



Katedra za psihologijo dela in organizacije

IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE

Organizacijska kultura

Avtorice: Tina Zakrajšek in Saša Žuntar

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Organizacijska kultura je večplasten in velikokrat nezaveden pojav v organizaciji, ki zajema prepričanja, vrednote, pričakovanja, stile vodenja, pristope k reševanju problemov, ki veljajo med zaposlenimi v nekem podjetju. Zaposlenim daje občutek identitete in nenapisane smernice obnašanja. Schein (1992; v: Mijoč s sod., 2009) jo opredeljuje kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni. Za ustrezno razumevanje pa potrebno ločiti pojma organizacijska kultura in organizacijske klima, ki se do neke mere prekrivata. Klima zajema bolj afektivne vidike (npr. čustva), kultura pa bolj kognitivne (npr. prepričanja in vrednote). Ker je organizacijska kultura večplasten pojav, ki zajema zelo različne vidike, obstaja tudi veliko modelov in teorij, ki ga skušajo razlagati. Iz tega sledi, da različni avtorji razvijajo različne vprašalnike, ki slonijo na različnih teoretičnih predpostavkah. V Sloveniji ni standardiziranega vprašalnika za merjenje organizacijske kulture, podjetja namreč sama razvijajo tovrstne vprašalnike in jih prilagajajo svojim razmeram. V tujini pa jih najdemo več; v najini seminarski nalogi sva jih predstavili sedem. Najpogosteje uporabljan vprašalnik v tujini je OCI – Organizational Culture Inventory (Cooke in Lafferty, 1989). Z njim izmerimo ujemanje med dejansko kulturo in kulturo kot si jo želi posameznik. OCI je zanesljiv in meri različne aspekte organizacijske kulture, zato za nadaljnje raziskovanje predlagava, da se ga prevede in priredi za slovenski prostor. Z večino vprašalnikov, ki sva jih pregledali, lahko ugotovimo ujemanje med dejansko in zaželeno kulturo, saj raziskave kažejo, da ujemanje med organizacijskimi in posameznikovimi vrednotami pomembno vpliva na uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Nekateri vprašalniki se osredotočajo na bolj specifične vidike organizacijske kulture, na primer vprašalnik Time ar Work Questionnaire, ki meri izrabo časa in zavedanje časovnih dimenzij v neki organizaciji.

2. Kratka predstavitev področja

Organizacijska kultura podjetja pomeni sklop prepričanj, vrednot, pričakovanj, načinov razmišljanja, stilov vodenja, pristopov k reševanju problemov, rutin, kolektivnih spominov, ki veljajo med zaposlenimi v nekem podjetju. Največkrat gre za neke nenapisane domneve oziroma ideologije v zvezi s tem, kako naj se zaposleni obnašajo. Organizacijska kultura daje zaposlenim občutek identitete in nenapisane smernice obnašanja. Ko ljudje rečejo »Tako je to pri nas«, govorijo o organizacijski kulturi. V nekaterih podjetjih kulturo začne razvijati direktor, drugje se razvija postopoma in oblikuje s časom, ponekod pa jo razvijajo namenoma in zavestno (Cameron in Quinn, 2006).

Koncept organizacijske kulture ima mnogo pomenov in konotacij. Verbeke, Volgering in Hessels (1998; v: Ostroff, Kinicki, in Tamkins, 2003) v svojem članku navajajo, da je bilo med leti 1960 in 1993 objavljenih 54 različnih definicij organizacijske kulture. Martins in Terblanche (2003; v: Givens, 2012) organizacijsko kulturo opredelita kot najgloblje vrednote in prepričanja, ki si jih delijo člani organizacije. Organizacijska kultura ustvari podlago za kolektivni pomen, ki predstavlja osnovo za komunikacijo in razumevanje med člani organizacije. Jaques (1951; v: Givens, 2012) je organizacijsko kulturo opredelil kot običajen in tradicionalen način delovanja, ki je v veliki meri sprejet s strani novih in obstoječih članov organizacije. Williams, Dobson in Walters (1989; v: Givens, 2012) pa organizacijsko kulturo opredeljujejo kot relativno stabilne in skupne vrednote, prepričanja in vedenja, ki obstajajo v

organizaciji. Deal in Kennedy (1983; v: Givens, 2012) sta podala poenostavljeno definicijo: način, kako tu počnemo stvari.

Najpogosteje v literaturi navajajo definicijo Scheina (1992; v: Mijoč s sod., 2009), ki pravi, da je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo. Schein (1992; v: Mijoč s sod., 2009) deli sestavine organizacijske kulture na opazljive (vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, običaje ...) in temeljne predpostavke (odnosi z zunanjim svetom, čas in prostor, narava resničnosti, narava človeškega značaja in odnosov).

Že iz posameznih definicij organizacijske kulture je razvidno, da gre za večplasten pojav. Sestavine organizacijske kulture se delijo na vidne (opazne) in na nevidne. Vidne sestavine organizacijske kulture (npr. norme in vrednote, tipični obrazci vedenja, običaji in obredi, komunikacija ...) zunanji opazovalec zazna, nevidne pa ne moremo neposredno opazovati in ugotavljati. Te sestavine organizacijske kulture so podzavestne, člani organizacije se jih ne zavedajo (npr. temeljne predpostavke) in so najgloblja raven kulture. Da bi resnično spoznali kulturo opazovanega podjetja, bi bilo potrebno spoznati temeljne predpostavke (Možina s sod., 1994; v: Kunčič, 2006).

Cameron in Quinn (2006) menita, da lahko pozen začetek proučevanja organizacijske kulture (70. leta prejšnjega stoletja) pripišemo dejstvu, da je to nek vidik organizacije, ki se ga največkrat ne zavedamo. Zavedati se je začnemo šele, ko pridemo v stik z neko drugo organizacijo, v kateri vlada drugačna organizacijska kultura ali ko nas kdo specifično vpraša po njej. Takrat šele začnemo razmišljati o tem, »kako je to pri nas«.

V literaturi zasledimo veliko modelov in teorij organizacijske kulture. Cameron in Freeman (1991; v: Givens, 2012) delita organizacijsko kulturo na: kulturo klana, adhoc kulturo, kulturo hierarhije in kulturo trga. Daft (2005; v: Givens, 2012) meni, da organizacijska kultura vključuje: prilagodljivost, dosežke, klan in birokracijo. Denison (1990; v: Givens, 2012) opredeljuje naslednje dimenzije organizacijske kulture: vključevanje, konsistentnost, prilagodljivost in misija.

V velikih organizacijah lahko obstaja več različnih organizacijskih kultur. Različni timi lahko namreč oblikujejo tudi svoje organizacijske kulture in tako sledijo smernicam obeh kultur – tako kulturi celotnega podjetja kot tudi kulturi svojega tima. Razlike med kulturami so lahko povod za odtujevanje in konflikte med zaposlenimi v organizaciji, saj se lahko vsaka kultura bori za svoje interese (Cameron in Quinn, 2006).

Ustrezna organizacijska kultura je po mnenju Camerona in Quinna (2006) glavni razlog za uspeh največjih in najbolj razširjenih svetovnih podjetij. Kadar ima podjetje dobro razvito in edinstveno organizacijsko kulturo, se v takem podjetju zaposleni počutijo bolj varno; vedo, kaj se od njih pričakuje, se dobro zavedajo norm in vrednot, ki jih velja upoštevati v tem podjetju, in imajo občutek kolektivne identitete oziroma pripadnosti podjetju. Imajo tudi boljši vpogled v prihodnost podjetja. To zelo vpliva na učinkovitost organizacije (Cameron in

Quinn, 2006). Smircich (1983; v: Givens, 2012) meni, da je organizacijska kultura bistven element, ki ga lahko vodja uporabi, da vodi svojo organizacijo v določeno smer.

V literaturi se v zvezi z organizacijsko kulturo velikokrat omenja organizacijska klima. Pojma organizacijska klima in kultura se do neke mere prekrivata, a pomenita različno. Klima zajema bolj afektivne vidike (npr. čustva), kultura pa bolj kognitivne (npr. prepričanja in vrednote). V bistvu gre pri klimi za način, kako organizacija ravna s svojimi zaposlenimi (npr. koliko razvija njihove sposobnosti in veščine, koliko spodbuja sodelovanje med zaposlenimi). Lewin je predlagal tri tipe organizacijske klime: avtokratska, demokratična in laissez faire. Boljša organizacijska klima prinaša boljše delovne rezultate (Landy in Conte, 2007).

Tudi Trice in Beyer (1993; v: Mijoč s sod., 2009) opozarjata, da pojma organizacijske kulture ne moremo enačiti s klimo. Organizacijska klima je po njunem mnenju ena od pomembnih značilnosti organizacijske kulture. Predstavlja neko splošno vzdušje v organizaciji, kakovost odnosov med zaposlenimi ter način poslovanja s strankami in drugimi zunanjimi sodelavci.

Pojem organizacijska kultura kot ločen od pojma organizacijska klima se je razvil šele v 70. letih prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci ugotovili, da je pojem organizacijska klima preozek. Zajemal je namreč le načine ravnanja vodij v organizacijah, ne pa, kaj posamezni načini ravnanja z zaposlenimi *pomenijo* (vsebina in pomen njihovega ravnanja). Organizacijska kultura torej zajema prepričanja in vrednote, ki jih v organizaciji oblikujejo vodilni posamezniki in jih skušajo prenesti na zaposlene. Neujemanje med različnimi kulturami znotraj organizacij lahko vodi v propad organizacije (Landy in Conte, 2007).

Klima torej predstavlja kontekst, ki vpliva na ravnanje vseh zaposlenih, kultura pa predstavlja vsebino ravnanja vodij v relaciji do zaposlenih.

Raziskave na področju organizacijske kulture izvirajo iz antropologije. V teh raziskavah so v glavnem uporabljali kvalitativne metode, npr. opazovanje, intervjuji in raziskovanje zgodovinskih informacij za razumevanje kulture. Sprva so organizacijsko kulturo merili z opazovanjem in študijami primera (klimo pa z vprašalniki), a so se kmalu razvili tudi vprašalniki za merjenje organizacijske kulture. Najbolj znan je Organizational Culture Inventory (Cooke in Lafferty, 1989, v: Landy in Conte, 2007). Nekateri raziskovalci zavračajo veljavnost kvantitativnih študij, ker so osnovane na predpostavki, da je kultura nekaj, kar organizacija *ima*, namesto da bi se osredotočili na to, kaj organizacija *je* (Smircich, 1983; v: Ostroff, Kinicki, in Tamkins, 2003). Drugi avtorji pa nasprotujejo subjektivnim interpretacijam kvalitativnih metod. Številni avtorji zato predlagajo uporabo različnih metod za ocenjevanje različnih stopenj organizacijske kulture (Ostroff, Kinicki, in Tamkins, 2003).

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Organizational Culture Inventory – OCI (1989) Cooke, R. A. in Lafferty, J. C.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	S pomočjo vprašalnika OCI dobimo vpogled v profil trenutne kulture v organizaciji. Postavke se nanašajo na vedenja, za katera udeleženci menijo, da so primerna glede na pričakovanja v organizaciji. Uporablja se za: odkrivanje potreb po transformaciji kulture, načrtovanje in spremljanje razvojnih programov, merjenje kulture za raziskovalne namene ...	
	Število postavk	120
	Lestvice	- Konstruktivna kultura (Constructive Culture) - Pasivno/obrambna kultura (Passive/Defensive Culture) - Agresivno/obrambna kultura (Aggressive/Defensive Culture)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	20–30 min
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Potrebno je dobro poznavanje teorije, ki je v ozadju.
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,67-0,92$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Human Synergistics, Inc. (www.human-synergistics.com.au/content/products/diagnostics/oci.asp)	
Prednosti	- Merjenje norm in pričakovanj, ki dokazano vplivajo na učinkovitost - Zanesljiva in veljavna mera kulture - Velika raziskovalna baza	
Pomanjkljivosti	- Ni preveden v slovenščino - Ni norm	
Posebnosti	- Najpogosteje uporabljan vprašalnik - Veliko raziskav - Obstaja dodatna verzija vprašalnika OCI-Ideal, ki omogoča kvantifikacijo in komunikacijo idealne ali zaželene kulture v organizaciji. - Uporablja se za ocenjevanje in usmerjanje spreminjanja organizacije	

Vprašalnik	The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI (2006) Cameron, K., Quinn, R.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik OCAI meri 6 ključnih dimenzij organizacijske kulture. Nudi nam vpogled v delovanje organizacije in njene značilne vrednote. Udeleženec oceni, do katere mere je njegova organizacija podobna opisu. Pridobimo tudi informacijo, ali so pričakovanja posameznikov glede prihodnosti organizacije in sedanjim stanjem kulture skladna.	
	Število postavk	48
	Lestvice	Opredelitev kulture kot: - Kultura klana (Clan Culture) - Kultura trga (Market Culture) - Kultura hierarhije (Hierarchy Culture) - Adhoc kultura (Adhocracy Culture) Dodatne lestvice: - Glavne značilnosti (Dominant Characteristics) - Organizacijsko vodenje (Organizational Leadership) - Management zaposlenih (Management of Employees) - Lepilo organizacije (Organization Glue) - Strateški poudarki (Strategic Emphases) - Merila uspeha (Criteria of Success)
	Ocenjevalna lestvica	Vsaka postavka ima 4 alternative. Udeleženec razdeli 100 točk med vse štiri alternative glede na podobnost alternativ z delovno organizacijo. Največje število točk dobi alternativa, ki je najbolj podobna organizaciji.
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	30 minut
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Za ustrezno interpretacijo je potrebno poznavanje teorije, ki je v ozadju.
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: α (Kultura klana) = 0,74; α (Kultura hierarhije) = 0,73; α (Kultura trga) = 0,71; α (Adhoc kultura) = 0,79
	Veljavnost	- Diskriminantna veljavnost: $r = 0,76$
Dostopnost in cena	Prosto dostopno: Cameron, K. S. in Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: John Wiley & Sons	
Prednosti	- Ustrezna zanesljivost in veljavnost - Časovno ekonomičen - Omogoča izris kolektivnega organizacijskega profila - Prosto dostopen	

	- Preprost za vrednotenje
Pomanjkljivosti	- Ni norm - Ni slovenskega prevoda - Prisilna izbira
Posebnosti	- V okviru diplomske naloge (Pak, 2007) je bil preveden v slovenski jezik.

Vprašalnik	Denison Organizational Culture Scale–DOCS (1996) Denison, D. R.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Z vprašalnikom DOCS ugotavljamo organizacijsko kulturo. Omogoča nam primerjavo rezultatov z obširno bazo podatkov, pridobljeno na velikem številu organizacij in podlago za razvoj načrtov za izboljšanje prakse. Namenjen je ocenjevanju prednosti in pomanjkljivosti organizacije. Njegov namen je omogočiti vodjam razumevanje vpliva organizacijske kulture na delovanje organizacije in kako se naučiti spreminjati kulturo, za izboljšanje učinkovitosti organizacije.	
	Število postavk	60
	Lestvice	- Vključenost (Involvement) - Usklajenost (Consistency) - Prilagodljivost (Adaptability) - Misija (Mission)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1- sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Pomembno je poznavanje teorije, ki je v ozadju.
Merske karakteristike	Norme	Da – angleška verzija
	Zanesljivost	Notranja konsistentnost $\alpha = 0,89 - 0,92$ (Denison s sod., 2005; v: Jung s sod., 2007)
	Veljavnost	Napovedna veljavnost $r = 0,59$ (Denison s sod., 2005; v: Jung s sod., 2007)
Dostopnost in cena	Denison Consulting (www.denisonconsulting.com/dc/)	
Prednosti	- Izris grafičnega profila - Norme (za angleško verzijo) - Obširna baza podatkov, ki nam omogoča primerjavo organizacij	
Pomanjkljivosti	- Ni preveden v slovenščino	
Posebnosti	Vprašalnik je preveden v 12 jezikov, kar nam omogoča medkulturne primerjave. Angleška verzija nam omogoča primerjavo z bazo podatkov, v kateri je vključenih skoraj 1000 ameriških organizacij.	

Vprašalnik	Organisational description questionnaire – ODQ (1993) Bass, B. M., Avolio, B. J.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik sta avtorja razvila za opis kulture organizacije z vidika transakcijskih (Transactional leadership culture) in transformacijskih elementov (Transformational leadership culture) organizacijske kulture. Vprašalnik vključuje teoretične konstrukte, ki izhajajo iz njune teorije. Vprašalnik se uporablja predvsem pri intervencijah organizacijskega razvoja.	
	Število postavk	28
	Lestvice	-Transformacijska kultura (Transformational Culture) -Transakcijska kultura (Transactional Culture)
	Ocenjevalna lestvica	3-stopenjska lestvica (1 - drži, 2 - ne drži, 0 - nevtralna kategorija)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Za ustrezno interpretacij rezultatov je pomembno poznavanje teorije, ki je v ozadju.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Transformacijska kultura ($\alpha = 0,88$) - Transakcijska kultura ($\alpha = 0,74$)
	Veljavnost	Konvergentna veljavnost ($p < 0,005$; v: Parry, K. W. in Proctor – Thomson, S. B., 2001): - Transformacijska kultura – učinkovitost organizacije ($r = 0.39$); konflikt vlog ($r = -0.32$); SPL ($r = 0.44$) - Transakcijska kultura – učinkovitost organizacije ($r = -0.34$); konflikt vlog ($r = 0.35$); SPL ($r = -0.35$) (SPL = social processes of leadership)
Dostopnost in cena		
Prednosti	- Ustrezne merske karakteristike - Vprašalnik temelji na teoriji	
Pomanjkljivosti	- Brez norm - Ni preveden v slovenščino - Ni bil prenovljen (dostopna le originalna verzija iz 90ih let) - Delitev organizacijske kulture le na dve dimenziji	
Posebnosti	Vprašalnik je bil najpogosteje uporabljan v povezavi z raziskavami o stilih vodenja.	

Vprašalnik	Time-At-Work Questionnaire (1987) Schriber, J. B., Gutek, B. A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen merjenju časovnih dimenzij organizacijske kulture.	
	Število postavk	56
	Lestvice (za namene seminarske naloge sva jih prevedli v slovenščino)	<ul style="list-style-type: none"> - Urniki in roki - Točnost - Orientiranost v prihodnost in kvaliteta vs. hitrost - Razporeditev časa - Časovne meje med delovnim časom in »nedelovnim« časom - Zavedanje porabe časa - Tempo dela - Samosojnost pri porabi časa - Sinhronizacija in koordinacija dela z drugimi skozi čas - Rutina vs. spremenljivost - Znotraj-organizacijske časovne meje - Brez imena - Brez imena - Brez imena
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1-močno se ne strinjam, 5-močno se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Izračunamo povprečje odgovorov na postavke posamezne lestvice
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Ni potrebna
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Cronbachov alfa: od 0.52 do 0.80.
	Veljavnost	Ni validiran.
Dostopnost in cena	PsycTESTS Schriber, J. B. in Gutek, B. A. (1987). Some time dimensions of work: measurement of an underlying aspect of organization culture. <i>Journal of applied psychology</i> , 72 (4), 642–650.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Časovno ekonomičen - Zadovoljiva zanesljivost nekaterih lestvic - 5-stopenjska lestvica 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ni validiran - Nekatero postavke pokrivajo podobne aspekte časovnih dimenzij pri delu - Nizka zanesljivost nekaterih lestvic - Način vrednotenja - Osredotoča se le na en vidik organizacijske kulture, to je izraba časa. 	

Posebnosti	Nekateri pri uporabi aplicirajo samo nekatere lestvice, druge pa izpustijo.
-------------------	---

Vprašalnik	Person-Organization Fit Scale (1994) Bretz, R. D Jr., Hudje, T. A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri ujemanje organizacijskega okolja z osebnimi preferencami posameznika. Sestavljen je iz dveh delov – v prvem delu oseba opiše svoje trenutno organizacijsko okolje, v drugem delu pa se ponovijo trditve iz prvega dela, le da oseba opiše, koliko veljajo zanjo osebno.	
	Število postavk	30
	Lestvice (za namene seminarske naloge sva jih prevedli v slovenščino)	<ul style="list-style-type: none"> - Ujemanje posameznikovih lastnosti in lastnosti, ki jih zahteva služba - Ujemanje med posameznikovimi potrebami in potrebami organizacije (po tem, da se razvija) - Ujemanje med posameznikovimi vrednotami in vrednotami/kulturo organizacije - Ujemanje med posameznikovo osebnostjo in »osebnostjo« organizacije, kot jo on zaznava
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – sploh ne velja, 5 – popolnoma velja)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	Ujemanje med osebo in organizacijo se določi na podlagi razlik med dejansko in posameznikovo »idealno« organizacijsko kulturo. Mero ujemanja predstavlja vsota razlik med odgovori na odgovarjajočih postavkah.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Potrebno je poznavanje teorije v ozadju (The theory of work adjustment)
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Konfirmatorna faktorska analiza je izločila en faktor na vsaki izmed treh lestvic (delovno okolje, osebne preference, razlike med njima)
	Veljavnost	Ni validiran
Dostopnost in cena	PsycTESTS – prosto dostopen Bretz, Robert D., Judge, Timothy A. (1994). Person-organization fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 44(1), 32-54.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Poleg organizacijske kulture meri tudi posameznikove vrednote - Dobimo mero ujemanja posameznik-okolje - Meri več dimenzij organizacijske kulture - V ozadju je teorija - Časovno ekonomičen 	
Pomanjkljivosti	- Ra mera ujemanja oseba-organizacija ni preizkušena s strani drugih raziskovalcev	

	<ul style="list-style-type: none">- Skopi podatki o zanesljivosti in veljavnosti- Prvi in drugi del vsebujeta iste postavke (le v drugi obliki) – to lahko vpliva na izpolnjevanje drugega dela
Posebnosti	

Vprašalnik	Competing Value Scale (2010) Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., Toplonytsky, L.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri zaznavanje sedanje organizacijske kulture in pokaže ujemanje z idealno organizacijsko kulturo posameznika.	
	Število postavk	28
	Lestvice (za namene seminarske naloge sva jih prevedli v slovenščino)	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacijska klima - Organizacijski »šarm« - Vizija - Vodja organizacije - Menedžerski stil - Struktura nagrajevanja - Selekcija kadrov
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – močno se ne strinjam, 5 – močno se strinjam). Pri vsaki postavki podajo 2 oceni: najprej dejanska, potem še idealna organizacijska kultura.
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	
	Način vrednotenja	
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Potrebno je poznavanje teorije v ozadju (Competing Values Model)
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Cronbachov alfa = 0,75
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	<ul style="list-style-type: none"> - PsycTESTS - Meyer, John P., Hecht, Tracy D., Gill, Harjinder, & Toplonytsky, Laryssa. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. <i>Journal of Vocational Behavior</i>, Vol 76(3), 458-473. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.001 (ni prosto dostopen) 	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ustrezna zanesljivost - V ozadju je teorija - Časovno ekonomičen 	
Pomanjkljivosti	- Podrobnejše informacije niso prosto dostopne	
Posebnosti		

4. Primerjava med merskimi pripomočki

V literaturi najdemo veliko različnih opredelitev in modelov pojma organizacijske kulture. V seminarski nalogi sva predstavili 7 različnih vprašalnikov, vsak pa izhaja iz drugačne teorije oziroma modela. To je dobro z vidika pokritosti področja in merjenja organizacijske kulture na več ravneh, vendar pa vprašalniki niso primerljivi med sabo. V literaturi najdemo še več vprašalnikov, vendar sva izpostavili tiste, ki so osnovani na neki teoriji in najdemo njihove opise in poročila o merskih karakteristikah. Največja pomanjkljivost vseh vprašalnikov se nama zdi, da noben ni preveden v slovenščino. Nekateri sicer so bili prevedeni v slovenski jezik v namen izvedbe diplomske naloge – npr. OCAI (Pak, 2007), vendar nisva zasledili drugih raziskav o primernosti teh prevodov. To pa seveda ne pomeni, da v Sloveniji ne obstajajo vprašalniki za merjenje organizacijske kulture. V svoji seminarski nalogi jih ne omenjava, ker o njih nisva našli nobenih informacij. Večina teh vprašalnikov je namreč last organizacije, ki jih uporablja. Iz tega lahko zaključimo, da je glavna pomanjkljivost vseh omenjenih vprašalnikov to, da niso prevedeni v slovenščino in standardizirani v slovenskem prostoru.

Po pregledu literature bi kot najboljše izpostavili naslednje vprašalnike: OCI, OCAI in DOCS. Vsi trije vprašalniki izhajajo iz teorije, ki so jo zasnovali avtorji vprašalnikov. Vprašalnik OCI (Organizational Culture Inventory) je najpogosteje uporabljan vprašalnik organizacijske kulture. Uporabili so ga za veliko raziskav, v katerih so ugotovili ustrezne merske karakteristike tega vprašalnika, velika baza podatkov pa nam omogoča primerjavo dobljenih podatkov med sabo. Postavke se nanašajo na vedenja, za katera udeleženci menijo, da so primerna glede na pričakovanja v organizaciji. Konstrukti, ki jih vprašalnik meri so bili empirično podprti. Kot pomanjkljivost tega vprašalnika lahko izpostavimo, da je zaradi velikega števila postavk lahko časovno neekonomičen in povzroča utrujenost oziroma nemotiviranost za izpolnjevanje. V primerjavi z vprašalnikom OCAI je daljši, bolj zapleten in manj prijazen udeležencem. Kljub pomanjkljivostim pa ga raziskovalci pogosto uporabljajo, saj so številne raziskave pokazale, da ima ustrezne psihometrične lastnosti.

Naslednji pogosto uporabljen je vprašalnik OCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument). Nudi nam vpogled v delovanje organizacije in njene značilne vrednote. Omogoča nam tudi natančnejšo analizo podatkov z dodatnimi lestvicami. Ima ustrezne merske karakteristike, je časovno ekonomičen, preprost za vrednotenje in prosto dostopen. Rezultat lahko prikažemo v obliki grafičnega profila, in sicer lahko prikažemo tudi razkorak med trenutno in želeno kulturo. Naslednja prednost tega vprašalnika je teorija, iz katere izhaja. Teorijo razlagata avtorja v svoji knjigi in je zelo razumljiva ter privlačna za bralca. Tudi to je ena izmed prednosti tega vprašalnika. Vprašalnik je enostaven in ga lahko uporabimo na vseh nivojih organizacije. Vključuje splošne postavke in ga lahko uporabimo v različnih organizacijah. Ugotavljanje razkoraka med trenutno in želeno organizacijsko kulturo nam omogoča tudi dodatek vprašalnika OCAI – OCAI Ideal. Vendar pa je za ugotavljanje razkoraka bolj primeren vprašalnik OCI, ki sva ga opisali kot prvega, saj nam omogoča ugotavljanje razkoraka na osnovi enega vprašalnika. To je časovno bolj ekonomično in manj zahtevno za udeležence, saj morajo pri vprašalniku OCAI izpolniti dodaten vprašalnik OCAI Ideal, če želimo ugotoviti razkorak med trenutno in želeno organizacijsko kulturo. Naslednja prednost vprašalnika OCAI pa je, da je preveden v slovenski jezik (Pak, 2007). Prednost vprašalnika OCAI pred OCI je, da je bolj prijazen za udeležence. OCI je daljši vprašalnik, vendar pa se zanj odloča veliko raziskovalcev, saj ima ustreznejše psihometrične lastnosti.

OCAI temelji na ipsativnem vrednotenju (udeleženci razporejajo točke med alternativami in vsota točk je točno določena) – na to moramo biti pozorni, saj pomeni, da postavke niso neodvisne in to lahko vpliva na rezultat.

Tretji vprašalnik, ki smo ga izpostavile kot eden izmed boljših za merjenje organizacijske kulture, je DOCS. Tudi ta vprašalnik ima ustrezne merske karakteristike in se veliko uporablja v raziskovalne namene. Tako kot OCAI nam tudi DOCS omogoča izris grafičnega profila. Je eden izmed redkih vprašalnikov, ki ima razvite norme (za angleško verzijo). Dodatna prednost vprašalnika DOCS je, da je preveden v 12 jezikov – omogoča nam ugotavljanje kulturne pristranskosti vprašalnika in ugotavljanje kulturnih razlik. Poleg tega avtorji vprašalnika DOCS redno posodabljuje bazo podatkov, zbranih s tem vprašalnikom. V bazo je vključenih že skoraj 1000 organizacij, kar nam omogoča primerjavo organizacijskih kultur.

Vsak vprašalnik pa ima različno število lestvic, kar nam žal ne omogoča primerjave vprašalnikov med sabo. Lahko bi rekli, da se različni vprašalniki nanašajo na različne ravni merjenja organizacijske kulture. OCI se osredotoča na vedenje v organizaciji, OCAI na delovanje organizacije in njene vrednote, DOCS pa na lastnosti organizacije kot celote (vključenost, usklajenost, prilagodljivost). Izbor vprašalnika je zato v veliki meri odvisen tudi od tega, katero raven organizacijske kulture želimo meriti. Raziskave so pokazale, da se rezultati vseh treh vprašalnikov povezujejo z učinkovitostjo organizacije.

Tudi vprašalnik ODQ ima ustrezne merske karakteristike in temelji na teoretičnih izhodiščih avtorjev. Je kratek, časovno ekonomičen in ima ustrezne merske karakteristike. Njegova glavna posebnost je teorija, iz katere izhaja. Omogoča nam opis organizacije z vidika transakcijskih in transformacijskih elementov. Pomanjkljivost tega pa je, da ga težko primerjamo z drugimi vprašalniki. Meniva, da je delitev organizacijske kulture le na dve dimenziji preveč poenostavljena. Naslednja pomanjkljivost tega vprašalnika je 3-stopenjska lestvica, ki vključuje nevtralno kategorijo.

Time-At-Work Questionnaire je vprašalnik, ki meri časovne dimenzije organizacijske kulture, npr. kako v organizaciji gledajo na časove meje, na točnost, koliko upoštevajo roke, urnike, kako razporejajo čas in koliko je posameznikom dovoljena avtonomnost pri porabi časa. Ima 13 lestvic in 56 postavk, le prve tri lestvice imajo zanesljivost nad 0,70. Dobro je, da ga lahko uporabljamo kljub nizki zanesljivosti nekaterih lestvic, saj lahko le-te pri aplikaciji izpustimo. Slabost vprašalnika je tudi v tem, da je rezultat na posamezni lestvici izračunan kot povprečje odgovorov na postavke, kar je lahko pri tako nizkem številu postavk, kot ga imajo nekatere lestvice v tem vprašalniku, problematično.

Person-Organization Fit Scale poleg organizacijske kulture v delovnem okolju meri tudi posameznikove preference v zvezi z organizacijsko kulturo. Dobimo mero ujemanja med dejanskim in želenim stanjem posameznika. Vprašalnik je bil razvit v študiji, v kateri sta avtorja razvijala teorijo, ki sloni v ozadju vprašalnika (The theory of work adjustment), in raziskovala pomen ujemanja med posameznikom in njegovim delovnim okoljem. Največja slabost vprašalnika je v tem, da imamo zelo skope podatke v zvezi z njegovimi merskimi karakteristikami (namesto zanesljivosti sta avtorja izvedla konfirmatorno faktorsko analizo in dobila en faktor – ujemanje). Poleg tega sta avtorja izrazila zavedanje, da so lahko rezultati v

drugem delu preizkušnje popačeni zaradi enakosti vsebine postavk v prvem in drugem delu preizkušnje.

Vprašalnik Competing value Scale je bil razvit v okviru študije, v kateri so avtorji raziskovali, koliko se ujemanje posameznikovih in organizacijskih vrednot povezuje s posameznikovo čustveno navezavo na to organizacijo in z njegovim namenom ostati v organizaciji (žal ni prosto dostopna). Prirejen je na osnovi starejšega vprašalnika, v ozadju pa ima teorijo (Competing values model), ki je podlaga tudi zgoraj opisanemu vprašalniku OCAI. Vprašalnik ima ustrezno zanesljivost in je časovno ekonomičen.

V literaturi sva našli še nekaj vprašalnikov, ki pa jih tu nisva natančno predstavljali, saj niso prosto dostopni. To so na primer Organizational Culture Survey (Denison and Mishra, 1995) s 6 postavkami, Organizational Culture Profile (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991) s 7 dimenzijami in 54 postavkami, Multidimensional Model of Organizational Cultures (Hofstede idr., 1990) s 6 dimenzijami in 135 postavkami, Values in Organizational Culture Scale (Zheng, 1990) z 9 dimenzijami.

5. Smernice za nadaljnje delo

Za nadaljnje delo na področju organizacijske kulture predlagava prevod in priredbo vprašalnika OCI v slovenski jezik. Trenutna praksa namreč je, da slovenska podjetja sama razvijajo vprašalnike organizacijske kulture, kar seveda pomeni, da so lahko njihove merske karakteristike vprašljive. S prevedom vprašalnika OCAI se je sicer že ukvarjala Pak (2007) v svoji diplomski nalogi, a predlagava še standardizacijo na slovenskem vzorcu. Številni raziskovalci so ugotovili, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost organizacije, zato se nama priredba vprašalnika, ki bi ustrezal merilom različnih organizacij (kot je OCI), zdi smiselna.

6. Literatura

- Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. London: Sage Publications, Inc.
- Landy, F. J. In Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Malden (MA); Oxford: Blackwell.
- Mijoč, P., Meško, M., Karpļuk, D., Videmšek, M. in Meško Štok, Z. (2009). Zaznave, povezane z organizacijsko kulturo med vodilnimi in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih. *Organizacija*, 42(2).
- Pak, A. (2007). *Organizacijska kultura v podjetju*. Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta, diplomsko delo.

OCI

- Agbenyiga, D. L. (2011) Organizational Culture-Performance Link in the Human Services Setting. *Administration in Social Work*, 35, 532–547.
- Jung, T. T. Scott, HTO Davies, Bower, P., Whalley, D., McNally, R. in Mannion, R. (2007), Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper. Dostopno na: <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>.

OCAI

- Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: A Wiley Imprint.

DOCS

Jung, T. T. Scott, HTO Davies, Bower, P., Whalley, D., McNally, R. in Mannion, R. (2007), Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper. Dostopno na:
<http://www.scothub.org/culture/instruments.html>.

ODQ

Parry, K. W. in Proctor – Thomson, S. B. (2001). Testing the Validity and Reliability of the Organisational Description Questionnaire (ODQ). *International Journal od Organizational Behaviour*, 4 (3), 111–124.
Jung, T. T. Scott, HTO Davies, Bower, P., Whalley, D., McNally, R. in Mannion, R. (2007), Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper. Dostopno na:
<http://www.scothub.org/culture/instruments.html>.

Time at work questionnaire

Schriber, J. B. in Gutek, B. A. (1987). Some time dimensions of work: measurement of an underlying aspect of organization culture. *Journal of applied psychology*, 72 (4), 642–650.

Person-Organization Fit Scale

Bretz, R. D. Jr., Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory od work adjustment: Implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal od vocational behavior*, 44, 32–54.

Competing value scale

Yu, Tianyuan (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), 37–42.