

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU MILŠPED
D.O.O.**

Ljubljana, september 2025

SARA SRDIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Srdić, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske kulture v podjetju Milšped d.o.o., pripravljenega v sodelovanju z mentorico asist. dr. Evo Repovš

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 1.9.2025.

Podpis študentke:



POVZETEK

V zaključni strokovni nalogi sem preučila organizacijsko kulturo v podjetju Milšped d.o.o. V teoretičnem delu sem predstavila ključne koncepte, modele in tipologije organizacijske kulture ter izpostavila okvir Camerona in Quinna, ki je bil uporabljen v raziskavi. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi z uporabo vprašalnika OCAI, ki ga je izpolnilo 100 zaposlenih. Podatki so bili analizirani s statističnimi metodami, vključno s paired t-testom in Bonferronijevo korekcijo.

Rezultati so pokazali, da v podjetju trenutno prevladujeta kultura trga in hierarhije, medtem ko si zaposleni v prihodnosti želijo izrazit premik k kulturi klana in deloma k kulturi ad hoc. Statistična analiza je potrdila vse postavljene hipoteze ter razkrila pomembna odstopanja med zaznano in želeno kulturo. Ugotovitve kažejo na potrebo po spremembah v smeri večje povezanosti, zaupanja in inovativnosti, kar je bistveno za nadaljnji razvoj podjetja.

KLJUČNE BESEDE: organizacijska kultura, OCAI, Milšped d.o.o., kultura klana, kultura trga, kultura hierarhije, kultura ad hoc

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In the final professional thesis, I examined the organizational culture of Milšped d.o.o. In the theoretical part, I presented the main concepts, models, and typologies of organizational culture, with an emphasis on Cameron and Quinn's framework, which was used in the research. The empirical part is based on a quantitative study using the OCAI questionnaire, completed by 100 employees. The data were analyzed with statistical methods, including the paired t-test and the Bonferroni correction.

The results showed that the company is currently dominated by market and hierarchical culture, while employees in the future strongly prefer a shift towards clan culture and partly towards adhocracy culture. Statistical analysis confirmed all the hypotheses and revealed significant differences between the perceived and the desired culture. The findings indicate the need for changes towards stronger cohesion, trust, and innovativeness, which are essential for the company's further development.

KEY WORDS: organizational culture, OCAI, Milšped d.o.o., clan culture, market culture, hierarchical culture, adhocracy

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
2.1	Opredelitev organizacijske kulture	2
2.2	Učinki organizacijske kulture.....	2
2.3	Vrste organizacijske kulture	3
2.4	Funkcije organizacijske kulture	4
2.5	Elementi organizacijske kulture.....	4
2.6	Modeli organizacijske kulture	5
2.7	Zaposleni in organizacijska kultura.....	5
2.8	Organizacijska kultura in spremembe	7
2.9	Tipologije	7
3	ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU MILŠPED D.O.O. .	9
3.1	Opis podjetja	9
3.2	Metodologija dela.....	10
3.3	Hipoteze	11
3.4	Opis vprašalnika	12
3.5	Analiza in rezultati raziskave	12
3.5.1	Organizacijska kultura	13
3.5.2	Dominantne značilnosti	14
3.5.3	Vodenje organizacije	15
3.5.4	Ravnanje z zaposlenimi	16
3.5.5	Lepilo organizacije	17
3.5.6	Strateški poudarki	18
3.5.7	Kriteriji uspeha	19
3.6	Preverjanje hipotez.....	20
3.7	Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje	22
4	SKLEP.....	23
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	24
	LITERATURA IN VIRI	24

PRILOGE	27
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Table 1: Seštevek povprečij alternativ za sedanjost in prihodnost.....	14
Table 2: Povprečne ocene za sedanjost in prihodnost – kriterij: dominantne značilnosti...	15
Table 3: Povprečne ocene za sedanjost in prihodnost – kriterij: vodenje organizacije.....	16
Table 4: Povprečne ocene za sedanjost in prihodnost – kriterij: ravnanje z zaposlenimi...	17
Table 5: Povprečne ocene za sedanjost in prihodnost – kriterij: lepilo organizacije	18
Table 6: Povprečne ocene za sedanjost in prihodnost – kriterij: strateški poudarki	19
Table 7: Povprečne ocene za sedanjost in prihodnost – kriterij uspeha.....	20
Table 8: Rezultati paired t-testov – H1 (trenutno stanje)	21
Table 9: Rezultati paired t-testov – H2 (želeno stanje)	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura zaposlenih po spolu	10
Slika 2: Struktura zaposlenih po starosti	10
Slika 3: Struktura zaposlenih glede na raven izobrazbe.....	11
Slika 4: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo	11
Slika 5: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture.....	14
Slika 6: Trenutno in želeno stanje kulture - dominantne značilnosti	15
Slika 7: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – vodenje organizacije	16
Slika 8: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – ravnanje z zaposlenimi.....	17
Slika 9: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – lepilo organizacije.....	18
Slika 10: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – strateški poudarki	19
Slika 11: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – kriterij uspeha.....	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

OCAI – (angl. Organizational Culture Assessment Instrument); Instrument za ocenjevanje organizacijske kulture

1 UVOD

Z organizacijsko kulturo sem se prvič srečala med študijem, ko sem pri različnih predmetih začela spoznavati njen pomen in vpliv na delovanje podjetja. Hitro sem ugotovila, da organizacijska kultura ni le skupek pravil in vrednot, temveč nekaj, kar se kaže skozi način razmišljanja, vedenje zaposlenih ter odnose v delovnem okolju. Sčasoma sem v praksi začela opazovati, kako se podjetja razlikujejo prav po teh manj vidnih značilnostih, ki močno vplivajo na odnose med zaposlenimi, njihovo motivacijo in splošno vzdušje v organizaciji. Organizacijska kultura se pogosto opredeljuje kot skupni sistem vrednot, norm, prepričanj in simbolov, ki usmerjajo vedenje zaposlenih v organizaciji (Robbins in Coulter, 2005). Gre za nekakšno nepisano pravilo, ki vpliva na to, kako zaposleni razmišljajo, delujejo in sodelujejo.

V svoji nalogi sem se odločila preučiti organizacijsko kulturo v podjetju Milšped d.o.o., ki deluje na področju logistike in transporta. Gre za panogo, kjer so natančnost, zanesljivost in učinkovitost ključnega pomena, zato je pomembno razumeti, kakšna organizacijska kultura podpira takšno poslovno okolje in kako jo zaposleni doživljajo. Namen raziskave je ugotoviti, kakšna kultura trenutno prevladuje v podjetju, kako jo zaznavajo zaposleni in kakšne spremembe bi si želeli v prihodnosti. Tema se mi zdi aktualna in pomembna, saj organizacijska kultura bistveno vpliva na uspešnost podjetja, zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročni razvoj.

Glavni cilj naloge je analizirati razlike med zaznano trenutno kulturo in želenim stanjem v podjetju ter na podlagi zbranih podatkov preveriti postavljene hipoteze.

Raziskava temelji na kvantitativni metodi zbiranja podatkov. V ta namen sem uporabila strukturiran anketni vprašalnik Instrument za ocenjevanje organizacijske kulture (angl. Organizational Culture Assessment Instrument, v nadaljevanju OCAI), ki temelji na šestih dimenzijah organizacijske kulture. Vprašalnik so izpolnili zaposleni v podjetju, rezultati pa so bili analizirani s pomočjo povprečnih vrednosti in primerjav med obstoječo in želeno kulturo. Teoretični del naloge temelji na analizi domače in tuje strokovne literature, kjer so prikazani vsi pomembni pojmi, povezani s konceptom organizacijske kulture.

Struktura naloge je razdeljena na dva glavna dela. V teoretičnem delu so predstavljeni temeljni pojmi, funkcije, modeli in tipologije organizacijske kulture. Empirični del vključuje predstavitev podjetja Milšped d.o.o., opis metodologije, analizo rezultatov raziskave ter preverjanje hipotez. Zaključek naloge prinaša povzetek ključnih ugotovitev in predloge za nadaljnji razvoj organizacijske kulture v podjetju.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je povezana z načinom dela v podjetju in temelji na vplivu zgodovine ter tradicije, ki lahko pomembno oblikujeta tržne uspehe. Opredelimo jo lahko kot skupek vrednot, prepričanj, stališč, sistemov in pravil, ki usmerjajo vedenje zaposlenih ter vplivajo na odnose v organizaciji. Kultura odraža, kako zaposleni, kupci, partnerji in druge zainteresirane strani dojemajo organizacijo in njeno blagovno znamko. Kultura se ustvarja predvsem skozi dosledno in avtentično vedenje, ne pa zgolj preko formalnih dokumentov ali sporočil za javnost (Šušnjar in Zimanji, 2007).

Kulturo lahko razumemo kot kolektivni način mišljenja, ki nastaja kot rezultat skupnih izkušenj in se prenaša na nove člane prek socializacije. Pri tem zajema tako vidne elemente, kot so rituali, jezik, simboli in načini komuniciranja, kot tudi manj opazne ravni – predpostavke, stališča in vrednote, ki dejansko usmerjajo presoje in vedenje. Prav razlika med skritimi in vidnimi elementi omogoča, da je organizacijska kultura hkrati stabilna in prilagodljiva, ko se podjetje sooča z izzivi (Bogale in Debela, 2024).

Pomemben vpliv na oblikovanje kulture imajo osnovni dejavniki, kot so struktura organizacije, sistemi in procesi dela, vedenje in stališča zaposlenih, vrednote, tradicije ter slog upravljanja in vodenja. Vsi ti elementi delujejo povezano in skupaj oblikujejo značaj organizacije, ki se nato odraža v vsakodnevnem delu ter v odnosih med zaposlenimi (Džamić, 2016).

Kultura se utrjuje predvsem skozi zgled vodij, vsakodnevnimi praksami in simboli, ki jasno kažejo, kaj je v podjetju pomembno. Dokumenti, slogani in formalne izjave imajo pomen le, če jih spremljajo dejanja. Ko so vrednote, pravila in običaji usklajeni z vedenjem, kultura postane stabilna osnova za zaposlene, medtem ko neskladje povzroča cinizem, negotovost in zmanjšuje zaupanje (Zhang, 2023).

Poleg notranjega vpliva kultura oblikuje tudi zunanjo percepcijo organizacije – njen ugled in blagovno znamko pri kupcih, partnerjih in drugih deležnikih. Prepoznaven način poslovanja, od temeljnih vrednot do odnosa s strankami, krepi identiteto podjetja in določa pričakovanja glede kakovosti, etike ter inovacij. Zato velja za enega ključnih dejavnikov dolgoročnega uspeha in odpornosti organizacij (Fernandes in drugi, 2023).

2.2 Učinki organizacijske kulture

Organizacijska kultura neposredno vpliva na uspešnost zaposlenih. Je eden glavnih dejavnikov, ki oblikujejo produktivnost, predanost in vedenje posameznikov v organizaciji. Kultura prispeva več kot četrtino k celotni uspešnosti zaposlenih, kar potrjuje njen pomemben vpliv na vsakodnevno izvajanje nalog in doseganje ciljev (Iskamto, 2023).

Poleg tega kultura vpliva na vedenje zaposlenih v širšem smislu. Organizacije v katerih prevladuje pozitivna kultura ustvarjajo okolje kjer so zaposleni bolj motivirani, bolj zadovoljni s svojim delom in bolj pripravljeni prispevati k doseganju skupnih ciljev. Kultura vpliva na produktivnost in uspešnost podjetij, saj preko vrednot in norm določa, kako zaposleni razumejo svoje vloge in odgovornosti (Ibrahim in Cuadrado, 2023).

Organizacijska kultura pa ima tudi izrazite učinke na inovativnost in pripravljenost na spremembe. Organizacije z razvito kulturo sodelovanja in medsebojnega zaupanja dosegajo večjo stopnjo ustvarjalnosti in lažje uvajajo inovacije. Kultura, ki spodbuja odprto komunikacijo in skupno učenje, zaposlenim omogoča, da hitreje razvijajo nove ideje in jih tudi učinkoviteje uresničujejo (Barajas, 2024).

Kultura vpliva tudi na to, kako zaposleni dojemajo podporo in pravičnost v organizaciji, pa tudi na to, ali jih to motivira. Vrednote in norme znotraj kulture krepijo občutek pripadnosti in spodbujajo motivacijo. To nato vodi do boljše uspešnosti zaposlenih in uspešnejšega doseganja ciljev organizacije (José in drugi, 2025).

2.3 Vrste organizacijske kulture

Vsako podjetje gradi svojo specifično organizacijsko kulturo, vendar obstaja več splošno znanih vrst organizacijske kulture, in sicer:

- dominantna kultura in subkultura,
- močna in šibka kultura,
- jasna in nejasna kultura,
- odlična in grozna kultura (Krešič, 2019).

Dominantne kulture so tiste kulture, ki delijo stališča večine članov organizacije. Pri velikih organizacijah obstajajo tudi podkulture. Organizacija ima močno kulturo, če je dominantna kultura obsežna in podprta s strani članov organizacije (Krešič, 2019).

Šibka kultura je nasprotje močni kulturi, kulturi, ki je ne podpirajo člani. Jasno je, da je kultura prepoznavna po nekaterih svojih simbolih tako za člane organizacije kot tudi za ljudi zunaj podjetja (Krešič, 2019).

Kultura vpliva na vedenje zaposlenih. Močna organizacijska kultura vpliva na način, kako se zaposleni obnašajo v podjetju. Lahko ustvari konkurenčno prednost za organizacijo z izboljšanjem uspešnosti zaposlenih in medsebojnega sodelovanja (Robbins in Judge, 2010).

Močna kultura pomaga zmanjšati konflikte znotraj organizacije in povečuje motivacijo zaposlenih. Povezuje člane in jim pomaga pokazati skupno razumevanje za določene težave. Ko obstaja tveganje za konflikte v organizaciji, so skupne norme in vrednote elementi, ki

povezujejo ljudi in jim pomagajo pravilno oceniti situacijo ter se ustrezno obnašati (Robbins in Judge, 2010).

Organizacijska kultura usmerja in nadzira vedenje članov s standardi, postopki, predpisi itd. Omogoča omejitev področja, ki ga je treba upoštevati pri sprejemanju odločitev, saj odločitev pridobi učinek le, če je v skladu s kulturo, da lahko pridobi odobritev članov kolektiva (Robbins in Judge, 2010).

Močna kultura ustvarja dobre odnose med člani, saj imajo skupno razumevanje in zanimanje. Izboljšuje delovno okolje, da je prijetno in zdravo. Ko organizacija uspešno gradi močno kulturo, to ustvarja zvestobo zaposlenih (Robbins in Judge, 2010).

Nejasne kulture ni lahko prepoznati. To so kulture, za katere mnogi zaposleni ne morejo natančno odgovoriti, kaj je njihova kultura in kakšna je. Odlična kultura se lahko prepozna po nekaterih značilnostih - načrtovanju življenja podjetja, komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom, standardnih metodah, ter zaposlenemu omogoča, da se počuti kot član velike družine. Grozna kultura je njena nasprotna stran (Krešić, 2019).

2.4 Funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima več ključnih funkcij, ki so bistvene za uspešno delovanje podjetja. Prva je integracijska funkcija, saj povezuje zaposlene skozi skupne vrednote, norme in prepričanja ter jim daje občutek pripadnosti. Druga je usmerjevalna funkcija, ker določa meje sprejemljivega vedenja in olajša odločanje v vsakodnevem delu. Tretja funkcija je motivacijska, saj pozitivna kultura spodbuja zavzetost, inovativnost in pripravljenost zaposlenih za sodelovanje. Poleg tega ima kultura tudi stabilizacijsko funkcijo, ker zmanjšuje negotovost v času sprememb in zagotavlja predvidljivost vedenja. Skupaj te funkcije prispevajo k večji učinkovitosti, inovativnosti in dolgoročni konkurenčni prednosti organizacije (Bogale in Debela, 2024).

2.5 Elementi organizacijske kulture

Elementi organizacijske kulture zajemajo različne vidike, ki skupaj oblikujejo delovanje in značaj organizacije. Med osnovnimi elementi so organizacijske vrednote, ki predstavljajo vse tisto, kar si organizacija prizadeva doseči in kar lahko pozitivno vpliva na njeno poslovanje, organizacijska klima, ki se nanaša na prakse, prepričanja, delovno vzdušje in odnos do kakovosti organizacijskih vrednot, ter menedžerski stil, ki opredeljuje način vedenja menedžerjev pri opravljanju njihovega dela (Kalinić, 2015).

Organizacijsko kulturo pa lahko razumemo tudi kot skupek širših sestavin, med katerimi so vrednote, ki določajo, kaj se v organizaciji šteje za zaželeno in kaj za nezaželeno, pri čemer ločimo med implicitnimi in eksplicitnimi vrednotami, ter norme, ki se pojavljajo v pisni ali nepisni obliki in predstavljajo standarde pričakovanega vedenja. Pomembno vlogo imajo

tudi stališča in prepričanja, ki izražajo osnovna načela vedenja in temeljne idealne vrednote, ter običaji in rituali, ki oblikujejo navade posameznikov, odnose z drugimi zaposlenimi ter zagotavljajo predvidljivost in kontinuiteto vedenja. Poleg tega kultura vključuje komunikacijo in jezik, prek katerih se izraža identiteta posameznika v podjetju, pri čemer jezik odraža tudi stopnjo formalnosti ali neformalnosti. Pomembno vlogo imajo tudi mitologija – zgodbe, ki nastanejo in se razvijajo znotraj organizacije kot izraz kulture ter simboli, ki predstavljajo zunanje vizualne znake statusa in socialne diferenciacije (Stanković in Radić, 2014).

2.6 Modeli organizacijske kulture

Po Kalinić (2015) obstajajo štiri modeli organizacijske kulture:

- Parsonov AGIL model,
- Ouchi model,
- Petters – Waterman model,
- Mergerisonov model.

Parsonov AGIL model ponuja teoretski okvir za razumevanje kulturnih sistemov, pri čemer izpostavlja štiri ključne funkcije: sposobnost prilagajanja okolju, doseganje ciljev, integracijo delov organizacije ter zagotavljanje zakonitosti in legitimnosti (Stanković in Radić, 2014).

Ouchi je znan po teoriji „Z“, ki temelji na dolgoročni zaposlitvi, počasnem ocenjevanju in napredovanju, zmerni specializaciji, kombinaciji eksplicitne in implicitne kontrole, vključevanju zaposlenih v odločanje ter skrbi za njihovo dobrobit tako znotraj kot zunaj delovnega okolja. Posebno pozornost namenja osebni odgovornosti (Schein, 2010).

Model Petersa in Watermana poudarja značilnosti uspešnih podjetij, kot so dobri odnosi s partnerji, spodbujanje samostojnosti in inovativnosti, usmerjenost na akcijo, produktivnost, odprta komunikacija, sodelovalno vodenje ter prijetno in sproščeno organizacijsko okolje (Schein, 2010).

Mergerisonov model pa kulturo obravnava skozi vedenjski slog v organizaciji in vključuje dejavnike kot so podjetniška naravnost, birokracija, družbena odgovornost, ohranjanje obstoječega stanja, stopnja formalizacije in raven decentralizacije (Schein, 2010).

2.7 Zaposleni in organizacijska kultura

Podjetje lahko doseže vzdržno konkurenčno prednost na različne načine, predvsem z razvijanjem kompetenc, ki ustvarjajo edinstveno vrednost za potrošnike, zagotavljajo težko posnemljive ponudbe in omogočajo široko uporabnost v različnih poslovnih kontekstih (De Long in Fahey, 2000). Vendar pa trajna konkurenčna prednost temelji predvsem na znanju,

ki se nenehno izboljšuje. To znanje je ključnega pomena v dinamičnih in hitro spreminjajočih se poslovnih okoljih, predvsem v manj razvitih državah, kjer je organizacijsko učenje in upravljanje znanja še posebej pomembno (Robbins in Judge, 2010).

Za učinkovito delovanje podjetja je ključna organizacijska kultura, ki spodbuja učenje in inovativnost. Zaposleni morajo čutiti odgovornost za deljenje znanja, saj to krepi sodelovanje in napredek v organizaciji (Robbins in Judge, 2010). Kultura določa, katero znanje je pomembno in kako se deli – od individualnega (veščine posameznika), preko socialnega (kolektivno znanje skupin), do strukturiranega znanja, ki temelji na pravilih in postopkih. Na ta način kultura usmerja upravljanje znanja v podjetju (De Long in Fahey, 2000).

Ena ključnih nalog organizacijske kulture je določanje meja med posameznikovim, skupinskim in organizacijskim znanjem ter usmerjanje njegovega deljenja. Kultura vpliva na odprtost prenosa znanja med funkcijami in nivoji ter oblikuje vrste socialnih interakcij – vertikalnih (med vodstvom in zaposlenimi) in horizontalnih (med oddelki). Spodbuja ali omejuje sodelovanje, odprtost za napake ter učenje iz njih, kar je ključno za inovacije in napredek (De Long in Fahey, 2000).

Podjetja, katerih poslovna kultura temelji na sodelovanju in kooperaciji, imajo večjo možnost doseganja prednosti na trgu. Ta podjetja so odprta za različne poslovne transakcije (Radovanović in Njegovan, 2016).

Oblikovanje organizacijske kulture je zapleten in dolgotrajen proces, ki ga vodstvo podjetja vodi skozi različne faze, vključno s postavljanjem ciljev, vrednot, komunikacijskih praks in norm, ki morajo biti usklajeni z dolgoročnimi cilji podjetja (Jovanović in drugi, 2007).

Organizacijska kultura se oblikuje skozi dva procesa: kognitivnega in interpretativnega. Kognitivni proces vključuje odločanje vodstva o ključnih izzivih, kot sta zunanja prilagoditev in notranja integracija. Vodje s svojimi rešitvami oblikujejo vrednote in norme, ki se ob uspehu utrdijo kot del kulture, v nasprotnem primeru pa ne (Janićijević, 2011). Drugi proces oblikovanja kulture je interpretativni, kjer vodje z uporabo interpretativne moči oblikujejo skupna prepričanja in vrednote – preko komunikacije, metafor, zgodb in simbolov (Janićijević, 2011).

Pomembno je, da vodja naj svoje vrednote dosledno izraža prek simbolične in neverbalne komunikacije, kar zaposlenim pomaga pri sprejemanju novih pomenov. Simboli, kot so fraze, predmeti ali rituali, oblikujejo kulturno identiteto podjetja. Kultura je lahko pod vplivom kognitivne disonance, kjer neskladje med prepričanji in dejanji spodbuja vedenjske spremembe (Janićijević, 2011).

Za uspešno vodenje sprememb mora biti vodja dosleden v besedah in dejanjih ter s svojim vedenjem ustvarjati zaupanje in zgled zaposlenim. Organizacijska kultura se oblikuje tudi

ob kritičnih dogodkih, ki določajo sprejemljivo vedenje, ter mora biti prilagodljiva spremembam iz okolja za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti (Jovanović in drugi, 2007).

2.8 Organizacijska kultura in spremembe

Ker je človeški faktor temelj podjetja, se morajo organizacijske spremembe začeti pri posamezniku – njegovem vedenju, stališčih in razmišljanju. Zaposleni pogosto težko sprejemajo spremembe zaradi navezanosti na rutino, zato je ključnega pomena, da sodelujejo pri njihovem oblikovanju in izvedbi, saj tako občutijo večjo kontrolo in odgovornost (Kursar, 2017).

Organizacijska kultura pomembno vpliva na vedenje zaposlenih ter pripravljenost na spremembe. Predstavlja značaj organizacije in usmerja razmišljanje ter vedenje zaposlenih. Močna kultura lahko zmanjša odpor do sprememb in jih uskladi s strategijo podjetja (Kursar, 2017).

Ko je organizacijska kultura skladna s cilji podjetja, so zaposleni bolj odprti za spremembe. Kulturna analiza pred spremembo lahko razkrije pripravljenost zaposlenih in morebitne ovire. Sprejemanje sprememb je odvisno tudi od tipa kulture – organizacije z visoko družabnostjo in solidarnostjo so praviloma bolj odprte za spremembe. Uspešno izvajanje sprememb zahteva kulturo, ki spodbuja fleksibilnost, zunanjo usmerjenost, psihološko varnost in zaupanje. Takšna kultura povečuje zavezanost zaposlenih in zmanjšuje odpor, kar pozitivno vpliva na spremembe (Kursar, 2017).

2.9 Tipologije

Za lažje razumevanje in analizo organizacij so bile razvite različne tipologije, ki razvrščajo kulture glede na prevladujoče vrednote in načine delovanja. Med najbolj znanimi so modeli, ki so jih oblikovali Edgar Schein, Charles Handy ter Cameron in Quinn. Ti pristopi managerjem in raziskovalcem omogočajo prepoznavanje značilnosti kulture ter učinkovitejše upravljanje sprememb in izboljševanje organizacijske uspešnosti. Tipologije se razlikujejo po številu in vrsti kategorij, skupno pa jim je poudarjanje dimenzij, kot so usmerjenost na ljudi ali naloge, fleksibilnost ali nadzor ter notranja ali zunanja usmerjenost (Schein, 2010).

V nadaljevanju naloge se bom osredotočila na tipologijo organizacijske kulture, ki sta jo razvila Cameron in Quinn, saj sem prav to uporabila za analizo praktičnega dela, pri čemer bom podrobno predstavila njene osnovne značilnosti.

Cameron in Quinn sta razvila model organizacijske kulture Competing Values Framework, ki je eden najbolj priznanih okvirov za razumevanje in upravljanje organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo po tem modelu opazujemo skozi dve dimenziji: fleksibilnost in svoboda proti stabilnosti in nadzoru ter osredotočenost na notranje delovanje proti

osredotočenosti na trg in stranke. Kombinacija teh dimenzij tvori štiri osnovne tipe kulture: klansko (Clan), adhokratsko (Adhocracy), tržno (Market) in hierarhično (Hierarchy), pri čemer analiza rezultatov pokaže, kateri tip prevladuje in omogoča boljše razumevanje delovanja organizacije (Cameron in Quinn, 2011).

- Klanska kultura temelji na sodelovanju, timskem delu in zaupanju med zaposlenimi. Organizacija z izrazito klansko kulturo deluje kot velika družina, kjer so pomembni lojalnost, spoštovanje in medsebojna podpora. Vodje nastopajo kot mentorji, komunikacija pa je odprta in neformalna. Uspeh se meri z zavzetostjo in razvojem zaposlenih, saj je poudarek na dolgoročnih odnosih in zadovoljstvu pri delu (Cameron in Quinn, 2011).
- Adhokratska kultura spodbuja inovacije, podjetniški duh in prilagodljivost. Organizacije s tovrstno kulturo se osredotočajo na razvoj novih idej, so odprte za tveganja ter hitro odzivne na spremembe. Vodje delujejo kot vizionarji, ki spodbujajo iniciativo in spremembe, uspeh pa se meri po inovativnosti in vplivu na trgu (Cameron in Quinn, 2011).
- Tržna kultura je usmerjena na rezultate, konkurenčnost in doseganje ciljev. Poudarek je na zahtevah trga, strankah in uspešnosti. Vodje spodbujajo zaposlene k visoki učinkovitosti, uspeh pa se meri z dobičkom, rastjo in položajem na trgu (Cameron in Quinn, 2011).
- Hierarhična kultura temelji na stabilnosti, pravilih in nadzoru. Delo poteka po jasno določenih postopkih, vodje pa nadzorujejo in koordinirajo. Uspeh se meri z učinkovitostjo, skladnostjo s pravili in kakovostjo izvedbe (Cameron in Quinn, 2011).

Cameron in Quinn sta razvila OCAI – orodje za oceno organizacijske kulture, ki temelji na šestih ključnih področjih. Na podlagi teh dimenzij se določi prevladujoča kultura ter analizira medsebojno delovanje organizacijskih elementov. Poleg tega se uporablja tudi za načrtovanje sprememb. Organizacijam pomaga prepoznati prednosti in slabosti ter uskladiti kulturo s cilji, zato se široko uporablja v različnih sektorjih (Cameron in Quinn, 2011). (Cameron in Quinn, 2011).

- Dominantne značilnosti organizacije – opisujejo osnovno naravo organizacije, njeno klimo in poslovni slog, torej kako se organizacija na splošno dojema od znotraj.
- Stil vodenja – opredeljuje slog in pristop managementa, način vodenja ter komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.
- Načini upravljanja – nanašajo se na procese odločanja, stopnjo formalizacije in način upravljanja ključnih poslovnih dejavnosti.
- Organizacijska povezanost – održa kakovost in intenzivnost medosebnih odnosov, sodelovanje, timski duh in kulturo komuniciranja znotraj organizacije.
- Usmerjenost v uspeh – kaže na primarne cilje organizacije, vrednote, ki spodbujajo, in področja, na katera je usmerjena pozornost za dosego uspeha.

- Merila za ocenjevanje uspešnosti – opredeljuje ključne kazalnike in standarde, ki se uporabljajo za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Cameron in Quinn, 2011).

3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU MILŠPED D.O.O.

Na podlagi prej obravnavanega teoretičnega okvira o organizacijski kulturi je praktični del naloge usmerjen v analizo konkretne organizacije – podjetja Milšped d.o.o., ki deluje v sektorju logistike in transporta. Z namenom globljega razumevanja organizacijske kulture v tem podjetju je bilo izvedeno empirično raziskovanje z uporabo ankete med zaposlenimi. Pridobljeni rezultati predstavljajo osnovo za oceno trenutne kulture in identifikacijo zelenih smernic njenega prihodnjega razvoja.

3.1 Opis podjetja

Podjetje Milšped d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1993 v Beogradu in danes zaseda vodilni položaj med logističnimi podjetji v Srbiji in širši regiji. Glavni sedež podjetja se nahaja v Beogradu, medtem ko se sodoben logistični center nahaja v Krnjaševcih, na strateško pomembni lokaciji v bližini glavnih prometnih povezav. Takšna lokacija omogoča učinkovito in hitro povezovanje s ključnimi trgi tako v Srbiji kot tudi v tujini, kar prispeva h konkurenčni prednosti na regionalni in evropski ravni. Podjetje zaposluje 2.658 ljudi, od tega približno 40 % v pisarniških oddelkih (uprava, planiranje transporta, carinsko posredovanje, administracija), medtem ko je okoli 60 % operativnega osebja (vozniki, skladiščni delavci in drugo terensko osebje). Takšna struktura pomeni, da se zaposleni iz pisarn in terena redno srečujejo pri operativnem usklajevanju in s tem sooblikujejo specifično organizacijsko kulturo podjetja (Milšped, 2025).

Podjetje se ukvarja z raznolikimi storitvami na področju prevoza in logistike. To vključuje cestni, letalski, železniški in pomorski prevoz, skladiščenje, carinsko posredovanje in t. i. avtomobilsko logistiko. Milšped ima zelo velike skladiščne kapacitete, ki pokrivajo več kot 500.000 m², ter lastna transportna vozila, kar mu omogoča samostojno in natančno upravljanje celotnega procesa dostave blaga, od sprejema do dostave končnemu uporabniku (Milšped, 2025).

Milšped posluje v več kot desetih državah, med katerimi so Črna gora, Slovenija, Hrvaška, Rusija, Romunija, Nemčija, Združene države Amerike in Kitajska. Takšna mednarodna prisotnost omogoča dostop do sodobnih tehnologij ter izmenjavo logističnega znanja s partnerji in sodelavci iz drugih držav (Milšped, 2025).

Milšped prav tako vlaga v modernizacijo in varstvo okolja. Razvija različne načine prevoza, ki vključujejo več vrst prevoza hkrati (intermodalni prevoz), ter projekte, ki pripomorejo k

manjši porabi energije in zmanjšanju onesnaženosti zraka, zlasti emisij ogljikovega dioksida. S tem pristopom podjetje kaže, da želi poslovati na dolgoročno trajnosten način in slediti evropskim in svetovnim trendom (Milšped, 2025).

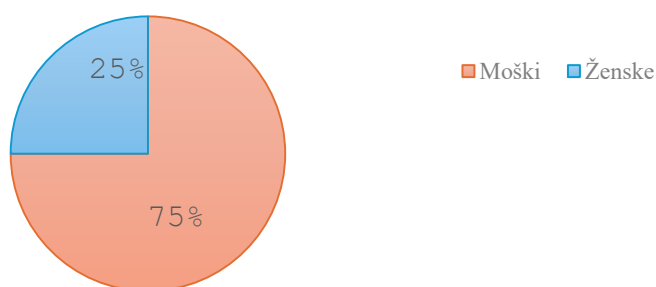
3.2 Metodologija dela

Za analizo je uporabljena kvantitativna raziskovalna metoda s pomočjo spletne ankete, ki temelji na vprašalniku OCAI. Anketa je razdeljena na dva dela – prvi del vključuje demografska vprašanja, drugi pa se nanaša na OCAI model. Podatki so bili obdelani v programu Excel, rezultati pa so predstavljeni v tabelah in grafih.

Zbiranje podatkov se je začelo maja 2025. Anketiranih je bilo 150 zaposlenih, udeleženci pa so imeli za izpolnitev dva tedna časa. Izpolnjevanje je potekalo anonimno. Zbranih je bilo 118 odgovorov, od katerih je bilo 100 popolnoma in pravilno izpolnjenih, zato so bili ti odgovori vzeti v analizo.

V nadaljevanju so predstavljeni demografski podatki.

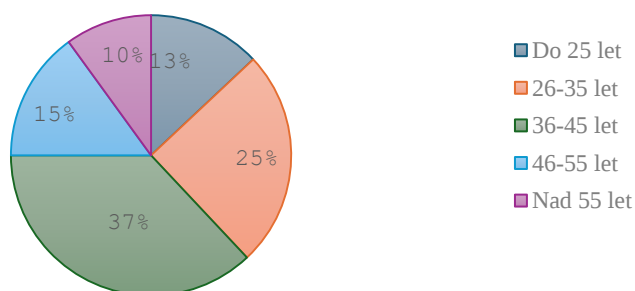
Slika 1: Struktura zaposlenih po spolu



Vir: lastno delo.

Slika 1 prikazuje grafikon iz katerega lahko jasno vidimo, da je v anketi sodelovalo več moških kot žensk, in sicer 75 % moških in 25 % žensk.

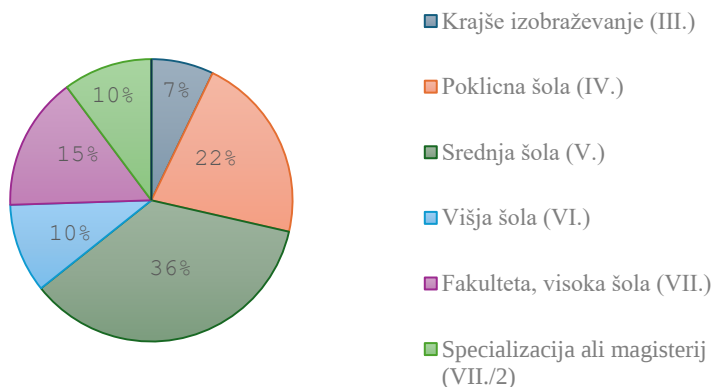
Slika 2: Struktura zaposlenih po starosti



Vir: lastno delo.

Kot je prikazano na grafikonu na sliki 2 je bila večina odgovorov prejetih od posameznikov iz skupin 36-45 let (37%) in 26-35 let (25%), najmanj pa iz skupine nad 55 let (10%).

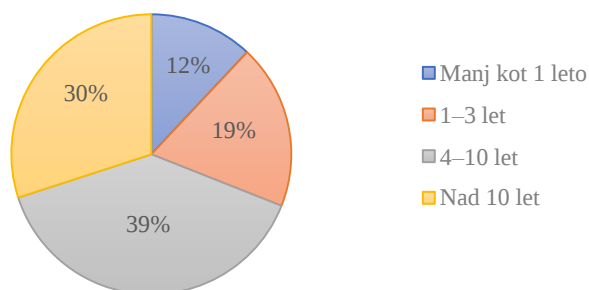
Slika 3: Struktura zaposlenih glede na raven izobrazbe



Vir: lastno delo.

Na sliki 3 lahko vidimo, da je med vsemi anketiranci največ tistih z dokončano srednjo šolo oz. V. raven izobrazbe (36 %). Nekoliko manj jih ima končano IV. raven izobrazbe oz. poklicno šolo (22 %). Najmanj je tistih ki imajo višjo izobrazbo oz. III. raven izobrazbe (7 %). Nihče od anketirancev nima doktorata znanosti oz. VIII/2. raven izobrazbe.

Slika 4: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo



Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje strukturo zaposlenih glede na delovno dobo. Največ anketirancev dela v podjetju od 4 do 10 let (39%), najmanj pa jih dela manj kot 1 leto (12%).

3.3 Hipoteze

Glede na to, da podjetje Milšped d.o.o. deluje na področju logistike in transporta, kjer je zelo pomembna natančnost pri delu, spoštovanje postopkov in dobra kontrola procesov, predvidevam, da trenutno v podjetju prevladuje hierarhična kultura. Podjetje ima jasno določeno organizacijsko strukturo in razdelitev nalog, kar prav tako podpira to predpostavko. Kljub temu pa, ker v logistiki in transportu veliko pomeni timsko delo, sodelovanje in

prilagajanje spremembam, pričakujem, da bi zaposleni v prihodnosti želeli, da se bolj razvija klanska kultura, ki spodbuja povezanost, podporo in prilagodljivost.

Na podlagi teh predpostavk in preučevane literature sem oblikovala naslednje hipoteze:

H1: V podjetju trenutno prevladuje hierarhična organizacijska kultura.

H2: Zaposleni bi v prihodnosti želeli, da se organizacijska kultura razvija v smeri klanske kulture.

H3: Obstaja pomembna razlika med dojemanjem trenutne in želene organizacijske kulture v vseh dimenzijahOCAI modela.

3.4 Opis vprašalnika

Anketa je sestavljena iz dveh delov. Prvi del vključuje štiri osnovna demografska vprašanja, in sicer: spol, starost, stopnjo izobrazbe in leta delovne dobe. Drugi del ankete je namenjen oceni organizacijske kulture po modeluOCAI in zajema šest ključnih dimenzij: dominantne značilnosti organizacije, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, organizacijska povezanost oz. lepilo, strateški poudarki ter kriteriji za uspeh.

Za vsako dimenzijo so anketiranci podali dva odgovora – enega, ki se nanaša na trenutno stanje, in drugega, ki izraža njihovo željeno stanje v prihodnosti. Znotraj vsake dimenzije so bili ponujeni štirje opisi (A, B, C, D), pri čemer vsak predstavlja enega izmed štirih tipov organizacijske kulture (A – klanska kultura, B – adhokracija, C – tržna kultura, D – hierarhična kultura). Naloga anketirancev je bila, da razdelijo skupno 100 točk med ponujene odgovore A, B, C in D za vsako dimenzijo, tako da točke odražajo, kolikšen delež posamezna izjava prispeva k opisu njihove organizacije – tako v sedanjosti kot tudi v željeni prihodnosti. Takšen način točkovanja omogoča kvantitativno oceno zastopanosti različnih tipov organizacijske kulture ter primerjavo med dejanskim in želenim stanjem.

3.5 Analiza in rezultati raziskave

V nadaljevanju bodo predstavljeni rezultati izvedene raziskave ter ugotovitve, ki se nanašajo na interpretacijo in analizo pridobljenih rezultatov. Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom, so bili obdelani s programom Excel. Za vsako od šestih dimenzij organizacijske kulture je bilo sešteto število točk, ki so jih vsi anketiranci dodelili vsakemu od štirih tipov kulture. Nato so bile te skupne ocene deljene s številom anketirancev, da so bile pridobljene povprečne vrednosti za vsak tip kulture, posebej za trenutno in željeno stanje. Na podlagi dobljenih povprečij so bili ustvarjeni grafi za vizualno primerjavo, dodatno pa so bile izračunane tudi razlike med trenutnimi in želenimi vrednostmi, da bi ugotovili smeri sprememb v organizacijski kulturi. Najprej bo predstavljena splošna slika organizacijske

kulture v podjetju, nato pa bo sledila razdelitev rezultatov po šestih dimenzijah analize organizacijske kulture.

Za statistično analizo je bil uporabljen paired t - test, ki omogoča primerjavo srednjih vrednosti med dvema povezanim skupinama. Ta test je bil uporabljen z namenom, da se preveri, ali obstajajo statistično značilne razlike med trenutnim in želenim stanjem posameznih tipov organizacijske kulture ter med različnimi tipi kultur in rezultati so predstavljeni v tabeli 8 in tabeli 9.

Da bi se zmanjšalo tveganje napak pri sklepanju, je bila uporabljena Bonferronijeva korekcija, saj je bilo izvedenih več testov. Korekcija se nanaša na raven značilnosti $\alpha = 0,05$, ki je bila deljena s številom testov (tri testiranja v tej raziskavi). Novi korigirani nivo značilnosti je znašal 0,0167. V skladu z Bonferronijevo korekcijo velja, da če je p-vrednost kateregakoli t-testa manjša od 0,0167, se razlika med kulturami šteje za statistično značilno. Če je p-vrednost večja ali enaka 0,0167, razlika ni statistično značilna.

3.5.1 Organizacijska kultura

Kot lahko vidimo v tabeli 1, analiza trenutnega stanja razkriva, da je organizacijska kultura podjetja Milšped d.o.o. najmočnejše usmerjena v kulturo trga, ki je prejela najvišjo oceno (38). Kultura trga poudarja konkurenčnost, doseganje rezultatov, usmerjenost k zunanjim strankam, učinkovitost ter strogo opredeljene cilje. Sledi kultura hierarhije (34,02), ki temelji na formaliziranih strukturah, postopkih, stabilnosti in nadzoru. Takšno okolje pogosto zaznamuje poudarek na pravilih, odgovornostih in predvidljivosti procesov. Nasprotno pa sta kultura klana (15,5) in kultura ad hoc (12,6) precej manj prisotni. Kultura klana predstavlja okolje, ki temelji na timskem delu, medosebnih odnosih, skrbi za zaposlene ter visoki ravni zaupanja, medtem ko ad hoc kultura spodbuja inovativnost, ustvarjalnost in prilagodljivost.

Pri analizi želenega stanja organizacijske kulture so rezultati pokazali pomembne premike v željah zaposlenih. Najvišjo vrednost je dosegla kultura klana (39,01), kar kaže na jasno izraženo željo po bolj sodelovalnem, družinskem in podpornem delovnem okolju. Zaposleni si želijo večje poudarke na medsebojnih odnosih, odprti komunikaciji, timskem delu ter večjem vključevanju posameznikov v odločanje. Nato sledi kultura ad hoc (24,2), kar dodatno potrjuje željo po bolj dinamičnem, inovativnem in fleksibilnem delovnem okolju. Zaposleni izražajo potrebo po večji svobodi pri delu, več eksperimentiranja in manj pravilih. Po drugi strani pa sta tržna kultura (19,03) in hierarhična kultura (17,75) v želenem stanju veliko manj prisotni, kar lahko razlagamo kot nasičenost zaposlenih s trenutnim stanjem in potrebo po spremembah.

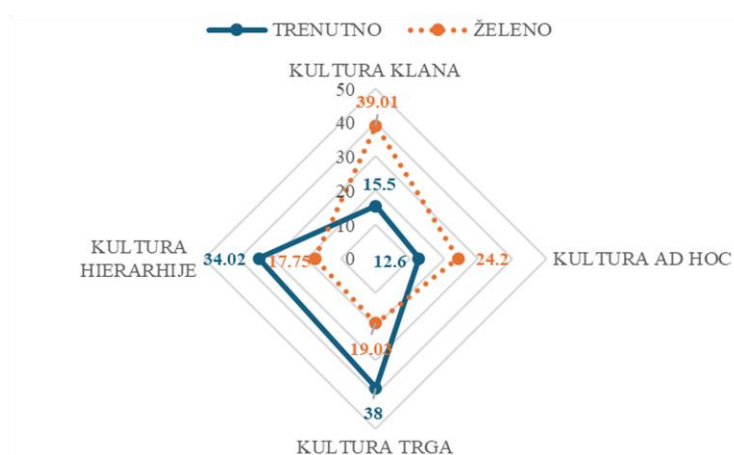
Tabela 1: Seštevek povprečij alternativ za sedanost in prihodnost

	KULTURA KLANA	KULTURA AD HOC	KULTURA TRGA	KULTURA HIERARHIJE
TRENTNO	15,5	12,6	38	34,02
ŽELENO	39,01	24,2	19,03	17,75
RAZLIKA	23,51	11,6	18,97	16,27

Vir: lastno delo.

Ko primerjamo trenutno in želeno stanje na sliki 5, lahko opazimo velika odstopanja, kar kaže na potrebo zaposlenih po spremembah. Največja razlika je vidna pri kulturi klana (23,51), kar pomeni, da si zaposleni želijo boljših medosebnih odnosov, timskega dela in zaupanja. Tudi ad hoc kultura kaže pozitiven premik (11,6), kar kaže na potrebo po inovativnosti in fleksibilnosti. Nasprotno pa kultura trga (18,97) in kultura hierarhije (16,27) kažeta znaten upad rezultatov.

Slika 5: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture



Vir: lastno delo.

3.5.2 Dominantne značilnosti

Kot je razvidno iz tabele 2, ki se nanaša na dominantne značilnosti v podjetju sta trenutno najbolj prevladujoča kultura trga (35,5) in kultura hierarhije (33,2), kar kaže na usmerjenost k doseganju rezultatov, nadzoru in strukturi. Kultura klana ima bistveno nižje rezultate (18,4), kultura ad hoc pa najnižje (12,9), kar nam pove, da so manj osredotočeni na sodelovanje in inovacije.

Ko pogledamo povprečja želenega stanja, lahko vidimo, da ima kultura klana najvišjo oceno (39,6), sledi ji kultura ad hoc (23,1), medtem ko sta oceni za kulturo trga (19,3) in kulturo

hierarhije (18) bistveno nižji. To nam kaže na jasno izraženo željo po večjem sodelovanju in fleksibilnosti v prihodnosti ter manj formalnem delovnem okolju.

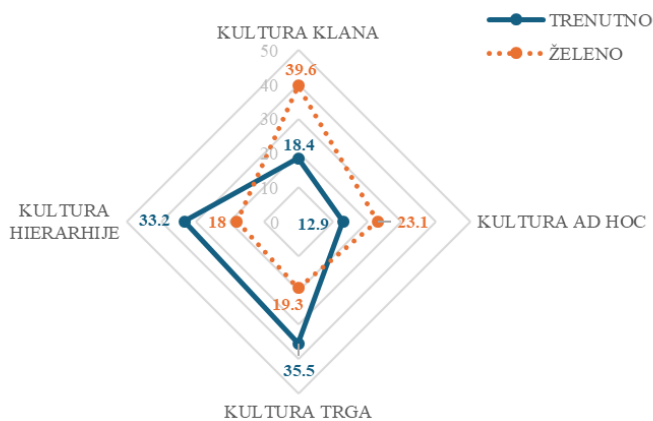
Tabela 2: Povprečne ocene za sedanost in prihodnost – kriterij: dominantne značilnosti

	KULTURA KLANA	KULTURA AD HOC	KULTURA TRGA	KULTURA HIERARHIJE
TRENTNO	18,4	12,9	35,5	33,2
ŽELENO	39,6	23,1	19,3	18
RAZLIKA	21,2	10,2	16,2	15,2

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno na sliki 6, največja razlika med trenutnim in želenim stanjem je v kulturi klana (21,2), kar bi pomenilo, da si zaposleni želijo več sodelovanja in medsebojne povezanosti ter timskega dela in podpore. Nekoliko manjše povečanje je prisotno pri ad hoc kulturi (10,2), kar kaže, da si zaposleni prizadevajo za več prostora za ideje, iniciativo, podjetniški duh, fleksibilnost in kažejo, da so pripravljeni prevzeti več tveganj.

Slika 6: Trenutno in želeno stanje kulture - dominantne značilnosti



Vir: lastno delo.

3.5.3 Vodenje organizacije

Na podlagi tabele 3 lahko sklepamo, da v podjetju trenutno prevladujeta kultura trga (37,1) in kultura hierarhije (34,4), kar kaže na slog vodenja, osredotočen na doseganje rezultatov, strukturo in nadzor. Najmanj prisotni sta kultura klana (16,3) in kultura ad hoc (12,3), kar bi pomenilo, da so sodelovanje, mentorstvo in inovacije v veliki meri zanemarjeni.

V prihodnosti si zaposleni najbolj želijo kulture klana (38,9), sledi ji kultura ad hoc (24,3), medtem ko se je pomen kulture trga (18,8) in kulture hierarhije (18) močno zmanjšal. Ti rezultati kažejo, da zaposleni potrebujejo vodstvo, ki bo bolj podporno in prilagodljivo.

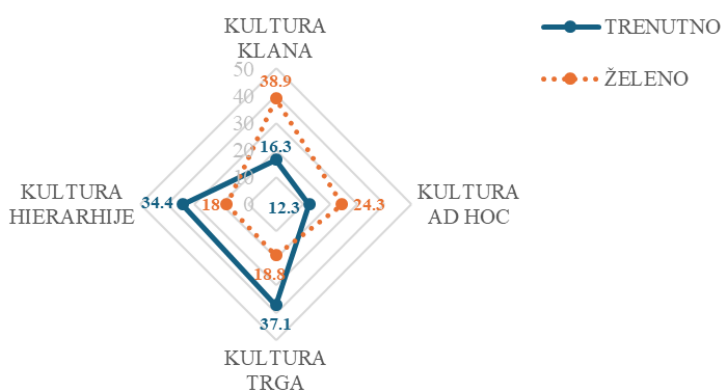
Tabela 3: Povprečne ocene za sedanost in prihodnost – kriterij: vodenje organizacije

	KULTURA KLANA	KULTURA AD HOC	KULTURA TRGA	KULTURA HIERARHIJE
TRENTNO	16,3	12,3	37,1	34,4
ŽELENO	38,9	24,3	18,8	18
RAZLIKA	22,6	12	18,3	16,4

Vir: lastno delo.

Na sliki 7 lahko vidimo, da je največja razlika med trenutnim in želenim stanjem v kulturi klana (22,6). Poleg tega so zaposleni najvišje točke pripisali ad hoc kulturi (12). Takšni rezultati kažejo na željo po bolj inovativnem in humanem pristopu, ki omogoča več prevzemanja tveganj in inovativnosti ter večjo podporo vodij.

Slika 7: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – vodenje organizacije



Vir: lastno delo.

3.5.4 Ravnanje z zaposlenimi

Kot je prikazano v tabeli 4, trenutno pri ravnanju z zaposlenimi prevladujeta tržna (36,4) in hierarhična kultura (36,1). To pomeni, da delovno okolje zaznamujeta usmerjenost na cilje, učinkovitost in nadzor. Kultura klana (16,4) in kultura ad hoc (11,2) sta precej manj prisotni, kar kaže na pomanjkanje osebnega pristopa, sodelovanja in inovativnosti.

V prihodnje si zaposleni najbolj želijo kulture klana (38,9), ki poudarja medsebojno podporo, sodelovanje in povezanost. Sledi kultura ad hoc (23,7), kar kaže na željo po večji

kreativnosti in prilagodljivosti. Obenem se vrednosti za trg (17,8) in hierarhijo (19,6) močno znižajo.

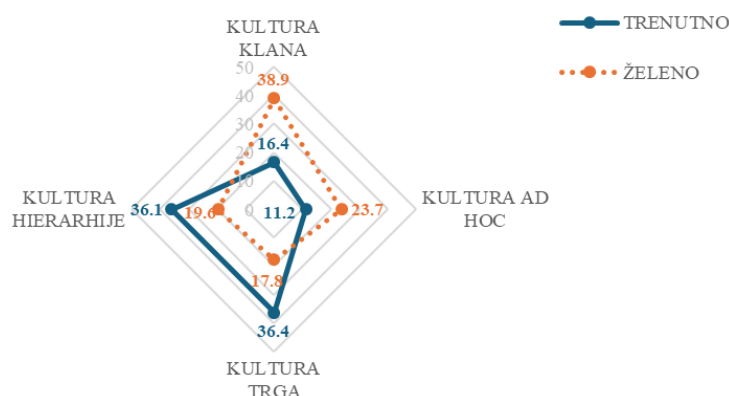
Tabela 4: Povprečne ocene za sedanost in prihodnost – kriterij: ravnanje z zaposlenimi

	KULTURA KLANA	KULTURA AD HOC	KULTURA TRGA	KULTURA HIERARHIJE
TREUTNO	16,4	11,2	36,4	36,1
ŽELENO	38,9	23,7	17,8	19,6
RAZLIKA	22,5	12,5	18,6	16,5

Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje da največji porast ima kultura klana (22,5), sledita ad hoc (12,5), medtem ko tržna (18,6) in hierarhična kultura (16,5) občutno upadeta. Zaposleni si želijo manj formalnosti in nadzora, ter več zaupanja, sodelovanja in inovativnosti.

Slika 8: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – ravnanje z zaposlenimi



Vir: lastno delo.

3.5.5 Lepilo organizacije

V tabeli 5 lako vidimo, da trenutno zaposlene v organizaciji najbolj povezujejo cilji, pravila in formalni postopki, saj prevladujeta kultura trga (36,3) in kultura hierarhije (35,1). Kultura klana (15,4) in kultura ad hoc (13,5) sta manj prisotni, kar pomeni, da timski duh, skupne vrednote in pripadnost niso osrednji povezovalni dejavniki.

V prihodnosti si zaposleni najbolj želijo, da bi jih povezovala kultura klana (40,3), to pomeni več medosebnih odnosov, zaupanja, skupnosti in sodelovanja. Kultura ad hoc (23,6) nakazuje na željo po več inovativnosti in fleksibilnosti, medtem ko se pomen tržne (18,2) in hierarhične kulture (17,9) močno zmanjša.

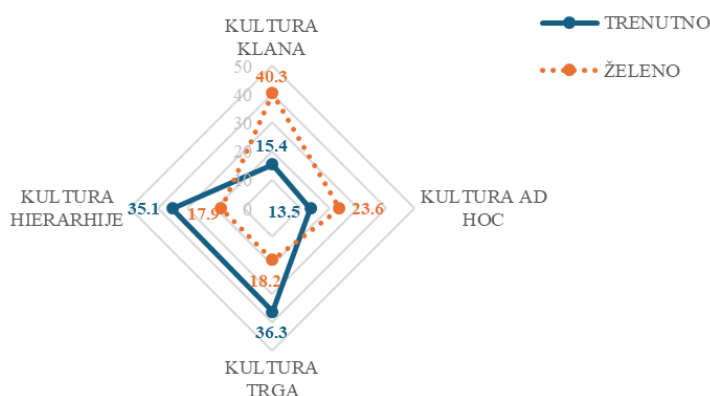
Tabela 5: Povprečne ocene za sedanost in prihodnost – kriterij: lepilo organizacije

	KULTURA KLANA	KULTURA AD HOC	KULTURA TRGA	KULTURA HIERARHIJE
TREUTNO	15,4	13,5	36,3	35,1
ŽELENO	40,3	23,6	18,2	17,9
RAZLIKA	24,9	10,1	18,1	17,2

Vir: lastno delo.

Na sliki 9 lahko vidimo, da je kultura klana zrasla za 24,9, kar pomeni močno željo po spremembi, k bolj čustveni, povezovalni kulturi, temelječi na zaupanju in skupnih vrednotah. Ad hoc kultura naraste za 10,1, kar kaže na potrebo po bolj dinamičnem, ustvarjalnem okolju. Tržna (18,1) in hierarhična kultura (17,2) občutno upadeta, kar kaže na odmik od struktur, formalnosti in tekmovalnosti kot glavnih povezovalnih mehanizmov.

Slika 9: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – lepilo organizacije



Vir: lastno delo.

3.5.6 Strateški poudarki

V tabeli 6 lahko opazimo, da strateške poudarke organizacije trenutno močno zaznamuje kultura trga (41,2), kar pomeni, da so v ospredju konkurenčnost, doseganje ciljev in tržni uspeh. Sledi kultura hierarhije (31,7), ki kaže na poudarek na stabilnosti, strukturah in nadzoru. Po drugi strani sta kultura klana (13,2) in kultura ad hoc (14) najmanj prisotni, kar pomeni, da so ljudje, sodelovanje in inovacije v ozadju strateškega razmišljanja.

V prihodnosti si zaposleni želijo popolnega preobrata, najvišjo oceno doseže kultura klana (38,1), kar pomeni željo po strategijah, ki temeljijo na skupnih vrednotah, zaupanju in razvoju ljudi. Sledi ad hoc kultura (25,4), ki nakazuje potrebo po več prilagodljivosti, inovativnosti in ustvarjalnosti. Tržna (19,9) in hierarhična kultura (16,6) izgubita pomen, kar kaže na upad zanimanja za strogo tekmovalne in nadzorovane pristope.

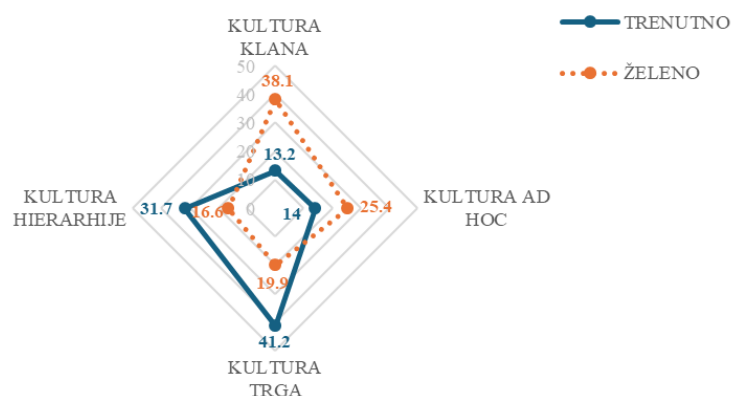
Tabela 6: Povprečne ocene za sedanost in prihodnost – kriterij: strateški poudarki

	KULTURA KLANA	KULTURA AD HOC	KULTURA TRGA	KULTURA HIERARHIJE
TRENUTNO	13,2	14	41,2	31,7
ŽELENO	38,1	25,4	19,9	16,6
RAZLIKA	24,9	11,4	21,3	15,1

Vir: lastno delo.

Pri primerjavi razlik med želenim in trenutnim stanjem na sliki 10, opazimo največji porast pri kulturi klana (24,9). Iz tega lahko sklepamo, da zaposlene bolj zanima strategija, ki je bolj povezana in osredotočena na vrednote. Opažamo lahko tudi porast kulture ad hoc (11,4), kar kaže na potrebo po večjih inovacijah in bolj prilagodljivem načinu poslovanja.

Slika 10: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – strateški poudarki



Vir: lastno delo.

3.5.7 Kriteriji uspeha

Na podlagi podatkov iz tabele 7 lahko sklepamo, da organizacija trenutno uspeh povezuje predvsem z rezultati, dosežki in konkurenčnostjo, kar kaže visoka ocena kulture trga (41,5). Sledi hierarhična kultura (33,6), ki nakazuje na poudarek na stabilnosti, nadzoru in učinkovitosti. Kultura klana (13,3) in ad hoc kultura (11,6) imata nizki oceni, kar pomeni, da sodelovanje, inovacije in osebni prispevek trenutno niso v ospredju kot merila uspeha.

V prihodnosti si zaposleni želijo povsem drugačne opredelitve uspeha. Najvišjo oceno doseže kultura klana (38,3), kar kaže na željo, da bi bil uspeh povezan z medosebnimi odnosi, pripadnostjo in timskim delom. Ad hoc kultura (25,1) izraža potrebo po večji vlogi inovativnosti, kreativnosti in prilagodljivosti pri ocenjevanju uspeha. Oceni kulture trga (20,2) in hierarhije (16,4) sta občutno nižji, kar kaže na odmik od trenutnega, bolj tehničnega razumevanja uspeha.

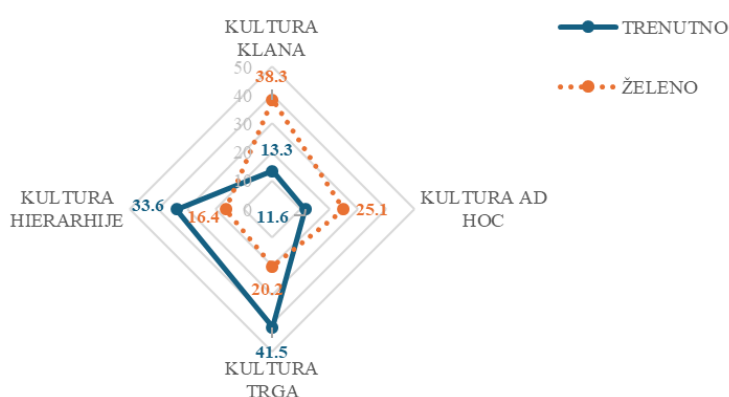
Tabela 7: Povprečne ocene za sedanost in prihodnost – kriterij uspeha

	KULTURA KLANA	KULTURA AD HOC	KULTURA TRGA	KULTURA HIERARHIJE
TREUTNO	13,3	11,6	41,5	33,6
ŽELENO	38,3	25,1	20,2	16,4
RAZLIKA	25	13,5	21,3	17,2

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno na sliki 11, največji porast pri kulturi klana (25), kar pomeni močno potrebo po človeškem, povezovalnem in sodelovalnem razumevanju uspeha. Kultura ad hoc se tudi povečuje (13,5), kar kaže na pomen ustvarjalnosti in prilagodljivosti kot ključnih dejavnikov uspešnosti. Občutno se znižata tržna kultura (21,3) in hierarhična kultura (17,2), kar pomeni, da zaposleni ne želijo več, da bi bil uspeh opredeljen zgolj z rezultati, nadzorom in strukturo.

Slika 11: Trenutno in želeno stanje organizacijske kulture – kriterij uspeha



Vir: lastno delo.

3.6 Preverjanje hipotez

H1: V podjetju trenutno prevladuje hierarhična organizacijska kultura.

Za preverjanje hipoteze H1, ki predpostavlja, da v podjetju trenutno prevladuje hierarhična organizacijska kultura, so bili izvedeni paired t-testi med hierarhično kulturo in drugimi tipi organizacijske kulture za vsak od šestih sklopov. Testirani so bili rezultati za trenutno stanje. Rezultati so prikazani v tabeli 8.

P-vrednosti za primerjave hierarhija proti klan in hierarhija proti ad hoc so bistveno nižje od korigirane vrednosti 0,0167, kar pomeni, da so te razlike statistično značilne. Za te

primerjave lahko z gotovostjo trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med kulturo hierarhije ter kulturo klana oz. ad hoc v vseh sklopih.

P-vrednost za primerjavo hierarhija proti trg je v večini primerov višja od 0,0167 (npr. $p = 0,1376$, $p = 0,1177$), kar kaže na to, da razlika med kulturo hierarhije in kulturo trga v večini sklopov ni statistično značilna.

Tabela 8: Rezultati paired t-testov – H1 (trenutno stanje)

Sklop	Hierarhija proti Klan	Hierarhija proti Ad hoc	Hierarhija proti Trg
1	$p = 3.0697E-18$	$p = 1.6343E-34$	$p = 0.1376$
2	$p = 1.0591E-26$	$p = 5.5881E-34$	$p = 0.1177$
3	$p = 6.4534E-29$	$p = 3.6782E-40$	$p = 0.8723$
4	$p = 4.0327E-29$	$p = 1.6249E-26$	$p = 0.5492$
5	$p = 9.3683E-32$	$p = 3.9001E-29$	$p = 2.9999E-08$
6	$p = 1.6343E-34$	$p = 2.2826E-39$	$p = 1.7151E-06$

Vir: lastno delo.

Na podlagi paired t-testov in Bonferronijeve korekcije je hipoteza H1 delno potrjena. Kultura hierarhije se statistično razlikuje od kulture klana in ad hoc v vseh sklopih, medtem ko razlike glede kulture trga niso bile statistično značilne. Podjetje trenutno zaznamuje kombinacija kulture trga in hierarhije, pri čemer je kultura trga bolj izrazita, kultura hierarhije pa prisotna, a ne dominantna.

H2: Zaposleni bi v prihodnosti želeli, da se organizacijska kultura razvija v smeri klanske kulture.

Za testiranje hipoteze H2, ki predvideva, da si zaposleni v prihodnosti želijo razvoja organizacijske kulture v smeri kulture klana, so bili izvedeni paired t-testi med kulturo klana in drugimi tipi organizacijske kulture za vseh šest sklopov. Testirani so bili rezultati za željeno stanje. Rezultati so prikazani v tabeli 9.

P-vrednosti za primerjave klan proti hierarhija in klan proti ad hoc so v vseh sklopih bistveno nižje od korigirane vrednosti 0,0167, kar pomeni, da so te razlike statistično značilne. To nakazuje, da si zaposleni v prihodnosti želijo, da se organizacijska kultura razvija v smeri kulture klana, predvsem v primerjavi z kulturo hierarhije in kulturo ad hoc.

P-vrednost za primerjavo klan proti trg je v večini primerov višja od 0,0167 (npr. $p = 0,1645$, $p = 0,3272$, $p = 0,0890$), kar kaže, da razlika med kulturo klana in trga za ta sklop ni statistično značilna. To pomeni, da zaposleni v večini sklopov ne izražajo pomembne želje po spremembi v smeri kulture trga.

Tabela 9: Rezultati paired t-testov – H2 (želeno stanje)

Sklop	Klan proti Hierarhija	Klan proti Ad hoc	Klan proti Trg
1	p = 1.6288E-24	p = 0.0029	p = 0.1645
2	p = 1.3236E-24	p = 0.0001	p = 0.3272
3	p = 1.0199E-18	p = 0.0279	p = 0.0890
4	p = 1.3555E-23	p = 0.0005	p = 0.7160
5	p = 1.6689E-25	p = 3.1287E-10	p = 0.0049
6	p = 6.4101E-24	p = 7.3149E-08	p = 0.0002

Vir: lastno delo.

Na podlagi izvedenih paired t-testov in uporabe Bonferronijeve korekcije je hipoteza H2 potrjena. Kultura klana kaže izrazit premik k višjim vrednostim v željenem stanju, predvsem v primerjavi z kulturo hierarhije in ad hoc. Razlika v primerjavi s kulturo trga ni vedno statistično značilna, kar nakazuje, da si zaposleni manj želijo sprememb v smeri kulture trga. Zaposleni jasno izražajo željo po delu v okolju, ki je bolj osredotočeno na timski duh, medsebojno podporo in zaupanje, kar kaže na potrebo po razvoju kulture klana v organizaciji.

H3: Obstaja pomembna razlika med dojemanjem trenutne in želene organizacijske kulture v vseh dimenzijahOCAI modela.

Tretja hipoteza, da obstajajo statistično značilne razlike med trenutnim in želenim stanjem v vseh dimenzijah, je prav tako potrjena. Razlike so vidne pri vseh šestih analiziranih področjih. Največje razlike so prisotne pri kulturi klana, ki povsod beleži velik porast, hkrati pa se močno zmanjšujeta oceni za kulturo trga in hierarhije. To kaže, da zaposleni trenutno doživljajo kulturo precej drugače, kot bi si želeli, in ta razlika je vidno izražena.

3.7 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Med raziskovanjem sem prišla do spoznanja, daOCAI vprašalnik poleg svojih prednosti kot sta strukturiranost in jasna primerljivost rezultatov, prinaša tudi nekatere omejitve. Predstavlja kvantitativno orodje, ki temelji izključno na subjektivnih ocenah udeležencev v določenem trenutku. Zaradi tega sem dobila občutek, da so odgovori lahko močno pogojeni z osebnim razpoloženjem, trenutnim zadovoljstvom z delovnim okoljem, odnosi v ekipi ali celo nalogami, ki jih posameznik opravlja. Poleg tega lahko na iskrenost in verodostojnost odgovorov vplivajo tudi povsem zasebni dejavniki, ki s samo kulturo podjetja morda niso neposredno povezani.

Takšna raziskava nam ponuja dober pregled nad tem, kako zaposleni zaznavajo kulturo, ampak ne razkrije pa nam globljih razlogov za ta dožemanja, zakaj si, na primer, želijo sprememb ali kaj jih pri trenutni kulturi najbolj moti. Zato sem med analizo začela razmišljati o tem, da bi bilo raziskavo smiselno nadgraditi s kvalitativnimi metodami, kot so poglobljeni intervjuji ali fokusne skupine. Z neposrednimi pogovori z zaposlenimi bi bilo mogoče pridobiti konkretne primere iz njihovega vsakdanjega delovnega okolja ter bolje razumeti dejavnike, ki vplivajo na njihovo zaznavanje organizacijske kulture. Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih pristopov bi tako prinesla bolj celovito in poglobljeno sliko kulture v podjetju ter omogočila natančnejšo interpretacijo ugotovitev.

4 SKLEP

Organizacijska kultura je pomemben del vsakega podjetja, saj vpliva na to, kako poteka delo, kakšni so odnosi med zaposlenimi in kako se sprejemajo odločitve. Čeprav pogosto ni vidna na prvi pogled, jo zaposleni občutijo skozi vsakodnevne situacije, v načinu komuniciranja, v odnosu nadrejenih do sodelavcev, pa tudi v splošnem vzdušju v podjetju. Ko sem se začela ukvarjati s to temo, me je najbolj zanimalo, kako zaposleni sami doživljajo kulturo podjetja, v katerem delajo, in kaj bi si morda želeli spremeniti.

Namen moje raziskave je bil ugotoviti, kakšna organizacijska kultura trenutno prevladuje v podjetju in v kolikšni meri se razlikuje od tiste, ki si jo zaposleni želijo.

Rezultati raziskave so pokazali, da v podjetju trenutno prevladujeta tržna in hierarhična kultura, kar pomeni, da preovladuje učinkovitost, nadzor in doseganje ciljev. Hkrati se je izkazalo, da si zaposleni v prihodnosti želijo predvsem razvoj v smeri kulture klana, ki poudarja medsebojno zaupanje, sodelovanje, timski duh in bolj povezano delovno okolje. Prišla sem tudi do zaključka, da so razlike med trenutnim in želenim stanjem zelo velike, kar kaže na jasno potrebo po spremembi organizacijske kulture v podjetju.

Sprememba organizacijske kulture je kompleksen in dolgotrajen proces, ki zahteva strateški pristop in jasno opredeljene korake. Za Milšped to pomeni uvajanje ukrepov, ki spodbujajo sodelovanje, povezanost in občutek pripadnosti. Na primer, redne timske delavnice, kjer se zaposleni iz različnih oddelkov srečujejo in skupaj rešujejo konkretne izzive, kot so optimizacija transportnih poti ali izboljšave skladiščnih procesov, lahko okrepijo timski duh. Mentorstvo, pri katerem izkušeni zaposleni podpirajo nove sodelavce in jim prenašajo praktično znanje, prav tako krepi medsebojno zaupanje in pripadnost.

Pomembno je tudi uvajanje skupnih projektov med oddelki, ki zahtevajo sodelovanje pri novih storitvah ali izboljšavah procesov, ter sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo timske dosežke, predloge za izboljšave in medsebojno pomoč, ne le individualne rezultate. Vodstvo mora vrednotiti, kot sta sodelovanje in zaupanje, dosledno prikazovati v vsakodnevnom delu, s tem, da aktivno sodeluje pri reševanju težav z ekipo, priznava ideje zaposlenih in jih vključuje v odločanje.

Takšen pristop lahko podjetju omogoči postopni prehod iz prevladujoče tržno-hierarhične kulture v željeno klansko kulturo, hkrati pa ohrani učinkovitost podjetja. Ustvari lahko bolj povezano, motivirajoče in vključujoče delovno okolje, kjer zaposleni čutijo, da so cenjeni, slišani in resnično vključeni v ključne procese podjetja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Barajas, A. (2024). The role of organizational culture in enhancing workplace performance and employee engagement. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(4), 1–3.
2. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. izd.). Jossey-Bass.
3. De Long, W., Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2000.3979820>
4. Kursar, M. (2017). *Upravljanje promjenama i organizacijska kultura*. Split: Ekonomski fakultet.
5. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. izd.) Jossey-Bass.

LITERATURA IN VIRI

1. Barajas, A. (2024). The role of organizational culture in enhancing workplace performance and employee engagement. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(4), 1–3.
2. Džamić, V. (2016). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura* (2. izd.). Beograd: Univerzitet Singidunum.
3. Fernandes, P., Pereira, R., Wiedenhöft, G. (2023, 12. junij). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>
4. Ibrahim, M., Cuadrado, E. (2023). The impact of corporate culture on employee performance: A scoping review. *Migration Letters*, 20(S5), 1267–1284. <https://doi.org/10.59670/ml.v20iS5.4731>
5. Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
6. Janićijević, N. (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu. *Economics of Enterprise*, 59(5-6), 220-222.
7. José, D., Palma-Moreira, A., Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15(8), 307. <https://doi.org/10.3390/admsci15080307>

8. Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T. (2007), *Organizaciono ponašanje* (2. izd.). Beograd: Megatrend univerzitet.
9. Kalinić, A. (2015). *Organizaciona kultura i upravljanje promenama u preduzeću*. Split: Sveučilište u Splitu.
10. Krešić, R. (2019). *Organizacijska kultura u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Zatrešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zatrešić.
11. Milšped (brez datuma). *Naše usluge*. Pridobljeno 16. junija 2025 iz <https://milsped.com/sr/solutions>
12. Radovanović, M., Njegovan, Z. (2016). *Uticaj organizacione kulture na organizaciono učenje*. Novi Sad: Poljoprivredni fakultet.
13. Robbins, S., Judge, T. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Mate.
14. Stanković, R., Radić, V. (2013). *Organizacioni dizajn*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
15. Šušnjar, G., Zimanji, V. (2007). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.
16. Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023, 14. april). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15086644>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Sara Srdić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru izdelave diplomskega dela na temo organizacijske kulture izvajam raziskavo, katere cilj je preučiti trenutno in željeno (prihodnje) stanje organizacijske kulture v vašem podjetju.

Raziskava temelji na vprašalniku OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, ki sta ga razvila Cameron in Quinn.

Udeležba v anketi je prostovoljna in popolnoma anonimna. Vsi zbrani podatki bodo uporabljeni izključno v akademске namene in obravnavani kot zaupni.

Vnaprej se zahvaljujem za vaš čas in iskrene odgovore, ki bodo pomembno prispevali k kakovosti raziskave.

Prvi del vprašalnika se nanaša na splošne informacije, prosim vas, da obkrožite črko pred pravilnim odgovorom.

I Spol

- a) Moški
- b) Ženski

II Starost

- a) do 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) 46 - 55 let
- e) nad 55 let

III Stopnja izobrazbe

- a) osnovna šola in manj (I. in II.)
- b) krajše izobraževanje (III.)
- c) poklicna šola (IV.)
- d) srednja šola (V.)
- e) višja šola (VI.)
- f) fakulteta, visoka šola (VII.)
- g) specializacija ali magisterij (VII./2)
- h) doktorat znanosti (VIII.)

IV Delovna doba v podjetju Milšped d.o.o.

- a) manj kot 1 leto
- b) 1 – 3 let

- c) 4 – 10 let
- d) nad 10 let

NAVODILA: Pred vami je šest sklopov, ki predstavljajo različne dimenzije organizacijske kulture. Vsak sklop vsebuje štiri trditve (označene z A, B, C in D). Prvi stolpec označuje **trenutno stanje** v vaši organizaciji, kot ga vi zaznavate, drugi pa stanje, kot bi si ga želeli v **prihodnosti**.

Vaša naloga je, da v vsakem sklopu razdelite 100 točk med štiri trditve – več točk dajte tistim, ki najbolj ustrezajo značilnostim vaše organizacije. Na primer, če vam trditev A najbolj opisuje trenutno stanje, B in C delno, D pa skoraj nič, lahko razporedite točke tako: A – 50, B – 20, C – 20, D – 10. Pomembno je, da je vsota točk vedno 100 v obeh stolpcih. Ni pravih ali napačnih odgovorov, pomembno je, da iskreno izrazite svoj pogled na organizacijo.

VPRAŠALNIK: Merilni instrument organizacijske kulture

	1. sklop: Splošne karakteristike podjetja	Sedaj	Prihodnost
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljeni zelo veliko tvegati.		
C	V podjetju so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.		
D	Podjetje ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	SKUPAJ		

Vir: Cameron in Quinn, 1999, str. 20-25

	2. sklop: Stil vodenja	Sedaj	Prihodnost
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.		
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresivni način.		

D	Vodstvo je nagnjeno k koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.		
	SKUPAJ		

Vir: Cameron in Quinn, 1999, str. 20-25

	3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi	Sedaj	Prihodnost
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
B	Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izivnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.		
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.		
D	Managerji stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.		
	SKUPAJ		

Vir: Cameron in Quinn, 1999, str. 20-25

	4. sklp: "Lepilo organizacije"	Sedaj	Prihodnost
A	Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.		
B	Kar organizacijo drži skupaj je inovativnost in nenehen napredek. Poudarek je predvsem "živeti na robu".		
C	Kar organizacijo drži skupaj so 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 podjetja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.		
	SKUPAJ		

Vir: Cameron in Quinn, 1999, str. 20-25

	5. sklop: Strateški poudarki	Sedaj	Prihodnost
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.		

B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.		
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.		
D	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarem je tisto, čemur sledijo.		
	SKUPAJ		

Vir: Cameron in Quinn, 1999, str. 20-25

	6. sklop: Kriteriji uspeha	Sedaj	Prihodnost
A	Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi razvoja človeških virov, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi.		
B	Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi najbolj edinstvenih ali najnovejših izdelkov. Je vodilni na področju izdelkov in inovator.		
C	Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi zmage na trgu in prehitevanja konkurence. Konkurenčno vodstvo na trgu je ključnega pomena.		
D	Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi učinkovitosti. Zanesljiva dobava, nemoteno načrtovanje in nizkocenovna proizvodnja so ključnega pomena.		
	SKUPAJ		

Vir: Cameron in Quinn, 1999, str. 20-25