO Novo mesto. Tu sem predstavila rezultate izvedene ankete, ki sem jih razdelila na več delov, na koncu pa sem podala še ugotovitve in predloge za spremembo kulture in njeno izboljšanje.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Čeprav je bilo v poslednjih letih že veliko govora o sami organizacijski kulturi, so si definicije le-te precej neenotne in različno razumljene. Kultura še vedno ni enolično opredeljen pojem in zato dopušča različne razlage. Kaj torej kultura sploh je? Pomen kulture je za različne ljudi zelo različen. Je to nekaj, kar smo ali nekaj, kar imamo? Če je to nekaj, kar imamo, je s tem potemtakem možno njeno merjenje in upravljanje? Če pa je kultura nekaj, kar smo, kako posamezniki zaznavamo okolje, v katerem delujemo, je sploh mogoče govoriti, da bi s temi subjektivnimi percepcijami v naših glavah nekdo lahko upravljal (Gruban, 2003, str. 3)? Problem pri tem je ravno v tem, da je organizacijska kultura nekaj precej neoprijemljivega in da je zaradi tega to še vedno nekakšna »črna magija«. Ker se organizacijska kultura od podjetja do podjetja razlikuje, ne moremo trditi, da poznamo natančno definicijo le-te. V nadaljevanju bom navedla le nekaj izbranih definicij.

1.1 Definicije organizacijske kulture

Pojem organizacijske kulture je dandanes dokaj poznan. Problem definiranja organizacijske kulture izhaja že iz dejstva, da je predstava organizacije sama po sebi dvoumna (Schein, 1990, str. 111). Podane so bile že številne definicije različnih avtorjev za organizacijsko kulturo, pa tudi člankov in raziskav na to temo je bilo že ogromno, kar potrjuje veliko zanimanje za to področje.

Sweeney in McFarlin (2002, str. 336) ter Frost (1985, str. 87-120) so organizacijsko kulturo pojmovali tako, da jo večina ljudi pozna kot način življenja oziroma kot *osebnost* ali stil *organizacije*. Organizacijska kultura, po njihovem mnenju, tako zajema *prepričanja*, *vrednote* in *obnašanja*, ki pošiljajo sporočila ljudem v in zunaj organizacije. Vir teh kulturnih sporočil je zakopan globoko v *predvidevanjih*, ki so skupna organizacijskim članom. Bolj očitno sporočilo organizacijske kulture je »how we do things around here« oziroma »tako to delamo pri nas«.

Organizacijsko kulturo tvorijo ustaljene *predpostavke*, *prepričanja*, *vrednote in norme*, ki se delijo med člani organizacije, menita Newstrom in Davis. Kultura se lahko nahaja v celotni organizaciji ali pa se lahko nanaša le na okolje znotraj posameznih divizij (oddelkov), panog, obratov in področij. Kot zrak v sobi obkroža in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja (Newstrom, Davis, 1993, str. 58).

Rozman (2001, str. 134) je, podobno kot Davis in Newstrom, v svojem delu uporabljal pojem organizacijske kulture v pomenu »*celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov*, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja«.

Vila (1994, str. 344) je mnenja, da je organizacijska kultura *sistem mišljenja in načina razmišljanja*, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge ter deluje kot nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja. Lahko bi rekli, da so to *dominantne vrednote* (sprejete od neke organizacije), *način* (kako se stvari pri nas izvajajo), in *filozofija* (ki je temelj politike podjetja).

Kultura v organizaciji ponazarja obnašanje ljudi in njihov način delovanja. Ljudje oziroma določena skupina ljudi si izoblikuje svojo lastno kulturo in če se ta izkaže za uspešno, potem skušajo vplivati tudi na druge oziroma nove člane. Schein, katerega teorija se najpogosteje pojavlja, je v svojem delu zapisal: »Da bi lahko analizirali, zakaj se člani organizacije obnašajo tako kot se, pogosto iščemo vrednote, ki vodijo njihovo obnašanje. Ker se vrednote zelo težko opazuje direktno, je pogosto potrebno izvajati intervjuje ključnih članov organizacije ali pa se zadovoljiti z analizo artefaktov, kot so dokumenti in listine. Kakorkoli že, pri identificiranju takšnih vrednot običajno upoštevamo, da natančno predstavljajo le vidne oziroma usvojene vrednote kulture. Člani se osredotočajo na to, kar ljudje rečejo in to je tudi razlog za njihovo obnašanje. Prednostni razlogi za njihovo obnašanje pa ostajajo skriti oziroma nezavedni. Da bi resnično razumeli kulturo in bolj dovršno dognali skupine vrednot in očitno obnašanje, je nujno preiskovati temeljne predpostavke, ki so tipično nezavedne, vendar pa dejansko določajo, kako skupina članov zaznava, razmišlja in čuti.« (Schein, 1985, str. 3). Scheinova definicija je globoka, saj obsega tri ravni globine: artefakte, vrednote in osnovne predpostavke.

Manifestacije kulture so po Armstrongu (1991, str. 199-200) lahko v obliki:

- *norm* – nenapisana pravila obnašanja,
- *vrednot*,
- *artefaktov*,
- *organizacijske klime* – to je delovno vzdušje organizacije. Ta je lahko opisana kot izrecna kultura in je bila definirana kot pojem (Payne, Pugh), ki odseva vsebino in moč prevladujočih vrednot, norm, vedenja, delovanja in čustev socialnega sistema,
- *stila vodenja* – to je način obnašanja vodij, njihova moč, ugled, vpliv in način vodenja.
- *organizacijskega vedenja* – to je način obnašanja ljudi na delu in medsebojno delovanje v organizaciji,
- *organizacijske strukture* – je najvidnejši in zelo konkreten dejavnik, ki določa, kako morajo člani organizacije usmerjati delovanje. Kultura pa je tista, ki lahko vpliva na to, kako bodo člani organizacije uresničevali formalno sprejete dogovore, vloge ter pravila in norme (Mesner Andolšek, 1995a, str. 8),
- *procesov in sistemov* – ki so uporabljeni v organizaciji.

Običajno kultura ni nikjer eksplicitno zapisana kot nekakšna skupina pravil vedenja. Na nek način se razširi med osebjem (Vila, 1994, str. 346) in šele nato se počasi razvija v vrednote, norme in pravila. Vse zgoraj našteje definicije sem izbirala tako, da so si medsebojno podobne, saj vključujejo skupna prepričanja in vrednote zaposlenih. To pa zato, ker sem v diplomskem delu pojmovala organizacijsko kulturo kot *vzorec skupnih prepričanj in vrednot*, ki dajejo članom organizacije pomen in jim zagotavljajo pravila obnašanja v njihovi organizaciji. Menim, da ta definicija vključuje jasno osredotočanje na to, kar deli mišljenje zaposlenih v organizaciji.

Mesnerjeva je naštel šest temeljnih značilnosti kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 131–134): *kolektivna narava* (rezultat delovanja skupine), *emocionalna obarvanost* (navezanost na ideologijo in prepričanja), *zgodovinski proizvod*, *simbolni fenomen*, *dinamičen in spremenljiv pojav* (spreminja se v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije), *nerazločna narava* (obremenjena z negotovostjo in zato ni pregledna). Različni avtorji imajo različne poglede na organizacijsko kulturo in ravno zato je toliko raznovrstnih definicij o njej.

1.2 Karakteristike organizacijske kulture

Karakteristike oz. značilnosti organizacijske kulture (glej tudi Prilogo 9, Tabela 5) so pomembne v smislu posledic kulture na delovanje organizacij. Če bi bolje poznali kulturo, bi lažje uspešno vplivali nanjo in ne bi bilo toliko dvomov, nejasnosti in protislovij za managerje pri samem vodenju organizacije.

Robbins (1989, str. 468) je v svojem delu naštel 10 temeljnih karakteristik organizacijske kulture, katere dajejo solidno osnovo za razmišljanje. Vsako od teh značilnosti je moč rangirati v razponu od nizko (slabo), do visoko (odlično):

- *Individualna iniciativa (Individual initiative)* je stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti kot lastnost posameznika.
- *Toleriranje tveganja (Risk tolerance)* je stopnja, do katere zaposlene spodbujajo, da so agresivni, inovativni in da sprejemajo (iščejo) tveganje.
- *Usmerjanje (Direction)* je stopnja definiranosti jasnih, preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja.
- *Integracija (Integration)* je stopnja, do katere se enote znotraj organizacije spodbujajo za tesno sodelovanje, za uskladitev svojih akcij.
- *Sodelovanje z vodstvom (Management support)* je stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije, svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim.
- *Kontrola (Control)* je količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog (oziroma obnašanja zaposlenih).
- *Identifikacija (Identity)* je stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo z organizacijo kot celoto in manj kot neka delovna skupina ali v okviru svojega strokovnega znanja.
- *Sistem nagrajevanja (Reward system)* je stopnja, do katere so nagrade (kot so plače, povišice, napredovanja) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov.
- *Toleriranje konfliktov (Conflict tolerance)* je stopnja, do katere zaposlene spodbujajo k odprtemu izražanju lastnega mnenja, in možnost, da zaposleni vstopajo v konflikte brez strahu.
- *Oblike komuniciranja (Communication pattern)* so stopnje, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

Če te značilnosti med seboj pomešamo in primerjamo, načnemo bistvo organizacijske kulture, saj lahko s tem ustvarimo zelo raznolike organizacije. Kultura je *opisen* izraz, kajti zanima se za to, kako zaposleni dojemajo teh deset značilnosti in ne ali so jim le-te všeč (Robbins, 1989, str. 467-468).

1.3 Ravni organizacijske kulture

Tri osnovne ravni organizacijske kulture po Scheinu (1999, str. 16) so razdeljene glede na stopnjo vidnosti, predstavljajo pa različne elemente organizacijske kulture. Scheinova opredelitev teh elementov je ena najbolj splošno sprejetih, saj zajema skoraj vse, kar je potrebno za spoznavanje organizacijske kulture.

1.3.1 Artefakti

Artefakti so elementi organizacijske kulture na prvi ravni. So najbolj vidni, ko človek pride v organizacijo. Sem sodijo arhitektura, oznake, okrasje, odnos do ljudi (prisotnost na sestankih, pisarne - odprtega tipa ali ne, način oblačenja ...); (Schein, 1999, str. 16). Artefakti so *simboli, zgodbe, rituali, politike in stili vzajemnega delovanja*. So vidni, vendar ne nujno razumljivi (Sweeney, McFarlin, 2002, str. 336). So očitna podoba organizacije, ki jo ljudje slišijo, vidijo in čutijo (Armstrong, 1991, str. 200).

1.3.2 Vrednote

Vrednote so tisto, kar je smatrano kot pomembno, izraženo kot *prepričanje* o tem, kaj je najboljše ali dobro za organizacijo in *kar bi se moralo zgoditi*. Vrednote so lahko namignjene ali sklepane v izjavah o vrednotah. Set vrednot v organizaciji je lahko prepoznan le na najvišji ravni, ali pa so vrednote deljene, tako da se organizacijo lahko opiše kot tako, kjer so gonilo vrednote. Vrednote so lahko *sprejete*, ne morejo pa biti dane v praksi. Lahko so podprte z izjavami, ki opisujejo splošna načela obnašanja (Armstrong, 1991, str. 200). Vrednote so želeno stanje, so le delno vidne in se jih zavedamo.

1.3.3 Osnovne predpostavke

Če rešitev določenega problema večkrat deluje, potem jo imamo kmalu za samoumevno. Kar je bilo nekoč hipoteza (ki jo je podpirala le vrednota), sčasoma začnemo obravnavati kot realnost (Schein, 1999, str. 16). Med predpostavke lahko štejemo (Sweeney, McFarlin, 2002, str. 336) temeljna prepričanja o ljudeh/zaposlenih, presojanje človekove narave, osnovne predstave o času, prostoru in realnosti, odnos do okolja ... Predpostavke so samoumevne, rutinske (predzavedne), nevidne in le redko vprašljive.

1.4 Organizacijska kultura in organizacijska klima

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: *organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje* itd. Pojem organizacijske klime bi lahko označili kot *vzdušje v organizaciji*, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 2005, str. 198).

Dobra organizacijska klima pomeni *uravnovešene in zdrave organizacijske razmere*, v katerih *ljudje lahko delajo s samospoštovanjem* in imajo *odprte možnosti za osebni razvoj*. Dobra klima tako ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, hkrati pa je privlačna za dobre delavce in odraža boljše produktivnost dela in pozitivno razmerje s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

V čem sta si pojma organizacijska kultura in klima različna? Mnogo avtorjev meni, da med pojmomoma ni bistvenih razlik, spet drugi menijo drugače. Čeprav se pojma po definicijah precej razlikujeta, imata tudi nekaj skupnih točk. Razlagata nam namreč določenost človekovega vedenja v organizaciji in oba se zanimata za posledice vplivov organizacije na obnašanje njenih članov (Lipičnik, 2005, str. 198). V spodnji tabeli lahko vidimo, v čem se pojma razlikujeta.

Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

Disciplina	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Vede	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis organizacije	V primerjavo med organizacijami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, str. 860.

Kot je razvidno iz tabele, ima organizacijska klima zgodovinski znanstveni vir v psihologiji, medtem ko ga ima organizacijska kultura v kulturni antropologiji in sociologiji. Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj in vzorcev vedenja. Pojem organizacijske kulture pa je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji in se omejuje na opis organizacijske realnosti (Kavčič, 2001, str. 112).

Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost, medtem ko naj bi bil pojem klime bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja *kvalitativna* metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Za proučevanje organizacijske klime pa se poslužujejo *kvantitativnih* metodologij raziskovanj, kot so npr. vprašalniki (Konrad, 1987, str. 160-162).

1.5 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

Organizacijska kultura ima velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja, kljub temu pa ji managerji še vedno posvečajo premalo pozornosti (Prašnikar et al., 2005, str. 58). Dobro oblikovana organizacija lahko ustvari nove delovne vrednote, ki imajo pozitiven učinek na obnašanje zaposlenih (Belbin, 1996, str. 76). Zaposleni lahko organizaciji pomagajo pri odpravljanju problemov in jo tako popeljejo k večji uspešnosti. Ljudje in njihova kultura so torej temelj uspešnosti, kultura organizacije pa mora zaposlene usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželeno in nujna, 'vlečejo za isto vrv' (Lipičnik, 2005, str. 208).

Organizacijske kulture so pomembne za uspešnost organizacij, ker (Newstrom, Davis, 1993, str. 58-59):

- *identificirajo zaposlene z organizacijo* – zaposleni imajo jasno vizijo o tem, kar organizacija predstavlja;
- *so pomemben vir stabilnosti in stalnosti organizacije*, kar omogoča varnost zaposlenim;
- *poznavanje organizacijske kulture pomaga novo zaposlenim razložiti, kaj se dogaja znotraj organizacije* s tem, da jim priskrbi pomembno zvezo z dogodki, ki bi sicer bili nejasni. Bolj kot karkoli drugega kulture pomagajo spodbuditi zaposlene k večjemu navdušenju za opravljanje njihovih nalog.

V organizaciji ni mogoče uvesti večjih sprememb, če se hkrati ne spremeni tudi kultura organizacije. Kakšna kultura bo vplivala na uspešnost poslovanja organizacije, pa je odvisno tudi od razmer, v katerih organizacija deluje.

1.6 7-S model za razumevanje kulture organizacije

Organizacijski model za razumevanje kulture organizacije (Priloga 4, Slika 4) sta prvič predstavila Pascale in Athos (1981, str. 202), v delu »*The art of Japanese Management*«. Raziskala sta sedem spremenljivk, katere sta razdelila na:

- *trde* spremenljivke: strategija, struktura in sistem ter
- *mehke* spremenljivke: sposobnosti, slog, sodelavci in skupne vrednote (Pascale, Athos, 1981, str. 204).

Skico (Priloga 4) uporabljajo po svetu kot uporabno pot za *razmišljanje o organiziranju* (Peters, Waterman, 1982, str. 11) in s tem posledično tudi za *razumevanje organizacijske kulture*. Ta model (http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html) opisuje, kako lahko celovito in učinkovito organiziramo podjetje ter kako te spremenljivke skupno določajo način delovanja organizacije.

V diplomskem delu sem izpostavila le skupne vrednote, ker mislim, da so za mojo raziskavo pomembne, saj povezujejo vse spremenljivke tega modela. Čvrste skupne vrednote v organizaciji so lahko izredno močna gonilna sila. Do težav pride, če te vrednote ne podpirajo strategije, saj so v organizaciji globoko zakoreninjene in jih ne moremo kar tako spremeniti (Bowman, 1994, str. 110).

2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Poznamo več vrst tipologij. Te so posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo, razvili pa so jih različni avtorji.

2.1 Kratka predstavitev tipologij organizacijske kulture

Pri predstavljanju in analiziranju organizacijske kulture se največ omenjajo tipologija po Ansoffu, tipologija po Handyju ter tipologija po Dealu in Kennedyju. V nadaljevanju bom na kratko predstavila zgoraj navedene in še nekatere druge tipologije.

- **Ansoff** je leta 1979 razvil tipologijo, kjer razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur, ki so: *stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploativni* in nazadnje še *usklajevalni tip kulture* (Tavčar, 2005, str. 85).
- Kultura podjetja (Tavčar, 1999, str. 29), ki je sestavina načinov za doseganje ciljev, je seveda povezana tudi z urejenostjo kot drugo sestavino doseganja ciljev. Na tem temelji opis kultur po **Handyju**, katerega tipologijo je dopolnil **Harrison** (ki je razvil tudi vprašalnik, s pomočjo katerega določimo tip kulture). Handy (klasični modeli), razlikuje štiri različne tipe organizacijskih kultur: *kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog* in *kulturo osebnosti*.
- Leta 1982 sta **Deal** in **Kennedy** razvila tipologijo, ki temelji na dveh merilih: dejavnik tveganja na trgu in hitrost povratnih informacij o uspehih in neuspehih na trgu. Tema dvema meriloma, ki sta matrično povezana, pa sta dodani tudi dve značilnosti: pri tveganju »velik - majhen«, pri povratni zvezi pa »hitra - počasna«. Iz tega sta Deal in Kennedy nato razvila štiri tipe organizacijskih kultur: *prodajno, spekulacijsko, procesno* in *sistemsko kulturo* (Rozman, 2001, str. 136-137).
- Tipologija **Reimanna** in **Wienerja** (Banner, Gagne, 1995, str. 373-375) temelji na dveh dimenzijah, ki sta *vir vrednot* (karizmatično vodenje, organizacijske tradicije) in *osredotočanja na vrednote* (funkcionalno, elitistično), iz tega pa sledijo štirje tipi kultur: strateška, šovinistična, podjetniška in ekskluzivna.
- Na koncu bi omenila še eno novejših razvrstitev kultur organizacij, ki sta jo zasnovala **Cameron** in **Quinn** leta 1982. V njunem delu z naslovom *Diagnosing and changing organizational culture* razvrstitev izhaja iz dveh razsežnosti (*delovanje organizacije* – ali je spremenljivo in prosto ali ne; *usmerjenost organizacije*). Prva sega od prožnosti in samostojnosti (neodvisnosti) do stabilnosti in obvladanja, druga pa od notranjega okolja in integriranja (povezovanja) do zunanjega okolja in diferenciranja. Razsežnosti določajo štiri tipe kultur: *skupina (klan), adhokracija, hierarhija* in *tržišče* (Tavčar, 2002, str. 24). To tipologijo sem uporabila pri analizi ugotavljanja organizacijske kulture v diplomskem delu, zato bom v nadaljevanju podrobneje opisala posamezne skupine kultur.

Iz prikazanih tipologij sledi, da obstajajo različne kulture v različnih organizacijah, kar je bilo predhodno že omenjeno. Te različne kulture so namreč prepletene z odločanjem in celotnim življenjem same organizacije. Seveda našete tipologije še zdaleč niso vse, saj obstaja še vrsta drugih. Sama sem izbrala tipologijo po Cameronu in Quinu.

2.2 Tipologija organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu

Tipologijo po Cameronu in Quinnu sem izbrala zaradi številnih prednosti, ki jih ta metodologija ima. Prva prednost je instrument OCAI (Priloga 2), ki je osnova tej tipologiji in je dokaj enostaven in razumljiv. Ta instrument se precej razlikuje od večine instrumentov za ocenjevanje organizacijske kulture, saj anketiranim nudi opise oziroma trditve in ne vprašanj, pri čemer vprašani oceni, do kakšne mere je njihova organizacija podobna opisu. Zaradi tega je tak instrument notranje dokaj zanesljiv, saj odgovori vprašanih ne odražajo toliko osebnega odnosa. Nadaljnja prednost tega instrumenta je tudi ta, da se lahko oceni tip prisotne organizacijske kulture. Ta tipologija omogoča sistematično vključitev velikega števila dimenzij organizacijske kulture. Poleg vsega je pri tej metodi dobro tudi to, da se lahko iz preučevanih podatkov ugotovi, kolikšna je moč in skladnost organizacijske kulture. Razlogov za izbiro te tipologije je bilo več, glavni pa se kaže v tem, da s seštevanjem in merjenjem povprečja lahko pri vseh šestih vprašanjih dobimo celoten kulturni profil zavoda DSO, kar bomo lahko videli v praktičnem delu pri analizi vprašalnika. Po tej tipologiji obstajajo štiri tipi kultur: kultura hierarhije, kultura trga, kultura klana in kultura adhokracije.

2.2.1 *Kultura hierarhije*

Organizacija s **kulturo hierarhije** je *usmerjena navznoter s potrebo po stabilnem okolju in kontroli*. Za hierarhično kulturo je značilno *formalizirano in strukturirano* delovno okolje. *Postopki* so tisti, ki določajo, kaj morajo zaposleni delati. Vodje v tovrstnih organizacijah so *dobri koordinatorji (usklajevalci) in organizatorji*, zanima jih predvsem učinkovitost. Vzdrževanje *tekočega poteka dela* v organizaciji je zelo pomembno. *Formalna pravila in politika* so tisto, kar organizacijo *drži skupaj* (lepilo organizacije). Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost. Dolgoročna skrb je na stabilnosti, učinkovitosti in gladkem poteku dela. Ključ uspeha je v zanesljivi dobavi, tekočem planiranju in proizvodnji z nizkimi stroški.

Hierarhična kultura dominira predvsem v velikih organizacijah (Ford Motor Company ima 17 ravni upravljanja) in vladnih agencijah (sodišče), najdemo pa jo tudi v manjših organizacijah, kot je na primer McDonalds. V McDonaldsovih restavracijah delajo mladi, ki nimajo predhodnih tovrstnih izkušenj. Nosijo uniforme, vedeti morajo, kako se naredi posamezna jed, začnejo pa s pripravljanjem le ene jedi in ko to obvladajo, lahko gredo na drugo jed. Priročnik pravil, ki ga mora vsak zaposleni skrbno proučiti, je dolg 350 strani in pokriva mnoge vidike o oblačenju zaposlenih in o njihovem obnašanju na delu. Ključne vrednote so v vzdrževanju učinkovitosti, zanesljivosti, hitrosti in gladki pripravi jedi (Cameron, Quinn, 1999, str. 33-34).

2.2.2 *Kultura trga*

Organizacija s **kulturo trga** je usmerjena navzven in deluje v stabilnem okolju s kontrolo. Gre za rezultatno-orientirano organizacijo, katere glavna skrb je ta, da se delo dobro opravi. Člani v taki organizaciji so tekmovalni in usmerjeni k ciljem. Vodje so trdi, zahtevni in tekmovalni. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je poudarek na zmagovanju. Skupni skrbi sta predvsem ugled in uspeh. Dolgoročna osredotočenost je na konkurenčnih dejanjih in doseganju merljivih rezultatov (nalog in ciljev). Njihovi merili uspešnosti sta povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge. Konkurenčne cene in prevlada na trgih so za tovrstne organizacije zelo pomembne. Organizacijski slog je trda tekmovalnost. Glavni vrednoti, ki dominirata v tržnem tipu organizacije, sta torej tekmovalnost in produktivnost. Podjetje, ki odseva stereotip kulture trga je General Electric.

Osnovne predpostavke v kulturi trga so v tem, da zunanje okolje ni milo, marveč sovražno, da so stranke izbirčne in jih zanima korist kupljene storitve/proizvoda, da je organizacija v poslu povečevanja konkurenčnega položaja, in da je glavna naloga vodstva gnati organizacijo v smeri produktivnosti, rezultatov in dobička. Domneva se, da jasen namen in agresivna strategija vodita k produktivnosti in donosnosti. Ključni vrednoti sta tekmovalnost in produktivnost, ki se ju doseže z zunanjim pozicioniranjem in kontrolo (Cameron, Quinn, 1999, str. 35-36).

2.2.3 *Kultura klana*

Kultura klana (tako se imenuje, ker je podobna tipu družinske organizacije) je fokusirana na notranje vzdrževanje s fleksibilnostjo in skrbjo za zaposlene ter s senzitivnostjo do klientov/odjemalcev. Takšna kultura je prijateljski kraj, kjer si ljudje zaupajo. Organizacija je podaljšek družine. Vodje so smatrani kot mentorji, včasih imajo celo starševsko vlogo. Organizacijo drži skupaj lojalnost in tradicija. Predanost članov je velika. Organizacija poudarja dolgoročne koristi osebnega razvoja zaposlenih, veliko štejeta složnost in vzdušje (notranja klima). Uspeh zanje pomeni predanost klientom in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljajo timsko delo, sodelovanje in soglasje (Cameron, Quinn, 1999, str. 36-38).

O kulturi klana so v poznih 70-ih pisali že znani avtorji, kot so Ouchi, Pascale in Athos, Lincoln, McGregor, Likert in Agyris. Tu gre za Japonski način delovanja organizacij, ki je požel tolikšen uspeh (za ZDA veljata bolj kultura trga in hierarhije). Na primer pri hitrih in turbulentnih spremembah okolja vodje zelo težko planirajo za naprej, saj so kakršnekoli odločitve v takem času negotove. Ugotovljeno pa je bilo, da je uspešen način usklajevanja organizacijske aktivnosti, če se zagotovi, da zaposleni skupaj delijo enake vrednote, mišljenja in cilje. Za kulturo klana so torej značilne skupne vrednote in cilji, močan občutek skupnosti in pripadnosti ('mi' - razširjena družina, in ne 'jaz'), timsko delo (nagradi se tim in ne posameznika), zavzetost za zaposlene in spodbujanje zaposlenih k sodelovanju

s predlogi za izboljšavo dela in poslovanja organizacije. Stranke so obravnavane kot partnerji.

Primer tovrstne kulture je People Express Airlines iz ZDA. V svojih prvih petih letih delovanja je imel naslednje značilnosti: minimalno število ravni vodstva (le tri), neformalno komuniciranje, vsi zaposleni so imeli delež v organizaciji, timsko delo, sodelovanje različnih ravni vodstva pri odločanju, izmenjavanje služb v okviru iste organizacije (tako pilot ni le pilotiral, ampak je upravljal tudi s prtljago in delal rezervacije letov).

2.2.4 Kultura adhokracije

Kultura adhokracije se fokusira na zunanje pozicioniranje z visoko stopnjo fleksibilnosti in individualnosti. Organizacija ima dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Člani se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so vizionarji, inovatorji in so pripravljeni tvegati. Organizacijo drži skupaj poskušanje (eksperimentiranje) in inoviranje. Šteje biti med prvimi ("leading edge") v novih znanjih, produktih in storitvah. Dolgoročni poudarek organizacije je na hitri rasti in pridobivanju novih virov. Biti produktni ali storitveni vodja je pomembno. Organizacija spodbuja k individualni pobudi in k neodvisnosti. Pripravljenost na spremembe in srečevanje z novimi izzivi sta pomembni. Uspeh pomeni proizvajati edinstvene in izvirne produkte oziroma storitve.

Adhokracija je takšna organizacijska oblika, ki se najbolj odziva na turbulentne okoliščine enaindvajsetega stoletja. Korenina v besedi adhokracija je ad hoc, ki se nanaša na začasno in specializirano delovno enoto. Veliko ljudi je delalo za komiteje in so se razšli takoj, ko so končali nalogo. To so karakterizirali s 'šotor raje kot palača', da so se lahko hitro rekonfigurirali, ko so nastopile nove okoliščine. Glavni cilj adhokracije je pospeševanje prilagodljivosti, fleksibilnosti in ustvarjalnosti. Tako se adhokracijska kultura pogosto pojavlja v industrijah, kot so letalstvo, razvijanje programske opreme, svetovalne dejavnosti in snemanje filmov. Za razliko od kultur trga in hierarhije adhokracije nimajo centralizirane moči ali oblastnih razmerij. Namesto tega se moč pretaka s posameznika na posameznika ali s timske naloge na timsko nalogo, odvisno od tega, na kateri problem se naloga takrat nanaša. Velik poudarek je na individualnosti in prevzemanju tveganja. Vsaka stranka je projekt zase in začasen organizacijski plan je sprejet, dokler se naloge ne dovrši. Primer je na primer misija v vesolje Apollo 13 ali kakšen zdravstveni oddelek v ZDA. Gre za to, da ni narisanih organizacijskih diagramov, ker se vse prehitro spreminja, gre začasne time, začasna pravila ter za inovativnost in kreativnost.

3 PROCES OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI

Proces oblikovanja organizacije prikazuje Slika 2 na strani 18, kjer lahko ugotovimo, da je ta proces resnično dolgotrajen in zapleten. Kot smo že lahko ugotovili, organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, zato je zelo pomembno, kako oblikujemo kulturo podjetja.

Proces oblikovanja ustrezne kulture se začne z analizo obstoječe, če je ta prisotna, in konča z uvedbo nove kulture podjetja. Kultura se oblikuje v treh fazah, in sicer: analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture podjetja.

3.1 Nastajanje organizacijske kulture

Kultura se nenehno razvija in nastaja, ravno nastajanje kulture pa je zelo zanimivo. Reuttinger (povzeto po Unternehmenskultur, 1986) je zapisal, da nastaja kultura pod vplivom gospodarskega in družbenega okolja in se kaže v vrednotah in stališčih, iz katerih izhajajo norme in pravila vedenja, ki vplivajo na vedenje članov, le to pa povratno vpliva na kulturo organizacije (glej Sliko 1 v Prilogi 1). Kultura podjetja obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzorce in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci (Tavčar, 1999, str. 29).

Najpomembnejši dejavniki nastanka organizacijske kulture po Scheinu (1987, str. 148) so:

- skupinska dinamika,
- vodenje,
- učenje.

Černetič (1997, str. 264) meni, da organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov. Najprej imamo neko število posameznikov s skupnim ciljem, kar preko skupnega sodelovanja, komuniciranja, reševanja problemov in skupnega čutenja vodi do postopnega nastajanja nove skupine. Ko tovrstna skupina ali organizacija dovolj dolgo obstaja, bo imela tudi dovolj skupnih kritičnih dogodkov, da bo oblikovala določen blok *standardov in norm*. Norma je oblikovana, stabilna in samoumevna pa postane, ko se člani skupine z njo strinjajo. Moč in kompleksnost kulture neke skupine lahko ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti. Za to pa so potrebne skupne izkušnje in čas. Analiza **skupinske dinamike** je pomembna zaradi procesa nastajanja skupine in s tem lažjega razumevanja organizacijske kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 80-83).

Za razumevanje organizacijske kulture je pomemben tudi odnos med vodjo in skupino. Zaposleni, njihove sposobnosti, znanje in motivacija so sestavina vsake dejavnosti v

organizaciji in omogočajo njeno uspešnost. Pri tem pa je bistveno tudi **vođenje** povezovanja različnih znanj in sposobnosti posameznikov za reševanje skupne naloge (Možina et al, 2002, str. 214-218). Z vodjo podjetja se začne oblikovati kultura podjetja, saj vodja preko komuniciranja in usmerjanja vpliva na zaposlene v podjetju. Željeno vedenje se tako od vrha podjetja prenaša skozi vse ravni organizacije prav do vseh zaposlenih (Pirc, 2001, str. 345).

Kultura je proizvod **učenja**. Skupinski proces učenja je kompleksen, saj v njem člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcij, občutenj in obnašanja. Poznamo dva tipa učenja, in sicer v *situaciji pozitivnega reševanja problemov* (rešitev, ki uspešno reši problem se ponovi, ko se pojavi isti problem) in v *situaciji izogibanja napetostim* (skupina se nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost in se ne prepriča, ali nevarnost dejansko obstaja - gre za učenje z enim samim poskusom); (Mesner Andolšek, 1995, str. 83-88). Učeča se organizacija je pravi odgovor na izzive hitro spremenljivega okolja (Dimovski, Škerlevaj, 2004, str. 47-48), saj temelji na izboljševanju sposobnosti organizacije skozi nenehni osebni razvoj in neprestano učenje posameznika (Češnovar, 2001, str. 415) in skupine. Da bi podjetja uspela delati prave stvari na pravi način, morajo razvijati pravo znanje v pravem trenutku ter ga uspešno uporabljati v praksi (Rant, 2001, str. 348-349), pri skupnem reševanju problemov.

3.2 Širjenje organizacijske kulture

Organizacijska kultura nastaja počasi in postopoma, zato bom to označila kot *širjenje organizacijske kulture* oziroma *prenos kulture na člane/zaposlene*. Organizacijsko kulturo namreč lahko širimo med ljudmi na različne načine (Hodge, Anthony, 1991, str. 449-453; Šuligoj v Cepin et al., 2005, str. 4), in sicer s/z:

- *komunikacijami* – gre za vprašanje, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja (z vidika organizacijske kulture najbolj zanimiv), kje in kako prihajajo do pomembnih informacij, ali obstajajo v organizaciji govornice in kakšne narave so, kolikšen obseg in pomen imajo »čenče« itd. (Kavčič, 2004, str. 42).
- *ceremonijami, obredi in rituali* – tako rečemo določenim navadam ali načinu življenja, ki ga razvije neka skupina ljudi. Vsakodnevno življenje skupine je z njimi napolnjeno, od večerij že upokojenih in njihovih govorov, plakatov, do vsakodnevnega jutranjega odmora za kavico ob točno določenem času. Nekatere ceremonije in rituali so formalne, lahko zapisane celo v zgodovini organizacije, druge pa so docela neformalne in zasebne, ter znane le nekaterim članom. Ceremonije in rituali na ta način jasno pokažejo prepričanja, mišljenja in vrednote različnih članov organizacije. Dajo občutek kontinuitete, stabilnosti in držijo skupino skupaj. Primeri so sestanki, srečanja, igre, značilna praznovanja, zabave, sprejem novih članov v organizacijo itd.
- *materialnimi simboli* – ti sporočajo članom in okolju, kdo je v organizaciji pomemben, kakšna je stopnja (ne)enakosti med člani in kakšen način vedenja je v organizaciji

sprejemljiv. Organizacije dajo veliko za prepoznavanje njihovih proizvodov in storitev, kar se vidi v *simbolih in sloganih*. Veliko truda se nameni pravemu logotipu in sloganu. Na primer Avis Company želi povedati, da se trudijo ustreči strankam s sloganom 'We try harder'; organizacija Delta je tudi bolj usmerjena k strankam in ima slogan 'We love to fly and it shows' ... Pomemben je tudi logotip in zaščitni znak tovarne, tako ima Coca Cola črke v obliki vala, logotip organizacije Nike ima znak 'swoosh', Mercedes-Benz ima trikotnik v krogu in še bi lahko naštevali. Primeri so videz in oblačila posameznih članov, sodobnost opreme - posebna ureditev prostorov, zastave, logotip organizacije ...

- *specifičnim jezikom* - s katerim se označuje pripadnost članov njihovi kulturi. S poznavanjem tega jezika člani potrjujejo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti. Novi člani se v taki organizaciji soočijo s posebnim *žargonom*, ki pa po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika. Tako ima vsaka organizacija svoj seznam besed, ki ga njeni člani vsakodnevno uporabljajo. Nasploh velja tak žargon med zdravniki, pravniki in računalničarji. Primer je '10-4', ki v angleščini pomeni, da je bilo neko sporočilo razumljeno in se z njim strinjajo.
- *heroji in super zvezdami (vzorniki)* - to so osebe (pogosto ustanovitelji in/ali dolgoletni uspešni voditelji organizacije), ki so s svojim delovanjem močno koristile organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja (npr. Petkovšek v Slovenijalesu); (Možina et al., 1994, str. 181).
- *miti in zgodbami (sagami)* – *sage* so olepšano pripovedovanje zgodbe o osnovanju organizacije in so pomembne zato, ker novim članom dejansko povedo, kako organizacija deluje in kako se lahko posamezniki prilagodijo podjetju; *miti* pa so nedokončana in pogosto neizjavljena prepričanja, ki so nekritično sprejeta – v številnih podjetjih je filozofija vodstva podprta z vrsto organizacijskih mitov (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002, str. 48, 50).

Z raziskavo zgoraj navedenih oblik širjenja kulture organizacije lahko pridemo do zgodnjih meritev organizacijske kulture oziroma jih lahko pojmujejo kar dimenzije merjenj.

3.3 Merjenje in analiziranje organizacijske kulture

Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 174). Metodično merjenje in primerjava kultur sta zelo težki (Newstrom, Davis, 1993, str. 60). Z analizo kulture podjetja ugotavljamo in 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 (Rozman, 2001, str. 139). Da bi lahko kulturo analizirali, je treba preučiti način, kako ljudje razvrščajo svoje izkušnje, njihove

zamisli o primernem vedenju, kako presojuje druge ljudi in skupine ter kako zaznavajo dogodke v določenem okolju (Treven, 2001, str.45).

Metodologija raziskovanja organizacijske kulture temelji na *kvalitativnih metodah*, saj so simptomi organizacijske kulture lahko (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 175):

- dejavniki okolja (tehnološke in ekonomske ter družbene in kulturne determinante okolja),
- dejavniki managementa (strategije in cilji, strukture in procesi, sistem vodenja),
- ključni dejavniki kulture (osebnostne značilnosti managerjev, običaji in simboli ter komuniciranje).

Te simptome pa razvrščamo v *skupine* predvsem zato, da ugotovimo, kateri zunanji ali notranji dejavniki so oblikovali kulturo podjetja. *Področja oblikovanja kulture* so zlasti: posamezna oseba; področje, na katerem podjetje deluje; lokalno okolje; razvojne stopnje podjetja ali kulturni in družbeni dejavniki okolja (Rozman, 2001, str. 139).

Raziskovalci uporabljajo različne pristope za merjenje organizacijske kulture (Newstrom, Davis, 1993, str. 60):

- *intervjuje* in *vprašalnike z odprtim tipom vprašanj*: s poskusom ocenitve vrednot in prepričanj zaposlenih,
- *neposredno opazovanje zaposlenih* in *iskanje njihovega zaznavanja organizacijske kulture*,
- *raziskava skupne filozofije organizacije*: vpogled v usvojeno kulturo (javno določena prepričanja in vrednote); izjave o poslanstvu,
- *raziskovalec postane član organizacije* in *sodeluje pri opazovanju zaposlenih*; ta metoda je še najboljša, saj omogoča direktno zaznavo kulture iz zornega kota članov organizacije.

K zgoraj navedenim pristopom navajajo avtorji še naslednje tehnike *zbiranja podatkov*, ki jih lahko uporabljamo v fazi analize (Kavčič v Možina, 1994, str. 195; Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 176):

- analiza parol ali pomembnih izrekov in gesel (sloganov) v organizaciji,
- analiza lastnosti vzornikov (herojev) v organizaciji,
- drugi indikatorji kulture, kot so retorika, organigram podjetja, postopki s strankami,
- analiza dokumentov (predvsem temljnih),
- obhod podjetja,
- vprašalnik (za ugotavljanje temeljne usmeritve podjetja, sistema komuniciranja),
- opazovanje sestankov,
- govori.

Vsak poizkus merjenja organizacijske kulture je lahko le nepopolna ocenitev, saj takšne meritve zavzemajo le trenutne posnetke kulture v nekem časovnem trenutku. Dejansko so

mnoge organizacijske kulture v procesu spreminjanja in bi morale biti redno kontrolirane z različnimi metodami, če bi hoteli dobiti resnično sliko (Newstrom, Davis, 1993, str. 61).

3.4 Vrednotenje ali ocenjevanje kulture podjetja

Namen vrednotenja je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture strateške sile (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 174).

Prvi korak v tej fazi je sistematično proučevanje *strategije in ciljev podjetja*, pa tudi drugih dejavnikov ter opredelitev zahtev, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo. Zanima nas, katere zahteve postavljajo strategije in cilji v povezavi z ugotovljenimi normami in vrednotami v podjetju. Torej razgradimo ter analiziramo strategijo do najnižje ravni, do strategije za SPE in jih primerjamo z zahtevami do organizacijske kulture, ki bo pripomogla k izvedbi strategij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 176).

Drugi korak je *ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi*, in ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo (Rozman, 2001, str. 140).

Doseženi rezultati vrednotenja so lahko naslednji (Rozman, 2001, str. 140):

- strategije in cilji ter organizacijska kultura so med seboj usklajeni,
- organizacijska kultura ne ustreza strategijam in ciljem,
- izrazita organizacijska kultura v podjetju ne obstaja (glej Tabelo 2 na str. 18).

Nato sledi primerjava profila ugotovljene, dejanske organizacijske kulture, ki smo ga oblikovali na podlagi faze analize s postavljenimi strateško usmeritvijo podjetja in iz nje izvirajočo kulturo (Rozman, 2001, str. 140).

Medtem ko smo s fazo spoznavanja ugotovili značilnosti in tip obstoječe kulture, v fazi ocenjevanja ugotovimo razliko med obstoječo in glede na delovanje podjetja zaželeno kulturo. Nadalje sledi faza oblikovanja zelene kulture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 177).

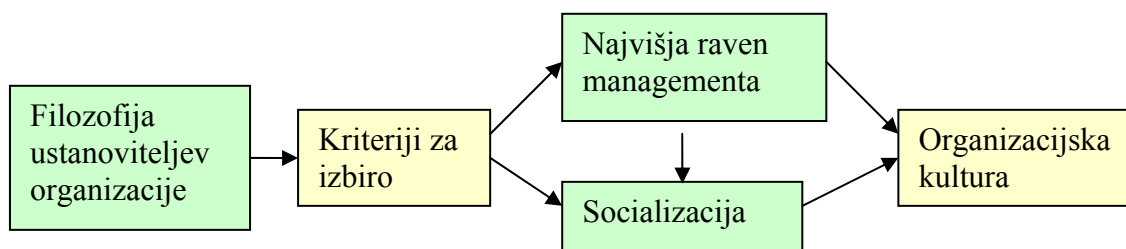
3.5 Oblikovanje in vpeljava organizacijske kulture

Pri oblikovanju organizacijske kulture si lahko predstavljamo *ustanovitev nove organizacije* ali pa *spremembo že vpeljane organizacijske kulture*. Pri *ustanavljanju nove organizacije* je najlažje postaviti določena načela organizacijske kulture. To je naloga ustanovitelja in v praksi je potrebno to vpeljati z uvajanjem elementov, z uvedbo ceremonij

(glej točko 3.2) itd. Pri tem je seveda pomemben zgled samega ustanovitelja, ki mora delovati skladno s predstavami o podjetju, ker ga ljudje opazujejo in opažajo. Veliko podjetij ta načela organizacijske kulture pisno objavi v obliki izjave o svoji misiji, svoji osnovni filozofiji ali svoji aspiraciji (težnji) (Vila, 1994, str. 347-348).

Tudi spodnja slika 2 kaže na to, da ima najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture filozofija ustanoviteljev organizacije (ki pomenijo vrh hierarhične lestvice). Iz filozofije ustanoviteljev organizacije nato sledijo kriteriji za izbiro novo zaposlenih, ki vodijo do najvišje ravni managementa in nenazadnje do samega procesa socializacije. Najvišja raven managementa namreč določi neko osnovno klimo, ki kaže, kakšno je sprejemljivo obnašanje in kakšno ne. Kako se bodo zaposleni socializirali, je odvisno od stopnje uspešnosti, dosežene prilagodljivosti vrednot novo zaposlenih tistim, ki so v organizaciji že določene (Robbins, 1989, str. 479). Socializacija je torej proces, ki prilagodi zaposlene organizacijski kulturi (Robbins, 1989, str. 476).

Slika 1: Proces oblikovanja in vzdrževanja organizacijske kulture



Vir: Robbins, 1989, str. 479.

Oblikovanje organizacijske kulture po drugi strani lahko pomeni tudi *vpeljavo nove kulture podjetja*. Temelj le-te je utrditi organizacijsko kulturo (ki je bolj neoprijemljiva), ki je skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo (ki je ponazorjena z organigrami) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 174). Izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture so dobljeni rezultati predhodnih faz. Morebitne ugotovitve so lahko:

Tabela 2: 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, Kovač, Koletnik, 1993, str. 178.

4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Sprememba kulture ni enostavna naloga in je odvisna od določenih situacij in akcij, s katerimi mora pričeti vrhovno vodstvo (Vila, 1994, str. 349). Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces, saj terja preskušanje in usvajanje novih podmen, potem pa nastajanje (ali opuščanje) vrednot, ki se nazadnje pokažejo kot drugačni pojavni znaki, kot drugačno ravnanje in razmerja ljudi (Tavčar, 2005, str. 63).

Kulturo se da spremeniti, vendar ne z izobraževanjem in treningi v prvi vrsti in še manj z vajami pod prisilo, ampak tako, da pride do izvršitve organizacijske preobrazbe. Primerna organizacija bo v določenem času ustvarila oziroma oblikovala svojo lastno, sebi primerno kulturo. To bo kultura, kjer vedenje razvije napovedljive vzorce, kar še ne pomeni, da bodo vsi uslužbenci delili iste osebne vrednote. V svetovljanski družbi se bodo osebne vrednote močno spreminjale. Kako pa so te vrednote imenovane v izrazu vedenja, bo odvisno od pritiska končno uveljavljene oblike organizacije (Belbin, 1996, str. 76).

Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks (rituali, obredi, običaji, navade, rutine). Med najpogostejšimi **načini za spremembo organizacijskih kultur** po Mesnerjevi (Mesner Andolšek, 1995, str. 139–144) so *kadrovske spremembe* (dotok novih ljudi, kadrovanje, selekcija in presežki zaposlenih), *poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih* (oblikovanje vlog, participacija, formalno komuniciranje, svetovanje in izobraževanje), *spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij* (prestrukturiranje; sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja; tehnološke spremembe) in nazadnje še sama *zunanja podoba organizacije*.

4.1 Okoliščine za spreminjanje organizacijske kulture

Okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture, so:

- *krizne okoliščine*: finančni polom, izguba velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta. Šok torej odpre vprašanja o primernosti obstoječe kulture. Ko se podjetje znajde v veliki krizi in v težkih poslovnih situacijah, mora biti sprememba organizacijske kulture izvedena zelo hitro (Tavčar, 2005, str. 65). Vsi člani organizacije odgovarjajo in se trudijo za spremembo organizacijske kulture. Tu gre za velike spremembe v osnovni tehnologiji, za poslovne integracije (združitve), za recesije (gospodarske krize) in za težke situacije na tržišču (Robbins, str. 493-494).
- *spremembe v vršnem poslovanju*: to lahko prinese nov nabor temeljnih vrednot, primernejših za obvladovanje kriznih okoliščin. Če želimo spremeniti kulturo, to največkrat lahko izvedemo le, če se odločimo za zamenjavo vodstvenih kadrov. Vendar Robbins meni, da ni nujno temu tako in da je dokazano, da se bo prej spremenil vršni poslovodja kot sama organizacijska kultura (Robbins, 1989, str. 493-494).

- *mlada in majhna organizacija*: vrednote pri takšni organizaciji še niso tako zakoreninjene in število članov organizacije je manjše. Pri mladih podjetjih je enostavneje spremeniti organizacijsko kulturo kot pri starih, kjer so se že vkoreninile določene navade in običaji (Tavčar, 2005, str. 65).
- *šibka kultura*: (Robbins, 1989, str. 494) šibke kulture je lažje spreminjati kot močne. Kulturo je tem težje spreminjati, čim širši je krog pristašev in čim večje je soglasje članov z vrednotami.
- *prehod iz enega življenjskega obdobja podjetja v drugo* (glede na krivuljo življenjskega ciklusa podjetja); (Vila, 1994, str. 349): to je najenostavneje narediti pri vstopanju v *fazo upadanja* oz. umiranja (za katero je značilno, da je panoga že dobro konsolidirana (utrjena); da se manipulira s proizvodi in trgi; da se zmanjšuje tržna koncentracija, obseg sredstev in obseg poslovanja; odprodavanje; izguba).
- *ko se dve ali več različnih organizacij združi*: tu je potrebno zelo previdno združevati dve ali več različnih kultur, da ne pride do kulturnega udara (Newstrom, Davis, 1993, str. 48, 59).
- *ko se organizacija preseli na drugo lokacijo*: preselitev na popolnoma drug kraj ali celo v drugo državo (Newstrom, Davis, 1993, str. 47).

Dokazi kažejo na to, da se bo organizacijska kultura resnično spremenila, če bo obstajala večina ali vse zgoraj navedene okoliščine (Robbins, 1989, str. 494).

4.2 Upiranje spremembam

Ljudje se naučijo zanašati na kulturo. To jim daje stabilnost in sigurnost, ker lahko razumejo, kaj se dogaja in kako naj v določenih okoliščinah reagirajo (Newstrom, Davis, 1993, str. 47). Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večje, če so sestavine kulture organizacije sorazmerno stabilne, pa tudi, če je kultura nastajala mnogo let in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani (Tavčar, 2005, str. 63). Ravno zaradi odporov in kompleksnosti je spreminjanje kulture tako zahtevno.

Organizacijska kultura se najpogosteje spreminja nenadzorovano, vendar ne nujno naključno. Nanjo vpliva okolje. Vedenje zaposlenih lahko poskušamo uravnavati z navodili, predpisi, velikokrat pa deluje le neposredna akcija. Izboljšanja medosebnih odnosov ne bomo dosegli na primer z ukazom, naj se odnosi izboljšajo. Odnosi naj se izboljšujejo s krožki za kakovost, skupinskimi razgovori, z intenzivno formalno komunikacijo, individualnim svetovanjem, izobraževanjem itd. Zaposleni morajo nekako sprejeti in upoštevati koristi, ki jih imajo kulturne spremembe na uspešnost organizacije (Newstrom, Davis, 1993, str. 63).

5 ORGANIZACIJSKA KULTURA V ZAVODU DSO

V tem zadnjem poglavju bom na kratko predstavila zavod DSO Novo mesto ter rezultate raziskave organizacijske kulture v zavodu.

5.1 Predstavitev javnega zavoda DSO Novo mesto

Dom starejših občanov Novo mesto (v nadaljevanju DSO) posluje kot javni socialno varstveni zavod v lasti Republike Slovenije in je neprofitna organizacija, ki deluje na območju Upravne enote Novo mesto. Dom ima skoraj 27-letno tradicijo, saj je bil uradno odprt 28. 11. 1979. Leži v prijetni dolini ob potoku Težka voda na JV delu Novega mesta, v njegovi neposredni bližini pa so osnovna šola, župnišče, center srednjih šol, bolnišnica in pokopališče.

V zavodu DSO Novo mesto v 161 sobah prebiva 358 stanovalcev na dveh oddelkih, in sicer na stanovanjskem 208 in na negovalnem 150. Dom je do pred kratkim imel tudi dislocirano enoto "Penzion Sreča" s 35-imi stanovalci, vendar se je ta osamosvojil. V Prilogi 3 (Slika 3) lahko vidimo organizacijsko shemo zavoda DSO, kjer je na vrhu prikazan direktor, navzdol pa so vodje služb in ostali zaposleni, kar kaže na določeno hierarhičnost zavoda.

Dom opravlja poleg institucionalnega varstva tudi socialno varstveno storitev pomoč družini na domu, dnevno varstvo in ima sklenjeno pogodbo z dvema izvajalkama storitev nastanitev v drugi družini.

Za dopolnitev ponudbe in z namenom pridobitve dodatnih sredstev se v Domu ukvarjajo tudi s tržno dejavnostjo. Tržijo predvsem storitve kuhinje, pedikure, ter fizioterapevtske in frizerske storitve.

V Domu je organizirano tudi prostovoljno delo, v katerega se vključuje 34 prostovoljcev, od tega devet srednješolcev, devet odraslih prostovoljcev, ki delujejo v 6 skupinah za samopomoč, šest prostovoljcev vodi delavnice za sprostitve, deset pa izmenično bralni krožek.

Poleg tega imajo v Domu tudi knjižnico z več kot 4000 knjižnimi enotami (skoraj v celoti podarjene), za katero skrbita in jo vodita dve prostovoljki. Te knjige si izposoja okoli 70 bralcev, med katerimi je tudi nekaj delavcev.

Dom starejših občanov Novo mesto se je v svojem dosedanem delovanju uspešno uveljavil in je prepoznaven v slovenskem prostoru.

5.1.1 Vizija zavoda DSO

Ko sem se pogovarjala z direktorico zavoda DSO, sem ugotovila, da poslanstva nimajo posebej opredeljenega in da je le-to vključeno v samo vizijo. Vizija Doma starejših občanov Novo mesto je naslednja (interno gradivo zavoda DSO Novo mesto):

Postati nosilec razvoja skrbi za starejše na območju Upravne enote Novo mesto, v nadaljevanju pa tudi biti prijazen dom, ki nudi toplino stanovalcem in ohranja normalno dnevno življenje ter biti dom, ki zagotavlja tako nego in oskrbo, da stanovalec kar se da dolgo obdrži samostojnost in samoodločanje.

Sama vizija je mogoče malo predolga in preveč splošna, saj si tega želijo v vsakem domu starejših občanov v Sloveniji.

5.1.2 Število zaposlenih v zavodu

V Domu starejših občanov Novo mesto je za stanovalce sredi julija skrbelo 206 zaposlenih. Največ je zaposlenih v službi prehrane in v zdravstveno negovalni službi, ki se deli na negovalni in stanovanjski del. V stanovanjskem delu je zaposlenih 61 delavcev, v negovalnem delu, kjer so težje pomični, pa 54 delavcev. V službi prehrane je 28 zaposlenih.

5.1.3 Cilji zavoda DSO Novo mesto

Cilji oziroma smotri zavoda so naslednji (interno gradivo zavoda DSO Novo mesto):

- upoštevanje osebnih navad in potreb stanovalcev,
- razvoj novih in izpopolnjevanje obstoječih oblik socialnega varstva (pomoč družini na domu in dnevno varstvo),
- izboljšanje bivalnega standarda stanovalcev in delovnih pogojev zaposlenih
- povečanje kapacitet institucionalnega varstva (nastanitev v drugi družini, ustanovitev enote doma),
- izboljšanje kakovosti bivanja stanovalcev (ohranjanje prostovoljnega dela, organiziranje družabnih prireditev, organiziranje kotička malih živali),
- spodbujanje izobraževanja zaposlenih,
- razvijanje tržnih dejavnosti (priprava toplih obrokov, socialni servis, pridelki vrta, pedikura, frizerstvo, fizioterapija).

5.1.4 Strategija rasti in razvoja

Povečanje kapacitet institucionalnega varstva je pomemben cilj v zavodu DSO. Širitev doma na obstoječi lokaciji sicer ni predvidena, zato pa glede na usmeritve nacionalnega

programa v smislu organiziranja manjših bivalnih enot načrtujejo organiziranje nove enote v eni izmed občin Upravne enote Novo mesto v letu 2008. V kolikor bo interes po širjenju kapacitet še vedno prisoten, pa v zavodu DSO načrtujejo ustanovitev še ene enote s kapaciteto 40 stanovalcev v letu 2009.

Zato, da bi izboljšali delovne pogoje zaposlenim in hkrati dosegli tudi izboljšanje bivalnih standardov stanovalcev, bodo v zavodu DSO Novo mesto obnovili avlo in povečali jedilnico, poleg tega bodo v letu 2007 obnovili drugo nadstropje, naslednje leto prvo nadstropje in v letu 2009 pritličje, nameravajo pa obnoviti tudi park okoli doma. S tem bodo zaposlenim omogočili boljše delovne razmere in povečanje zadovoljstva pri delu.

V naslednjih letih nameravajo povečati tudi delež stroškov izobraževanja, tako da bi izboljšali storitve in omogočili izobraževanje tistim zaposlenim, ki si tega želijo. Poleg povečanega izobraževanja in ustreznih delovnih pogojev si v zavodu DSO želijo za svoje zaposlene tudi upoštevanje in pozornost.

5.2 Raziskava organizacijske kulture v zavodu DSO Novo mesto

Pri raziskavi organizacijske kulture v zavodu DSO Novo mesto sem se osredotočila na anketni vprašalnik, pogovore z zaposlenimi in neposredno opazovanje. Pri preučevanju mi je bilo na voljo tudi nekaj internega gradiva, del podatkov pa sem dobila s pomočjo medmrežja.

5.2.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je bil predvsem ta, da se ugotovi, kakšna je organizacijska kultura v zavodu DSO Novo mesto sedaj (trenutno) in kakšno bi želeli v prihodnje ter kaj menijo o njej zaposleni. Na podlagi rezultatov sem želela tudi ugotoviti, ali je potrebna sprememba organizacijske kulture v zavodu ali ne. Ob morebitni potrebni spremembi zavoda bi bilo treba napisati tudi predloge za lažje spreminjanje.

5.2.2 Metoda raziskovanja organizacijske kulture

V času proučevanja sem se *pogovarjala z zaposlenimi*, in sicer neformalno, bolj na prijateljski ravni. Pogovarjala sem se s približno 37 % zaposlenih (glede na celotno število anketiranih). Zanimalo me je predvsem, kakšno je njihovo mišljenje o delu in samem zavodu, kaj jih na delovnem mestu bremeni, kakšni so njihovi vodje v odnosu do njih ter kaj o njih menijo, kaj bi v zavodu spremenili, na kakšen način se motivirajo ter kaj jim leži na duši.

Med proučevanjem sem *opazovala* zaposlene, njihov odnos do dela in medsebojno razumevanje. Zanimale so me tudi njihove navade, običaji, žargon in ostalo, kar zaposleni uporabljajo v vsakodnevem življenju. Na žalost opazovanje ni trajalo dolgo, saj nisem zaposlena v zavodu in nisem želela ovirati poteka dela. Koristilo pa mi je, da sem kot študentka pred tem delala v zavodu in sem tako že pred analizo imela okvirno sliko o razmerah pri delu in načinu vodenja nadrejenih.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabila nekatere *interne podatke*, podatke iz internega glasila, ki v zavodu izhaja enkrat letno, in z *internetne strani* zavoda DSO Novo mesto. Za del *anketnega vprašalnika* sem izbrala metodologijo po *Cameronu in Quinnu* (OCAI instrument – vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture). Ta instrument sta Cameron in Quinn preizkusila že na več tisoč organizacijah, zato se mi je zdel smiseln tudi pri proučevanju organizacijske kulture v zavodu DSO. Vprašalnik OCAI omogoča sistematično vključitev velikega števila dimenzij organizacijske kulture, sistem zbiranja podatkov po tej metodi je dokaj enostaven in razumljiv, rezultati pa pokažejo tudi, kolikšna je *moč* prisotnih tipov organizacijskih kultur. Poleg te metode sem dodala še *svoje trditve* (o motiviranju, komuniciranju, zadovoljstvu, odnosih itd.), s katerimi sem dodatno preverila, ali se odgovori medsebojno usklajujejo in ali se skladajo tudi s skupnimi vrednotami.

5.2.3 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz več delov (glej Prilogo 18). Prvi sklop vprašanj sem namenila pridobivanju splošnih podatkov (spol, starost, delovna doba, delovno področje), da bi lahko videla, kakšen vzorec zaposlenih je reševalo vprašalnik. Poleg teh vprašanj me je seveda zanimalo tudi, ali je oseba, ki vprašalnik izpolnjuje, vodja ali ne. Tako sem si omogočila primerjavo med mnenjem zaposlenih in mnenjem njihovih vodij. K prvemu sklopu vprašanj sem dodala tudi vprašanje za obkrožitev šestih skupnih vrednot, ker le te v zavodu niso posebno določene. Zanimalo me je namreč, katerih skupnih vrednot se v zavodu zaposleni zavedajo, oziroma katere so jim skupno pomembne.

V vprašalniku nato sledita dva sklopa šestih vprašanj (za sedanost in za želeno v prihodnosti). Vsako od teh vprašanj ima po štiri trditve v skupni vrednosti 100-ih točk. Ta dva sklopa šestih vprašanj sem povzela po metodologiji Camerona in Quinna .

Tretji sklop vprašalnika sem sestavila predvsem sama, nekaj trditvev pa sem dobila tudi s prebiranjem literature različnih avtorjev. Ta sklop s 45-imi trditvami sem razdelila na šest delov:

- 1. organizacijo in delitev dela,**
- 2. motiviranost,**
- 3. interno komuniciranje,**
- 4. učečo se organizacijo in potrebo po dodatnem izobraževanju,**

5. odnos do dela in zavoda,
6. odnos med sodelavci in nadrejenimi in
7. zadovoljstvo zaposlenih.

Vprašani pri tretjem sklopu s pomočjo strinjanja ali nestrinjanja (zaposleni so vprašalnik reševali s pomočjo 5-stopenjske lestvice, od katere je pomenila 1 sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam) izrazi svoje doživljanje situacije, ki jo trditev opisuje. Trditve, ki zadevajo isto področje, sem namenoma pomešala med seboj zaradi tega, da sem lahko kontrolirala skladnost odgovorov vprašanega. Vsebina trditev izhaja iz problematike zavoda DSO, kar je tudi logično, saj ne bi mogla postaviti vprašanj, ki so značilne za drugo organizacijsko kulturo. Že iz teoretičnega dela je namreč znano, da je vsaka organizacijska kultura individuum zase in da se med organizacijami razlikuje.

V vprašalnik sta vključeni tudi dve vprašanji odprtega tipa, ker me je zanimalo neposredno mnenje zaposlenih, kaj bi v zavodu DSO morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih. Zadnje vprašanje pa je bilo namenjeno njihovi kritiki.

Cel vprašalnik sem predhodno predstavila direktorici in poddirektorici zavoda DSO Novo mesto ju vprašala za mnenje. Vprašalnik jima je bil všeč in tudi zadnji sklop je po njenem mnenju zajemal ravno to, kar bi jih v zavodu zanimalo. Direktorici se je zdelo, da je mogoče vprašalnik preobsežen za izobrazbo uslužbencev, vendar se mi tedaj še ni zdelo tako, saj so zaposleni lahko vzeli vprašalnike domov in jih v miru rešili. Glede na število vrnjenih vprašalnikov pa sem prišla do zaključka, da je bolj kot preobsežnost vprašalnika kriva pasivnost zaposlenih.

5.2.4 Razdeljevanje vprašalnikov in zbiranje odgovorov

Anketa se je v zavodu DSO opravljala konec julija, ko so se že začeli letni dopusti in žal ni bilo mogoče anketirati vseh 206 zaposlenih. Tako sva se s poddirektorico dogovorili, da prinesem 160 vprašalnikov, od katerih je bilo potem razdeljenih 120 sorazmerno s številom zaposlenih na različnih področjih dela. Na moj predlog, da bi jih sama razdelila in po reševanju pobrala ankete ter razložila zaposlenim, v kolikor jim kaj ne bi bilo jasno, sem dobila odgovor, da so navodila dovolj jasna za kogarkoli in da bi to vzelo preveč časa. Predlagala sem tudi, da bi vprašalnike zaposleni dajali v skrinjico pri recepciji, ker bi le tako bilo reševanje zares anonimno, vendar je poddirektorica menila, da bo bolje, če vprašalnike prinesejo k njej, ker jih bom le tako zares dobila. Tako je poddirektorica vprašalnike razdelila vodjem oddelkov po zavodu. Vodje so nato razdelili ankete zaposlenim, ti pa so vzeli vprašalnike v reševanje s seboj domov, ker med delovnim časom za to ni bilo časa. Odziv je bil zelo majhen, za kar mi je žal, saj je navsezadnje šlo tudi za same zaposlene in njihovo mišljenje v zvezi s kulturo zavoda. Vprašalnike sem dobila šele po dobrih dveh tednih, vendar še to v zelo majhnem številu. Od razdeljenih 120-ih vprašalnikov sem jih dobila nazaj samo 65. Od tega jih je bilo 6 rešenih samo na prvi

strani, enajst vprašalnikov pa sem izločila, vendar le za del vprašalnika po Cameronu in Quinnu, ker je bilo ali rešenih samo prva tretjina polovice sklopa vprašalnika po Cameronu in Quinnu, ali le začetek, ali pa je bil seštevek do 100 napačen. Nekateri od zaposlenih so celo obkrožali A, B, C ali D in pustili prazno tam, kjer bi morali seštevati, pri čemer mi je bilo jasno, da niso prebrali, kaj jim velevajo navodila. Tako sem v končni analizi za metodo Camerona in Quinna lahko upoštevala samo 48 vprašalnikov. Za zadnji sklop trditev pa sem upoštevala 59 vprašalnikov, saj je bil za ta del odziv nekoliko boljši.

5.3 Rezultati analiziranja podatkov iz vprašalnika

Rezultati analize so predstavljeni po vrstnem zaporedju takole: najprej metoda po Cameronu in Quinnu, nato analiza skupnih vrednot, 45 trditev, razdeljenih na sedem delov in analiza zadnjih treh vprašanj iz anketnega vprašalnika.

5.3.1 Rezultati analize odgovorov po metodi Camerona in Quinna

Pri analizi OCAI vprašalnika sem najprej seštevala vse odgovore A po vseh šestih vprašanjih za sedaj, nato sem dobila njihovo povprečje s tem, da sem delila vsoto s šest. Enako sem storila tudi za B, C in D trditve za sedanjost. Na enak način sem dobila podatke tudi za zeleno v prihodnosti, tako kot velevata Cameron in Quinn (1998, str. 25-27) v njunem delu. Podatke sem večkrat preverila, tako da so rezultati pravilni. Ker je bil odziv reševanja zelo pasiven, sem pri tej analizi uspela dobiti le 23,30 % delež zaposlenih, ki so v celoti pravilno rešili ta del vprašalnika. Pri takšni udeležbi ne morem pisati o realnosti, ampak le o neki sliki realnega stanja oziroma vzorcu.

Primerjava sedanje in zelene organizacijske kulture

Na vprašalnik je odgovorilo 48 zaposlenih, od tega jih je bilo skupno 23 iz zdravstveno negovalne službe (15 s stanovanjskega in 8 z negovalnega dela), 5 iz splošne kadrovske službe, 2 iz organizacije pomoči na domu, 2 iz finančno računovodske službe, 2 iz socialne službe, 5 iz službe prehrane in 9 iz drugih služb (šivalnica, pralnica, fizioterapija ...).

Iz Tabele 4 na strani 27, lahko vidimo, da je razlika v vrednosti, ki sem jo dobila z odštevanjem med sedanjim in zelenim povprečjem, kar v treh primerih večja od deset. To pomeni, da se dejanska in zelena kultura razhajata in da bi bil potreben korenit načrt za spremembo sedanje organizacijske kulture.

Tabela 3: Seštevek povprečij alternativ A, B, C in D za sedanost in prihodnost (n=48)

KULTURA	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)
Sedaj	1240	800	1065,33	1694,66
Želeno	2395	810,83	563,33	1030,83

Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

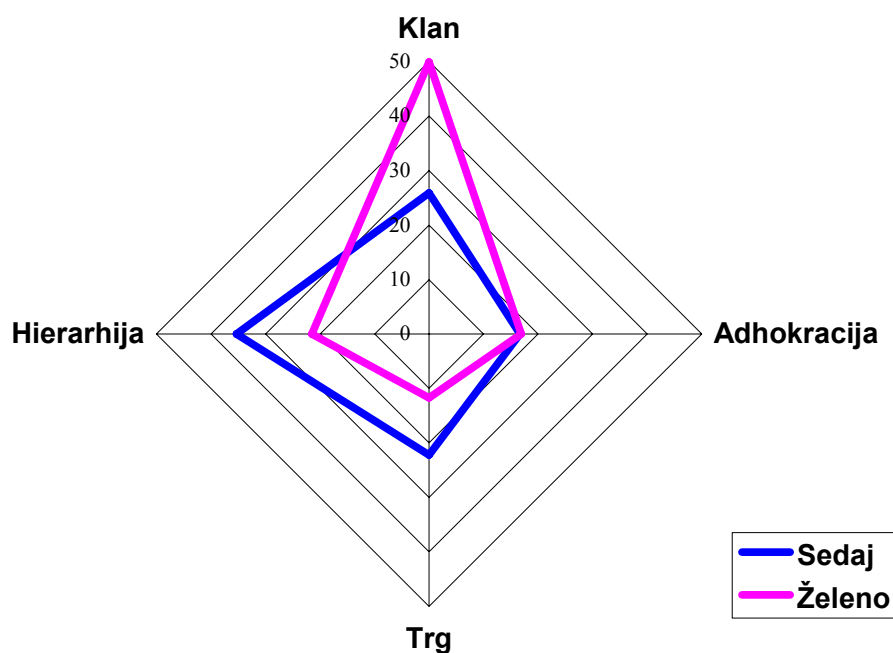
Tabela 4: Dejanska kultura v sedanosti in zelena kultura v prihodnosti po mnenju zaposlenih iz vprašalnika (n=48)

KULTURA	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)
Sedaj - povprečje	25,83	16,67	22,20	35,31
Želeno - povprečje	49,90	16,89	11,74	21,48
Razlika v vrednosti	24,07	0,22	10,46	13,83

Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Slika 2 na naslednji strani, nam pokaže, da ima zavod dokaj močno organizacijsko kulturo. To smo lahko razbrali že iz zgornjih tabel, kjer so povprečja in s tem tudi razlike v vrednosti po posameznih tipih organizacijske kulture zelo različne. Čeprav je bil vzorčni delež zaposlenih, ki so odgovarjali, različen po področjih dela, je bilo presenetljivo, kako enotno so odgovarjali. Iz grafa (Slika 2) je razvidno, da v sedanosti izstopata **kultura hierarhije** in delno **kultura klana**. Za želeno v prihodnosti pa izrazito izstopa **kultura klana**. Kultura hierarhije je glede na organizacijsko shemo (glej Prilogo 3, Slika 3) nekako smiselna, saj kaže hierarhično lestvico zaposlenih. Logično pa je, da v sedanosti kot druga prevladuje kultura klana, saj je navsezadnje to le javni zavod, ki ni usmerjen v dobičkonosnost, ampak v dobrobit stanovalcev doma. Tako nekateri zaposleni ne delajo samo za plačo, ampak tudi s srcem in dobroto do starejših. V prihodnosti si zaposleni želijo manj hierarhije in več kulture klana, kjer bi s sodelavci delali z zadovoljstvom in v slogi.

Slika 2: Primerjava sedanje in zelene organizacijske kulture po mnenju zaposlenih iz vprašalnika OCAI



Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Primerjava sedanje in zelene organizacijske kulture za vsak sklop trditev

Na Sliki 3 (str. 30) je prikazana razlika med sedanjim in želenim po vseh šestih sklopih trditev, po zaporedju iz vprašalnika OCAI (glej tudi Prilogo 5). Glede na grafične prikaze vseh šestih trditev je razvidno, da pri vseh prevladuje **kultura hierarhije**, razen pri glavnih značilnostih zavoda, kjer nepričakovano in nekoliko nenavadno prevladuje **kultura trga**. Pri vseh šestih trditvah si zaposleni želijo prevlado **kulture klana**, kar velja tudi na splošno po mnenju zaposlenih iz vprašalnika in smo lahko predhodno že videli iz Slike 2.

Kar zadeva **glavne značilnosti zavoda**, prevladuje kultura trga, kar je presenetljivo, saj pri nobeni drugi trditvi ta kultura ni izrazita. V javnem zavodu, ki ni dobičkonosno usmerjen, se zdi, da bi morale biti več kulture klana, kar si tudi zaposleni dejansko želijo. Želijo si namreč kulture, kjer bi bili drug do drugega prijazni, kjer bi si lahko zaupali in pomagali. Tako bi bilo vzdušje v zavodu prijetno in sproščeno, kar bi pozitivno vplivalo tudi na stanovalce zavoda, čemur je tak zavod prvotno tudi namenjen.

Način vodenja je v zavodu nagnjen bolj h koordiniranju in organiziranju ter učinkovitemu poteku dela, saj prevladuje kultura hierarhije. To pa je v nasprotju s tem, kar si zaposleni

želijo, namreč kulturo klana. Zaposleni si želijo, da bi jim vodje bili mentorji in da bi jim pri delu več svetovali.

Pri **sistemu ravnanja z zaposlenimi** stil vodenja v zavodu temelji na zagotovljenem in ustreznem delovnem mestu ter na predvidljivem in stabilnem odnosu med zaposlenimi. Zaposleni si ne želijo kulture hierarhije, temveč kulturo klana. Želijo si, da bi vodstvo v zavodu ravnalo tako, da bi se podpiralo timsko delo, da bi zaposleni in vodje med seboj sodelovali ter da bi skupaj dosegali soglasja.

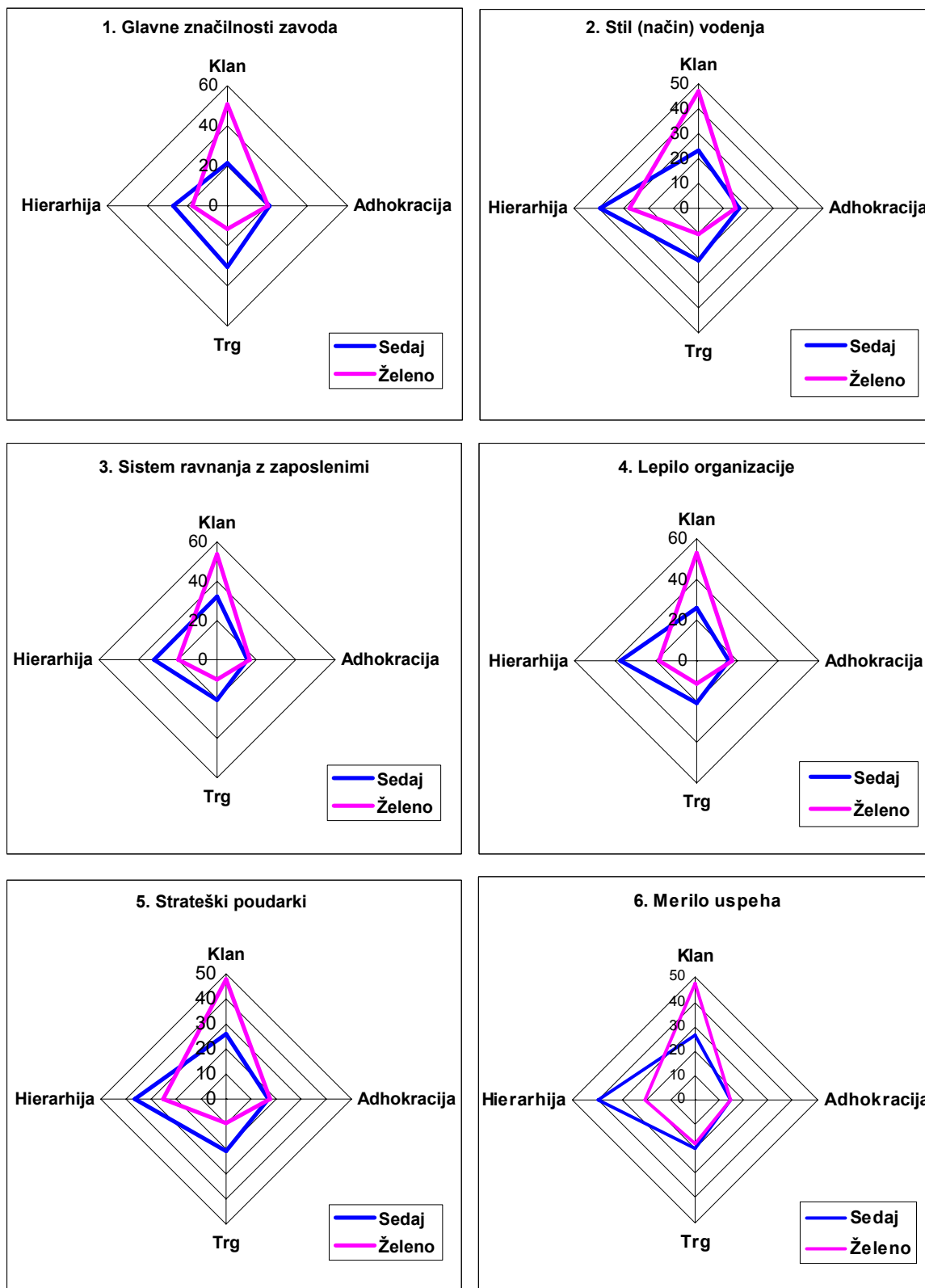
Lepilo organizacije so predvsem formalna pravila in politika zavoda, izogibajo pa se nepredvidljivim dogodkom. Lepilo zavoda bi dejansko moralo biti medsebojno zaupanje in zvestoba, saj si to želijo zaposleni v zavodu. Če bi bilo več zaupanja in manj formalnih pravil, bi bili zaposleni tudi bolj predani zavodu.

V zavodu za pomembno štejejo učinkovitost, kontrolo in izogibanje nepredvidljivim dogodkom. Stabilnost in trajnost sta torej v zavodu **strateško poudarjeni**. Zaposleni pa si želijo osebnega razvoja; želijo si delati v organizaciji, kjer bi cenili zaupanje, odprtost in sodelovanje.

Merila uspeha v zavodu so zanesljiva dobava ter neprestano planiranje in prizadevanje za nižje stroške storitev. Zavod je lahko dovolj uspešen le, če je dovolj učinkovit. V zavodu bi morali biti kriteriji uspeha glede na željo zaposlenih naslednji: uvajanje timskega dela, skrb za zaposlene in njihovo izobraževanje ter predanost zavodu. Iz tega sledi, da bi bili zaposleni zavodu bolj predani, če bi jim ta omogočil več izobraževanja in več dela v timu, kjer bi si člani lahko medsebojno zaupali.

V Tabeli 1 (Priloga 5) lahko vidimo, da je razlika v vrednosti med sedanjim in želenim večja od desetih točk. Kultura adhokracije je dokaj skladna in na tem področju ni potrebnih sprememb, pri kulturi klana, hierarhije in trga pa so razlike v vrednosti med sedanjim in želenim zelo velike in neskladne. To pomeni, da bi bilo potrebno spremeniti organizacijsko kulturo v zavodu, in sicer tako, da bi prevladovala kultura klana, kar bi bilo v skladu z željo zaposlenih, ki so reševali vprašalnik OCAI. Potrebno bi bilo manj značilnosti kulture hierarhije in trga ter več značilnosti kulture klana. Do podobnih zaključkov sem prišla tudi pri prvi analizi splošne primerjave med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo po mnenju zaposlenih iz vprašalnika (Slika 2).

Slika 3: Primerjava sedanje in zelene organizacijske kulture za vsak sklop trditev na podlagi vprašalnika OCAI (n=48)

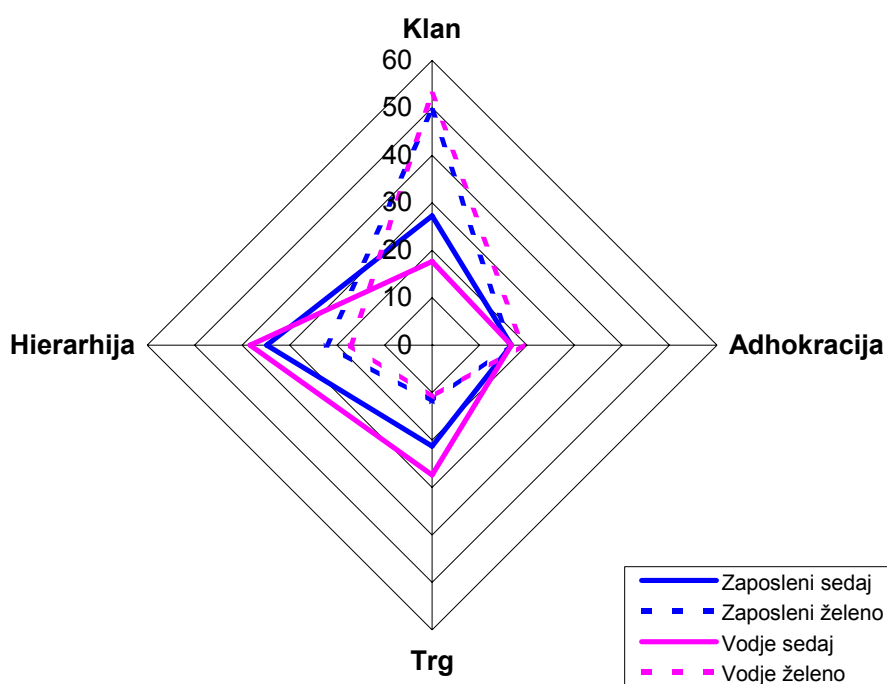


Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Primerjava organizacijske kulture kot jo zaznavajo zaposleni in vodje

Od 48 pravilno rešenih vprašalnikov na podlagi OCAI instrumenta so sedem vprašalnikov rešili vodje. Od tega so bili štirje iz zdravstveno negovalne službe, dva s stanovanjskega dela in dva z negovalnega dela, eden je bil iz splošno-kadrovske službe, eden iz službe organizacije pomoči na domu in eden iz službe pod drugo, vendar ni napisal-a natančnejšega področja dela.

Slika 4: Primerjava sedanjega in zelenega med zaposlenimi (n=41) in njihovimi nadrejenimi (n=7) na podlagi vprašalnika OCAI



Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Iz Slike 4 je razvidno, da se sedanja in zelena kultura med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi ne razlikujeta dosti. Če pogledamo še Tabeli 2 in 3 (Priloga 6), lahko povzamemo, da med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi ne obstajajo subkulture, saj si tako zaposleni kot njihovi vodje želijo kulturo klana. Nasprotno pa tudi oboji menijo, da imajo sedaj kulturo hierarhije.

Razlike v točkah med obema skupinama, torej med zaposlenimi in vodjami, pri nobenem tipu kulture ne presegajo vrednosti desetih točk. Vodje si želijo manj hierarhije in trga, ter opazno več značilnosti kulture klana, enako pa velja tudi za ostale zaposlene. S tem smo še enkrat dobili potrditev, ki "na splošno velja" za zavod, da bi morali del sedanje kulture hierarhije spremeniti v kulturo klana, saj si tega želita obe analizirani skupini.

Primerjava po različnih področjih dela

V zavodu imajo 8 področij dela in toliko je zajetih tudi v raziskavo. Eno od teh področij dela je pod drugo, kjer sem v vprašalniku pustila prazen prostor, da zaposleni napišejo, katero področje dela točneje opravljajo. Pod drugo spadajo fizioterapevti, šivilje, perice, vzdrževalci, zaposleni na recepciji in čistilke.

Namen te raziskave je bil ugotoviti, koliko se po posameznih področjih dela zaposleni med seboj usklajujejo. Pri petih področjih dela (Priloga 7), kjer so anketo reševali tudi vodje, sem naredila dodatno raziskavo med zaposlenimi in vodjami z istega področja dela. Tako vodje kot ostali zaposleni na teh petih področjih dela si želijo kulture klana. Razlike med obema analiziranima skupinama pa se, po podatkih sodeč, kažejo pri sedanji kulturi. Zaposleni na vseh področjih dela menijo, da imajo kulturo hierarhije. Vodje pri *zdravstveno negovalni službi - negovalni del*, menijo nasprotno od zaposlenih, da imajo sedaj kulturo trga. Pri *splošno-kadrovski službi* pa so vodje in zaposleni mnenja, da že sedaj prevladuje kultura klana. Pri *zdravstveno negovalni službi - negovalni del*, v skupnem anketiranju (8 zaposlenih in 1 vodja) prevlada sedaj kultura hierarhije, kar pomeni, da prevladuje tisto, kar menijo zaposleni. Pri *splošno kadrovski službi* pa ni potrebno spreminjati kulture, saj so mnenja zaposlenih in vodij za sedaj in željeno dokaj usklajena, kar pomeni, da tu sedaj obstaja manjša subkultura, saj že imajo to, kar si na ostalih področjih dela za sedaj le želijo.

Razlika med maksimalno in minimalno vrednostjo po posameznih področjih dela (Priloga 8, Tabela 4) povsod presega deset točk, razen pri kulturi adhokracije (B). Zaposleni na različnih področjih dela imajo, glede na razlike v vrednosti, različna mišljenja. Po tem sklepam, da so tudi vrednote po posameznih področjih dela po vsej verjetnosti različne, kar se bo videlo pri vprašanju o skupnih vrednotah. Zmanjšati bi bilo potrebno kulturo hierarhije in kulturo trga ter povečati kulturo klana, da bi dobili to, kar si zaposleni v zavodu želijo. To pa sem ugotovila že v obeh predhodnih analizah.

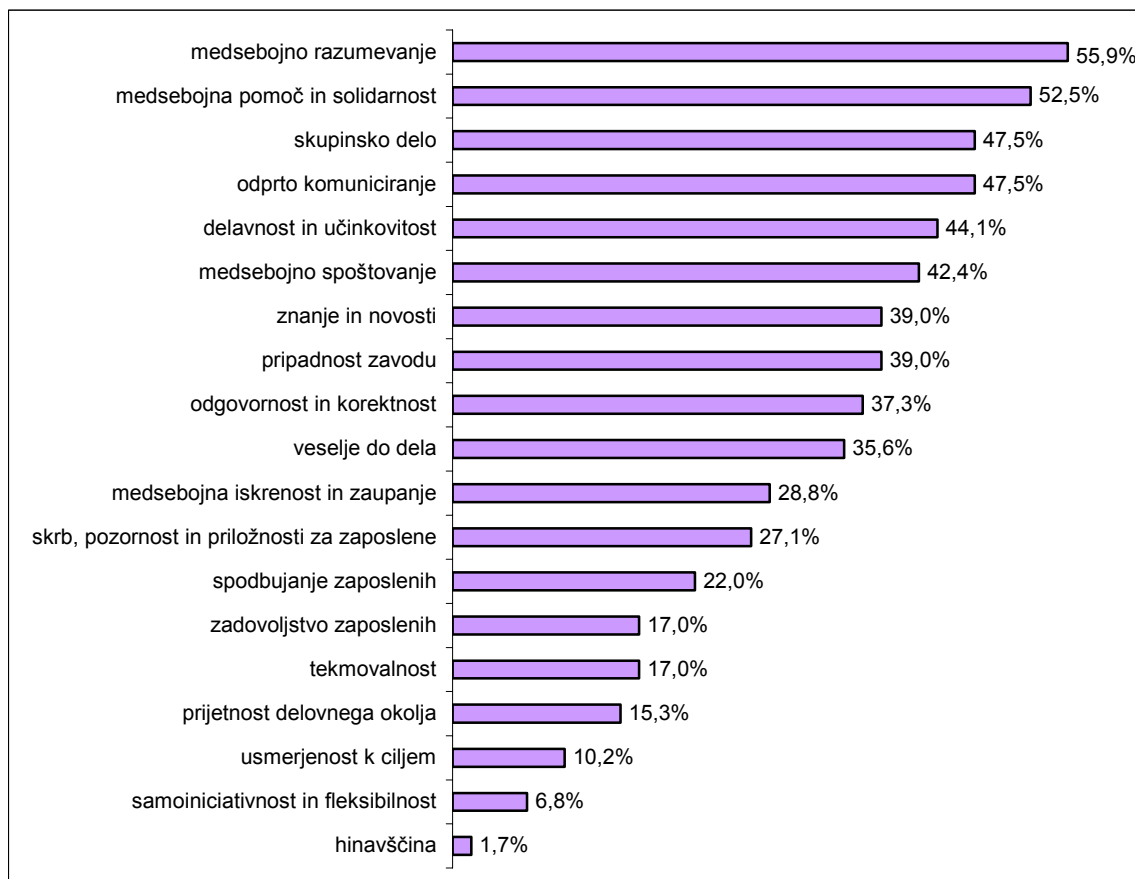
Ugotovila sem, da zaposleni v zavodu na vseh področjih dela menijo, da imajo sedaj kulturo hierarhije, razen pri *splošno kadrovski službi*, kjer sedaj prevladuje kultura klana. Pri *finančno računovodski službi* in *splošno kadrovski službi* menijo, da imajo že sedaj takšno kulturo, kot si je želijo, tako da na teh dveh področjih dela spremembe niso potrebne.

5.3.2 Rezultati analize odgovorov o skupnih vrednotah

V vprašalniku sem podala 19 skupnih vrednot, od katerih naj bi jih zaposleni obkrožili šest. Nekateri so jih obkrožili manj, nekateri več, dva sta obkrožila skoraj vse, eden od teh je bil celo vodja. To me je zelo presenetilo, saj bi morali ravno vodje najboljše vedeti, katere so njihove glavne skupne vrednote.

Glavne skupne vrednote (spodnja Slika 5) so po mnenju vseh izpolnjevalcev vprašalnika **medsebojno razumevanje, medsebojna pomoč in solidarnost, odprto komuniciranje, skupinsko delo, delavnost in učinkovitost ter medsebojno spoštovanje**. Sledijo jim še pripadnost zavodu, znanje in novosti, odgovornost in korektnost ter veselje do dela, ki so tudi dokaj visoko rangirane skupne vrednote. Te skupne vrednote (glej tudi Prilogo 16, Tabela 6 in dodatno razlago) so skladne z želeno organizacijsko kulturo, to je kulturo klana.

Slika 5: Skupne vrednote po mnenju zaposlenih iz zavoda DSO (n=59)



Vir: Lastna analiza odgovorov iz vprašalnika, 2006.

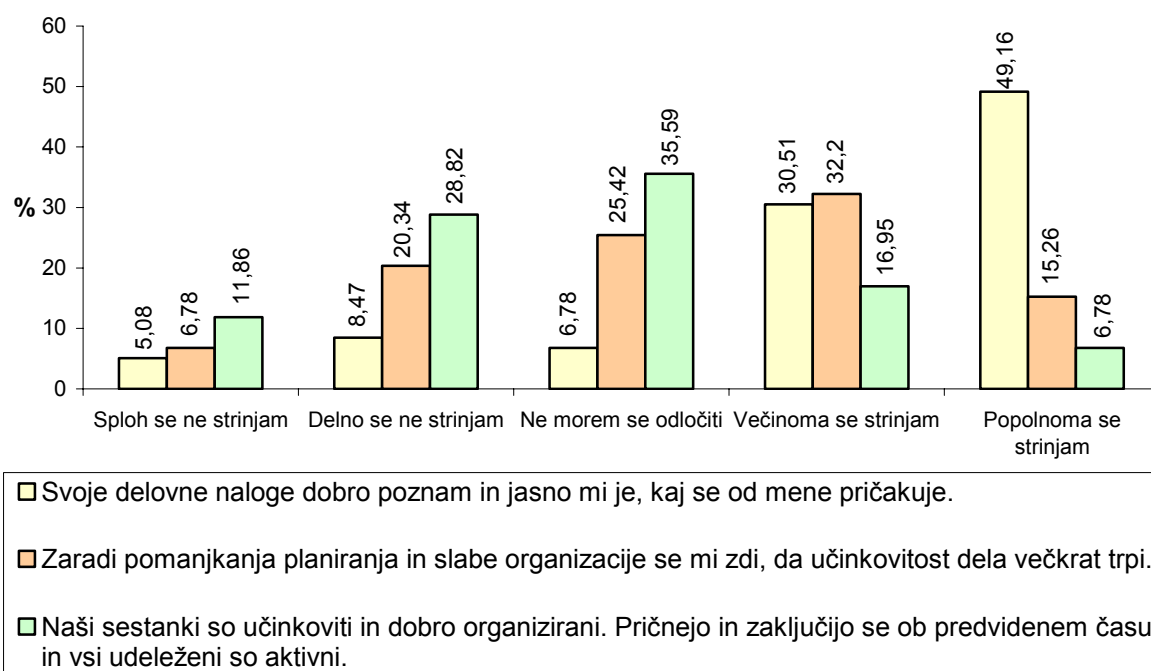
Moških je na splošno v vzorcu zelo malo, le okoli 10 % (glej Prilogo 10, Slika 5). Tudi sicer večji del delovnih mest v zavodu pripada ženskam, zaradi česar sem dobila občutek, da se moški počutijo deloma zapostavljene in se ne želijo preveč izpostavljati. Nek moški celo ni obkrožil nobene skupne vrednote, temveč je napisal pod drugo hinavščina, kar je bil tudi edini odgovor zapisan pod drugo.

5.3.3 Rezultati analize učinkovitosti delovanja in organiziranosti

S tremi trditvami iz spodnjega grafa sem želela izvedeti, kakšno je mnenje zaposlenih o primernosti in jasnosti delitve dela v zavodu DSO ter kakšna je v skladu s tem organiziranost.

Podatki (spodnja Slika 6) dobljenih odgovorov kažejo, da se 13 % anketiranih sploh ne ali delno ne strinja, 7 % se ni moglo odločiti, 80 % pa se večinoma ali popolnoma strinja s trditvijo, da svoje naloge dobro poznajo in da jim je jasno, kaj se od njih pričakuje. Z drugo trditvijo se sploh ne ali delno ne strinja 27 % anketiranih, 26 % se jih ni opredelilo, 47 % pa se večinoma ali popolnoma strinja. Pri tretji trditvi, glede sestankov, so mnenja anketiranih naslednja: 41 % se sploh ne ali delno ne strinja, kar 35 % se jih ni opredelilo, 24 % pa se v večini ali popolnoma strinja.

Slika 6: Organiziranost in delitev dela v zavodu DSO (n=59)



Vir: Rezultati lastne analize, 2006.

Velika večina zaposlenih, ki so rešili vprašalnik, se strinja, da svoje delovne naloge poznajo in da dobro vedo, kaj se od njih zahteva in pričakuje. Planiranje in organizacija v zavodu sta malo slabši, saj le slaba polovica zaposlenih iz vprašalnika meni, da zaradi tega delo ne trpi. V nasprotju s preostalima trditvama pa večina zaposlenih iz vprašalnika meni, da sestanki niso dobro organizirani in da so zaradi tega tudi slabše učinkoviti.

5.3.4 Rezultati analize nagrajevanja in motiviranosti zaposlenih

Temu sklopu sem namenila več (šest) trditev (Priloga 11, Slika 9), saj v zavodu nimajo izpostavljenega sistema nagrajevanja in sankcioniranja, želela pa sem preveriti, kaj zaposleni menijo o tem.

64 % anketiranih se sploh ne ali delno ne strinja s trditvijo, da so nagrade in kazni v zavodu jasno določene. Dobrih 44 anketiranih meni, da za svojo zavzetost pri delu niso deležni priznanja in nagrad, zato niso dovolj motivirani. 48 % anketiranih je mnenja, da za slabo opravljeno delo niso hitro in odločno kaznovani, zaradi česar posledično tudi ni velike odgovornosti, razen seveda pri tistih zaposlenih, ki se čutijo moralno dolžne delati stvari, kot je treba. Slabih 50 % anketiranih se ne ali le delno strinja s trditvijo, da se vse zaposlene spodbuja k razvijanju njihovih osebnih sposobnosti, poleg tega pa tudi niso nagrajeni za to, sploh pa ne vidno in opazno. Kar 56 % anketiranih je odgovorilo, da so spodbujeni in motivirani k prevzemanju odgovornosti, kar ne gre skupaj z drugo in četrto trditvijo. Ko sem nekaj zaposlenih vprašala, na kakšen način so pravzaprav motivirani, so nekateri dejali, da jih vzpodbudi že hvaležen nasmeh stanovalcev, spet drugi so na podoben način odgovorili, da je tisti občutek, ko veš, da si naredil nekaj dobrega neprecenljiv, neka zaposlena je dejala: »Kolikor več naredim za bolnika, toliko boljše se počutim tudi sama.« 49 % anketiranih meni, da v bistvu nimajo možnosti napredovanja.

Glede na analizo dobljenih odgovorov sem dobila potrditev, da sistema nagrajevanja in sankcioniranja v zavodu DSO res nimajo, saj tako meni velika večina anketiranih in vprašanih zaposlenih. To, da so motivirani k prevzemanju odgovornosti, pa ni niti najmanj povezano s sistemom nagrajevanja in sankcioniranja, temveč gre le za moralno etiko zaposlenih, ki je očitno kar na visokem nivoju, glede na odgovore anketiranih in pogovore z zaposlenimi.

5.3.5 Rezultati analize internega komuniciranja

Iz pogovora z zaposlenimi sem ugotovila, da se med seboj pogovarjajo neformalno, saj se dobro poznajo. To sem želela z analizo preveriti, poleg tega pa sem želela preveriti tudi, kako se sporazumevajo med seboj vodje in ostali zaposleni (komunikacija navzdol), koliko so zaposleni obveščeni o dogajanjih v zavodu in ali ni mogoče med zaposlenimi preveč opravljanj.

S prvo trditvijo (Priloga 12, Slika 10), ki se nanaša na obveščenost dogajanj v zavodu DSO, se večinoma ali popolnoma strinja 42 % anketiranih. Le 32 % anketiranih se strinja, da je komuniciranje v zavodu sproščeno, prijateljsko in humorno, ostalih 27 % je neopredeljenih, 41 % pa se sploh ne ali le delno ne strinja. Kar 71 % anketiranih meni, da lahko z lahkoto komunicirajo s svojimi nadrejenimi, kar se ne sklada s prejšnjo trditvijo.

Pri četrti trditvi, da je v delovni sredini omogočeno osebno izražanje, se je večinoma ali popolnoma strinjalo 51 % anketiranih. S peto trditvijo se strinja 63 % anketiranih, kar pomeni, da se zaposleni večinoma jasno odzovejo, če se z nadrejenim ne strinjajo. Da je v zavodu preveč opravljanja in govoric, se večinoma ali popolnoma strinja kar 61 % zaposlenih. 56 % anketiranih meni, da jim nadrejeni dajejo odkrite in resnične informacije, 21 % se s tem sploh ne ali delno ne strinja, ostali pa se niso odločili. S trditvijo, da je v zavodu komuniciranje v dialogu, se večinoma ali popolnoma strinja 58 % anketiranih, kar resnično kaže na neformalno komuniciranje. 36 % anketiranih se z zadnjo trditvijo, da dajejo le tiste obljube, ki jih lahko izpolnijo, sploh ne ali delno ne strinja, podobno se s to trditvijo večinoma ali popolnoma strinja 37 % anketiranih, ostali so neopredeljeni.

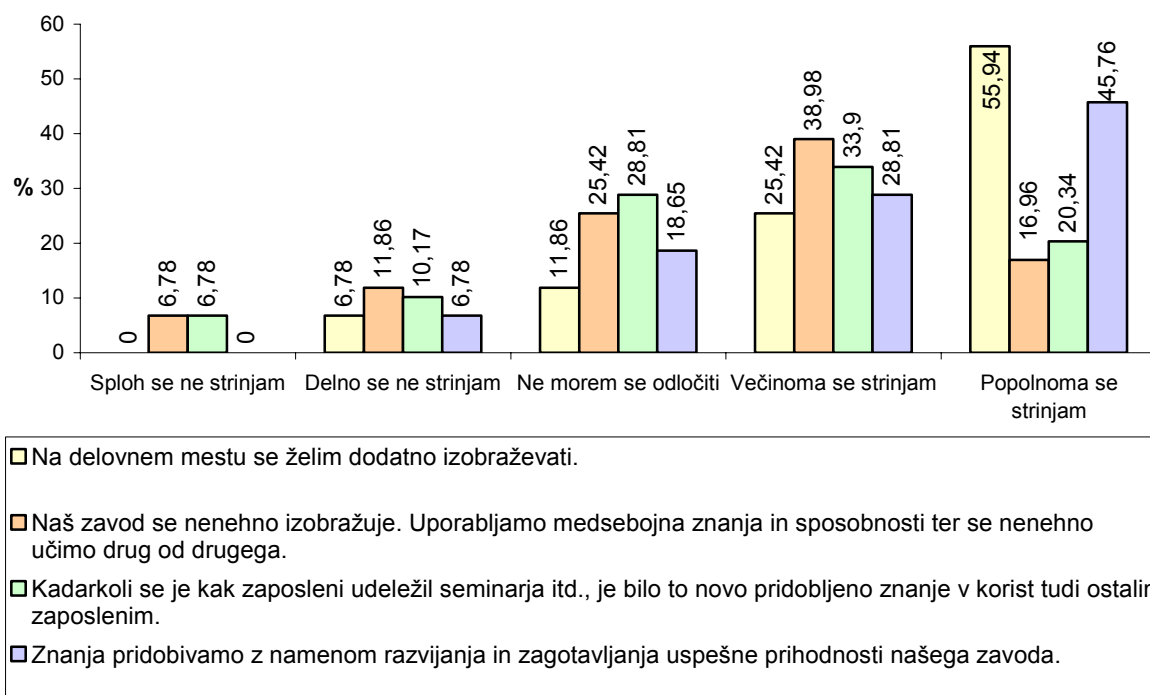
Glede na analizo dobljenih odgovorov lahko povzamem, da je obveščanje o dogajanjih v zavodu DSO dobro tudi zato, ker je v zavodu veliko opravljanj in govoric in se vse hitro izve. Iz tega sledi, da se zaposleni med seboj dobro razumejo, saj si veliko povedo. V delovni sredini je osebno izražanje omogočeno, na kar nakazuje tudi to, da je ena izmed glavnih skupnih vrednot odprto komuniciranje. Komuniciranje je dokaj sproščeno in prijateljsko, saj je v dialogu. Večinoma se dajejo obljube, ki jih je moč izpolniti. Nadrejeni zaposlenim dajejo odkrite in resnične informacije, zaposleni pa nadrejenim jasno izrazijo, če se s čim ne strinjajo. Iz rezultatov je razvidno, da v zavodu obstaja velika možnost osebnega izražanja, pri čemer zaposleni izražajo tudi nasprotna stališča.

5.3.6 Rezultati analize učeče se organizacije in potrebe po dodatnem izobraževanju

V zavodu DSO se zavedajo, da je nenehno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih nujen pogoj za razvoj dejavnosti in s tem zagotavljanja kakovostnih storitev stanovalcem. Zato so se odločili, da bodo v naslednjih letih še povečali delež stroškov izobraževanja, tako da bo konec leta 2010 ta znašal 0,60 % vseh stroškov. To pa je za 0,25 % več, kot je bilo leta 2006. To še vedno ni veliko, toda v zavodu se trudijo to postopno izboljšati. S tega vidika me je zanimalo, kaj sami zaposleni menijo o tem, da bi se dodatno izobrazili, za kaj bi uporabili novo znanje in ali bi bili pripravljeni svoje znanje deliti s preostalimi sodelavci.

Na delovnem mestu (Slika 7 spodaj) se želi dodatno izobraževati 81 % anketiranih, 54 % pa jih meni, da se zavod nenehno izobražuje in da se medsebojna znanja in sposobnosti uporabljajo. 56 % anketiranih se večinoma ali popolnoma strinja s tretjo trditvijo, da se znanje posameznika, ki se je udeležil seminarja, prenese tudi na ostale zaposlene. Visokih 75 % anketiranih se v večini popolnoma strinja, da pridobiva znanje z namenom, da bi se razvijala in zagotavljala uspešna prihodnost zavoda DSO.

Slika 7: Usposabljanje in potreba po dodatnem izobraževanju zaposlenih v zavodu DSO (n=59)



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Zgornji podatki potrjujejo dejstva učeče se organizacije, da so se zaposleni pripravljani izobraževati, da bi novo znanje uporabljali pri delu in za namen uspešnejše prihodnosti zavoda ter da so pripravljani svoje na novo pridobljeno znanje prenašati na preostale zaposlene.

5.3.7 Rezultati analize odnosa do dela in zavoda

Temu sklopu sem namenila 10 trditev, saj so vodilni želeli vedeti več o tem, kaj menijo njihovi podrejeni o svojem delu ter o zavodu nasploh.

Iz Slike 11 (Priloga 13) je razvidno, da so 66 % anketiranim cilji zavoda v večini ali popolnoma jasni. 59 % anketiranih večinoma ali popolnoma pozna in razume vizijo zavoda, 63 % anketiranim pa so cilji zavoda v večini ali popolnoma tudi njihovi cilji. 70 % anketiranih odhaja v službo z veseljem, 75 % pa jih s ponosom lahko reče, da delajo v zavodu DSO, kar sovpada z dokaj visoko rangirano skupno vrednoto pripadnosti zavodu. Visokih 83 % anketiranih meni, da so za svoje delo dovolj strokovno usposobljeni, kar ne gre skupaj s trditvami iz prejšnje analize, da si želijo pridobiti nova znanja. 65 % anketiranih se v večini sploh ne strinja s trditvijo, da bi raje delali kje drugje, 66 % anketiranih pa se večinoma ali popolnoma strinja s tem, da zaupajo v prihodnost zavoda in se počutijo varne. Pri trditvi bojim se, da bom izgubil/a svojo službo, so bili odgovori skladni s predhodnima trditvama, saj se 48 % anketiranih večinoma ni strinjalo, kar 31 %

pa se ni opredelilo. Kar 87 % anketiranih se za svoje delo potrudi in ga želi opravljati kakovostno, 14 % se je večinoma strinjalo s tem, nihče pa se ni neopredelil in nihče nestrinjal.

Pripadnost zavodu vpliva na odnos zaposlenih do podjetja in je odvisna tudi od delovne dobe zaposlenih v zavodu. Od anketiranih je bilo kar 26 % zaposlenih, ki so imeli delovno dobo nad 21 let (Priloga 10, Slika 7), 42 % pa je imelo delovne dobe v razponu od 11 do 20 let. Ravno ta % visoke delovne dobe kaže na dokaj dobro uvrstitev skupne vrednote pripadnosti zavodu, kar se kaže tudi v tem, da večina zaposlenih ni pripravljena delati drugje in se v zavodu DSO počuti varne. Anketirani z delovno dobo od 0 do 10 let (32 %) pa se za svoje službe bolj bojijo. Anketirani zaposleni menijo, da cilje zavoda kar dobro poznajo, malo manj pa so gotovi pri viziji. Skoraj vsi anketirani se za svoje delo trudijo in ga želijo kakovostno opraviti, večina je tudi ponosnih, da delajo prav v tem zavodu in v službo odhajajo z veseljem, poleg tega jih večina meni, da so za svoje delo dovolj strokovno usposobljeni.

5.3.8 Rezultati analize odnosa med sodelavci in nadrejenimi

Predzadnji del tega sklopa sem razdelila na dva dela, in sicer na odnos med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter na odnos med sodelavci. S temi trditvami sem želela ugotoviti, ali se zaposleni med seboj res tako dobro razumejo, si pomagajo in se spoštujejo, kot so to nakazali pri skupnih vrednotah, pri čemer sem želela preveriti še zaupanje, ki je pri skupnih vrednotah bolj nizko ovrednoteno, je pa temeljno za dobre odnose.

Odnos med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi

Ena od osrednjih aktivnosti pri vodenju organizacijske kulture podjetja je obnašanje vodij in njihovo izvajanje avtoritete.

61 % anketiranih (Priloga 14, Slika 12) je odgovorilo, da se nadrejeni zanimajo za izvajanje njihovega dela ter da jim v 63 % večinoma ali popolnoma dajo dovolj informacij, da lahko dobro opravijo svoje delo. Kar 73 % anketiranih v večini popolnoma zaupa svojim nadrejenim, enak odstotek pa se strinja, da so opozorjeni, če delo slabo opravijo.

Nadrejeni so v očeh anketiranih na dobrem mestu, presenetilo pa me je, kolikšen je delež zaupanja v nadrejene, saj je medsebojno zaupanje pri skupnih vrednotah ocenjeno le s slabimi 30 %.

Odnos med sodelavci

Odnosi med zaposlenimi (Priloga 14, Slika 13) bi morali biti glede na skupne vrednote zelo dobri, zanimalo pa me je, kakšno je zaupanje.

S prvo trditvijo, da zaposleni zaupa svojim sodelavcem in je do njih odkrit, se večinoma ali popolnoma strinja 75 % anketiranih. Torej je zaupanje med sodelavci še večje kot do nadrejenih, kar je po svoje logično. 31 % anketiranih se sploh ali deloma ne strinja, da varujejo drug drugega pred nadrejenimi, pri čemer se kaže, da zaupanje med njimi po vsej verjetnosti nima tolikšnega deleža, si ga pa želijo, kar se usklajuje tudi z zeleno kulturo klana. Da so si zaposleni naklonjeni in si delajo usluge, se strinja 66 % anketiranih, kar kaže na to, da je med zaposlenimi res najti pomoč in solidarnost. S trditvijo sodelavci so mi prijatelji, z njimi se družim tudi izven delovnega časa se je strinjalo skupno 53 % anketiranih, kar zopet kaže na to, da svojim sodelavcem v večini zaupajo, vendar so previdni zaradi govoric in obrekovanj. 51 % anketiranih meni, da se medsebojno spoštujejo, kar se ujema tudi s to skupno vrednoto.

5.3.9 Zadovoljstvo zaposlenih

Na koncu tega sklopa vprašalnika sem analizirala še zadovoljstvo zaposlenih (Priloga 15, Slika 14), saj iz njega izhaja tudi motiviranost zaposlenih in pripravljenost dodatnega izobraževanja.

Samo 40,68 % anketiranih se je strinjalo, da imajo svojemu delu primerno plačo. Iz tega lahko vidimo, da je manj kot polovica anketiranih zadovoljnih in da je ta del po vsej verjetnosti bolj kot s plačo motiviran s samim veseljem do dela. 50,85 % anketiranih je zadovoljnih z dosedanjim osebnim razvojem v zavodu. Le 38,98 % anketiranih meni, da so njihove ideje in predlogi izboljšav zaželeni, pričakovani in cenjeni, kar 50,85 % pa se sploh ali deloma ne strinja s tem, da s predlogi sodelujejo pri pomembnih vprašanjih.

Vodje bi morali zaposlenim pustiti več svobode in jim dovoliti, da bi tudi oni lahko dajali predloge in ideje za izboljšanje kakovosti storitev ter jim pustiti, da bi lahko sodelovali pri oblikovanju ciljev, saj bi jih le tako resnično poznali in bi se z njimi lažje poistovetili. Tako bi iz prevladane kulture hierarhije deloma prešli bolj na kulturo klana, kar je želja vseh zaposlenih v zavodu.

5.3.10 Analiza zadnjih treh vprašanj iz vprašalnika

V zadnjem sklopu vprašalnika sem morala analizirati še dve vprašanji odprtega tipa in mnenje o samem vprašalniku.

a) Kaj bi se moralo po mnenju zaposlenih iz zavoda DSO storiti za njihovo večje zadovoljstvo – odgovori na 4. vprašanje iz vprašalnika

Od 59 v analizo vzetih vprašalnikov jih je odgovorilo na vprašanje 18, od tega je bilo šest vodij.

Odgovori in pripombe anketiranih (glej Prilogo 17, a odgovori) so bili usmerjeni predvsem na organizacijo dela, motiviranost, nagrajevanje in sankcioniranje, postavitev jasnih pravil in medsebojne odnose.

Večina zaposlenih je mnenja, da bi bilo nujno treba uvesti sistem nagrajevanja in sankcioniranja, kar sem dodala tudi k predlogom za izboljšanje kulture.

b) Pri 5. vprašanju so zaposleni lahko napisali, kaj jim leži na duši, pa jih tega nihče ne vpraša

Na peto vprašanje je odgovorilo le 10 anketiranih (Priloga 17, b odgovori). Odgovori so bili namenjeni kvaliteti odnosov in zaposlovanju zunanjih delavcev na boljša delovna mesta (pred tistimi, ki so že zaposleni v zavodu). Nekatere je zanimalo, kje bodo objavljeni rezultati raziskave, kar pet pa jih je motilo, ker ni bilo skrinjice za oddajo. Ker so se slednji počutili ogrožene, niso hoteli napisati, kaj jih teži.

Pri pogovoru z zaposlenimi mi je uslužbenka dejala: »Vsi skupaj bi se morali bolj zavedati, da smo tu zato, ker nas naši stanovalci potrebujejo in ne zato, ker pač moramo hoditi v službo zaradi golega preživetja. Tisti delavec, ki ni s srcem in dušo v tem poklicu, je škoda, da dela v zdravstvu.« Menim, da je imela prav. Če bi več zaposlenih razmišljalo v tej smeri, bi bili manj nezadovoljni in bi imeli večje veselje do dela.

c) Mnenje o vprašalniku

Od 59 anketiranih jih je 67,80 % odgovorilo, da je vprašalnik dober, 30,51 % jih je odgovorilo, da je vprašalnik zelo dober in da si želijo več tovrstnih vprašalnikov, samo 1,69 % pa jih je odgovorilo, da jih vprašalnik ne zanima. Nihče ni odgovoril, da je tak vprašalnik nepotreben. Na splošno je mnenje o vprašalniku dobro, žal mi je le, da ga ni rešilo več zaposlenih, saj bi bili v tem primeru podatki realnejši.

5.3.11 Ugotovitve in predlogi za spremembo kulture v zavodu DSO

V zavodu so prisotne vse štiri kulture po Cameronu in Quinnu, prevladuje pa kultura hierarhije, katere si zaposleni želijo manj in več **kulture klana**, kar pomeni, da bi morali vodje podpirati timsko delo in sodelovanje, medsebojno pomoč in spoštovanje, odprto komuniciranje ter kakovostne odnose, ki bi temeljili na zaupanju. Morali bi voditi na način, ki bi zaposlene stimuliral k želji po večjem znanju in učinkovitejšemu delu. Imeti bi morali stil vodenja, ki je nagnjen k **mentorstvu**, **svetovanju** in doseganju **soglasja** med zaposlenimi in vodjami. V skladu s tem so bile tudi želene skupne vrednote anketiranih.

Tudi **organizacija in planiranje** v zavodu bi se morali izboljšati. Po skupinah bi tako vodje v službi prehrane kot v zdravstveno negovalni službi morali izvesti raziskavo in analizirati

trenutne procese in aktivnosti dela, ki potekajo v teh službah. Na osnovi ugotovitev analize bi morali optimirati procese ter prihranke na času v procesih uporabiti za izboljšanje kakovosti storitev. Če drugače ne bi šlo, bi bili primorani zamenjati tiste vodje, ki svojemu vodenju in s tem tudi organiziranju dela niso kos, kar bi bila po mnenju zaposlenih tudi edina pravilna rešitev. Izboljšati bi morali tudi *organizacijo sestankov*, nekaj dni pred sestankom bi morali vodje zaposlenim razložiti, o čem bo tekla beseda, da bi se zaposleni že prej pripravili. Dvakrat ali celo večkrat na leto bi moralo vodstvo pripraviti sestanek za vse zaposlene, da bi jim predstavilo plan, program za nadaljnji razvoj in bodoče cilje. Ob tem bi bilo potrebno postopoma zamenjati opremo, predvsem postelje pri nepomičnih klientih, saj bi s tem močno razbremenili zaposlene na negovalnem oddelku.

V zavodu bi morali imeti takšen *motivacijsko naravnan sistem*, ki bi zagotavljal, da bi zaposleni začutili svoje vloge, da bi bolje poznali cilje, ki jih morajo doseči, in da bi tudi vedeli, kaj bodo z uresničitvijo ciljev pridobili. Morali bi postaviti *jasna pravila, normative, delovne pogoje in oblikovati pravilnejši plačni sistem* tako, da bi bile plače glede na izobrazbo in delovno dobo za vse primerne, da ne bi bilo pri nekaterih izstopanj, kar privede do zavidanja med zaposlenimi. Delavce bi lahko motivirali *s/z povišano plačo za krajši čas, denarno nagrado v enkratnem znesku, darilnimi boni in praktičnimi nagradami* (smučarske vozovnice, vstopnice za kulturne in športne prireditve, izlet z avtobusom za najboljše ...). Zaposleni se morajo navaditi, da kaj dobijo, če storitev dobro opravljajo. Tako bi bila zadovoljna delavec in delodajalec.

Vzpostaviti bi bilo potrebno dober *sistem nagrajevanja in sankcioniranja*. Nedelo, namerne napake pri delu in prikrievanje pomembnih informacij bi morali sankcionirati. Dobre delavce bi morali javno pohvaliti in nagraditi, saj bi jih tako še dodatno vzpodbudili in motivirali. S tem bi tudi tiste, ki slabše delajo, motivirali k večji odgovornosti in učinkovitosti. Pri tem bi še predlagala, da bi vsako leto v zavodu na vseh področjih dela izbirali *naj delavca/ko*, ki bi dobil/a dodatne bonitete. S tem bi povzročili, da bi delavci bolj kakovostno opravljali svoje delo in bi medsebojno tudi tekmovali. Vseeno pa bi delovali tako, da ne bi prišlo do konfliktov med njimi. Skratka, *pohvale in graje* bi morale biti v zavodu del vsakdana. Vodje bi se morali naučiti, kako je treba z vsakim posameznim delavcem ravnati, saj po nekem obdobju dela z njimi že vedo, kako vsak reagira. Vodja bi moral poskrbeti, da se upoštevajo vsa mnenja zaposlenih, in moral bi znati zaposlene pohvaliti. Včasih bi že preprosta beseda »hvala« delovala. Zaposleni bi se morali naučiti, da kritik in graj ne vzamejo osebno, ampak da skušajo popraviti, karkoli že narobe počnejo in da preteklih napak ne ponavljajo.

V zavodu bi vodje morali poskrbeti za še bolj sproščeno in prijateljsko **komuniciranje** med zaposlenimi, kjer bi bilo manj govoric ter več zaupanja. Za vodstvene kadre predlagam *delavnice o odnosih* s podrejenimi, za ostale zaposlene pa o medsebojnih odnosih, komuniciranju in timskem delu. Za nadrejene bi bil dobrodošel tudi *tečaj spoznavanja govorice telesa in občutkov* posameznikov, morali bi se naučiti podrejene

aktivno poslušati, poudarjati smotrnost nagrajevanja uspešnih, izboljšati sodelovanje med oddelki in uvesti medsebojne pohvale. V zavodu bi morali pripravljati *mesečni interni bilten ali časopis*, kjer bi sprotno in natančno obveščali vse zaposlene o spremembah in dogajanjih v zavodu, tudi če bi na primer dobili kakega novega zaposlenega. Za zunanje obiskovalce bi morali imeti na recepciji pripravljen propagandni material, *prospekte in predstavitevna gradiva zavoda*, iz katerih bi bilo natančno razvidno, katere storitve zavod nudi. Tudi oglasna deska ne bi bila odveč. *Internetno stran* bi morali izboljšati in prikazati statistične podatke, ki bi kazali, kako so stanovalci zadovoljni s kakovostjo storitev.

Kar zadeva ***učee se organizacije*** na ravni kolektiva (s tem mislim na team oziroma neko skupino), bi lahko celoten proces učenja v zavodu močno pospešili, če bi najeli *zunanje, nevtralne svetovalce* (strokovnjake s tega področja), ki bi pomagali v zavodu razreševati konflikte, usmerjati razgovore in razprave, opozarjati in odpravljati pomanjkljivosti v delovanju kolektiva ter preprečevati obrambno obnašanje članov kolektiva. Samo ljudje z dobrim znanjem, visoko usposobljenostjo in motivacijo lahko uspešno opravljajo svoje delo, zato morajo v zavodu spodbujati *osebno rast in razvoj zaposlenih*. Zaposlene, ki bi se veliko naučili in bi svoje znanje izmenjavali s sodelavci, bi morali v zavodu nagraditi z napredovanjem (uvedli bi lahko t. i. »*napredovanje meseca*«).

Nadalje bi predlagala ***redne letne razgovore***, ki bi služili kot orodje za vodenje s cilji, hkrati pa bi bili zaposleni s cilji bolj poistoveteni in bi si tako tudi bolj prizadevali k doseganju ciljev. Z rednimi letnimi razgovori bi vodje lahko tudi spremljali in ugotavljali delovno uspešnost ter samo zadovoljstvo zaposlenih. Redni letni razgovor ne služi le za motiviranje zaposlenih, hkrati je to tudi priložnost in *oblika komuniciranja* med vodjo in zaposlenim, s čimer se sčasoma razvije tudi večje zaupanje, sproščeno sodelovanje in odgovornost. Na razgovoru vodja zaposlenemu razloži, kakšno vlogo ima ta v zavodu, seznanjen ga s cilji zavoda, zaposleni pa mu pove, kakšno poklicno pot si je načrtal za nadalje, kakšen osebni razvoj si želi, koliko je dosegel načrtane cilje itd. Redni letni ocenjevalni razgovor bi se moral opraviti z vsemi delavci, saj vsebuje oceno posameznega delavca v preteklem letu in načrt njegovega dela za prihodnje obdobje.

V zavodu bi morali pri iskanju **novih zaposlenih** preverjati, ali so vrednote teh skladne z vrednotami zavoda, saj bi se v primeru skladnosti ti novi zaposleni veliko prej socializirali in poistovetili s kulturo zavoda.

Dobro bi bilo tudi, da bi vodstvo **ponovno formiralo vizijo, cilje** in **naloge** ter natančneje in posebej izpostavilo **poslanstvo**. Pri tem bi morali sodelovati z zaposlenimi ali jih vsaj stalno obveščati.

Za zdravstveno negovalno službo bi predlagala uvedbo »**kakovostnih krožkov**«, katerih namen bi bil predvsem izboljšanje kakovosti storitev v zdravstveni negi. V zavodu bi morali oblikovati enega ali več aktivnih delovnih timov, ki bi morali imeti pripravljen načrt

projekta izboljšav z jasno vizijo, strategijo in cilji za izbrano področje problema (npr. za *oskrbo preležanin*). Ta skupina bi pri perečem reševanju problema preležanin lahko imela *vroči telefon* za vprašanja svojcev, ki imajo v domači oskrbi bolnika s preležaninami ali pa bi npr. sestavila *zloženko o preprečevanju preležanin*. S takimi skupinami bi v zavodu rešili marsikateri problem, hkrati pa bi se zaposleni navadili na večjo avtonomnost pri predlaganju in uvajanju sprememb, povečal bi se občutek pripadnosti, zaposleni bi bili zaradi aktivnega delovanja bolj motivirani (pripravljenost na dodatno delo, delo v prostem času, interes za spremembe ...), večjo željo bi imeli po pridobivanju novega znanja in informacij in večje bi bilo zadovoljstvo.

V zavodu bi morali imeti **zdravo kulturo**, kjer ne bi bilo tarnanja in tožarjenja, ampak kjer bi lahko zaposleni vodjem brez skrbi predlagali rešitve za probleme. Če so zaposleni aktivno vključeni v delovanje zavoda, imajo drugačen, lepši pogled na samo kulturo zavoda in so mu posledično tudi bolj lojalni. V zavodu trenutno ni najbolj zdrave kulture, saj zaposleni, tako kot v večini drugih podjetij po Sloveniji, tarnajo. Zaposleni bi morali ne le opozarjati vodje na probleme, ampak bi jim morali *predlagati*, kaj naj v zvezi s temi problemi naredijo. To bi bilo lažje doseči, če bi bil stil vodenja v smeri spodbujanja zaposlenih k čim bolj aktivnemu sodelovanju reševanja problemov. Tu pa se zopet srečamo z izobraževanjem, saj bi morali vodje poslati na seminarje o kvaliteti odnosov. Menim, da so odnosi v vsaki organizaciji zelo pomembni. Vodje bi morali poslušati predloge in ideje zaposlenih, si jih zapisovati in težiti k njihovemu realiziranju. *Vključevanje zaposlenih v reševanje problemov in soodločanje* izboljša motiviranost zaposlenih za doseg skupnih ciljev, inovativnost, željo po novih znanjih in izmenjavi znanja, kar konec koncev pripelje tudi do osebne rasti posameznika in tima ter posledično samega zavoda.

Ko govorimo o zdravi kulturi, kjer se zaposleni razumejo, so stimulirani, veliko in kakovostno delajo, ne bi smeli gledati samo na notranji izgled, saj je tudi zunanja podoba pomembna. S tega vidika se v zavodu trudijo, da okolica zavoda izgleda prijazno, da je dovolj parkirnih mest za zaposlene. Okoli zavoda imajo lepo urejen park, vsaka služba ima svojo barvo uniform itd. Tudi kulturno so zaposleni kar dosti udejstvovani, saj imajo kulturno društvo Mavrica, ki je sestavljeno iz dramske skupine Samorastniki in ženskega pevskega zbora Mavrica. Zaposlenim je na voljo tudi pedikura in frizerstvo, seveda proti plačilu. Edino kar po mnenju zaposlenih v zavodu DSO manjka, je kakšna vrsta **rekreacije**. Predlagam, da bi zaposlenim vsaj en dan v tednu nudili razvedrilo (telovadba, ples, ...), lahko v jedilnici, kjer je dovolj prostora in kjer bi se zaposleni medsebojno lahko družili in utrdili vezi. Če to ne bi šlo, bi pač rezervirali za dve uri eno od dvoran v mestu. Mogoče bi lahko poleg dramskega in pevskega društva ustanovili še dpohodniško društvo, ali kaj podobnega.

SKLEP

Organizacijska kultura je neoprijemljiv pojem, ki si ga lahko razlagamo na različne načine. Kljub temu danes nihče več ne dvomi v to, da ima organizacijska kultura močan vpliv na zaposlene v organizaciji, pa tudi na organizacijo kot celoto in njeno uspešnost. Tudi vodstvo ne more uspešno voditi, če ne pozna in ne razume kulture v svoji organizaciji, zato je pomembno, da z ustrezno analizo natančno ugotovimo, kakšna je organizacijska kultura v konkretni organizaciji, še preden se lotimo njenega spreminjanja. Z raziskavo analize organizacijske kulture v zavodu DSO Novo mesto sem ugotovila, da je moč kulture hierarhije po mnenju zaposlenih dokaj velika, vendar v nasprotju z želeno kulturo. Iz tega sledi, da bi bila uvedba sprememb kulture v zavodu, če izvzamemo manjše subkulture, ki so z obstoječo situacijo zadovoljne, potrebna. Vodstvu bi s to ugotovitvijo svetovala, naj izvede dodatne analize za oceno kulture v zavodu, saj v diplomskem delu uporabljen pristop ni dal popolne slike zaradi slabe udeležbe pri reševanju anketnega vprašalnika.

Vodstvo v zavodu DSO bi moralo spremeniti sedanjo vizijo na tak način, da bi vanjo vključilo skupne vrednote zavoda (tudi tu potrebne nadaljnje analize), poleg tega bi moralo vodstvo posebej opredeliti tudi misijo zavoda. Cilji zavoda in zaposlenih morajo biti čim bolj povezani. Skladni in dogovorjeni cilji bi tako z doseganjem ustvarjali obojestransko korist, hkrati pa bi se ustvarjalo ozračje, ki bi še bolj temeljilo na odgovornosti, zaupanju in spoštovanju. Vsak zaposleni v takem zavodu bi se čutil kot pomemben člen, kot da ga zavod ceni in spoštuje. Tak zaposleni bi čutil večjo pripadnost in lojalnost zavodu, vse to pa je skladno s kulturo klana, ki si je zaposleni želijo. Treba si je zapomniti, da lahko le motivirani zaposleni uspešno delujejo.

Vodje bi morali s poudarjanjem vrednot spodbujati, nagrajevati in motivirati zaposlene, da bi ti delovali bolj avtonomno in da bi iskali lastno pot pri povezovanju ciljev zavoda z lastnimi cilji. To bi bila uspešna strategija spreminjanja organizacijske kulture, saj so kulturne vrednote prepričanje o tem, kaj je dovoljeno in iz njih nastajajo norme, povezane s sankcijami in tako vplivajo na vedenje zaposlenih. Pri tem moram opozoriti na to, da ne moremo »vsiljevati« povsem enakih vrednot vsemu zavodu, saj so lahko nekatere za določene skupine nesprejemljive, kar sem dokazala s tem, da dajejo različne službe v zavodu prednost različnim skupnim vrednotam. Sistem spodbujanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, določanje ciljev in spremljanje njihove realizacije ter izvajanje rednih letnih razgovorov z zaposlenimi so orodja sodobnega vodenja in jih predlagam tudi v zavodu DSO Novo mesto. Ustrezna interna klima v zavodu je izrednega pomena za splošno zadovoljstvo zaposlenih ter za odnose med njimi. V zavodu bi morali ustvarjati takšne odnose, iz katerih bi vodja in zaposleni lahko izstopila kot zmagovalca, s čimer bi se krepila tudi motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Ravno zadovoljstvo zaposlenih pa je pomemben dejavnik vplivanja na organizacijsko kulturo.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. 4th ed. London : Kogan Page, 1991. 976 str.
2. Banner K. David, Gagne T. Elaine: Designing Effective Organizations. Traditional & Transformational Views. Thousand Oaks : Sage Publications, 1995. 480 str.
3. Belbin Meredith: The coming shape of organization. Oxford : Butterworth-Heinmann, 1996. 128 str.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Cameron Kim S., Quinn Robert E.: Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on The Competing Values Framework. New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999. 221 str.
6. Cepin Matej et al: Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah. Ljubljana : Salve, 2005. Loč. pag.
7. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
8. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 7, str. 415-421.
9. Dimovski Vlado, Škerlavaj Miha: Brez organizacijskega učenja ni odličnosti. Manager, Ljubljana, 2004, 6, str. 46-48.
10. Fey Carl F., Beamish Paul W.: Organizational Climate Similarity and Performance. International Joint Ventures in Russia. Organizational studies. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 2001. 855 str.
11. Frost J. Peter et al.: Organizational Culture. Newbury Park : Sage Publications, Inc., 1985. 419 str.
12. Gruban Brane: HRM je mrtev. Živel HRM. [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijskakultura-kultura/index.print.html>], september 2003.

13. Hodge J. Billy, Anthony P. William: Organization Theory. A Strategic Approach. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1991. 737 str.
14. Kavčič Bogdan: Osnove poslovnega komuniciranja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 288 str.
15. Kavčič Bogdan: Upravljanje podjetij. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2001. 213 str.
16. Konrad Edvard: Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. XV posvetovanje psihologov Slovenije. Radenci : Gospodarski vestnik, 1987, str. 160-162.
17. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
18. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 365 str.
19. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 151 str.
20. Mesner-Andolšek Dana: Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1995a. 213 str.
21. Možina Stane et al.: Management. Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
22. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
23. Newstrom W. John, Davis Keith: Organizational behavior. Human behavior at work. 9th ed. New York : McGraw-Hill, 1993. 582 str.
24. Pascale Richard Tanner, Athos G. Anthony: The Art of Japanese Management. New York : Penguin Book, 1981. 221 str.
25. Peters J. Thomas, Waterman Jr. H. Robert: In Search of Excellence. London : Harper & Row, 1982. 360 str.
26. Prašnikar Janez et al.: Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana : Časnik Finance, 2005. 483 str.

27. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 6, str. 344-346.
28. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja - jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 6, str. 347-349.
29. Robbins P. Stephen: Organizational behavior. Concepts, controversies, and applications. 4th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1989. 599 str.
30. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
31. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. 2. izd. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
32. Schein H. Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1985, 358 str.
33. Schein H. Edgar: Organizational culture. American Psychologist, San Francisco, 45 (1990), 2, str. 109-119.
34. Schein H. Edgar: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. 199 str.
35. Schermerhorn R. John Jr., Hunt G. James, Osborn N. Richard: Organizational Behavior. 7th ed. New York : John Willey&Sons, Inc., 2002. 358 str.
36. Sweeney D. Paul, McFarlin B. Dean: Organizational Behavior. Solutions for Management. Boston : McGraw-Hill, 2002. 476 str.
37. Tavčar I. Mitja: Strateški management nepridobitnih organizacij. Koper : Fakulteta za management, 2005. 303 str.
38. Tavčar I. Mitja: Strateški management. Učbenik za podiplomski študij. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2002. 498 str.
39. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. 2. predelana izd. Koper : Visoka šola za management, 1999. 282 str.
40. Tosi L. Henry: Organizational Behavior and Management. A Contingency Approach. Boston : PWS-KENT Publishing Co., 1990. 550 str.

41. Treven Sonja, Sriča Velimir: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 268 str.
42. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.

VIRI

1. Bunc Stanko: Slovar tujk. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1998. 471 str.
2. Interna gradiva zavoda DSO Novo mesto, 2005.
3. Predstavitev javnega zavoda DSO. [URL: <http://www.dso-novomesto.com/>], 2006.
4. McKinsey 7-S framework model. [URL: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html], 20.7.2006.

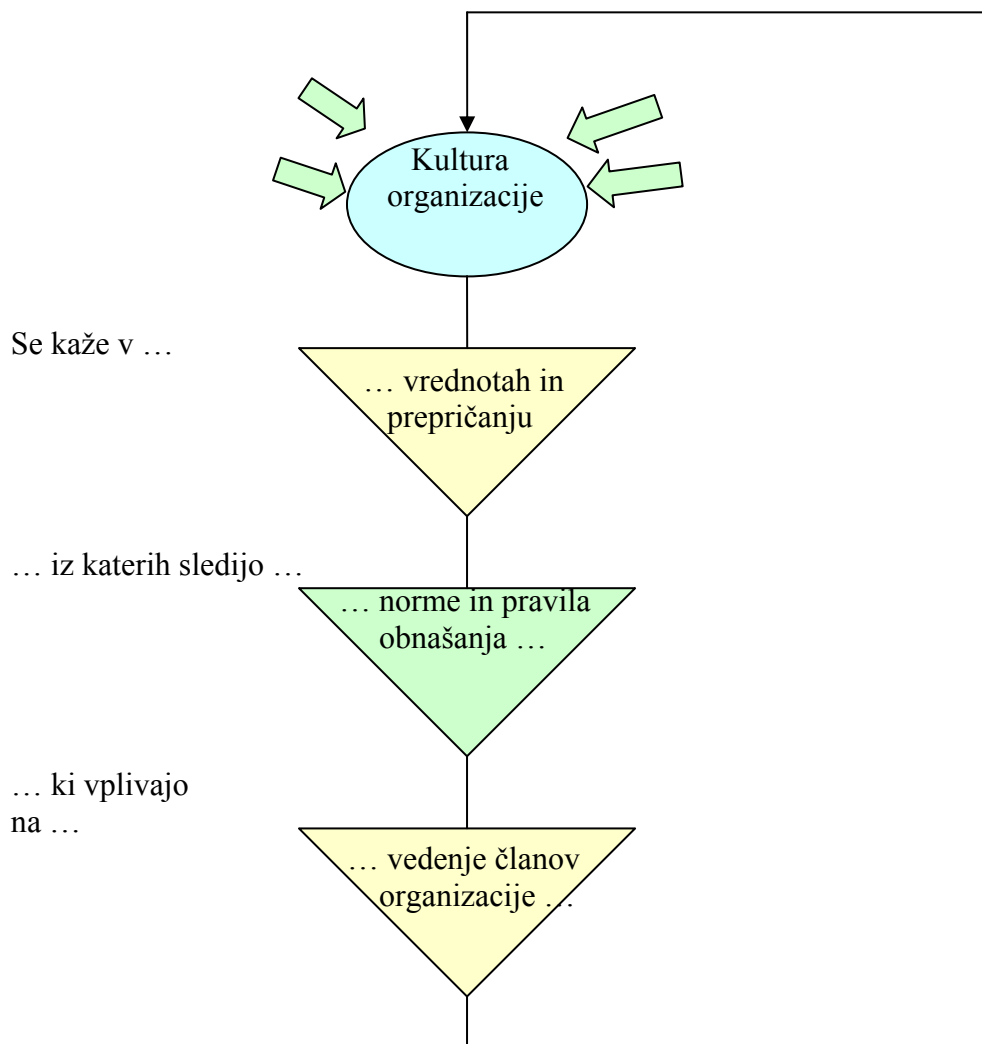
PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Nastajanje kulture	1
PRILOGA 2: Vprašalnik OCAI in Model konkurenčnih vrednot (CVF)	2
PRILOGA 3: Organigram zavoda	4
PRILOGA 4: 7-S model	5
PRILOGA 5: Razlika v vrednosti med sedanjim in želenim po posameznih sklopih trditev vprašalnika OCAI (n=48)	6
PRILOGA 6: Razlika v vrednosti povprečne sedanje in zelene organizacijske kulture med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi	8
PRILOGA 7: Razlika v vrednosti med sedanjim in želenim po posameznih področjih dela (za zaposlene in njihove nadrejene).....	9
PRILOGA 8: Razlika maksimalne in minimalne razlike v vrednosti po različnih področjih dela	11
PRILOGA 9: Nekaj značilnosti kultur – Quinn, Cameron	12
PRILOGA 10: Struktura vzorca glede na spol, starost, delovno dobo in izobrazbo zaposlenih v zavodu DSO (n=59)	13
PRILOGA 11: Motiviranost, nagrajevanje in sankcioniranje zaposlenih	15
PRILOGA 12: Interno komuniciranje	16
PRILOGA 13: Odnos do dela in zavoda	17
PRILOGA 14: Odnos med sodelavci in nadrejenimi	18
PRILOGA 15: Zadovoljstvo zaposlenih	19
PRILOGA 16: Skupne vrednote	20
PRILOGA 17: Kaj bi se moralo po mnenju zaposlenih v zavodu DSO storiti za njihovo večje zadovoljstvo	22
PRILOGA 18: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v javnem zavodu DSO Novo mesto	24

PRILOGA 1: Nastajanje kulture

Slika 1: Nastajanje kulture po Reuttingerju



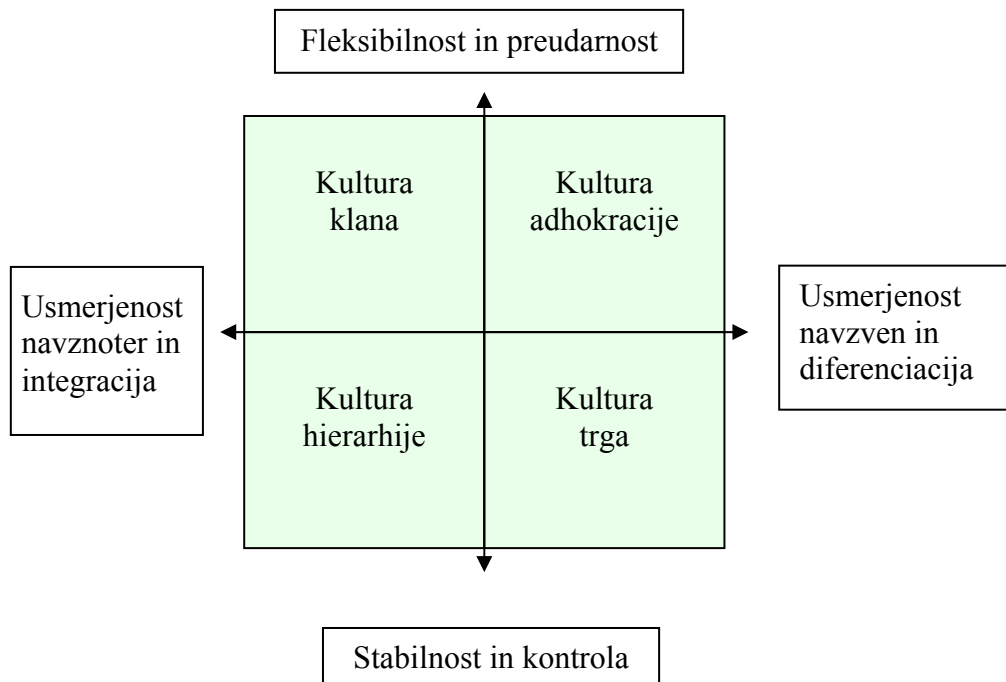
Vir: Tavčar, 1999, str. 29.

PRILOGA 2: Vprašalnik OCAI in Model konkurenčnih vrednot (CVF)

Cameron in Quinn sta razvila tipologijo, ki temelji na vprašalniku OCAI oziroma **Merilnem instrumentu organizacijske kulture** (»The Organizational Culture Assessment Instrument« – v nadaljevanju OCAI). To je vprašalnik, ki omogoča lažje diagnosticiranje organizacijske kulture posamezne organizacije in katerega namen je oceniti šest ključnih dimenzij organizacijske kulture. S pomočjo vprašalnika OCAI se dobi slika o tem, kako organizacija deluje in katere vrednote jo karakterizirajo (Cameron, Quinn, 1998, str. 18–19).

OCAI instrument temelji na teoretičnem modelu, imenovanem **Model konkurenčnih vrednot** (»The Competing Values Framework« – v nadaljevanju CVF). Namen uporabe CVF-ja je diagnosticirati in pospešiti spremembe v organizacijski kulturi. CVF pomaga dopolniti oziroma povezati mnoge od dimenzij organizacijske kulture, kar je tudi razlog moje odločitve za to tipologijo, saj je tako rekoč nemogoče vključiti vsak ustrezen faktor v diagnosticiranje in ocenjevanje organizacijske kulture. Model konkurenčnih vrednot je bil osnovan zaradi visoke stopnje skladnosti med določenimi dobro znanimi in dobro sprejetimi snovanimi načrti (shemami), ki urejajo način, kako ljudje razmišljajo (»the way people think«), njihove vrednote, predpostavke in načine obdelovanja informacij. Campbell in njegovi kolegi so leta 1974 naredili raziskavo o indikatorjih učinkovitosti organizacij, pri čemer je bilo glavno vprašanje kateri glavni faktorji določajo, ali je organizacija učinkovita ali ne. Prišli so do liste 39. pokazateljev učinkovitosti, ki sta jih Quinn in Rohrbaugh (1983) po dodatni analizi združila v dve glavni dimenziji (glej sliko 2, str. 14), ki indikatorje učinkovitosti prikazujeta v štirih glavnih skupinah. Ena dimenzija razlikuje kriterije učinkovitosti, ki poudarjajo *fleksibilnost (prožnost), preudarnost in dinamičnost* od kriterijev, ki poudarjajo *stabilnost, ureditev in kontrolo*. Druga dimenzija pa razlikuje kriterije učinkovitosti, ki poudarjajo *usmerjenost navznoter, integracijo in enotnost* od kriterijev, ki poudarjajo *usmerjenost navzven, razlikovanje (diferenciacijo) in tekmovanje*. Ti dve dimenziji skupaj oblikujeta štiri kvadrante, vsakega od teh pa predstavlja različen set organizacijskih indikatorjev učinkovitosti. Indikatorji učinkovitosti predstavljajo, kaj je videno kot dobro, prav in primerno pri delovanju organizacije. Štiri skupne vrednote iz teh dveh dimenzij so torej *fleksibilnost proti stabilnosti in usmerjenost navznoter proti usmerjenosti navzven* (Cameron, Quinn, 1998, str. 28–31).

Slika 2: Model konkurenčnih vrednot (CVF)

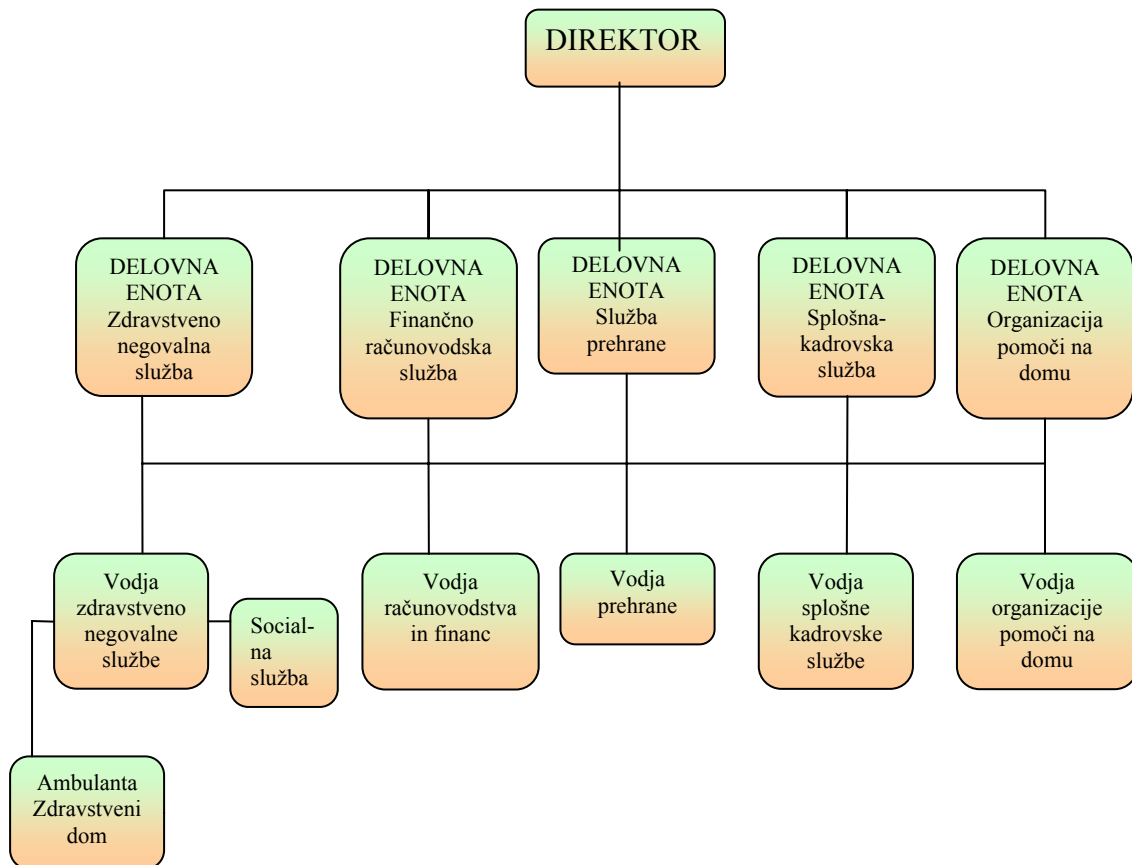


Vir: Cameron, Quinn, 1998, str. 32.

V modelu CVF so tako predstavljeni štiri glavni tipi organizacijskih kultur (kultura hierarhije, kultura trga, kultura klana (skupine) in kultura adhokracije), ki sem jih podrobneje predstavila v točkah od 2.2.1 do 2.2.4.

PRILOGA 3: Organigram zavoda

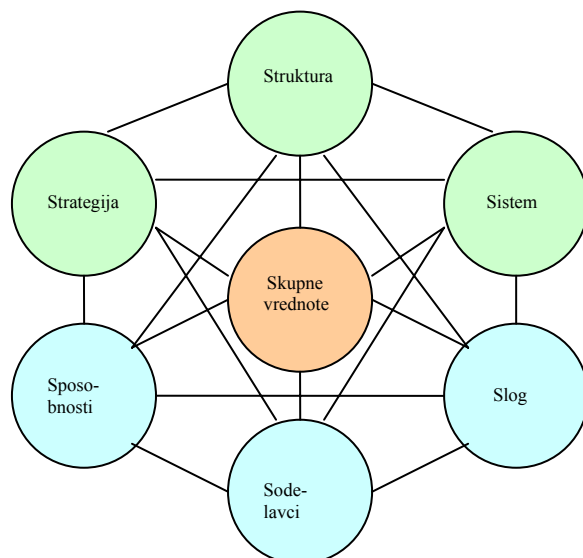
Slika 3: Organigram zavoda DSO Novo mesto



Vir: Interni vir zavoda DSO, 2006.

PRILOGA 4: 7-S model

Slika 4: McKinseyev 7-S model



Vir: Peters, Waterman, 1982, str. 10.

Skupne vrednote so medsebojno povezovalni center 7-S modela in kažejo, za kaj se organizacija zavzema ter v katera prepričanja, vedenja verjame;

Strategija – dolgoročen načrt za alokacijo nezadostnih virov, potreben za doseganje identificiranih ciljev;

Struktura – kako so organizacijske enote (centralizirani, funkcionalni, decentralizirani oddelki) v neki organizaciji medsebojno povezane;

Sistem – procedure, postopki in rutine, ki karakterizirajo, kako je treba opraviti pomembna dela v organizaciji (npr: finančni sistemi, sistemi najemanja novih zaposlenih, sistemi napredovanja in izvršitev ocenitev, informacijski sistemi);

Sodelavci – število in razredi zaposlenih znotraj organizacije;

Slog – kulturni slog organizacije ter kako se managerji obnašajo pri doseganju organizacijskih ciljev;

Sposobnosti – posebne sposobnosti zaposlenih ali organizacije kot celote (http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html).

PRILOGA 5: Razlika v vrednosti med sedanjim in želenim po posameznih sklopih trditev vprašalnika OCAI (n=48)

1. Glavne značilnosti zavoda	Povprečje - sedaj	Povprečje - želeno	Razlika v vrednosti
A - Kultura klana	21,36	50,63	29,27
B - Kultura adhokracije	21,04	20,31	0,73
C - Kultura trga	30,52	11,56	18,96
D - Kultura hierarhije	27,08	17,5	9,58

2. Stil (način) vodenja	Povprečje - sedaj	Povprečje - želeno	Razlika v vrednosti
A - Kultura klana	23,23	46,98	23,75
B - Kultura adhokracije	16,35	14,9	1,45
C - Kultura trga	20,94	10,42	10,52
D - Kultura hierarhije	39,48	27,7	11,78

3. Sistem ravnanja z zaposlenimi	Povprečje - sedaj	Povprečje - želeno	Razlika v vrednosti
A - Kultura klana	32,2	53,65	21,45
B - Kultura adhokracije	15,41	16,66	1,25
C - Kultura trga	20,41	10	10,41
D - Kultura hierarhije	31,98	19,69	12,29

4. Lepilo organizacije	Povprečje - sedaj	Povprečje - želeno	Razlika v vrednosti
A - Kultura klana	26,04	53,02	26,98
B - Kultura adhokracije	15,83	17,4	1,57
C - Kultura trga	20,73	11,15	9,58
D - Kultura hierarhije	37,4	18,43	18,97

5. Strateški poudarki	Povprečje - sedaj	Povprečje - želeno	Razlika v vrednosti
A - Kultura klana	25,94	47,81	21,87
B - Kultura adhokracije	16,88	17,5	0,62
C - Kultura trga	20,77	9,58	11,19
D - Kultura hierarhije	36,41	25,11	11,3

6. Merilo uspeha	Povprečje - sedaj	Povprečje - želeno	Razlika v vrednosti
A - Kultura klana	26,25	47,29	21,04
B - Kultura adhokracije	14,48	14,58	0,1
C - Kultura trga	19,79	17,71	2,08
D - Kultura hierarhije	39,48	20,42	19,06

Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Tabela 1: Razlika v vrednosti med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo za vsak sklop trditev na podlagi vprašalnika OCAI (n=48)

ORGANIZACIJSKA KULTURA	Klan	Adhokracija	Trg	Hierarhija
Glavne značilnosti zavoda	29,27	0,73	18,96	9,58
Stil (način) vodenja	23,75	1,45	10,52	11,78
Sistem ravnanja z zaposlenimi	21,45	1,25	10,41	12,29
Lepilo organizacije	26,98	1,57	9,58	18,97
Strateški poudarki	21,87	0,62	11,19	11,3
Merilo uspeha	21,04	0,1	2,08	19,06

Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 6: Razlika v vrednosti povprečne sedanje in zelene organizacijske kulture med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi

Tabela 2: Razlika v vrednosti povprečne SEDANJE organizacijske kulture, na podlagi vprašalnika OCAI, med zaposlenimi (n=41) in njihovimi nadrejenimi (n=7)

POVPREČNA KULTURA SEDAJ	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)
Zaposleni (n=41)	27,24	16,67	21,31	34,78
Vodje (n=7)	17,62	16,67	27,38	38,33
Razlika v vrednosti	9,62	0	6,07	3,55

Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Tabela 3: Razlika v vrednosti povprečne ŽELENE organizacijske kulture, na podlagi vprašalnika OCAI, med zaposlenimi (n=41) in njihovimi nadrejenimi (n=7)

POVPREČNA KULTURA ŽELENO	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)
Zaposleni (n=41)	49,39	16,52	11,87	22,22
Vodje (n=7)	52,86	19,05	10,95	17,14
Razlika v vrednosti	3,47	2,53	0,92	5,08

Vir: Rezultat lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 7: Razlika v vrednosti med sedanjim in želenim po posameznih področjih dela (za zaposlene in njihove nadrejene)

ZN SLUŽBA - Negovalni del	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (zaposleni, n=6)	28,89	14,44	21,11	35,56	D
ŽELENO - povprečje (zaposleni, n=6)	51,53	15,69	11,25	21,53	A
Razlika v vrednosti (zaposleni, n=6)	22,64	1,25	9,86	14,03	
SEDAJ - povprečje (vodje, n=2)	0,83	22,5	47,08	29,59	C
ŽELENO - povprečje (vodje, n=2)	65	19,58	2,5	12,92	A
Razlika v vrednosti (vodje, n=2)	64,17	2,92	44,58	16,67	
SEDAJ - povprečje (n=8)	21,88	16,46	27,6	34,06	D
ŽELENO - povprečje (n=8)	54,89	16,67	9,06	19,38	A
Razlika v vrednosti (n=8)	33,01	0,21	18,54	14,68	

ZN SLUŽBA - Stanovanjski del	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (zaposleni, n=13)	28,97	18,14	21,67	31,22	D
ŽELENO - povprečje (zaposleni, n=13)	44,68	16,47	14,23	24,62	A
Razlika v vrednosti (zaposleni, n=13)	15,71	1,67	7,44	6,6	
SEDAJ - povprečje (vodje, n=2)	20,83	18,33	25,42	35,42	D
ŽELENO - povprečje (vodje, n=2)	35	23,75	16,67	24,58	A
Razlika v vrednosti (vodje, n=2)	14,17	5,42	8,75	10,84	
SEDAJ - povprečje (n=15)	27,89	18,17	22,17	31,77	D
ŽELENO - povprečje (n=15)	43,39	17,44	14,56	24,61	A
Razlika v vrednosti (n=15)	15,5	0,73	7,61	7,16	

Splošno-kadrovska služba	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (zaposleni, n=4)	35	13,54	16,67	34,79	A
ŽELENO - povprečje (zaposleni, n=4)	58,75	16,25	7,92	17,08	A
Razlika v vrednosti (zaposleni, n=4)	23,75	2,71	8,75	17,71	
SEDAJ - povprečje (vodje, n=1)	43,33	10	6,67	40	A
ŽELENO - povprečje (vodje, n=1)	76,67	5	6,67	11,66	A
Razlika v vrednosti (vodje, n=1)	33,34	5	0	28,34	
SEDAJ - povprečje (n=5)	36,67	12,83	14,67	35,83	A
ŽELENO - povprečje (n=5)	62,33	14	7,67	16	A
Razlika v vrednosti (n=5)	25,66	1,17	7	19,83	

Organizacija pomoči na domu	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (zaposleni, n=1)	15	14,17	33,33	37,5	D
ŽELENO - povprečje (zaposleni, n=1)	27,5	24,17	20,83	27,5	DA
Razlika v vrednosti (zaposleni, n=1)	12,5	10	12,5	10	
SEDAJ - povprečje (vodje, n=1)	21,67	21,67	23,33	33,33	D
ŽELENO - povprečje (vodje, n=1)	60	18,33	10	11,67	A
Razlika v vrednosti (vodje, n=1)	38,33	3,34	13,33	21,66	
SEDAJ - povprečje (n=2)	18,33	17,92	28,33	35,42	D
ŽELENO - povprečje (n=2)	43,75	21,25	15,42	19,58	A
Razlika v vrednosti (n=2)	25,42	3,33	12,91	15,84	

Drugo	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (zaposleni, n=8)	19,17	15,73	26,92	38,18	D
ŽELENO - povprečje (zaposleni, n=8)	58,13	16,35	10	15,52	A
Razlika v vrednosti (zaposleni, n=8)	38,96	0,62	16,92	22,66	
SEDAJ - povprečje (vodje, n=1)	15	3,33	16,67	65	D
ŽELENO - povprečje (vodje, n=1)	33,33	23,33	21,67	21,67	A
Razlika v vrednosti (vodje, n=1)	18,33	20	5	43,33	
SEDAJ - povprečje (n=9)	18,7	14,35	25,78	41,17	D
ŽELENO - povprečje (n=9)	55,37	17,13	11,3	16,2	A
Razlika v vrednosti (n=9)	36,67	2,78	14,48	24,97	

Finančno-računovodska služba	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (n=2)	29,58	9,58	11,67	49,17	D
ŽELENO - povprečje (n=2)	34,58	8,33	10	47,09	D
Razlika v vrednosti (n=2)	5	1,25	1,67	2,08	

Socialna služba	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (n=2)	30,83	20,42	16,25	32,5	D
ŽELENO - povprečje (n=2)	33,33	29,58	13,75	23,34	A
Razlika v vrednosti (n=2)	2,5	9,16	2,5	9,16	

Služba prehrane	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)	
SEDAJ - povprečje (n=5)	27,5	21,33	18,83	32,34	D
ŽELENO - povprečje (n=5)	54,33	14,67	10,83	20,17	A
Razlika v vrednosti (n=5)	26,83	6,66	8	12,17	

Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 8: Razlika maksimalne in minimalne razlike v vrednosti po različnih področjih dela

Tabela 4: Razlika maksimalne in minimalne vrednosti po različnih področjih dela v zavodu DSO

Področje dela	Kultura	A (Klan)	B (Adhokracija)	C (Trg)	D (Hierarhija)
ZN SLUŽBA - Negovalni del (n=8)		33,01	0,21	18,54	14,68
ZN SLUŽBA - Stanovanjski del (n=15)		15,5	0,73	7,61	7,16
Splošno-kadrovska služba (n=5)		25,66	1,17	7	19,83
Organizacija pomoči na domu (n=2)		25,42	3,33	12,91	15,84
Drugo (n=9)		36,67	2,78	14,48	24,97
Finančno-računovodska služba (n=2)		5	1,25	1,67	2,08
Socialna služba (n=2)		2,5	9,16	2,5	9,16
Služba prehrane (n=5)		26,83	6,66	8	12,17
Razlika v vrednosti (max - min)		34,17	8,95	16,04	22,89

Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 9: Nekaj značilnosti kultur – Quinn, Cameron

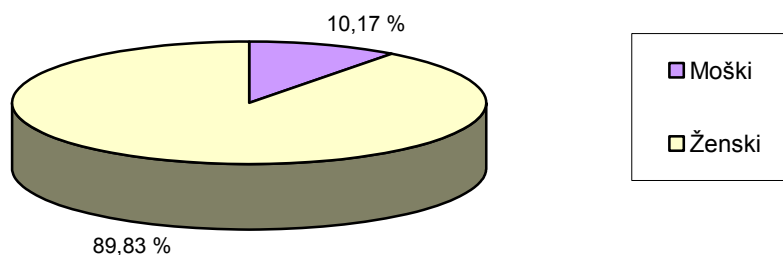
Tabela 5: Nekaj značilnosti kultur po Quinnu in Cameronu

TIP KULTURE	ZNAČILNOSTI VODJE	MERILA USPEŠNOSTI	USMERITVE MANAGEMENTA
Tržišče	Zahteven in trd Tekmovalen Naredi, česar se loti	Tržni delež Doseganje ciljev Premagovanje tekmecev	Konkurenca spodbuja delovanje
Adhokracija	Inovator Podjetnik Vizionar	Mejni dosežki Ustvarjalnost Rast	Inoviranje ustvarja nove zmožnosti
Hierarhija	Usklajevalec Nadzornik Organizator	Učinkovitost Pravočasnost Gladko delovanje	Nadzorovanje spodbuja učinkovitost
Skupina	Odpira nove poti Vzgaja Očetovska vloga	Složnost Vzdušje v organizaciji Osebni razvoj sodelavcev	Sodelovanje povečuje zavzetost

Vir: Možina et al, 2002, str. 190.

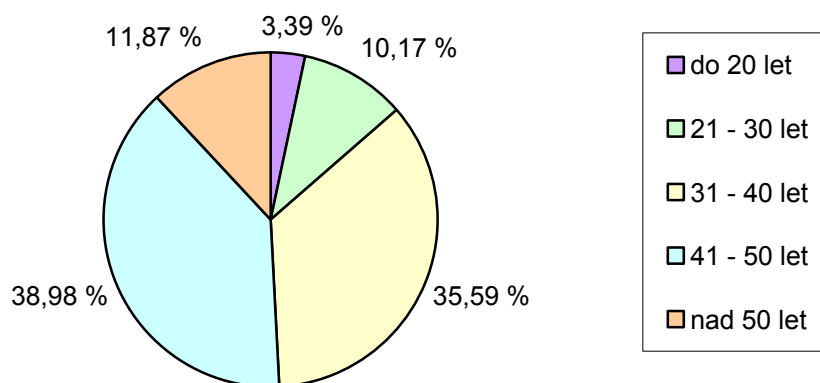
PRILOGA 10: Struktura vzorca glede na spol, starost, delovno dobo in izobrazbo zaposlenih v zavodu DSO (n=59)

Slika 5: Struktura vzorca glede na spol zaposlenih v zavodu DSO



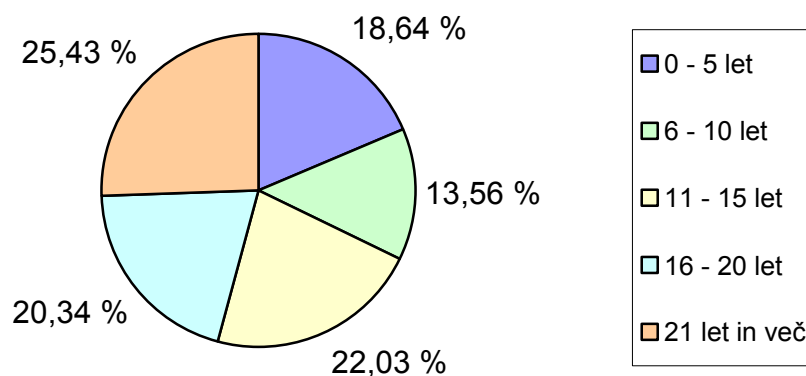
Vir: Lastna analiza odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Slika 6: Struktura vzorca glede na starost zaposlenih v zavodu DSO



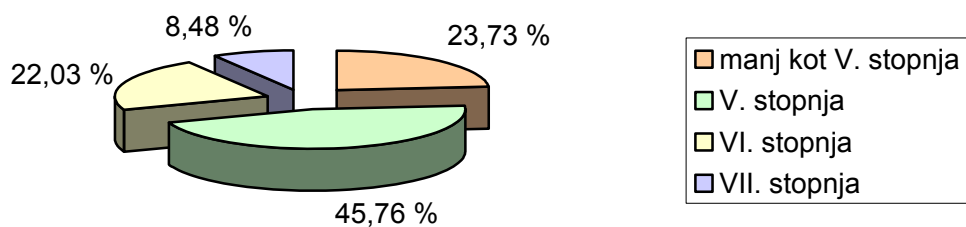
Vir: Lastna analiza odgovorov iz vprašalnika, 2006.

Slika 7: Struktura vzorca glede na delovno dobo zaposlenih v zavodu DSO



Vir: Lastna analiza odgovorov iz vprašalnika, 2006.

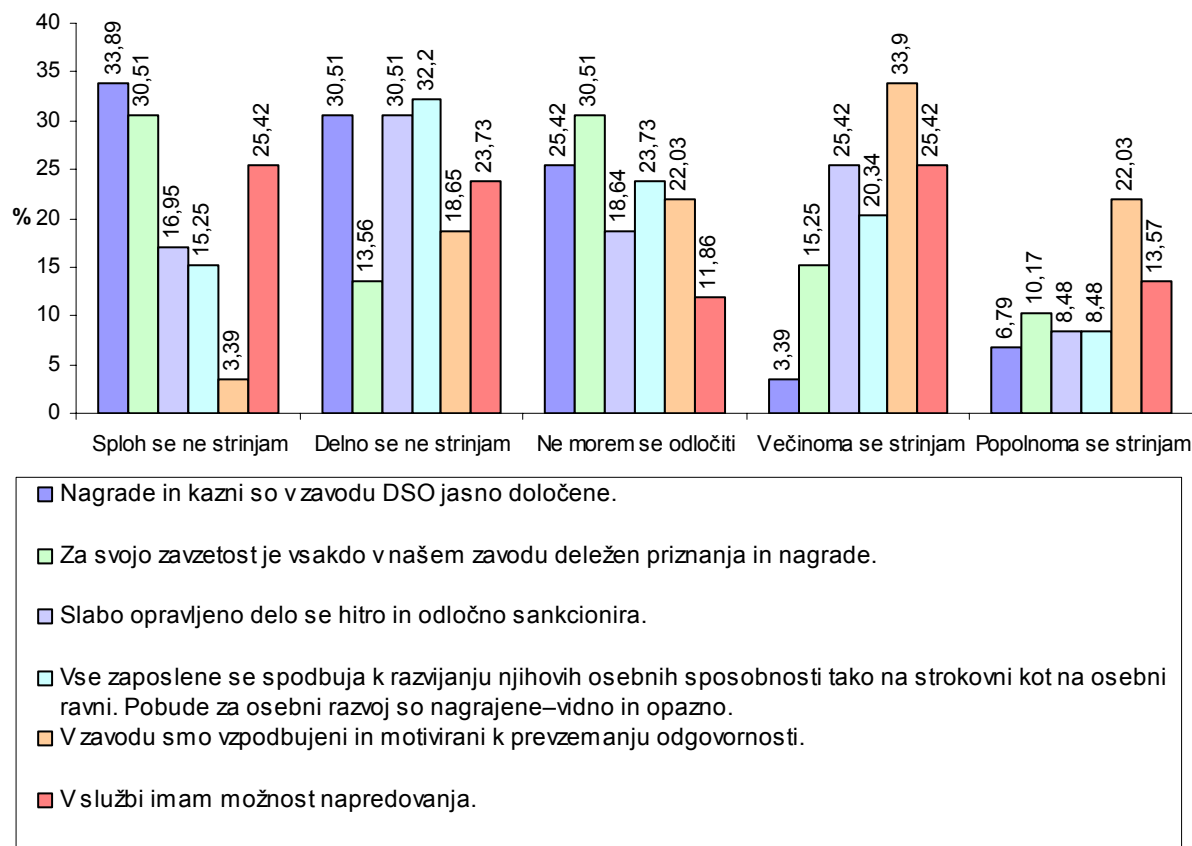
Slika 8: Struktura vzorca glede na izobrazbo zaposlenih v zavodu DSO



Vir: Lastna analiza odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 11: Motiviranost, nagrajevanje in sankcioniranje zaposlenih

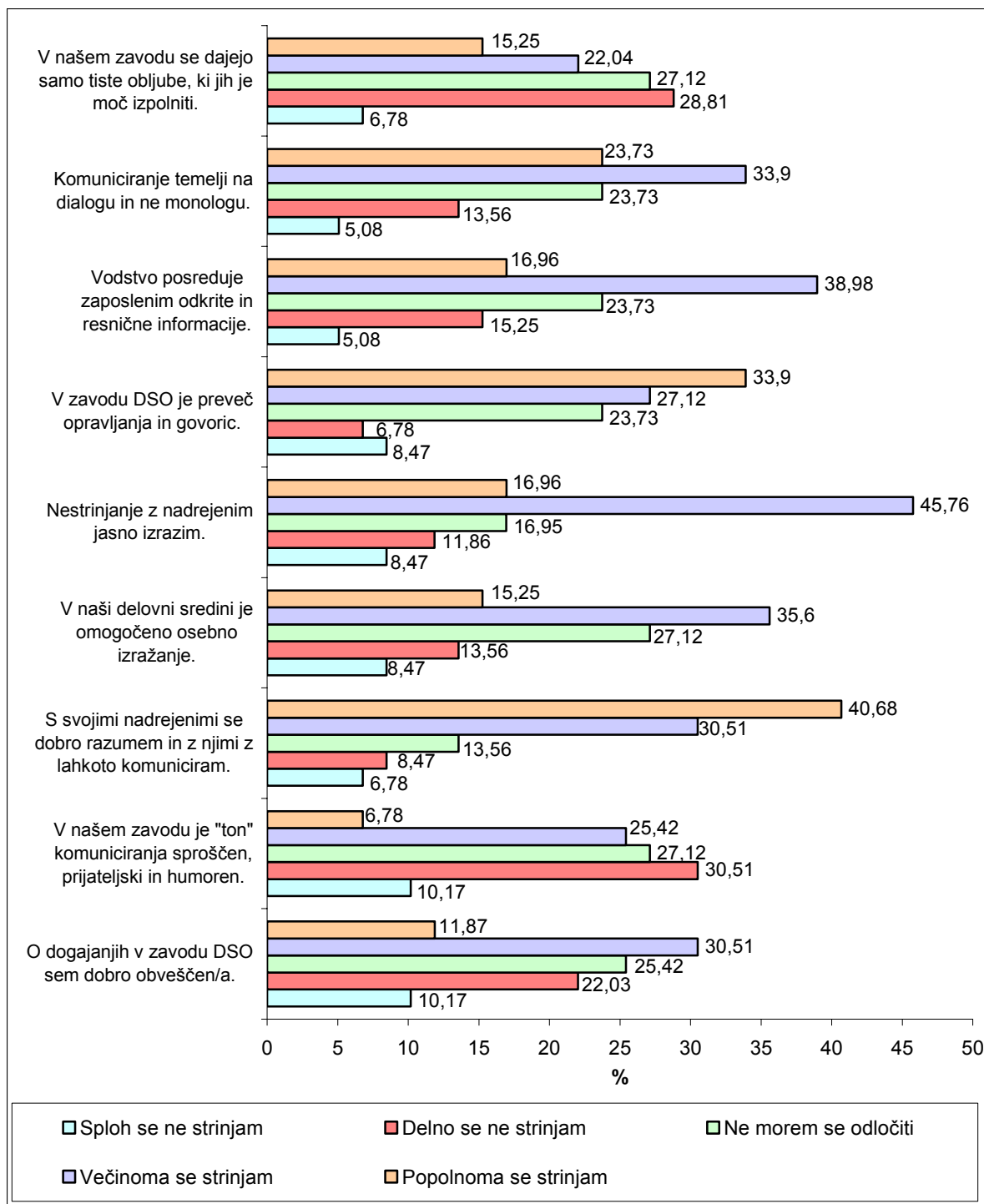
Slika 9: Motiviranost, nagrajevanje in sankcioniranje v zavodu DSO (n=59)



Vir: Rezultati lastne analize, 2006.

PRILOGA 12: Interno komuniciranje

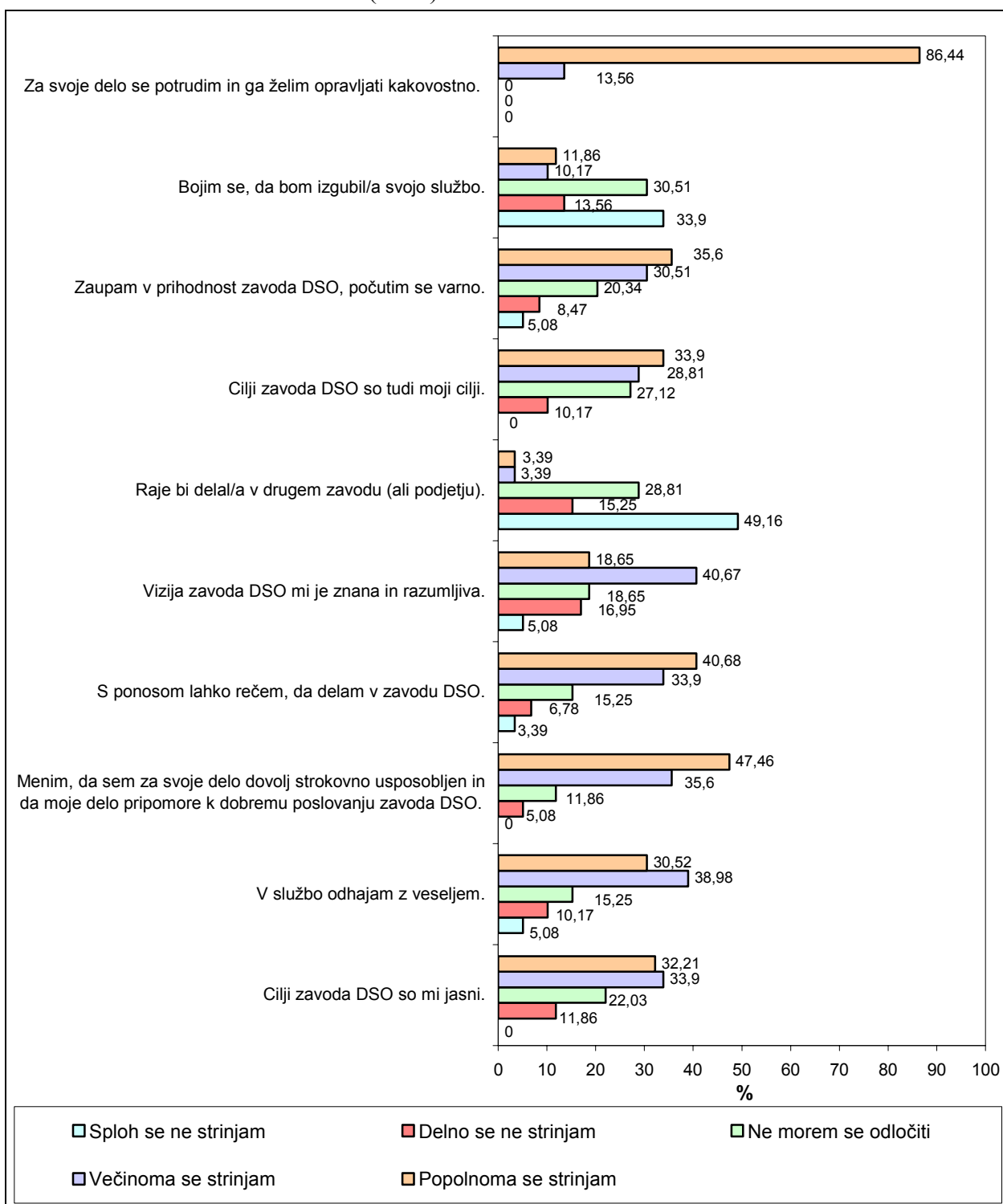
Slika 10: Interno komuniciranje v zavodu DSO (n=59)



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 13: Odnos do dela in zavoda

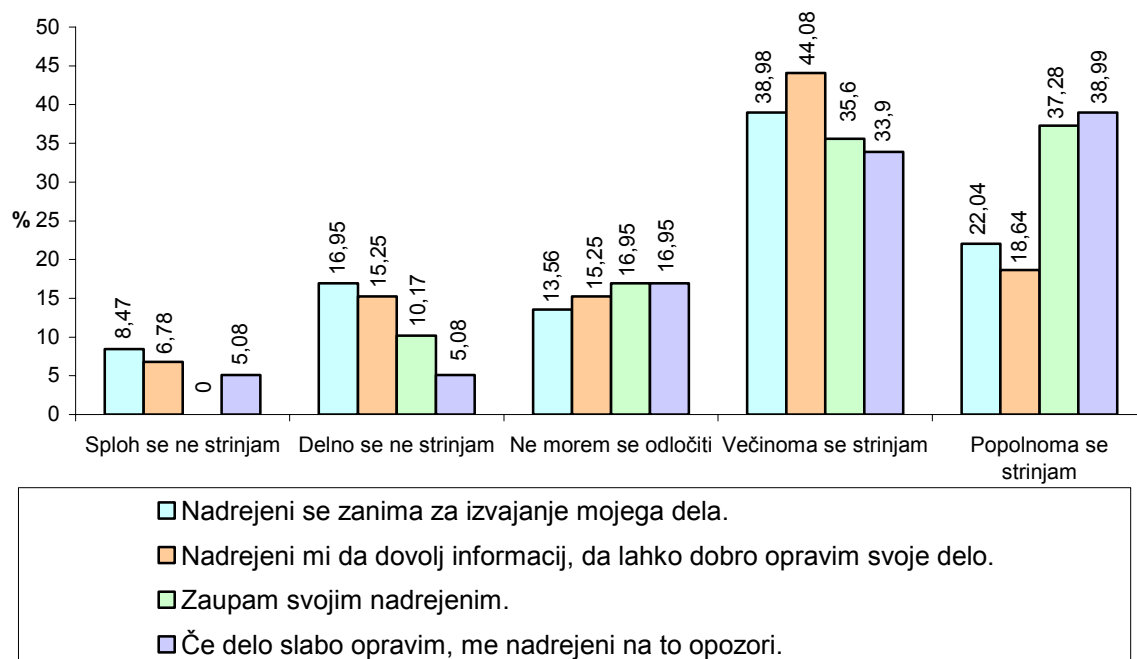
Slika 11: Odnos do dela in zavoda (n=59)



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

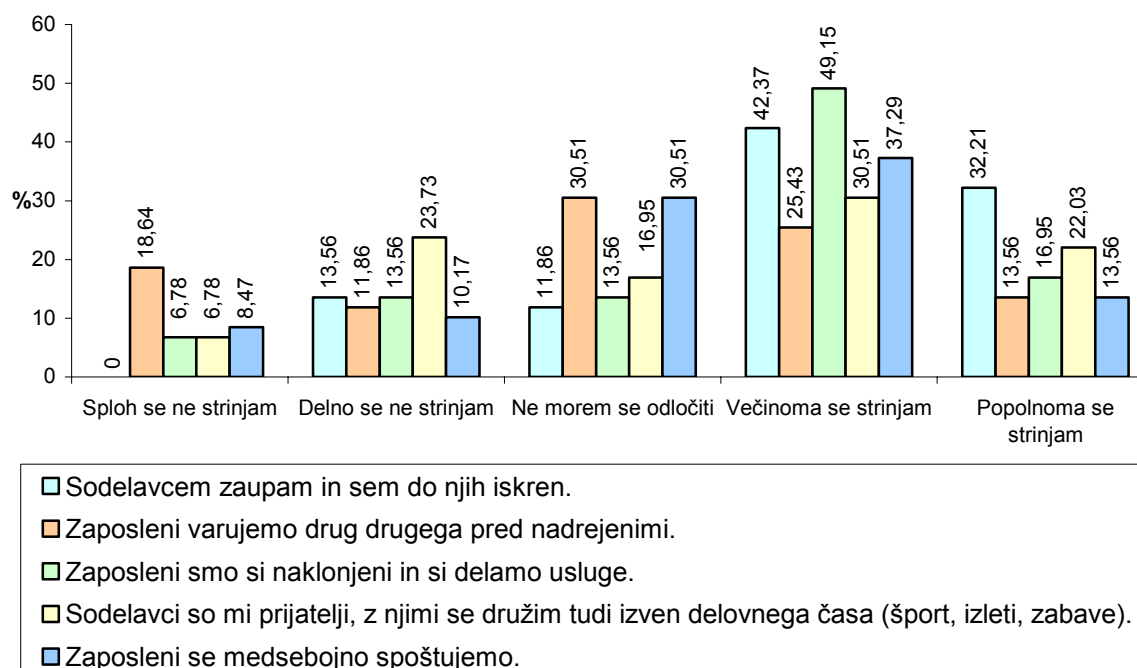
PRILOGA 14: Odnos med sodelavci in nadrejenimi

Slika 12: Odnos med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi v zavodu DSO



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

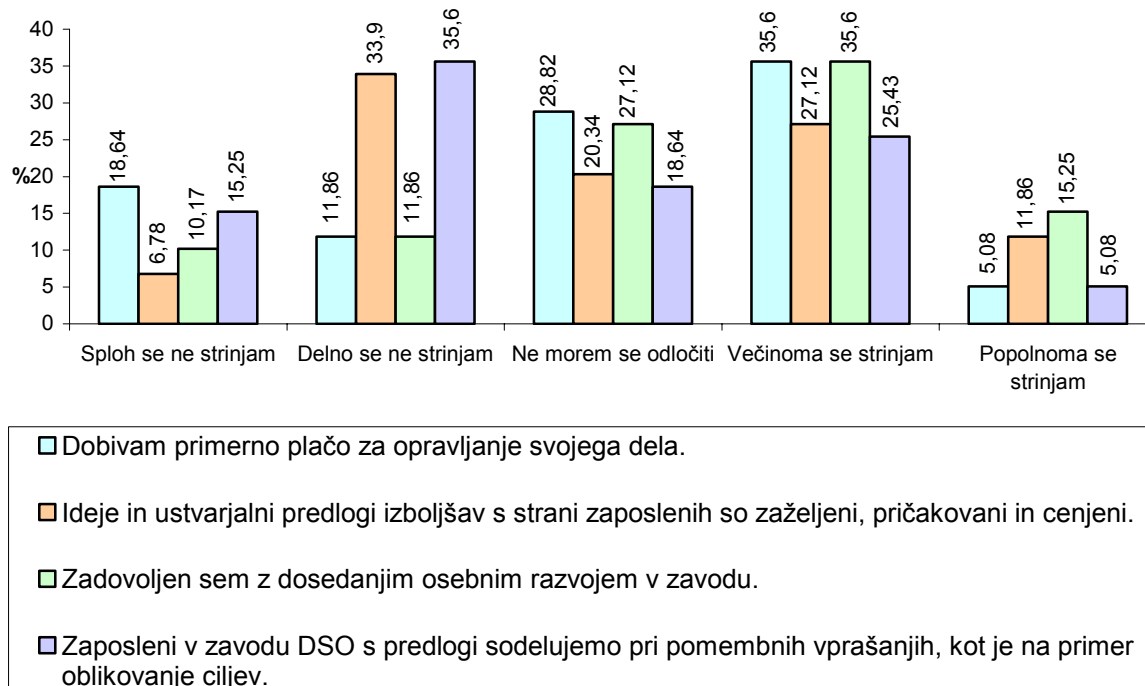
Slika 13: Odnos med sodelavci v zavodu DSO



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 15: Zadovoljstvo zaposlenih

Slika 14: Zadovoljstvo zaposlenih v zavodu DSO



Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 16: Skupne vrednote

Tabela 6: Skupne vrednote po mnenju zaposlenih iz zavoda DSO (n=59)

VREDNOTE	Odstotek
hinavščina	1,69%
samoiniciativnost in fleksibilnost	6,78%
usmerjenost k ciljem	10,17%
prijetnost delovnega okolja	15,25%
tekmovalnost	16,95%
zadovoljstvo zaposlenih	16,95%
spodbujanje zaposlenih	22,03%
skrb, pozornost in priložnosti za zaposlene	27,12%
medsebojna iskrenost in zaupanje	28,81%
veselje do dela	35,59%
odgovornost in korektnost	37,29%
pripadnost zavodu	38,98%
znanje in novosti	38,98%
medsebojno spoštovanje	42,37%
delavnost in učinkovitost	44,07%
odprto komuniciranje	47,46%
skupinsko delo	47,46%
medsebojna pomoč in solidarnost	52,54%
medsebojno razumevanje	55,93%

Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

V zdravstveno negovalni službi negovalnega dela, glede na vzorec prevladujejo medsebojno razumevanje, medsebojno spoštovanje, dejavnost in učinkovitost ter znanje in novosti. V zdravstveno negovalni službi stanovanjskega dela, pa glede na vzorec prevladujejo po zaporedju medsebojna pomoč in solidarnost, medsebojno razumevanje, odprto komuniciranje ter znanje in novosti. Po pogovorih z zaposlenimi sem izvedela, da se zdravstveno negovalna služba opravlja v treh nadstropjih, vsako pa ima svojega vodjo. Zaposleni so razdeljeni na stalne ekipe, kar pomeni, da so isti delavci eno leto v enem nadstropju, po enem letu pa zamenjajo nadstropje. Tako se je doseglo večje poznavanje samih zaposlenih med seboj ter s tem večje medsebojno razumevanje. Zaposleni med seboj lažje vzpostavijo kontakt, sledijo dogovorom, prihaja med njimi prihaja do večjega zaupanja in do hitrejšega reševanja napetosti, napak in pomanjkljivosti in s tem se izboljša tudi kakovost storitev. Delo te službe je precej zahtevno in potrebna je velika zbranost.

V splošno kadrovski službi prevladujejo naslednje skupne vrednote: medsebojno razumevanje, medsebojna pomoč in solidarnost ter medsebojno spoštovanje. Že v prejšnjih analizah sem ugotovila, da se zaposleni in vodja medsebojno zelo dobro razumejo, kar dokazujejo tudi zgornje skupne vrednote. Zaposleni so tu delovno učinkoviti. Po pogovorih z njimi sem ugotovila, da jim skupinsko delo pomeni veliko in

da si medsebojno, kadar je to potrebno, hitro priskočijo na pomoč. Tu moram še dodati, da gre za precej realno sliko, saj je na vprašalnik odgovorilo več kot polovica zaposlenih (sedem je zaposlenih, odgovorilo jih je pet) s tega delovnega področja.

Pri organizaciji pomoči na domu prevladujeta skupinsko delo in pripadnost zavodu. V službah pod drugo pa prevladajo veselje do dela, pripadnost zavodu ter odprto komuniciranje. Čeprav v službo pod drugo spadajo zaposleni z različnih področij dela, sem po pogovorih z njimi in z opazovanja zasledila, da se na hodnikih večkrat srečajo, izmenjajo nekaj besed in da so zaradi tega drug do drugega bolj iskreni in zaupljivi. Se medsebojno dobro razumejo, saj je v skupinah z vsakega področja manj zaposlenih kot v obeh zdravstveno negovalnih službah in zato delujejo med seboj kot skupnost, kar se vidi tudi v jedilnici, ko se posedejo skupaj.

Glede na vzorec finančno-računovodske službe (od štirih zaposlenih sta odgovorila dva), lahko z veliko verjetnostjo trdim, da prevladuje medsebojno razumevanje, iskrenost in zaupanje ter odgovornost in korektnost. Zadnje mi je povsem logično, saj morajo biti v računovodstvu zelo natančni, hkrati pa z opazovanja vem, da lahko medsebojno med delom tudi komunicirajo, tako si sčasoma tudi bolj zaupajo.

Zadnja mi ostane še služba prehrane, kjer je vzorec zaposlenih iz vprašalnika največkrat obkrožil prijetnost delovnega okolja, veselje do dela ter skupinsko delo. Iz pogovora z zaposlenimi sem izvedela, da imajo vsak dan ob sedmih zjutraj primopredajo, kjer vodja vsem razdeli delo za tisti dan. To je postala že neka rutina oziroma navada. V službi prehrane imajo v bistvu največ dela, saj morajo pripraviti ogromno zajtrkov, malic, kosil, popoldanskih malic, večerij, poleg tega v kuhinjo tudi zdravstveno negovalna služba redno sporoča želje glede prehrane. Tu so še posamezniki, katerim je potrebna posebna prehrana zaradi različnih bolezni. Kuhati morajo za stanovalce, za zaposlene malico, poleg tega pa za zunanje naročnike pečejo peciva, meso, pripravljajo narezke in različne solate, tako da je sproščeno vzdušje zaradi obilice in hitrosti dela lahko hitro skaljeno. Vodja se trudi, da za izmene naredi seznam skupin zaposlenih, ki se medsebojno dobro razumejo, saj le tako lahko delo poteka gladko.

PRILOGA 17: Kaj bi se moralo po mnenju zaposlenih v zavodu DSO storiti za njihovo večje zadovoljstvo

a) Kaj bi se moralo po mnenju zaposlenih iz zavoda DSO storiti za njihovo večje zadovoljstvo – odgovori na 4. vprašanje iz vprašalnika

Odgovori so bili naslednji:

- organizacijska klima - sprememba vodstvenega kadra določenih služb; merjenje učinkovitosti dela in rezultatov; nositev odgovornosti;
- da ne bi stalno delali z minimalno ekipo; da bi imeli čas s stanovalci tudi malo poklepetati, saj se slabo počutim, ko vedno govorim: »Oprostite, nimam časa.«;
- da bi DSO poskrbel tudi za rekreacijo;
- nič – prepozno, kar imamo pač imamo;
- sestanki z vsemi zaposlenimi, kjer bi se jim predstavili plani, razvoj in drugi cilji dvakrat letno – zaželeni večkrat; letni razgovori za vse zaposlene; program in predlogi za vse, ki so na daljšem bolniškem staležu;
- zaposlenim dati vedeti, da so njihovi »pametni« predlogi in inovacije dobrodošli ter upoštevani, znati jih tudi pohvaliti ter končno vse naučiti, da ne jemljejo kritike kot »osebni napad« temveč kot vzpodbudo, da se stvari uredijo ter se napake ne ponavljajo;
- sankcionirati tiste, ki so zahrbtni, nedelavni in rušijo stabilnost;
- vzpodbuda in motivacija – nagrajevanje; sankcioniranje slabega dela;
- sprememba organizacije dela; vzpostaviti nov način prenosa informacij, nagrajevanja oz. pohvala dobrih delavcev, sankcioniranje nedela oz. napak;
- delavcem bi morali dati več možnosti sodelovanja pri upravljanju zavoda; dobre delavce bi morali dodatno stimulirati (plače, priznanja, nagrade); starejšim delavcem bi morali zagotoviti fizično lažja delovna mesta; poskrbeti za boljše delovne pogoje (negovalni oddelek je prezaseden, skoraj v vseh sobah je 1 postelja več);
- postaviti jasna pravila, več osebnih razgovorov, pohvale, graje;
- razumevanje delavca in njegovih težav;
- izdelati bi morali enotne kategorije za napredovanje (določeni lahko napredujejo brez izobraževanja (šolanja), medtem ko nekateri niti s šolo ne morejo);
- uskladiti vodstvene delavce;
- izboljšati organizacijo dela, normative, delovne pogoje, plače;
- sodelovanje med službami - oddelki, kajti smo en dom, ne pa različne službe pod isto streho;
- preveriti pravilnost plačilnih razredov;
- upoštevanje vseh mnenj;
- vzpodbude in motivacija - nagrajevanje; sankcioniranje slabega dela.

Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

b) Pri 5. vprašanju so zaposleni lahko napisali kaj jim leži na duši, pa jih tega nihče ne vpraša

Na peto vprašanje je odgovorilo le 10 anketiranih, ki so napisali:

- več poudarka izobraževanju o kvaliteti odnosov;
- dva sta menila, da bi pri zaposlovanju na druga delovna mesta prednost morali imeti delavci, ki so tu že zaposleni, ne pa zunanji;
- pet jih je napisalo, da anketa ni anonimna, ker ni bilo zaprte škatle ali skrinjice za oddajo izpolnjenih vprašalnikov. Nekdo je napisal: »Ker sem edini v tej kategoriji ne morem biti anonimen.«;
- dva je zanimalo, kdaj in kje bodo rezultati vprašalnika objavljeni.

Vir: Rezultati lastne analize odgovorov iz vprašalnika, 2006.

PRILOGA 18: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v javnem zavodu DSO Novo mesto

Spoštovani-a,
sledječ vprašalnik je namenjen temu, da se ugotovi, kakšna je organizacijska kultura v vašem zavodu sedaj in kakšno bi želeli v prihodnosti ter kaj menite o njej zaposleni. Prosim, da si vzamete **40 minut** časa in odgovorite na naslednja vprašanja. Rezultati bodo prikazani skupinsko in le za namen diplomskega dela, tako da je **anonimnost zagotovljena** in ni ovire za sproščeno in iskreno ocenjevanje. Vprašalnik je sestavljen iz več sklopov vprašanj oziroma trditev. Pred vsakim sklopom pa je opisano, kako odgovarjate.

Za vaše sodelovanje, vloženi trud in čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

Lep pozdrav

Mira Golob

Novo mesto, julij 2006

1. Prvi sklop vprašanj obsega splošne podatke, tu le obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) nad 51 let

3. Delovna doba v zavodu DSO:

- a) 0-5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) 21 let in več

4. Izobrazba:

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

5. Službeno področje:

- a) zdravstveno-negovalna služba – stanovanjski del
- b) zdravstveno-negovalna služba – negovalni del
- c) služba prehrane
- d) finančno-računovodska služba
- e) splošno-kadrovska služba
- f) socialna služba
- g) organizacija pomoči na domu
- h) drugo _____
(Napiši katero področje dela!)

6. Oseba, ki izpolnjuje vprašalnik je vodja:

- a) da
- b) ne

7. Katere skupne vrednote menite, da so del vašega zavoda? Obkrožite jih 6.

- a) medsebojno razumevanje
- b) medsebojna pomoč in solidarnost
- c) medsebojna iskrenost in zaupanje
- d) medsebojno spoštovanje
- e) veselje do dela
- f) pripadnost zavodu
- g) prijetnost delovnega okolja
- h) delovnost in učinkovitost
- i) usmerjenost k ciljem
- j) odgovornost in korektnost
- k) odprto komuniciranje
- l) skupinsko delo
- m) tekmovalnost
- n) znanje in novosti
- o) spodbujanje zaposlenih
- p) zadovoljstvo zaposlenih
- q) samoiniciativnost in fleksibilnost
- r) skrb, pozornost in priložnosti za zaposlene
- s) drugo: _____

2. Sledita dva sklopa po šest vprašanj (eden za sedanjost in eden za želeno v prihodnosti). Vsako od teh šestih vprašanj ima 4 alternative (A, B, C in D). Med te alternative razdelite 100 točk, glede na to, koliko je posamezna trditev ustrezna opisu kulture v vaši organizaciji.

PRIMER: če je npr. pri 1. vprašanju alternativa A najbolj ustrezna opisu kulture vaše organizacije, alternativni B in C sta zelo blizu opisu kulture vaše organizacije, alternativa D skoraj ni podobna opisu kulture vaše organizacije, boste **mogoče** dali A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk ter D 5 točk. Pri tem bodite pozorni, da bo **seštevek vedno 100 točk!**

2a) Najprej odgovorite na prvih šest vprašanj in ocenite organizacijsko kulturo takšno, kot jo vidite **SEDAJ** (njeno trenutno stanje):

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

	4. Lepilo organizacije	SEDAJ
A	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so organizaciji zelo predani.	
B	Kar organizacijo drži skupaj je nenehen napredek in inovativnost. Poudarek je predvsem "živeti na robu" oziroma z drugimi besedami, biti v samem vrhu.	
C	Kar organizacijo drži skupaj so skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	
D	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila in politika organizacije. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

2b) Sedaj pa, na isti način kot prej, odgovorite na drugi sklop šestih vprašanj. Pri tem imejte v mislih takšno organizacijsko **kulturo vaše organizacije, kakršno bi si ŽELELI v prihodnosti** (njeno zeleno stanje):

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

	4. Lepilo organizacije	ŽELENO
A	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so organizaciji zelo predani.	
B	Kar organizacijo drži skupaj je nenehen napredek in inovativnost. Poudarek je predvsem "živeti na robu" oziroma z drugimi besedami, biti v samem vrhu.	
C	Kar organizacijo drži skupaj so skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.	
D	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila in politika organizacije. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.	
	Skupaj	100

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

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

Vir: Cameron, Quinn, 1999, str. 20–25.

3. Spodaj je seznam trditev. **Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.** Ob tem Vas prosim, da izrazite svoje strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo po prvem občutku, ki je ponavadi najbližje resnici.

1 - Sploh se ne strinjam	2 – Delno se ne strinjam	3 – Ne morem se odločiti	4 – Večinoma se strinjam	5 – Popolnoma se strinjam		
1.	Cilji zavoda DSO so mi jasni.	1	2	3	4	5
2.	Sodelavcem zaupam in sem do njih iskren.	1	2	3	4	5
3.	Svoje delovne naloge dobro poznam in jasno mi je, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
4.	O dogajanjih v zavodu DSO sem dobro obveščen/a.	1	2	3	4	5
5.	Zaradi pomanjkljivosti planiranja in slabe organizacije se mi zdi, da učinkovitost dela večkrat trpi.	1	2	3	4	5
6.	Nadrejeni se zanima za izvajanje mojega dela.	1	2	3	4	5
7.	Nagrade in kazni so v zavodu DSO jasno določene.	1	2	3	4	5
8.	Nadrejeni mi da dovolj informacij, da lahko dobro opravi svoje delo.	1	2	3	4	5
9.	Zaupam svojim nadrejenim.	1	2	3	4	5
10.	V službo odhajam z veseljem.	1	2	3	4	5
11.	Menim, da sem za svoje delo dovolj strokovno usposobljen in da moje delo pripomore k dobremu poslovanju zavoda DSO.	1	2	3	4	5
12.	S ponosom lahko rečem, da delam v zavodu DSO.	1	2	3	4	5
13.	Vizija zavoda DSO mi je dobro znana in razumljiva.	1	2	3	4	5
14.	Za svojo zavzetost je vsakdo v našem zavodu deležen priznanja in nagrade.	1	2	3	4	5
15.	V našem zavodu je »ton« komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1	2	3	4	5
16.	S svojim nadrejenim se dobro razumem in z njim z lahkoto komuniciram.	1	2	3	4	5
17.	Na delovnem mestu se želim dodatno izobraževati.	1	2	3	4	5
18.	V naši delovni sredini je omogočeno osebno izražanje.	1	2	3	4	5
19.	Naš zavod se nenehno izobražuje. Uporabljamo medsebojna znanja in sposobnosti ter se nenehno učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
20.	Nestrinjanje z nadrejenim jasno izrazim.	1	2	3	4	5
21.	Kadarkoli se je kak zaposleni udeležil seminarja itd., je bilo to novo pridobljeno znanje v korist tudi ostalim zaposlenim.	1	2	3	4	5
22.	Zaposleni varujemo drug drugega pred nadrejenimi.	1	2	3	4	5
23.	Zaposleni smo si naklonjeni in si delamo usluge.	1	2	3	4	5
24.	Če delo slabo opravi, me nadrejeni na to opozori.	1	2	3	4	5
25.	Raje bi delal/a v drugem zavodu (ali podjetju).	1	2	3	4	5
26.	V zavodu DSO je preveč opravljanja in govoric.	1	2	3	4	5
27.	Cilji zavoda DSO so tudi moji cilji.	1	2	3	4	5
28.	Zaupam v prihodnost zavoda DSO, počutim se varno.	1	2	3	4	5

29.	Sodelavci so mi prijatelji, z njimi se družim tudi izven delovnega časa (šport, izleti, zabave).	1	2	3	4	5
30.	Bojim se, da bom izgubil/a svojo službo.	1	2	3	4	5
31.	Znanja pridobivamo z namenom razvijanja in zagotavljanja uspešne prihodnosti našega zavoda.	1	2	3	4	5
32.	Dobivam primerno plačo za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
33.	Vodstvo posreduje zaposlenim odkrite in resnične informacije.	1	2	3	4	5
34.	Komuniciranje temelji na dialogu in ne monologu.	1	2	3	4	5
35.	Naši sestanki so učinkoviti in dobro organizirani. Pričnejšo in zaključijo se ob predvidenem času in vsi udeleženi so aktivni.	1	2	3	4	5
36.	V našem zavodu se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	1	2	3	4	5
37.	Slabo opravljeno delo se hitro in odločno sankcionira.	1	2	3	4	5
38.	Ideje in ustvarjalni predlogi izboljšav s strani zaposlenih so zaželeni, pričakovani in cenjeni.	1	2	3	4	5
39.	Vse zaposlene se spodbuja k razvijanju njihovih osebnih sposobnosti tako na strokovni kot na osebni ravni. Pobude za osebni razvoj so nagrajene – vidno in opazno.	1	2	3	4	5
40.	Za svoje delo se potrudim in ga želim opravljati kakovostno.	1	2	3	4	5
41.	V zavodu smo vzpodbujeni in motivirani k prevzemanju odgovornosti.	1	2	3	4	5
42.	V službi imam možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
43.	Zaposleni se medsebojno spoštujemo.	1	2	3	4	5
44.	Zadovoljen sem z doseganjem osebnim razvojem v zavodu.	1	2	3	4	5
45.	Zaposleni v zavodu DSO s predlogi sodelujemo pri pomembnih vprašanjih, kot je na primer oblikovanje ciljev.	1	2	3	4	5

4. Kaj bi po vašem mnenju v zavodu DSO morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih?

5. Če želite napisati še kaj, kar vam leži na duši, pa vas nihče ne vpraša, lahko to storite tukaj.

6. Mnenje o vprašalniku:

- a) nepotreben
- b) me ne zanima
- c) dober
- d) zelo dober (želim si več tovrstnih vprašalnikov)