

KNJIŽNICA MEDVODE
CESTA KOMANDANTA STANETA 10
MEDVODE

Igor Podbrežnik

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH**

Pisna naloga za bibliotekarski izpit

Medvode, 2019

IZJAVA O AVTORSTVU IN O JAVNI OBJAVI PISNE NALOGE

Spodaj podpisani Igor Podbrežnik

izjavljam, da sem avtor pisne naloge za bibliotekarski izpit za bibliotekarja z naslovom:

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH.**

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem pisno nalogo izdelal samostojno in je moje avtorsko delo,
- so dela drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih navajam neposredno ali povzemam, navedena oziroma citirana v skladu s standardom APA,
- sem besedila ali podatke, ki so avtorsko zaščiteni, uporabil v skladu z določbami zakona, ki določa avtorske pravice,
- je elektronska oblika pisne naloge istovetna s tiskano obliko naloge,
- na podlagi 23. člena Pravilnika o bibliotekarskem izpitu ter v skladu s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem javno objavo elektronske oblike pisne naloge na portalu Digitalne knjižnice Slovenije.

Podpis avtorja:



V Medvodah, 26. novembra 2019

Podbrežnik, I., Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah.
Pisna naloga za bibliotekarski izpit.

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Igor PODBREŽNIK

Naslov pisne naloge: ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V
SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

Kraj: Medvode

Leto: 2019

Št. strani: 58

Št. slik: 12

Število preglednic: 5

Št. referenc: 64

Št. prilog: 1

Strokovno usposabljanje za bibliotekarski izpit je potekalo v Knjižnici Medvode

Mentor v času strokovnega usposabljanja: mag. Matjaž ERŽEN

UDK: 005.732:331.101.32

Ključne besede: splošne knjižnice, organizacijska kultura, tipi organizacijske kulture, zadovoljstvo zaposlenih, strateško načrtovanje

Izvleček:

Namen: Namen naloge je bil raziskati organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranih slovenskih splošnih knjižnicah. Osrednje vprašanje je bilo, kateri tip organizacijske kulture prevladuje, kakšna je raven zadovoljstva zaposlenih in kakšna je povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko kulturo v splošnih knjižnicah.

Metodologija: Raziskava je bila izvedena z merilnim orodjem OCAI, s katerim smo med 141 zaposlenimi izmerili velikost in usmerjenost vrzeli med zaznano in želeno organizacijsko kulturo v osemnajstih splošnih knjižnicah. V drugem delu raziskave smo zadovoljstvo zaposlenih izmerili z merilnim orodjem Lestvica delovnega zadovoljstva.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da je v splošnih knjižnicah prevladujoča zaznano in želena organizacijska kultura tipa klan, za katero je značilno do zaposlenih prijazno delovno okolje, podpora vodstva timskega delu in sodelovanju, osebnemu razvoju zaposlenih ter vzdušju v organizaciji. Rezultati factorske analize potrjujejo, da večje število dejavnikov zadovoljstva zaposlenih dovolj dobro pojasnjujejo štirje skupni faktorji, ki imajo vpliv na zaznano organizacijsko kulturo v splošnih knjižnicah.

Omejitve raziskave: Rezultatov raziskave ne moremo v celoti posplošiti na vse slovenske splošne knjižnice, saj obstajajo med njimi razlike v organiziranosti, upoštevati pa je treba tudi to, da je bilo vzorčenje neslučajnostno.

Izvirnost/uporabnost raziskave: Izvedli smo raziskavo organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih splošnih knjižnicah, s katero smo zapolnili raziskovalno vrzel na tem področju. Raziskavo je smiselno ponoviti tudi v drugih slovenskih knjižnicah.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
1.1	NAMEN RAZISKAVE	6
1.2	RAZISKOVALNI CILJI IN VPRAŠANJA.....	7
1.3	OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	8
1.4	POPULACIJA IN VZOREC.....	10
1.5	OMEJITVE RAZISKAVE.....	11
2	TEORETIČNI DEL NALOGE	13
2.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA	14
2.2	TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	17
2.3	RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	21
2.4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	22
2.4.1	Meritve delovnega zadovoljstva.....	24
2.4.2	Lestvica delovnega zadovoljstva.....	25
3	PRAKTIČNI DEL NALOGE	26
3.1	IZVEDBA MERITEV	26
3.2	DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANIH OSEB.....	26
3.3	ORGANIZACIJSKA KULTURA V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH.....	27
3.3.1	Zaznana organizacijska kultura v splošnih knjižnicah	27
3.3.2	Želena organizacijska kultura v splošnih knjižnicah.....	30
3.3.3	Razlike med ocenami zaznane in zelene organizacijske kulture splošnih knjižnic	31
3.3.4	Razlike v zaznavanju organizacijske kulture med vzorčnimi skupinami zaposlenih v splošnih knjižnicah	38
3.4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH.....	41
3.4.1	Ocene dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.....	41
3.4.2	Faktorska analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah.....	42
3.4.3	Razlike v ocenah kazalcev zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah.....	44
3.5	POVEZANOST ZAZNANE ORGANIZACIJSKE KULTURE Z ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH.....	46
3.5.1	Povezanost kazalcev zadovoljstva zaposlenih z zaznano organizacijsko kulturo	46
3.5.2	Povezanost zelene organizacijske kulture z zadovoljstvom zaposlenih v splošnih knjižnicah.....	47
4	RAZPRAVA IN ZAKLJUČKI	48
4.1	REALIZACIJA RAZISKOVALNIH CILJEV	48
4.2	ZAKLJUČKI.....	48
4.2.1	Zaključki – organizacijska kultura	48
4.2.2	Zaključki – zadovoljstvo zaposlenih v splošnih knjižnicah.....	50
4.2.3	Zaključki – moč povezanosti organizacijske kulture z zadovoljstvom zaposlenih v splošnih knjižnicah	51
4.3	ZAKLJUČNA RAZPRAVA.....	51
4.4	PRISPEVEK K ZNANOSTI.....	53
4.5	PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE.....	53
5	NAVEDENI VIRI IN LITERATURA	54

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Demografske značilnosti anketiranih oseb	27
Preglednica 2: Dimenzije zaznane in zelene organizacijske kulture.....	29
Preglednica 3: Faktorska analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah	43
Preglednica 4: Povezanost kazalcev zadovoljstva zaposlenih z zaznano organizacijsko kulturo	46
Preglednica 5: Povezanost kazalcev zadovoljstva zaposlenih s posameznimi tipi zelene organizacijske kulture	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Frekvenčna porazdelitev meritev zaznane organizacijske kulture	28
Slika 2: Frekvenčna porazdelitev meritev zelene organizacijske kulture.....	30
Slika 3: Razlike med ocenami zaznane in zelene organizacijske kulture – skupni izid	32
Slika 4: Zaznana in zelena organizacijska kultura – značilnosti delovnega okolja	33
Slika 5: Zaznana in zelena organizacijska kultura – stil vodenja knjižnice.....	34
Slika 6: Zaznana in zelena organizacijska kultura – način ravnanja z zaposlenimi.....	34
Slika 7: Zaznana in zelena organizacijska kultura – povezovalne sile knjižnice.....	35
Slika 8: Zaznana in zelena organizacijska kultura – strateški poudarki.....	36
Slika 9: Zaznana in zelena organizacijska kultura – merila uspeha.....	37
Slika 10: Razlike v ocenah zaznane organizacijske kulture tipa klan med vzorčnimi skupinami uporabnikov, ki se ločijo, glede na delovne naloge v splošni knjižnici	38
Slika 11: Razlike v ocenah zaznane organizacijske kulture tipa trg med vzorčnimi skupinami uporabnikov, ki se ločijo, glede na delovne naloge v splošni knjižnici	39
Slika 12: Ocene dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah.....	41

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih v splošnih knjižnicah	I
---	---

1 UVOD

Splošne knjižnice so storitvene organizacije, knjižnične storitve pa so dejanja, delovanje ali aktivnosti bolj ali manj neotipljive narave, ki nastajajo v medosebnem delovanju med uporabniki in knjižničnim osebjem in so namenjene reševanju potreb uporabnikov, kar zanje predstavlja dodano vrednost, saj jim pomaga v življenju, pri učenju in osebni rasti. Splošna knjižnica ima kulturno, socialno, izobraževalno in informacijsko vlogo v družbi, zadovoljevati mora potrebe uporabnikov v lokalni skupnosti po informacijah, izobraževanju in razvedrilu, svoje poslanstvo pa uresničuje z vrsto informacijskih, izobraževalnih in razvedrilnih storitev, ki omogočajo splošno dostopnost do informacijskih virov. Knjižnične storitve so ekonomske aktivnosti, ki so podvržene stalnim spremembam, ki jih povzročajo dejavniki politične, ekonomske, socialne in tehnološke narave (Podbrežnik in Bojnec, 2015, str. 82).

Organizacijska kultura je sistem temeljnih vrednot, norm in pravil obnašanja v splošni knjižnici, poslovne etike, odnosov med zaposlenimi, odnosov vodij do zaposlenih, odnosov do uporabnikov storitev, odnosov do poslovnega okolja in odnosov do poslovnih partnerjev (Fras Popović, 2016, str. 40).

Načela odličnosti, ki določajo zahteve, utemeljitev in namen za vsako posamezno funkcijo upravljanja knjižnice, dajejo odgovore na vprašanja, v kakšnem notranjem okolju lahko dosegamo odličnost v poslovanju. Za funkcijo vodenja knjižnice tako potrebujemo jasno opredeljene organizacijske vrednote, ki jih prepoznamo v delovanju vseh sodelavcev knjižnice. V ta namen knjižnica opredeli organizacijsko kulturo kot povezovalni element med zaposlenimi, vodstvom in organizacijo, poveže poslanstvo in vizijo z organizacijskimi vrednotami ter opredeli nabor pričakovanj za posamezna delovna mesta v modelu ključnih kompetenc (Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice: (za obdobje 2018–2028), 2019, str. 26–27).

1.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen našega dela je bila analiza organizacijske kulture v slovenskih splošnih knjižnicah, ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v teh knjižnicah ter ugotavljanje jakosti povezanosti med obema pojmomoma. Za dosego zastavljenega cilja smo se seznanili s temeljnimi teksti avtorjev, ki se podrobno ukvarjajo z vprašanji, povezanimi z organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih, kar je bila za nas osnova za načrtovanje, pripravo in izvedbo

raziskave. S predstavitvijo avtorjev teoretičnih del smo želeli prikazati neverjetno širino vsebin in različnih pristopov znotraj obravnavanega pojma organizacijske kulture, kar samo potrjuje, da se v svetu zavedajo njenega izjemnega pomena za uspešnost delovanja organizacij v zasebnem in javnem sektorju. Pri vprašanjih o zadovoljstvu zaposlenih globlje v teorijo nismo posegali, pač pa smo se osredotočili na izbor primernega merilnega inštrumenta.

Z raziskavo v osemnajstih naključno izbranih slovenskih osrednjih splošnih knjižnicah smo izmerili organizacijsko kulturo ter zadovoljstvo zaposlenih. Na osnovi izvedenih meritev smo ugotavljali, ali v proučevanih splošnih knjižnicah obstaja prevladujoči tip organizacijske kulture, zanimala pa nas je tudi širina vrzeli med trenutno in želeno organizacijsko kulturo. Prepoznali smo posamezne dejavnike organizacijske kulture, ki spodbujevalno ali zaviralno vplivajo na uspešnost delovanja splošnih knjižnic. Poiskali smo tudi značilne povezave posameznih tipov organizacijske kulture z dejavniki zadovoljstva zaposlenih, ki imajo največji vpliv na prevladujoč tip organizacijske kulture v splošnih knjižnicah. Na podlagi analize rezultatov raziskave smo pripravili predloge potrebnih sprememb v smeri zelene organizacijske kulture, ki jih moramo poznati pri strateškem načrtovanju razvoja knjižnične dejavnosti, in korakov za njihovo izvedbo.

1.2 RAZISKOVALNI CILJI IN VPRAŠANJA

Po pregledu strokovne literature in virov lahko rečemo, da so raziskave s področja organizacijske kulture v knjižnicah redke. Z izvedbo raziskave organizacijske kulture v slovenskih splošnih knjižnicah z vprašalnikom OCAI (Cameron in Quinn, 2006, str. 26–28), ki temelji na tipologiji Modela konkurenčnih vrednot (Cameron in Quinn 2006, str. 31–37), smo tako vsaj nekaj malega prispevali k zapolnitvi raziskovalne vrzeli na tem področju.

Cilj raziskave je torej bil, da na populaciji zaposlenih v izbranih splošnih knjižnicah ugotovimo obstoječo in želeno organizacijsko kulturo v slovenskih splošnih knjižnicah ter zadovoljstvo njihovih zaposlenih. Ugotavljali smo tudi:

- razlike med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo;
- manjše število skupnih faktorjev, ki dovolj dobro pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih;
- razlike v ocenah posameznih tipov organizacijske kulture in ocenah delovnega zadovoljstva med različnimi skupinami zaposlenih v splošnih knjižnicah, ki se ločijo,

- glede na izobrazbo, delovne izkušnje in vrsto delovnih nalog, ki jih opravljajo v knjižnicah;
- moč odvisnosti med posameznimi tipi organizacijske kulture in dejavniki zadovoljstva zaposlenih;
 - predloge za povečanje zadovoljstva zaposlenih in za izboljšanje organizacijske kulture v splošnih knjižnicah.

Za izvedbo vseh statističnih izračunov, potrebnih za preverjanje veljavnosti raziskovalnih hipotez, ki so bile oblikovane na osnovi raziskovalnih vprašanj, smo uporabili statistični program SPSS. Podatke, pridobljene z anketiranjem, smo ustrezno uredili in obdelali. Z opisnimi statistikami smo ugotavljali lastnosti vzorca in izdelali osnovne analize, ki so nam odgovorile na vprašanja o prevladujoči in želeni organizacijski kulturi ter zadovoljstvu zaposlenih v splošnih knjižnicah.

S t-preizkusom za odvisna vzorca smo ugotavljali, ali se ocene posameznih tipov zaznane organizacijske kulture značilno razlikujejo od ocen posameznih tipov zelene organizacijske kulture v knjižnicah, kjer je potekala raziskava. Značilne razlike med povprečnimi ocenami posameznih dejavnikov zadovoljstva, kot jih zaznavajo različne skupine uporabnikov, smo dokazovali z analizo variance (ANOVA) oz. s t-preizkusom za neodvisne vzorce. Za uporabo factorske analize, s katero smo pojasnili velik delež celotne variance zaznanega zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah, smo se odločili, ker smo proučevali kompleksen pojav, saj smo v anketni vprašalnik vključili večje število trditvev, ki opredeljujejo dejavnike zadovoljstva zaposlenih, hkrati pa nismo želeli izgubiti precejšnjega dela informacij, vsebovanih v neznačilnih povezavah med temi trditvami. Moč odvisnosti med posameznimi tipi organizacijske kulture in dejavniki zadovoljstva zaposlenih smo ugotavljali s korelacijsko analizo, kjer je stopnja, s katero dve spremenljivki pojasnujeta druga drugo, določena s korelacijo med obema spremenljivkama, ki je izražena s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Za podrobnejšo analizo povezav med opazovanimi spremenljivkami smo uporabili korelacijsko matriko.

1.3 OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

V raziskavi smo uporabili metode, značilne za kvantitativno raziskovanje (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005, str. 163–168), kot način zbiranja kvantitativnih podatkov pa smo izbrali anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki je bil sestavljen iz treh delov: merilno orodje

OCAI za merjenje organizacijske kulture (Cameron in Quinn, 2006), merilno orodje Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 2003) za merjenje zadovoljstva zaposlenih in demografska vprašanja.

Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku smo oblikovali za uporabo v spletnem okolju. Za spletno anketiranje smo se odločili, ker je elektronsko zbiranje podatkov sodobno, priročno in široko uporabno, kar prihrani čas in stroške, izognili pa smo se tudi pristranskosti in možnosti izkrivljanja odgovorov v smeri družbene sprejemljivosti, ki bi lahko nastali pri osebni stiku med raziskovalci in posameznimi anketiranci (Fowler, 1995, cv: Podbrežnik, 2016b, str. 23). Za oblikovanje anketnega vprašalnika, njegovo distribucijo anketirancem, zbiranje podatkov in njihovo pripravo za statistično obdelavo smo uporabili spletno orodje 1KA (2019).

V prvem delu anketnega vprašalnika smo uporabili standardiziran merilni inštrument OCAI, ki sta ga razvila Cameron in Quinn (2006, str. 23–30), da bi z njim analizirali prevladujoči tip organizacijske kulture v izbranih splošnih knjižnicah in ugotovili želeni tip organizacijske kulture. Merilno orodje OCAI, ki temelji na tipologiji modela konkurenčnih vrednot CVF, na podlagi katerega sta Cameron in Quinn (2006, str. 35–36) določila štiri glavne tipe organizacijske kulture: klan, adhokracija, trg in hierarhija, je razdeljeno na šest sklopov, ki predstavljajo dimenzije organizacijske kulture: glavne značilnosti splošne knjižnice, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki in merila uspeha.

Vsako dimenzijo organizacijske kulture pojasnjujejo štiri trditve, vsaka od njih pa opredeljuje določen tip organizacijske kulture. Anketiranec med te štiri trditve pri vsaki dimenziji razdeli dvakrat po sto točk, najprej oceni sedanje stanje, potem pa še želeno stanje, pri čemer je vsota točk točno v obeh primerih določena in znaša 100 (2006, str. 25). Vprašalnik OCAI temelji na ipsativnem vrednotenju, saj anketiranci pri vsaki dimenziji organizacijske kulture razporedijo točke vsaki od štirih trditev, kar seveda pomeni, da so postavke soodvisne, kar lahko vpliva na rezultat, zato je potrebna pozornost pri izvedbi teh računskih operacij (Zakrajšek in Žuntar, 2013, str. 15–16).

Na osnovi seštevka točk posebej za sedanje in posebej za želeno stanje ugotavljamo povprečje, ki določa prevladujoči tip sedanje, zaznane in zelene organizacijske kulture.

Zaradi razlogov, ki jih pojasnjujemo v poglavju *1.5 Omejitve raziskave* smo se nekoliko oddaljili od standardnega načina merjenja organizacijske klime OCAI, še vedno pa smo ohranili ipsativno vrednotenje, saj smo ohranili razvrščanje trditev.¹

V drugem delu anketnega vprašalnika smo ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnimi razmerami. Uporabili smo merilni inštrument Lestvica delovnega zadovoljstva Pogačnik (2003), pri čemer smo uporabili vseh 15 njegovih vprašanj. Konstruktno veljavnost instrumenta smo preverili s faktorsko analizo, pri kateri smo ugotovili, da prvi faktor pojasnjuje 44 odstotkov variance, kar je več kot 20 odstotkov variance, ki je predpostavljena spodnja meja veljavnosti merskega instrumenta (Čagran, 2004). Zanesljivost instrumenta za merjenje zadovoljstva zaposlenih smo ugotavljali z izračunom Cronbachove α , ki je ena od metod analize notranje konsistentnosti, ki se nanaša na stabilnost, trdnost in doslednost podatkov, da se na podatke lahko zanesemo. Cronbach α znaša 0,902, kar potrjuje, da je zanesljivost inštrumenta za merjenje zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah, merjenega s 15 spremenljivkami, vzorna (Ferligoj, Leskošek in Kogovšek 1995, str. 159). Dodatno pa Hottelingov t-preizkus pri stopnji značilnosti $p = 0,000$ pokaže značilne razlike; to pomeni, da variance posameznih spremenljivk niso enake. Anketiranci so za ocenjevanje imeli na voljo petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da se anketiranci z zapisano trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa je pomenila, da se s trditvijo povsem strinjajo.

V zaključni, tretji del anketnega vprašalnika smo poleg dveh demografskih vprašanj o spolu in izobrazbi vključili še dve dodatni vprašanji. Z njima smo ugotavljali, koliko izkušenj imajo anketiranci z delom v splošnih knjižnicah in katero vrsto dela tam opravljajo.

1.4 POPULACIJA IN VZOREC

Populacijo, ki je bila predmet raziskave, sestavljajo zaposleni v vseh osrednjih slovenskih splošnih knjižnicah. Zaposleni v desetih območnih osrednjih knjižnicah niso del proučevane populacije.

¹ Primer razvrščanja trditev (npr. za stil njenega vodenja): če trditev D najbolje opisuje stil vodenja v knjižnici, trditev B nekoliko manj kot D, C še manj kot B, trditev A pa komaj ali sploh ne ustreza opisu stila vodenja v knjižnici, je anketiranec trditve razdelil po naslednjem vrstnem redu: D, B, C, A. V ozadju razvrščanja, ki so ga imeli anketiranci na voljo, je trditev D dobila 40 točk, trditev B 30 točk, C 20 točk in A 10 točk, skupaj torej 100 točk.

V vzorec smo vključili vse zaposlene v osemnajstih osrednjih splošnih knjižnicah s sedeži v Postojni, Grosuplju, Sevnici, Laškem, Slovenj Gradcu, Krškem, Kamniku, Škofji Loki, Rogaški Slatini, Radovljici, na Vrhniki, v Idriji, Medvodah, Sežani, Ajdovščini, Šmarju pri Jelšah, Trziču in na Jesenicah, v katerih je bilo leta 2018 redno zaposlenih 273 delavcev, ki opravljajo vodstvene naloge, delajo z uporabniki ali opravljajo administrativno-tehnične delovne naloge (Statistični podatki o knjižnicah: Splošne knjižnice 2018, b. d.).

1.5 OMEJITVE RAZISKAVE

Anketiranje je potekalo v času letnih dopustov, čemur se nismo mogli ogniti, saj smo bili vezani na roke, ki jih je pred nas postavil naročnik. Flere (2000, str. 129) namreč svetuje, da se anketiranje ne opravlja poleti niti med prazniki, saj je zaradi dopustov v tem času dostop do anketirancev omejen.

Obstaja pa še druga okoliščina, ki je povezana z načinom distribucije anketnih vprašalnikov. To nalogo smo zaupali direktorjem oziroma njihovim namestnikom, ki so nam sicer obljubili pomoč. Žal pa nismo prejeli povratne informacije, koliko zaposlenih jim je dejansko uspelo seznaniti z našo raziskavo oziroma so jim tudi posredovali povezavo do spletne ankete.

Regijskega pokrivanja znotraj celotne mreže splošnih knjižnic nam tudi ni uspelo v celoti zagotoviti.

Vzorčenje je bilo neslučajnostno, zanj pa velja, da je reprezentativnost vzorca slaba, medtem ko tehnično vzorčenje ni zahtevno za izpeljavo. Zato moramo pri interpretaciji rezultatov, pridobljenih na vzorčnih podatkih, ko jih posplošujemo na statistično populacijo zaposlenih v splošnih knjižnicah, ta način vzorčenja upoštevati (Cencič, 2008, str. 34–37). Prav tako moramo biti previdni pri posploševanju rezultatov raziskave, saj med knjižnicami obstajajo pomembne organizacijske, kadrovske in finančne razlike (Bon, 2011; Vodeb, 2012).

V času testiranja anketnega vprašalnika se je pri ponudniku spletnega orodja 1KA (2019) pričela obsežna prenova celotnega sistema, ki se je zaključila šele 19. avgusta. Rezultati testiranja anketnega vprašalnika so potrdili nefunkcionalnost spletnega orodja, s katerim bi v celoti sledili postopkom, določenim za meritve organizacijske kulture z merilnim instrumentom OCAI. Tako anketirancem nismo mogli ponuditi možnosti, da bi med štiri trditve, ki pojasnjujejo vsakega od šestih dejavnikov organizacijske kulture, razporedili skupaj sto točk, vsaki trditvi pa pripisali število točk, glede na pomen, ki ji ga pripisujejo,

Podbrežnik, I., Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah.
Pisna naloga za bibliotekarski izpit.

skupna vsota dodeljenih točk, danih vsem štirim trditvam, pa bi morala znašati natančno 100 točk. V času prenove spletnega orodja 1KA (2019) je bila na voljo zgolj možnost, da smo lahko pri vseh šestih dejavnikih organizacijske kulture izbrali razvrščanje trditev glede na njihovo pomembnost. Za novega ponudnika spletnega vprašalnika se nismo odločili zaradi časovnih omejitev za izvedbo raziskave in izdelavo poročila.

2 TEORETIČNI DEL NALOGE

Kot smo zapisali v uvodu, imajo splošne knjižnice kulturno, socialno, izobraževalno in informacijsko vlogo v družbi, saj morajo zadovoljevati potrebe uporabnikov v lokalni skupnosti po informacijah, izobraževanju in razvedrilu, kar zanje predstavlja dodano vrednost, saj jim pomaga v življenju, pri učenju in osebni rasti. Splošne knjižnice svoje poslanstvo uresničujejo z vrsto informacijskih, izobraževalnih in razvedrilnih storitev, ki uporabnikom omogočajo splošno dostopnost do informacijskih virov.

V hitro spreminjajočem se informacijskem okolju morajo knjižnice neprestano dokazovati, da so njihove storitve pomembne, da imajo svojo vrednost in imajo vpliv – ne samo na uporabnike, pač pa na vse interesne skupine, ki so povezane z delovanjem knjižnice. Če knjižnice želijo zagotavljati učinkovite in visoko kakovostne storitve, morajo ves čas z vidika uporabnikov vrednotiti uspešnost svojega delovanja, ki bo uspešnejše, če knjižnično osebje in vodstvo knjižnice razumejo pomen sprememb v kulturi organizacije, ki je, tako zapiše Fras Popović (2016, str. 40), »sistem temeljnih vrednot, norm in pravil obnašanja v splošni knjižnici, poslovne etike, odnosov med zaposlenimi, odnosov vodij do zaposlenih, odnosov do uporabnikov storitev, odnosov do poslovnega okolja in odnosov do poslovnih partnerjev.« Tako se v knjižnici vzpostavi organizacijska kultura vrednotenja, za katero je značilno, da se vse odločitve sprejemajo na podlagi dejstev, raziskav in analiz, vsi rezultati načrtovanih in dostavljenih storitev pa imajo pozitiven vpliv in učinke na uporabnike in družbo kot celoto (Lakos in Phipps, 2004, str. 352). Notranje okolje, v katerem lahko dosegamo odličnost v poslovanju, najdemo zapisano v načelih odličnosti, ki določajo zahteve, utemeljitev in namen za vsako posamezno funkcijo upravljanja knjižnice. Za vodenje knjižnice tako potrebujemo jasno opredeljene organizacijske vrednote, ki jih prepoznamo v delovanju vseh sodelavcev knjižnice. Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice: (za obdobje 2018–2028) (2019, str. 26–27) prinašajo predlog, da knjižnica opredeli organizacijsko kulturo kot povezovalni element med zaposlenimi, vodstvom in organizacijo, poveže poslanstvo in vizijo z organizacijskimi vrednotami ter opredeli nabor pričakovanj za posamezna delovna mesta v modelu ključnih kompetenc. Ker so pričakovanja in zahteve zunanjega okolja velik izziv, saj uporabniki, ustanovitelji in financerji pričakujejo, da so knjižnice fleksibilne, proaktivne in inovativne, da ves čas dokazujejo svojo vrednost in ponujajo storitve z večjo dodano vrednostjo, se knjižnice tem pričakovanjem in zahtevam lahko odzovejo, če vzpostavijo takšno organizacijsko kulturo, kjer so poslanstvo

organizacije, načrtovanje, politike izvajanja in postopki vrednotenja uspešnosti delovanja usmerjeni v podporo uporabnikov, navzven pa se takšna kultura izkazuje z zavezanostjo vodstva vrednotenju uspešnosti delovanja in pripravljenostjo zaposlenih, da pri tem sodelujejo (Podbrežnik in Bojnec, 2015, str. 89).

2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem organizacijske kulture v strokovni literaturi ni nov, saj se je med raziskovalci organizacijskih ved in kmalu zatem tudi med menedžerji organizacij pojavil že v sedemdesetih letih preteklega stoletja. Zanimanje za to tematiko se je še intenzivneje povečevalo v osemdesetih letih prejšnjega stoletja z vzponom japonskega gospodarstva. Dejavnike, ki so pri nas in v svetu pripomogli, da je organizacijska kultura pridobila pomen, je mogoče razdeliti v dve skupini, na teoretične in praktične. Kavčič (2011, str. 8–10) med teoretične razloge uvršča zlasti znanstveni razvoj in dosežke na področju antropologije in organizacijske sociologije, med praktičnimi razlogi večjega zanimanja za organizacijsko kulturo pa so upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva, japonski gospodarski čudež, sprememba družbenih vrednot in pospešen študij dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 168) menijo, da je uspešnica *In search of excellence* (Peters in Waterman, 1982) pomembno prispevala k prepoznavnosti in pomenu organizacijske kulture ter seveda spodbudila tudi vedno večji raziskovalni interes, kar se je manifestiralo v povečanem številu empiričnih študij na tem področju.

V Sloveniji srečamo prve bolj sistematične zapise konec osemdesetih let prejšnjega stoletja. Prvi prispevek o organizacijski kulturi in njenih motivacijskih in sistemskih determinantah je leta 1986 objavil Sikorski (1986), leto kasneje pa so Gorenc, Mesner Andolšek, Kavčič, Čibron-Kodrin in Deškovič (1987) v delovnem poročilu predstavili izide proučevanja organizacijske kulture z vidika strukture in strategije, uspešnosti organizacije ter organizacijske učinkovitosti in kulture vodenja (Moretti, 2017, str. 24–25). V devetdesetih letih preteklega in prvem desetletju tega stoletja se je kar nekaj slovenskih teoretikov – Ivanko in Stare (2007), Lipičnik (1999), Kavčič (1994), Mesner Andolšek (1995), Možina (2000), Tavčar (2005) – ukvarjalo z znanstvenim proučevanjem tega pojma.

Moretti (2017, str. 25) med sodobnejše teoretike, raziskovalce in praktike, ki z različnih vidikov proučujejo organizacijsko kulturo v slovenskem družbenem okolju, omenja še

naslednje avtorje: Antončič, Bratkovič Kregar, Singh in DeNoble (2015); Belak, Duh, Mulej in Štrukelj (2010); Biloslavo, Fagnel, Kodrič in Trnavčevič (2012); Meško Štok, Markič, Bertonec in Meško (2010); Moretti in Biloslavo (2011); Potočan idr. (2016); Ropar in Moretti (2014); Šarotar Žižek, Treven in Mulej (2015); Tekavčič, Dimovski, Peljhan in Škerlavaj (2010).

V slovenskem prostoru ni veliko avtorjev, ki bi večjo pozornost posvetili organizacijski kulturi v knjižnicah, omeniti pa moramo naslednje avtorje: Bizjak (2016), Tavčar in Trunk Širca (2003) in Turjak (2005). Na Hrvaškem je treba izpostaviti naslednje avtorje: Petr Balog (2012); Petr Balog, Ivanović in Feldvari (2010); Šmider (2012) in Rendulić (2010).

Organizacijska kultura je težko opredeljiv, večdimenzionalen pojem, saj ima veliko različnih pomenov, ki jih je težko jasno opisati. Med številnimi definicijami se je v strokovni literaturi najbolj uveljavila opredelitev, da je organizacijska kultura »vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je kaka skupina odkrila, ko se je učila spopadati s problemi prilagajanja navzven in povezovanja navznoter«, zapiše Schein (2004, str. 17), ki nadaljuje s pojasnilom, da skupina po tem vzorcu, če se je izkazal za dovolj dobrega, nauči nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in čutijo v odnosu do teh problemov. Tako je organizacijska kultura pravzaprav model, nekakšna nenapisana pravila ali vzorci vedenja, razmišljanja in delovanja, ki so se izkazali za uspešne pri reševanju problemov znotraj organizacije, pa tudi pri prilagajanju. Kulture prepoznamo po pojavnih znakih, po tem, kar vidimo ali drugače zaznavamo. Schein (2004, str. 26) je organizacijsko kulturo razdelil na tri ravni: artefakti (vidne organizacijske strukture in procesi, opazovano vedenje), vrednote (ideali, cilji, želje, ideologije, racionalizacije), temeljne predpostavke (podzavest, ki izvira iz prepričanja, vedenja, zaznavanja, mišljenja in čutenja).

Sicer pa organizacijsko kulturo, kot zapiše Mihalič (2007, str. 5–6), lahko opredeljujemo kot celosten in korporativen sistem vrednot, norm, pravil stališč, prepričanja, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike integracij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Prek vseh, pravkar navedenih elementov se določena organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Organizacijsko kulturo

zelo težko spreminjamo, saj gre »v bistvu za osebnost organizacije«, njeno spreminjanje pa je zato ravno tako zahtevno kot spreminjanje osebnosti in vedenja vsakega posameznika, poudarja Mihalič (2007, str. 5–6), ki pa v spreminjanju posameznega člana organizacije vidi nujen predpogoj, »da se spremeni tudi kolektivna kultura celotnega poslovnega sistema«.

Razvoj in proces oblikovanja organizacijske kulture, ki je v bistvu identičen procesu oblikovanja skupine, oblikovane na osnovi fizične bližine njenih članov, njihove skupne usode in skupnega delovnega izkustva ter skupinske identitete, ki jo predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, te izhajajo iz skupnega izkustva in skupnega učenja, zahteva svoj čas. Ko skupina dobi zgodovino, zaključí Mesner Andolšek (1995, str. 66–67), dobi tudi kulturo.

Organizacijska kultura se nanaša na sistem vrednot, skladno s katerimi organizacija deluje, vsebuje niz mišljenja, prepričanja in navad, ki vplivajo na poslovne odločitve in obnašanje posameznikov in skupin ter usmerja njihovo obnašanje v organizaciji. Organizacijska kultura, ki je lastna vsaki posamezni organizaciji, ima, tako kot vsak posameznik, sebi lastno osebnost (Schermerhorn, Osborn in Hunt, 2002, str. 43–45).

Tudi Ivanko in Stare (2007, str. 91–92) menita, da je organizacijska kultura za organizacijo to, kar je osebnost za posameznika. Predvsem pa je organizacijska kultura nekaj neotipljivega, je sistem mišljenja in način razmišljanja, skupen ljudem v določeni organizaciji, je nekakšno vezivo, ki povezuje te ljudi, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, nekaj, kar je globlje, kot so zgolj vidni elementi organizacije. Organizacijsko kulturo podobno razumejo tudi Rozman idr. (1993, str. 169), ko zapišejo, da organizacijska kultura pomeni celoto (spo)znanja, ki je človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Tudi Lipičnik (2005, str. 206) pojasnjuje, da se organizacijska kultura ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, »kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktičen odnos do sebe in okolja ... Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo«.

Kultura organizacije je vsekakor pomemben dejavnik organizacije. Ivanko in Stare (2007, str. 93) dvomita, da je organizacija brez ustrezne organizacijske kulture sploh sposobna v celoti izrabiti svoje potenciale, zato sodobne organizacije vlagajo veliko truda v oblikovanje

in razvijanje organizacijske kulture, da zagotovijo konkurenčne prednosti organizacije. Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve v medsebojni interakciji.

Ne glede na različne opredelitve organizacijske kulture, velja ugotovitev, da se organizacije med seboj razlikujejo po svoji kulturi, saj med njimi obstajajo razlike v stališčih in vedenju ljudi. Kultura organizacije zajema torej tiste osnovne značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji (Ivanko in Stare, 2007, str. 93), zato ima pri nastajanju kulture organizacije pogosto odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim za zgled.

Izmed številnih vrednot, ki jih imajo ljudje v organizaciji, so jim za obnašanje v organizaciji pomembne zlasti tiste, ki jim vodja daje prednost (Tavčar, 2002, str. 185).

Večina strokovnjakov pripisuje menedžmentu organizacij največji vpliv na nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture, se pa razhajajo pri določanju stopnje oziroma velikosti tega vpliva. Po mnenju nekaterih avtorjev naj bi imel menedžment majhen vpliv na spreminjanje organizacijske kulture, saj naj bi bilo vodenje sestavni del organizacijske kulture. Rozman idr. (1993, str. 170) temu ne pritrjujejo, saj »management, s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo, v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo ... Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali organizacijske kulture ... v mislih imamo kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje ...«

2.2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologija je poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti in z opisom značilnosti posameznega tipa kulture poskuša razvrstiti različne pojavne oblike organizacijskih kultur. Avtorji pogosto uporabljajo tipologije za predstavljanje ali analiziranje organizacijske kulture. Med uveljavljene gotovo spadajo v nadaljevanju poglavja podrobneje predstavljene tipologije organizacijskih kultur.

Vzrok številnih različic modelov in tipologij organizacijske kulture je v tem, da je organizacija kompleksen in obsežen pojem, kjer je nemogoče zajeti vse relevantne vplivne dejavnike. Zato je za določitev in ocenjevanje organizacijske kulture bistveno osredotočenje na ključne dimenzije, ki jih želimo proučevati. Tipologija kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti, nam s pomočjo tipa modela poskuša prikazati stvarnost. Nekateri modeli so se uveljavili do take mere, da jih uporablja veliko avtorjev pri predstavljanju ali

analiziranju organizacijske kulture. V nadaljevanju predstavljamo štiri v strokovni literaturi najbolj pogosto predstavljene tipologije organizacijske kulture.

- Ansoff (1979, cv: Rozman idr., 1993, str. 171) razlikuje pet tipov organizacijske kulture: stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploativni in ustvarjalni.
 - Za stabilni tip kulture je značilno, da so člani organizacije introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam.
 - Reaktivni tip kulture je ravno tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanjost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
 - Za anticipativno kulturo je značilno, da člani organizacije, ki so lahko tako introvertirano kot navzven usmerjeni, poudarjajo planiranje, tveganja pa sprejemajo v primeru, ko imajo polno zaupanje.
 - V eksploativnem tipu so člani organizacije ves čas usmerjeni navzven, saj nenehno iščejo spremembe, s katerimi želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti, s katerimi se sooča organizacija.
 - Tudi pri usklajevalnem tipu kulture so člani organizacije usmerjeni navzven, v prihodnost, ki jo želijo pričakati pripravljeni in jo sami oblikovati.
- Handy (1979, cv: Tavčar, 2002, str. 187–188) razlikuje štiri različne tipe organizacijskih kultur: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti.
 - Kulturo moči lahko simbolno prikažemo kot pajčevino, saj organizacija, ki je usmerjana na podlagi kulture moči, teži k obvladovanju okolice, njeni člani med seboj ne trpijo nobene opozicije, med vodilnimi delavci v organizaciji pa prevladuje »zakon džungle«. Težave nastopijo z rastjo podjetja, saj postaja takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. Prednost kulture moči je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
 - Kultura vlog, ki jo simbolizira grški tempelj, je hierarhično in statusno zelo poudarjena, temelji pa na legitimnosti, legalnosti, racionalnem obnašanju in odgovornosti. V organizaciji se delovanje usmerja s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil in podobno, konflikti pa se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Takšna kultura je uspešna, dokler deluje v stabilnem okolju, na spremembe pa se zelo počasi odziva.

- Kultura nalog, grafično prikazana kot mreža, je naravnana v doseganje postavljenih ciljev, kar je največja vrednota organizacije, zato so tudi vse strukture in procesi organizirani k doseganju ciljev. Vse, kar je napoti temu doseganju, je treba odstraniti, zamenjati tudi posamezne člane, ki ne morejo izpolniti svojih nalog. Organizacija se je sposobna hitro odzivati na izzive okolja, saj je njena moč v strokovnem znanju, ki ga imajo njeni člani.
 - Kultura osebnosti, ki je grafično prikazana kot protoplazma, se vzpostavi v organizaciji, kjer je vse naravnano v zadovoljevanje potreb njenih članov. Pri odločanju se uporablja metoda soglasja, vpliv avtoritete pa je minimalen. Prednost tipa kulture osebnosti je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb.
- Deal in Kennedy (1982, cv: Biloslavo, 2008, str. 125–127), ki poudarjata pomen prepoznavanja kultur po zunanjih znakih, med katere prištevata vrednote, vzornike, običaje in neformalno komuniciranje, sta kulture razporedila po dveh merilih: po objektivnem in subjektivnem tveganju zaposlenih pri odločanju in ukrepanju, zlasti na trgu, ter po času za povratni odziv o pravilnosti odločitev in ukrepov. Tako nastanejo štirje osnovni tipi kultur: poslovna kultura, kultura moči, procesna in sistemska kultura.
- Poslovna kultura: majhno, porazdeljeno tveganje, hitri odzivi; značilna je za trženje, temeljna vrednota so odjemalci; odločanje je hitro in enostavno, merilo uspešnosti je količina.
 - Kultura moči: značilna je za dinamične in tvegane dejavnosti (borze, moda, profesionalni šport); tveganje je veliko, uspeh in neuspeh sta vedno blizu drug drugemu, razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost, saj šteje bojevitost.
 - Procesna kultura: uprava, velika podjetja in ustanove; posamično tveganje je majhno, odziva skoraj ni, zato je oblika pred vsebino, pomembno je delati prav, čeprav nepravne stvari, previdnost je prva.
 - Sistemska kultura je značilna za velike, dolgoročne podvige (naložbe, projekti, vojska, gradbeništvo, industrija sistemov), kjer je tveganje izjemno, odzivi se pokažejo šele čez leta, ko je prepozno za popravke; odločanje je centralizirano, preudarnost in odločnost pa sta vrlini.

- Cameron in Quinn (2006, 33–45) sta oblikovala štiri tipe kultur: klan, adhokracija, hierarhija in trg, ki sta jih zasnovala na dveh razsežnostih: prožnost in samostojnost – stabilnost in obvladovanje; notranje okolje in integriranje – zunanje okolje in diferenciranje. Štirim tipom organizacijske kulture, ki jih podrobneje opredelimo z oznakami vloge vodje, merili uspešnosti in koncepti menedžmenta, ustrezajo naslednje splošne značilnosti (Tavčar, 2002, str. 189–190).
- Klan. Ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje – menedžerji so mentorji in morda očetovske osebnosti. Organizacijo povezujeta pripadnost ali tradicija. Zavzetost je velika. Organizacija podarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta posluš za odjemalce in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljajo timsko delovanje, sodelovanje in soglasje.
 - Adhokracija. Organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati. Organizacijo povezujeta zapisanost poskušanja in inoviranju. Šteje biti v prvih vrstah. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev. Šteje biti vodilni v izdelku ali storitvi. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost.
 - Hierarhija. Organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi. Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Nadvse pomembno je, da organizacija deluje gladko. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev je stabilnost in uspešno, učinkovito, gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost.
 - Trg. Organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni; opravijo, česar se lotijo. Organizacijo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje na trg. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na trgu. Organizacija je trdo tekmovalna.

2.3 RAZISKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo je težko raziskovati in analizirati, saj se poleg njenega usmerjenega oblikovanja razvija tudi povsem nezavedno, zlasti skozi delovanje zaposlenih in vpliva njihovih osebnih vrednot (Zupan idr., 2005, str. 328).

Analiza organizacijske kulture se začne s pregledom stanja strategije, organizacijskih ciljev, vrednot in delovanja organizacije, praviloma pa se s tem pregledom pokažejo spremembe v prepričanju, stališčih in obnašanju članov organizacije. Bryson (2004, str. 7) svetuje, da se organizacije, torej tudi knjižnice, ves čas odzivajo na spremembe, ki vplivajo na njihovo delovanje. Razmišljati morajo strateško in delovati kot še nikoli prej. Razumeti morajo svoj položaj in ga ves čas prevajati v učinkovite strategije, s katerimi lahko obvladujejo spremenjene razmere v notranjem in zunanem okolju organizacije. Razviti morajo tudi ustrezne osnove, na katerih sprejemajo in izvajajo svoje strategije, ves čas pa morajo tudi graditi dovolj močne povezave z drugimi organizacijami in skupnostjo, da lahko sprejmejo zelene strategije in jih zavarujejo med njihovim izvajanjem. Tudi v splošnih knjižnicah, kot ugotavlja Matthews (2004, str. 25), se uveljavljajo procesi strateškega načrtovanja, s katerim se opredelijo dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni cilji, ki so oblikovani na osnovi njihovega poslanstva, kar je tudi eden od bolj priljubljenih pristopov k procesu načrtovanja. Takšen pristop od zgoraj navzdol omogoča knjižnicam, da povežejo svoje poslanstvo, vizijo in na njej oblikovane cilje, zasnujejo strategijo za doseganje zastavljenih ciljev ter oblikujejo sisteme za merjenje uspešnosti doseganja predhodno postavljenih ciljev. Je pa strateško načrtovanje, tako pravi Matthews (2004, str. 29), predvsem namenjeno temeljiti analizi namena obstoja organizacije in razmisleku o možnih strategijah, s katerimi si bo organizacija zagotovila obstoj tudi v prihodnje. Proces dolgoročnega, strateškega načrtovanja tako pojasnijo, kaj želi knjižnica doseči, kako bodo dosegli zelene cilje in kako bodo vedeli, kako uspešno dosegajo postavljene cilje.

Zaradi različnih pogledov, ki jih imajo avtorji na povezavo kulture z organizacijo ter na sam koncept organizacijske kulture, so različni tudi načini njenega merjenja, ki so odvisni od empiričnega proučevanja.

Večina avtorjev povezavo kulture z organizacijo obravnava na dva načina. Nekateri kulturo kot lastnost organizacije razlagajo kot nekaj, kar vsaka organizacija ima in jo je zato mogoče tudi meriti. Kavčič (1994, str. 194–195) med dimenzije, ki jih je treba meriti, uvršča

vrednote, rituale, vzornike, zgodbe, simbole, mite o organizaciji ter proizvode in storitve. Kavčič (1994, str. 194–195) predstavi naslednje tehnike merjenja: spraševanje, preizkušanje in opazovanje obnašanja članov organizacije; analiza lastnosti vzornikov v organizaciji; analiza sloganov, parol in izrekov, ki so pomembni za organizacijo; analiza organizacijske filozofije, poslanstva podjetja; proučevanje organigrama podjetja, retorike, poslovanja s strankami in drugih kazalnikov kulture v organizaciji.

Nasprotniki tega pogleda na kulturo so tisti, ki razumejo organizacijsko kulturo kot proces. Organizacija je kultura. Tu postane proučevanje kulture bolj težavno. Kavčič (1994, str. 196) navaja sledeče načine proučevanja organizacijske kulture:

- analiziranje socializacije novih članov organizacije. Slabost tega pristopa je, da ne moremo ugotoviti elementov kulture, ki novim članom še niso bili posredovani;
- analiziranje odzivov na pomembne dogodke, ki so zaznamovali organizacijo, s pomočjo intervjujev in dokumentov;
- analiziranje vrednot, prepričanja, ciljev, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture. – Analiziranje odstopanj ali nerazumljivih dogajanj v organizaciji, ki so bila zapažena v intervjujih.

Proučevanje kulture organizacije temelji na kvantitativnem pristopu (z anketami, anketnimi vprašalniki) ali kvalitativnem pristopu (fokusne skupine, intervjuji – razgovori, opazovanje, obhodi organizacije). Da bi zajeli kar največ ustreznih podatkov o proučevani kulturi, je najboljša kombinacija kvantitativnega in kvalitativnega pristopa.

2.4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu. Prav tako lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in ne nazadnje vsaka organizacija. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni in tudi vsaka organizacija je lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljna. Organizacija je namreč močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. To bo vplivalo na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, na večjo produktivnost, tudi na krepitev finančnega kapitala organizacije (Mihalič, 2008, str. 4).

Delovno zadovoljstvo je kompleksen koncept, ki ga različni posamezniki različno pojmujejo. Navadno se povezuje z motivacijo, vseeno pa narava tega odnosa ni popolnoma jasna. Delovno zadovoljstvo je več kot notranje stanje oziroma občutenje posameznika, povezano z rezultati dela. Delovno zadovoljstvo se največkrat opredeljuje kot enodimenzionalni koncept, vendar se glede tega pojavljajo številna vprašanja, saj so zaposleni lahko zadovoljni z nekaterimi aspekti dela, medtem ko so z drugimi nezadovoljni (Mullins, 2005, str. 700).

Mihalič (2008, str. 4) v zvezi s temi teoretskimi razmisleki sklepa, da zadovoljstvo zaposlenih lahko pojmuje tudi kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznikov, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta.

Ugotavljanje vzrokov zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z delom je že zelo dolgo aktualno področje raziskovanja, zanimanje za raziskovanje se ohranja tudi zato, ker bolj zadovoljni zaposleni dalj časa vztrajajo v organizaciji, medtem ko so nezadovoljni zaposleni ne samo manj produktivni, pač tudi večkrat menjajo službe.

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične delovne razmere, možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Mnogi avtorji različno opredeljujejo dejavnike, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo.

Tako je Svetlik (2002, str. 184) združil dejavnike zadovoljstva z delom v šest tematsko povezanih skupin. Prvo skupino sestavljajo dejavniki, povezani z vsebino dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela; v drugo skupino spadajo dejavniki, povezani z možnostjo odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, s samostojnim razporejanjem delovnega časa, z vključenostjo v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije. Tretja skupina opredeljuje dejavnike zadovoljstva, ki so povezani s plačo: plačilo za delo, dodatek in ugodnosti. Naslednja, četrta skupina vsebuje dejavnike, ki so povezani z vodenjem in organizacijo dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela. Peta skupina zajema dejavnike, povezane z odnosi pri delu: delovno vzdušje, skupinski duh, reševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in

podrejenimi, zadnja, šesta skupina pa je sestavljena iz dejavnikov, povezanih z razmerami pri delu: telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

Mullins (2005, str. 701) je dejavnike zadovoljstva z delom razvrstil v pet skupin. Prvo skupino opredeljujejo individualni faktorji, ki vključujejo osebnost, izobrazbo, inteligentnost, sposobnost, starost, stan in orientacijo do dela. V drugi skupini so socialni faktorji, ki povezujejo odnose s sodelavci, skupinsko delo in norme ter priložnosti za interakcijo in neformalno organizacijo. Drža, vrednote in verovanje se povezujejo znotraj tretjega, imenovanega kulturni faktor. Organizacijski faktor zajema obseg, formalno strukturo in naravo dela, sem sodita tudi stil vodenja ter delovne razmere. V peti skupini so okoljski faktorji, ki vključujejo ekonomske, tehnične in socialne dejavnike dela.

Po rezultatih najobsežnejše mednarodne raziskave na tem področju (Gallup Institute, 1999–2007, cv: Mihalič, 2008, str. 5) so najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje.

2.4.1 Meritve delovnega zadovoljstva

V Sloveniji se bolj malo avtorjev ukvarja z instrumenti za merjenje delovnega zadovoljstva. Eden prvih in tudi najbolj psihometrično utemeljen instrument je Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 2003). Uveljavljen je merilni instrument SIOK 2015 (b. d.), ki poleg spremljanja organizacijske klime meri tudi delovno zadovoljstvo. Tretji takšen vprašalnik v slovenskem jeziku je tudi vprašalnik delovnega zadovoljstva založbe Mihalič in Partnerji (Mihalič, 2008).

2.4.2 Lestvica delovnega zadovoljstva

Za Lestvico delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 2003, str. 49–56) smo se odločili, ker je preprost in temeljito preizkušen pripomoček za merjenje delovnega zadovoljstva, s katerim lahko ugotavljamo zadovoljstvo posameznikov ali manjših skupin z delovno situacijo v organizaciji, lahko tudi njeno klimo. Lestvico sestavlja petnajst dejavnikov, ki predstavljajo različne vidike zadovoljstva. Vsakega od dejavnikov anketiranci ocenijo po petstopenjski Likertovi lestvici. Prednost merilnega instrumenta je v hitri razumljivosti, zato je uporabna tudi v organizacijah, kjer so zaposlene osebe z najnižjo stopnjo izobrazbe oziroma je raven njihove funkcionalne pismenosti dokaj nizka. Merilni instrument poleg ocen po posameznih petnajstih dejavnikih delovnega zadovoljstva daje tudi oceno zadovoljstva z delovno situacijo kot povprečno oceno vseh danih ocen (Pogačnik, 2003, str. 46).

Pogačnik (2003) s svojim merskim instrumentom Lestvica delovnega zadovoljstva išče vire delovnega zadovoljstva predvsem v odgovornosti, lojalnosti in iniciativnosti. Po njegovem mnenju morajo odgovornost za uspehe oziroma neuspehe prevzemati vsi člani organizacije. To pa je mogoče, če ima vodstvo organizacije dovolj poguma, da dodeljuje odgovornost zaposlenim, ki pa jo morajo biti pripravljene sprejeti. To pa seveda ni dovolj, saj je nujna tudi neomajna zvestoba vseh članov, da podpirajo organizacijo, in potrebna je dovolj visoka raven iniciativnosti, s tem da pobude za izboljšave prihajajo od vseh članov. Navedeno je mogoče v organizaciji, ki zagotavlja ugodno delovno okolje, kjer vsi poznajo cilje, ki so navdihujoči, a izvedljivi, da jih lahko prevzamejo za svoje.

3 PRAKTIČNI DEL NALOGE

3.1 IZVEDBA MERITEV

Spletne povezave do anketnih vprašalnikov smo posredovali direktorjem oziroma njihovim namestnikom, saj se je merjenje izvajalo poleti, ko je tudi čas letnih dopustov. Ti so potem povezave posredovali zaposlenim. Prvi anketni vprašalniki so bili izpolnjeni 22. julija 2019, anketiranje pa smo zaključili 1. septembra 2019. Tako dolgo obdobje anketiranja je bilo potrebno, saj smo morali počakati na zaposlene, da so se vrnil z letnih dopustov.

Prejeli smo blizu 50 odstotkov v celoti ali delno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Na prošnjo, da izpolnijo anketni vprašalnik, se je odzvalo 141 anketirancev, 126 anketirancev je anketni vprašalnik v celoti izpolnilo, preostalih 15 pa delno; v večini primerov niso ocenili dejavnikov zelene organizacijske kulture. V statistične analize smo vključili odgovore vseh 141 anketirancev, kar je blizu 50 odstotkov poslanih anketnih vprašalnikov. Sklenemo lahko, da smo dosegli nadpovprečno odzivnost, ki se pri družboslovnih raziskavah giblje med 20 in 40 odstotki (Flere, 2000, str. 128–130).

3.2 DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANIH OSEB

Demografsko sliko anketirancev podrobneje prikazuje *Preglednica 1*. Med anketiranci je bilo največ žensk, skupaj malo več kot 90 odstotkov, samo dobra tretjina anketirancev ima izobrazbo knjižničarske smeri, med njimi je slaba tretjina anketirancev z višjo izobrazbo knjižničarske smeri.

V zaključni del anketnega vprašalnika smo poleg dveh demografskih vprašanj o spolu in izobrazbi vključili še dve dodatni vprašanji, s katerima ugotavljamo, koliko izkušenj imajo anketiranci z delom v splošnih knjižnicah in katero vrsto dela tam opravljajo. Kot nam prikazuje *Preglednica 1*, so anketni vprašalnik izpolnile osebe, ki imajo veliko izkušenj z delom v knjižnicah, saj je bila manj kot petina anketirancev tam zaposlena manj kot pet let. *Preglednica 1* tudi pokaže, da sta bili med anketiranci kar dve tretjini tistih, ki izvajajo knjižničarske delovne naloge, seveda pa je med njimi največ anketirancev, ki delajo z uporabniki knjižničnih storitev.

Preglednica 1: Demografske značilnosti anketiranih oseb

Spol	V	Izobrazba	V
Moški	9	višja knjižničarske smeri	11,6
Ženske	91	višja druge smeri	9,9
Vrsta izobrazbe	V	visoka knjižničarske smeri	24,0
izobrazba knjižničarske smeri	35,6	visoka druge smeri	31,4
izobrazba druge smeri	64,4	druga izobrazba	23,1

Vrsta delovnih nalog	V	Delovne izkušnje v splošnih knjižnicah	V
delo z uporabniki	57,0	do 2 leti	6,6
obdelava knjižničnega gradiva	16,5	več kot 2 leti – do 5 let	9,1
tehnična ali administrativna dela	12,5	več kot 5 let – do 15 let	37,2
vodstvene naloge	14,0	več kot 15 let	47,1

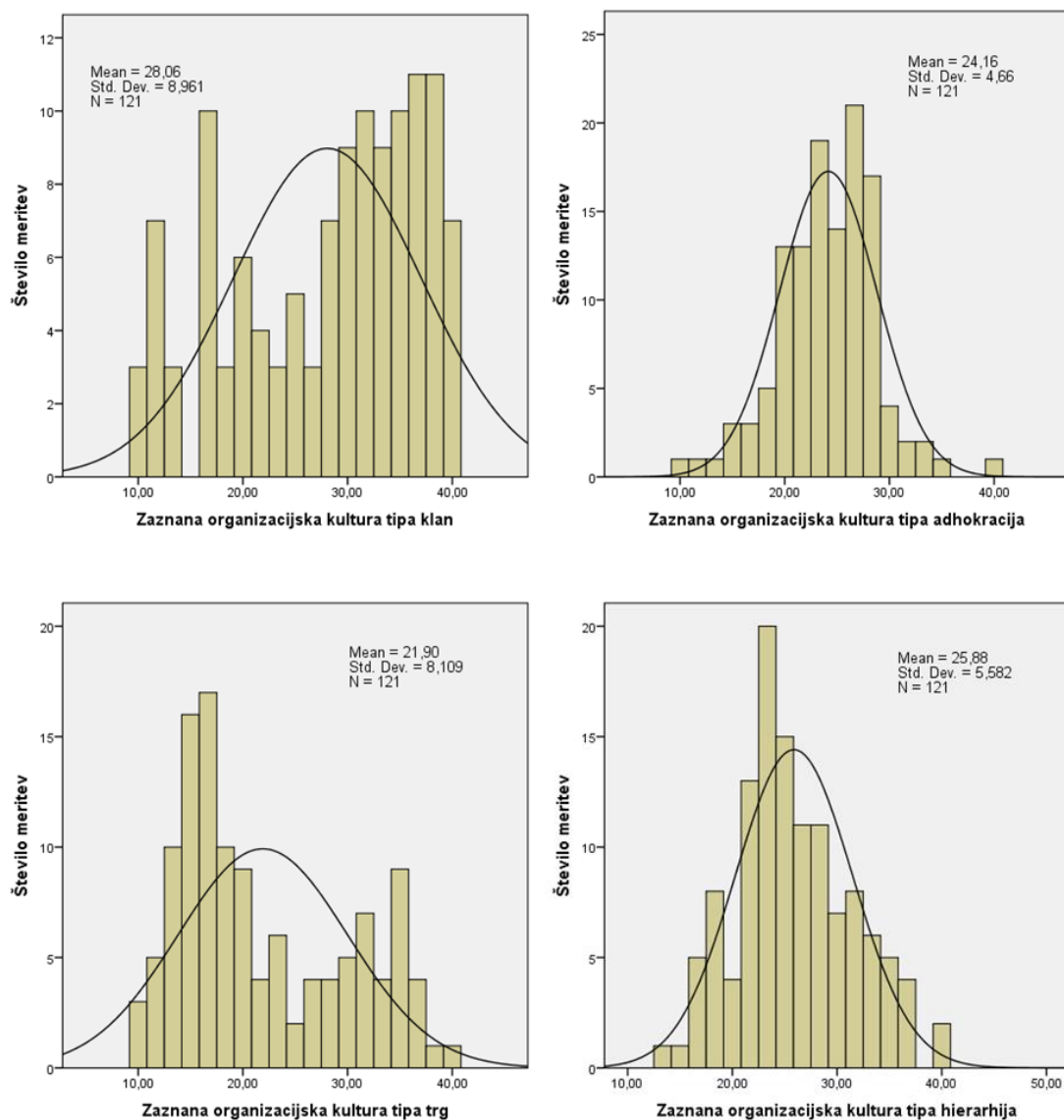
Naslovi stolpcev: V – Delež v vzorcu v %.

3.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

3.3.1 Zaznana organizacijska kultura v splošnih knjižnicah

Rezultati izračunov,² ki smo jih naredili s podatki meritev zaznane organizacijske kulture, kažejo (*Slika 1*), da je klan prevladujoči tip organizacijske kulture v splošnih knjižnicah (vrednost = 28,06), sledijo organizacijska kultura tipa hierarhija (vrednost = 25,88), tipa adhokracija (vrednost = 24,16) in tipa trg (vrednost = 21,90).

² Primer izračuna zaznane organizacijske kulture tipa klan: vsoto točk iz vprašalnika OCAI, ki so jih anketiranci dodelili odgovorom A pri vseh šestih dimenzijah organizacijske kulture, delimo s šest (Cameron in Quinn 2006, 26–30). Na enak način izračunamo zaznano organizacijsko kulturo tipa adhokracija; tipa trg in tipa hierarhija.



Slika 1: Frekvenčna porazdelitev meritev zaznane organizacijske kulture

Kot nam pokaže *Preglednica 2*, zaznana organizacijska kultura v splošnih knjižnicah v vseh njenih šestih dimenzijah ni usklajena s prevladujočo organizacijsko kulturo tipa klan, saj stil vodenja v organizaciji (tip hierarhija) in povezovalne sile v organizaciji (tip trg) kažejo značilnosti drugačne organizacijske kulture. Pri dimenzijah strateški poudarki in merila uspešnosti pa je močan vpliv kar treh organizacijskih kultur: tipa klan, adhokracija in hierarhija.

Preglednica 2: Dimenzije zaznane in zelene organizacijske kulture

Dimenzije organizacijske kulture		1	2	3	4
Glavne značilnosti delovnega okolja	1	30,70	23,7	22,20	23,30
	2	33,60	26,00	19,50	21,00
Stil vodenja	1	26,90	21,70	20,60	30,90
	2	33,40	24,00	14,50	28,10
Ravnanje z zaposlenimi	1	29,80	26,2	20,10	24,0
	2	34,10	27,40	14,40	24,10
Povezovalne sile organizacije	1	26,50	22,60	28,30	22,5
	2	33,50	26,90	24,40	15,20
Strateški poudarki	1	27,10	25,30	20,40	27,20
	2	34,00	27,10	15,00	23,90
Merilo uspeha	1	27,40	25,50	19,80	27,4
	2	33,10	27,50	16,30	23,10
ORGANIZACIJSKA KULTURA	1	28,06	24,16	21,90	25,88
	2	33,62	26,47	17,34	22,56

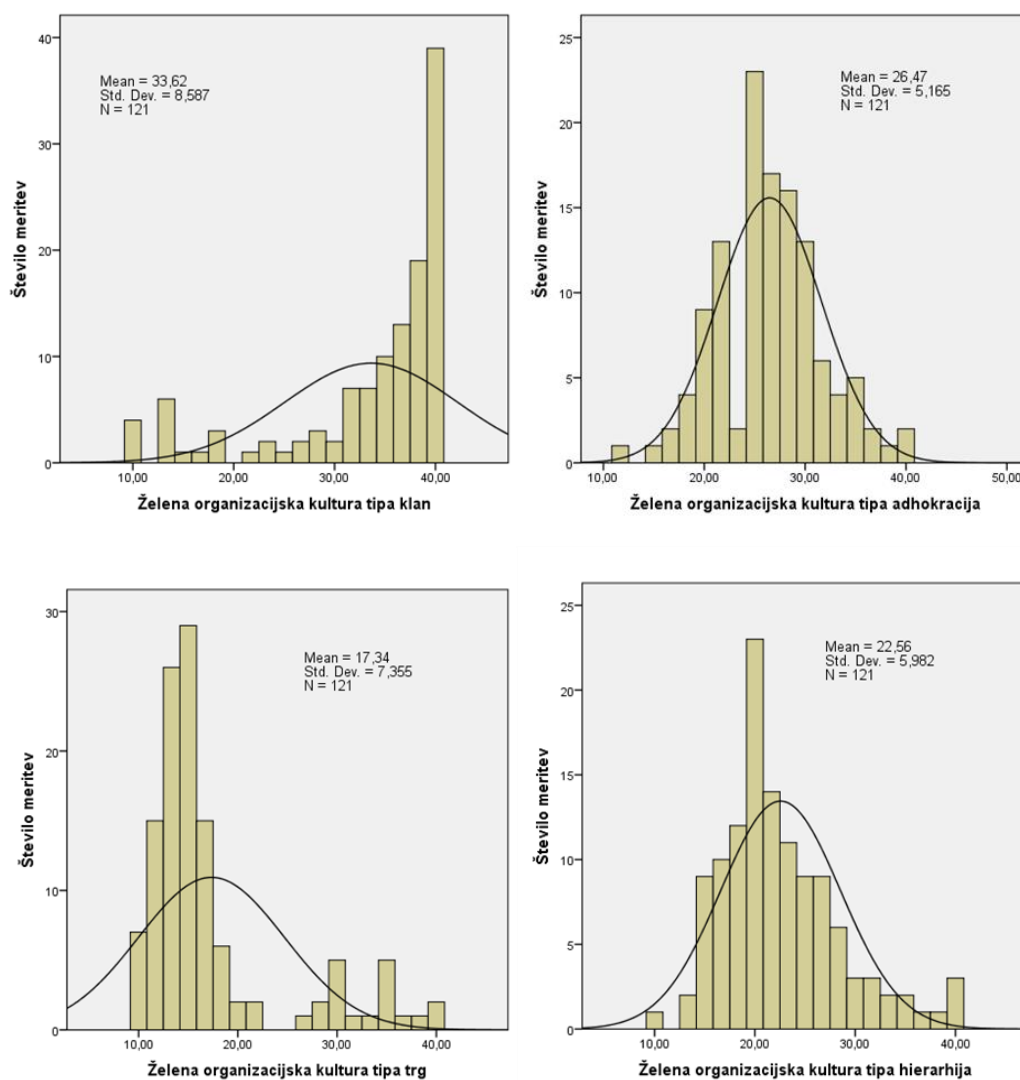
Naslovi stolpcev: 1 Organizacijska kultura tipa klan; 2 Organizacijska kultura tipa adhokracija; 3 Organizacijska kultura tipa trg; 4 Organizacijska kultura tipa hierarhija
Naslovi vrstic: 1 Zaznana organizacijska kultura; 2 Želena organizacijska kultura

Slika 1 pokaže, da rezultati meritev po posameznih tipih zaznane organizacijske kulture niso povsem normalno porazdeljeni. Porazdelitve rezultatov meritev organizacijske kulture tipa adhokracija (koeficient asimetričnosti = -0,147) in tipa hierarhija (koeficient asimetričnosti = 0,311) so, kar se tiče simetričnosti, blizu normalne porazdelitve. Krivulja rezultatov meritev zaznane organizacijske kulture tipa adhokracija je sploščena in odstopa od normalne porazdelitve (koeficient sploščenosti = 1,139), krivulja tipa hierarhija pa je blizu normalne porazdelitve (koeficient sploščenosti = -0,292), saj je le nekoliko bolj zgoščena okrog modusa kot pri normalni porazdelitvi. Porazdelitev podatkov meritev zaznane organizacijske kulture klan (koeficient asimetričnosti = -0,520, koeficient sploščenosti = -0,968), je asimetrična v levo, pri tipu trg (koeficient asimetričnosti = 0,561, koeficient sploščenosti =

-1,014) pa je asimetrična v desno, pri obeh tipih kulture pa sta krivulji bolj zgoščeni okrog modusa kot pri normalni porazdelitvi.

3.3.2 Želena organizacijska kultura v splošnih knjižnicah

Rezultati meritev pokažejo, da si zaposleni v splošnih knjižnicah želijo organizacijske kulture tipa klan (Slika 2).³ Drugače od zaznane je zelena organizacijska kultura tudi v vseh njenih šestih dimenzijah usklajena s prevladujočo kulturo tipa klan (Preglednica 2).



Slika 2: Frekvenčna porazdelitev meritev zelene organizacijske kulture

³ Primer izračuna zelene organizacijske kulture tipa klan: vsoto točk iz vprašalnika OCAI, ki so jih anketiranci dodelili odgovorom A pri vseh šestih dimenzijah zelene organizacijske kulture, delimo s šest (Cameron in Quinn 2006, 26–30). Na enak način izračunamo zeleno organizacijsko kulturo tipa adhokracija, tipa trg in tipa hierarhija.

Slika 2 prikazuje frekvenčne porazdelitve rezultatov meritev posameznih tipov zelene organizacijske kulture. Porazdelitev podatkov zelene organizacijske kulture tipa adhokracija (koeficient asimetričnosti = 0,112, koeficient sploščenosti = 0,305) je blizu normalne porazdelitve. Porazdelitev rezultatov meritev preostalih treh tipov zelene organizacijske kulture odstopajo od normalne porazdelitve. Porazdelitev podatkov zelene organizacijske kulture tipa klan (koeficient asimetričnosti = -1,58, koeficient sploščenosti = 1,370) je asimetrična v levo ter koničasta. Tudi za zeleno organizacijsko kulturo tipov trg in hierarhija velja, da porazdelitev rezultatov meritev odstopa od normalne porazdelitve. Porazdelitev je koničasta, saj so podatki meritev bolj zgoščeni okrog modusa kot pri normalni porazdelitvi, in asimetrična v desno (tip trg: koeficient asimetričnosti = -1,72, koeficient sploščenosti = 1,904; tip hierarhija: koeficient asimetričnosti = -0,934, koeficient sploščenosti = 0,880).

3.3.3 Razlike med ocenami zaznane in zelene organizacijske kulture splošnih knjižnic

Razlike med ocenami zaznane in zelene organizacijske kulture smo preverjali s t-preizkusom dvojic (Paired samples t-test).

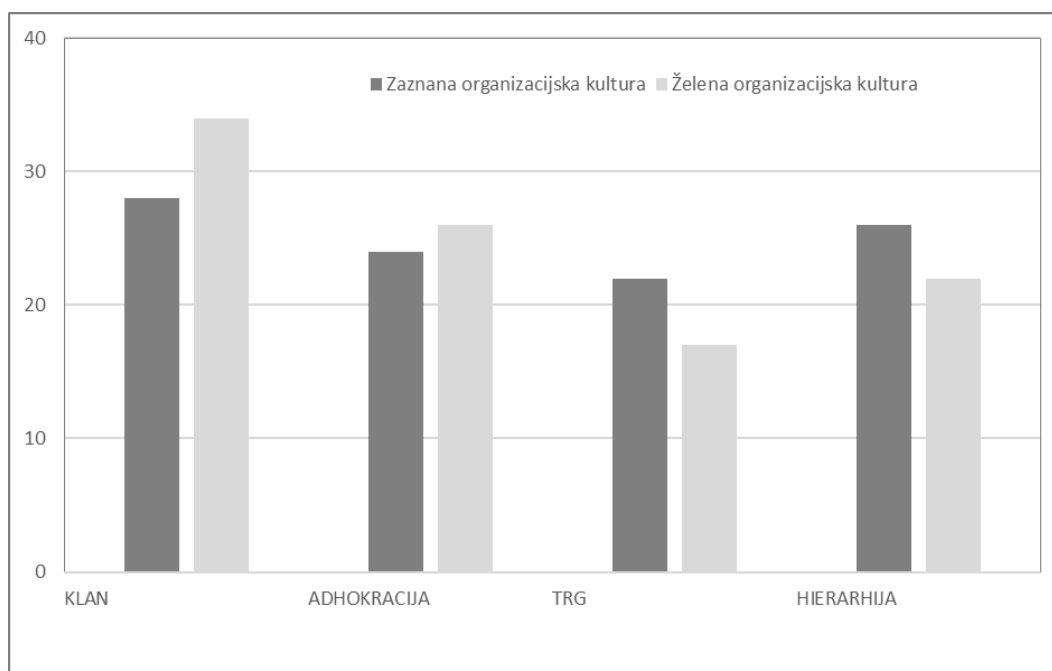
Razlike med ocenami zaznane in zelene organizacijske kulture – skupni rezultat

Med vsemi štirimi tipi zaznane in zelene organizacijske kulture ugotavljamo statistično značilne razlike v ocenah, zato lahko ugotovitve posplošimo na celotno populacijo zaposlenih v splošnih knjižnicah (*Slika 3*):

- organizacijska kultura tipa klan: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo bolj prijazno delovno okolje, vodje naj bodo mentorji, poudarjajo naj se osebni razvoj zaposlenih, sodelovanje in soglasje, merilo uspešnosti pa naj bo predvsem skrb za ljudi, zaposlene in uporabnike ($M = 5,60$; $t = 6,44$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- organizacijska kultura tipa adhokracija: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo več inovativnosti, dinamičnosti, ustvarjalnosti, podjetnosti in osebne pobude, pripravljeni so prevzeti več tveganj, od vodij pa pričakujejo več inovativnosti, usmeritve v rast in pridobivanje novih zmožnosti ($M = 2,30$; $t = 3,78$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- organizacijska kultura tipa trg: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnosti želijo občutno manj usmerjenosti na izide; želijo tudi, da je vodstvo manj agresivno pri

doseganju ciljev; tekmovalnosti, visokih zahtev in dosežkov naj se ne postavlja v ospredje delovanja knjižnic ($M = -4,60$; $t = -6,30$; $\text{Sig.} = 0,000$);

- organizacijska kultura tipa hierarhija: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo manj nadzora, formaliziranosti in strukturiranosti ($M = -3,30$; $t = -5,20$; $\text{Sig.} = 0,000$).

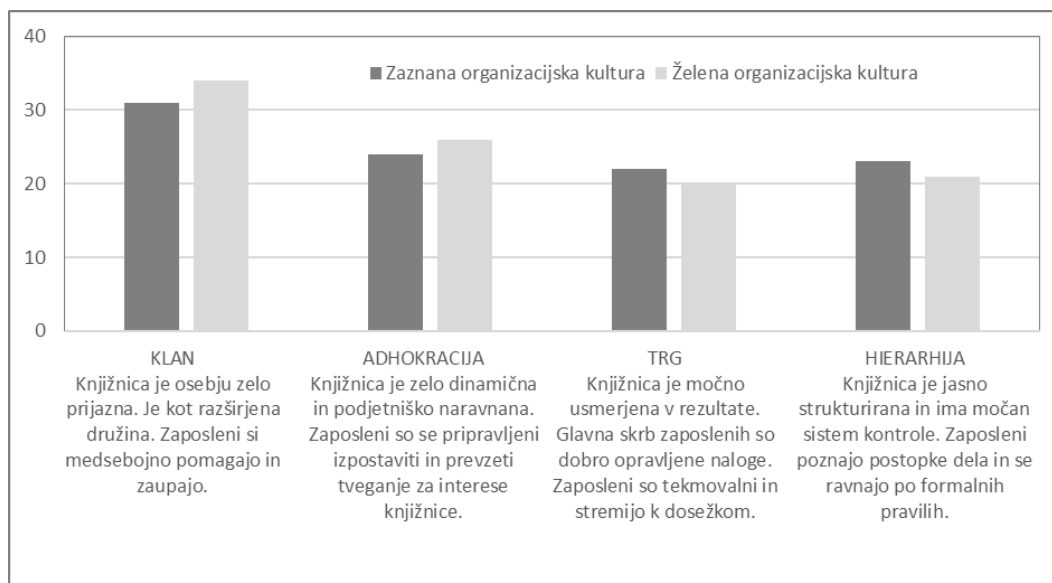


Slika 3: Razlike med ocenami zaznane in želeno organizacijske kulture – skupni izid

Razlike med zaznano in želeno organizacijsko kulturo – glavne značilnosti delovnega okolja

Pri dimenziji, ki pojasnjuje značilnosti delovnega okolja knjižnic, ugotovljamo naslednje statistično značilne razlike v ocenah med zaznano in želeno organizacijsko kulturo tipa (Slika 4):

- klan: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo še bolj osebni prostor, pričakujejo še več medsebojnega sodelovanja in povezanosti ($M = 2,81$; $t = 2,47$; $\text{Sig.} = 0,015$);
- adhokracija: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo več podjetnosti, inovativnosti, dinamičnosti in ustvarjalnosti in so prav s tem namenom tudi pripravljeni na več tveganja ($M = 2,23$; $t = 2,07$; $\text{Sig.} = 0,041$);



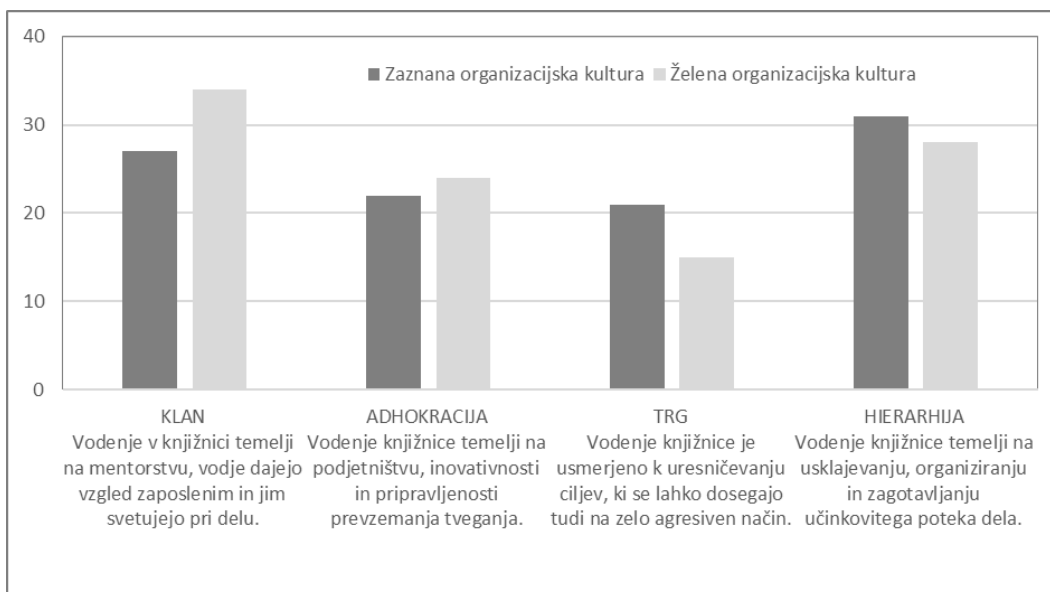
Slika 4: Zaznana in zelena organizacijska kultura – značilnosti delovnega okolja

- trg: zaposleni si želijo manj tekmovalnosti, da se v splošnih knjižnicah manj osredotočajo na cilje in izide njihovega uresničevanja ($M = -2,73$; $t = -2,58$; $\text{Sig.} = 0,011$);
- hierarhija: zaposleni v splošnih knjižnicah si želijo več samostojnosti pri delu z manj nadzora, strukturiranosti in tudi manj pravil ter predpisanih postopkov pri opravljanju svojega dela ($M = -2,31$; $t = -2,47$; $\text{Sig.} = 0,046$).

Razlike med zaznano in želeno organizacijsko kulturo – dimenzija vodenja knjižnice

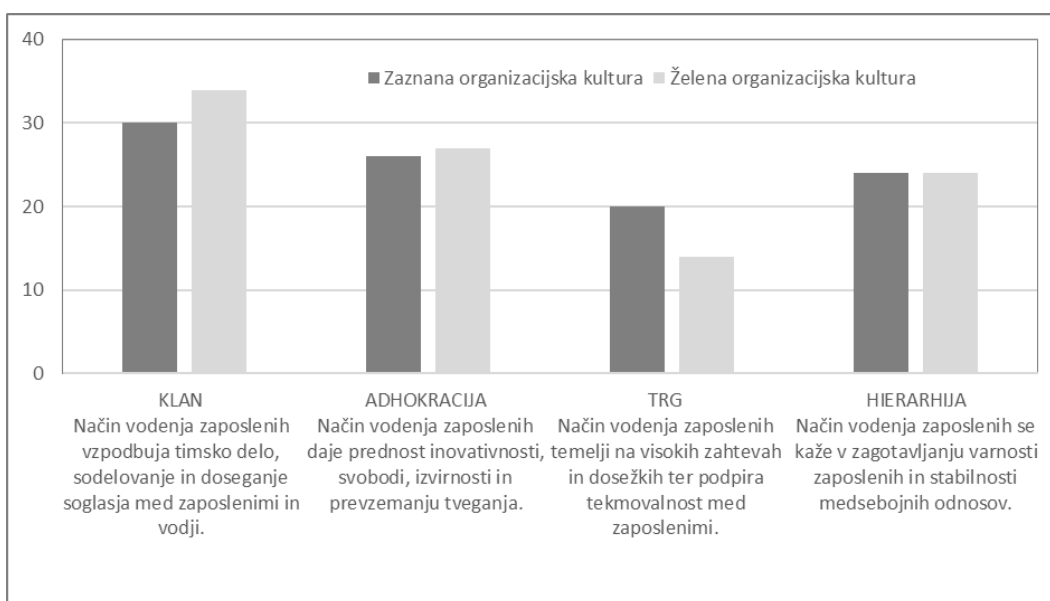
Pri dimenziji stil vodenja knjižnice smo ugotovili naslednje statistično značilne razlike v ocenah med zaznano in želeno organizacijsko kulturo tipa (Slika 5):

- klan: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo večje podpore vodstva, mentorskega odnosa in skrbi za zaposlene ($M = 6,53$; $t = 5,41$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- adhokracija: zaposleni v splošnih knjižnicah v prihodnje od vodij pričakujejo več podjetnosti, inovativnosti in ustvarjalnosti ($M = 2,31$; $t = 2,57$; $\text{Sig.} = 0,011$);
- trg: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnosti želijo manj agresivnosti pri doseganju ciljev ($M = -6,03$; $t = 5,05$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- hierarhija: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo nekoliko manj usklajevanj in pravil pri organiziranju dela ($M = -2,81$; $t = 2,53$; $\text{Sig.} = 0,011$).



Slika 5: Zaznana in zelena organizacijska kultura – stil vodenja knjižnice

Razlike med zaznano in zeleno organizacijsko kulturo – način ravnanja z zaposlenimi



Slika 6: Zaznana in zelena organizacijska kultura – način ravnanja z zaposlenimi

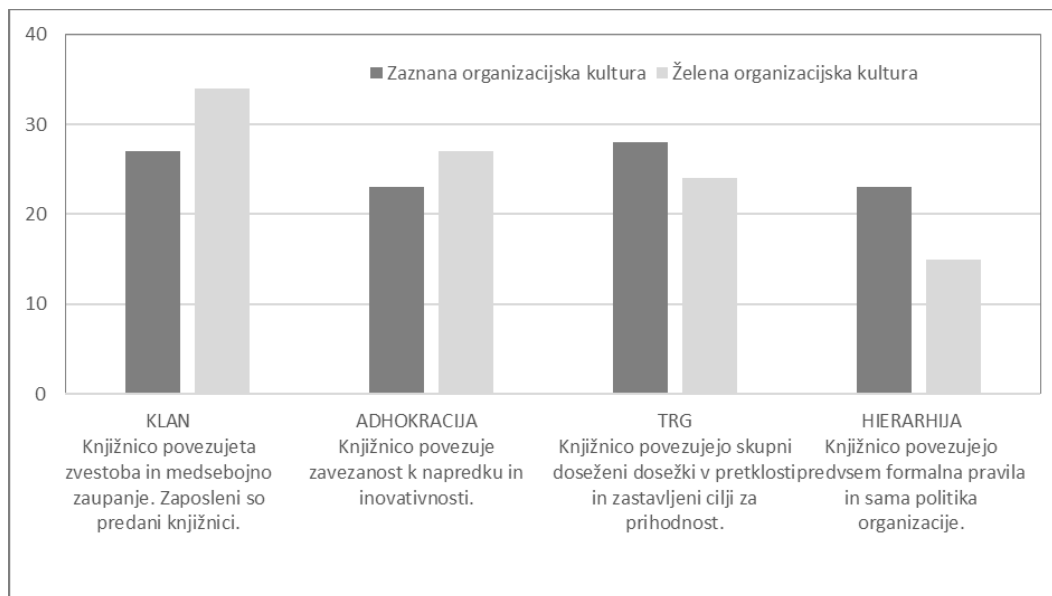
Pri vprašanju o načinu ravnanja z zaposlenimi smo ugotovili naslednje statistično značilne razlike v ocenah zaznane in zelene organizacijske kulture tipa (Slika 6):

- klan: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo še več timskega dela, iskanja soglasja in sodelovanja ($M = 4,38$; $t = 4,20$; $Sig. = 0,000$);

- trg: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnosti želijo manj tekmovalnosti, visokih zahtev in dosežkov ($M = 5,70$; $t = -5,44$; $\text{Sig.} = 0,000$).

Med zaznano in želeno organizacijsko kulturo tipa adhokracija in hierarhija ni statistično značilnih razlik v ocenah.

Razlike med zaznano in želeno organizacijsko kulturo – povezovalne sile knjižnice

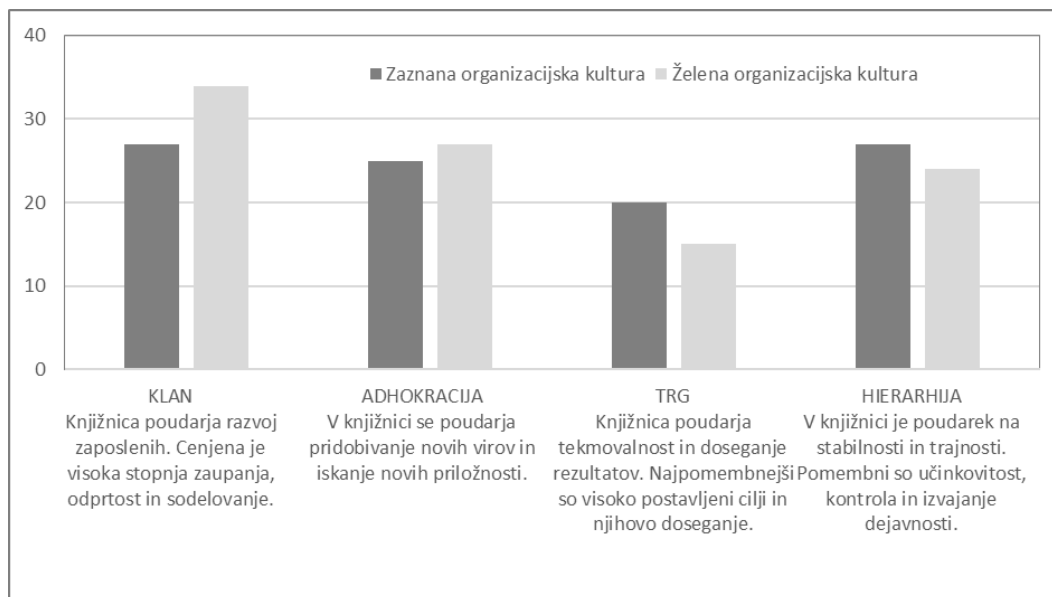


Slika 7: Zaznana in želena organizacijska kultura – povezovalne sile knjižnice

Pri vprašanju o povezovalnih silah v splošnih knjižnicah smo ugotovili naslednje statistično značilne razlike v ocenah zaznane in želene organizacijske kulture tipa (Slika 7):

- klan: zaposleni si v prihodnje želijo več zvestobe in medsebojnega zaupanja ($t = 6,14$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- adhokracija: zaposleni se želijo močneje zavezati inovacijam in razvoju, za kar so pripravljeni prevzeti tudi več tveganja ($t = 4,32$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- trg: zaposleni želijo, da so cilji in njihova realizacija manj poudarjeni ($t = -3,70$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- hierarhija: zaposleni želijo, da se v prihodnje zmanjša uporaba formalnih pravil in usmeritev ($t = -5,83$; $\text{Sig.} = 0,000$).

Razlike med zaznano in želeno organizacijsko kulturo – strateški poudarki



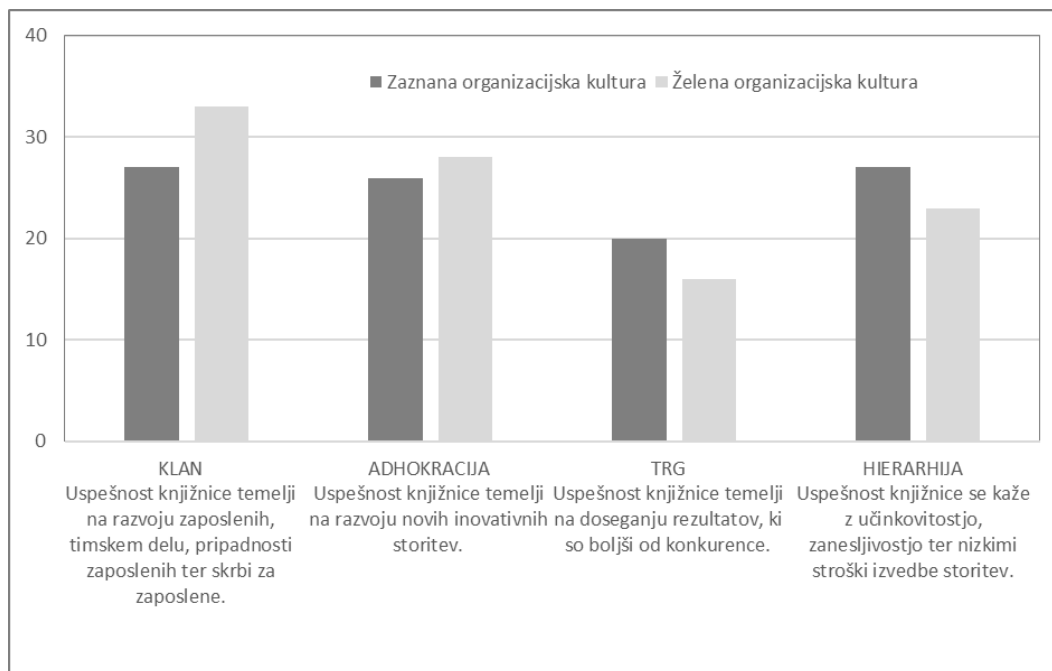
Slika 8: Zaznana in želena organizacijska kultura – strateški poudarki

Pri vprašanju o strateških poudarkih v splošnih knjižnicah ugotavljamo naslednje statistično značilne razlike v ocenah zaznane in zelene organizacijske kulture tipa (*Slika 8*):

- klan: zaposleni v splošnih knjižnicah si v prihodnje želijo večji poudarek na razvoju zaposlenih in ustvarjanju razmer, ki prinašajo višjo raven zaupanja, odkritosti in sodelovanja ($M = 6,95$; $t = 5,72$; $Sig. = 0,000$);
- trg: zaposleni si želijo, da se manj poudarjajo vnaprej postavljeni cilji uspešnosti delovanja v splošnih knjižnicah ($M = -5,50$; $t = -4,96$; $Sig. = 0,000$);
- hierarhija: zaposleni si želijo manjši poudarek na strateških usmeritvah, ki se nanašajo na stabilnost, učinkovitost, nadzor in nemoteno delovanje splošnih knjižnic ($M = 3,30$; $t = -2,96$; $Sig. = 0,001$).

Med zaznano in želeno organizacijsko kulturo tipa adhokracija ni statistično značilnih razlik v ocenah.

Razlike med zaznano in želeno organizacijsko kulturo – merila uspeha

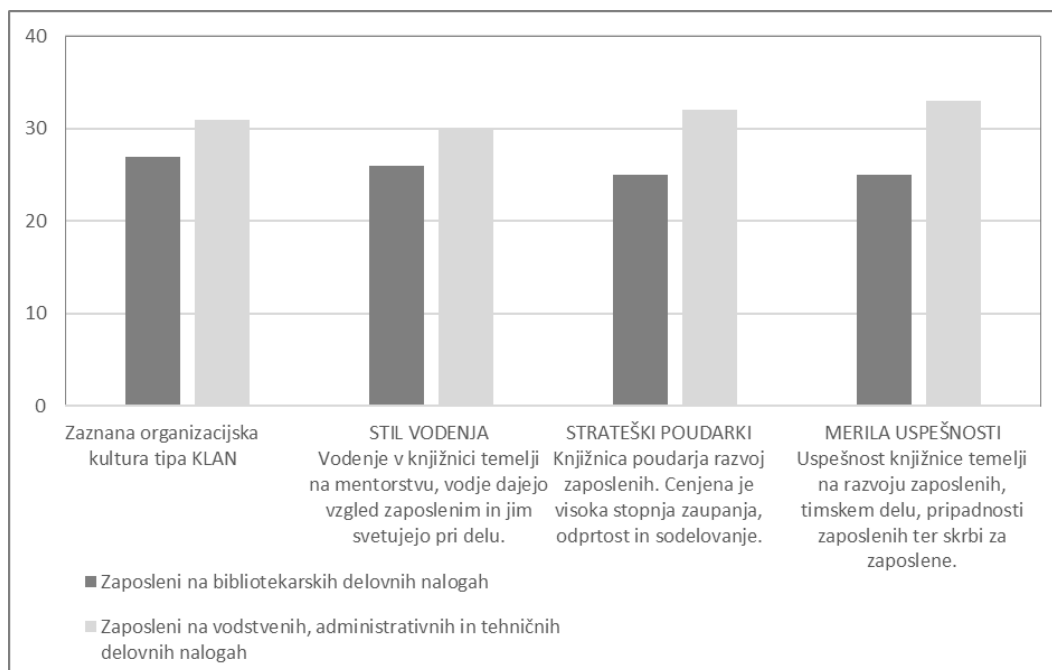


Slika 9: Zaznana in želena organizacijska kultura – merila uspeha

Pri merilih uspešnosti smo ugotovili statistično značilne razlike v ocenah obstoječe in želene organizacijske kulture tipa (Slika 9):

- klan: zaposleni si v prihodnje želijo, da bi uspešnost splošne knjižnice temeljila na razvoju zaposlenih, timskem delu, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi ($M = 5,80$; $t = 4,77$; $\text{Sig.} = 0,000$);
- adhokracija: zaposleni si v prihodnje želijo, da bi se uspešnost splošne knjižnice merila z dosežki na razvoju novih knjižničnih storitev ($M = 2,10$; $t = 2,12$; $\text{Sig.} = 0,036$);
- trg: zaposleni si želijo manj primerjav uspešnosti delovanja z drugimi splošnimi knjižnicami ($M = -3,50$; $t = -3,12$; $\text{Sig.} = 0,002$);
- hierarhija: zaposleni si želijo, da bi se v prihodnje uspešnost splošne knjižnice manj merila z učinkovitostjo, s sistematično načrtovanim delom in porabo sredstev ($M = -4,40$; $t = -3,77$; $\text{Sig.} = 0,000$).

3.3.4 Razlike v zaznavanju organizacijske kulture med vzorčnimi skupinami zaposlenih v splošnih knjižnicah

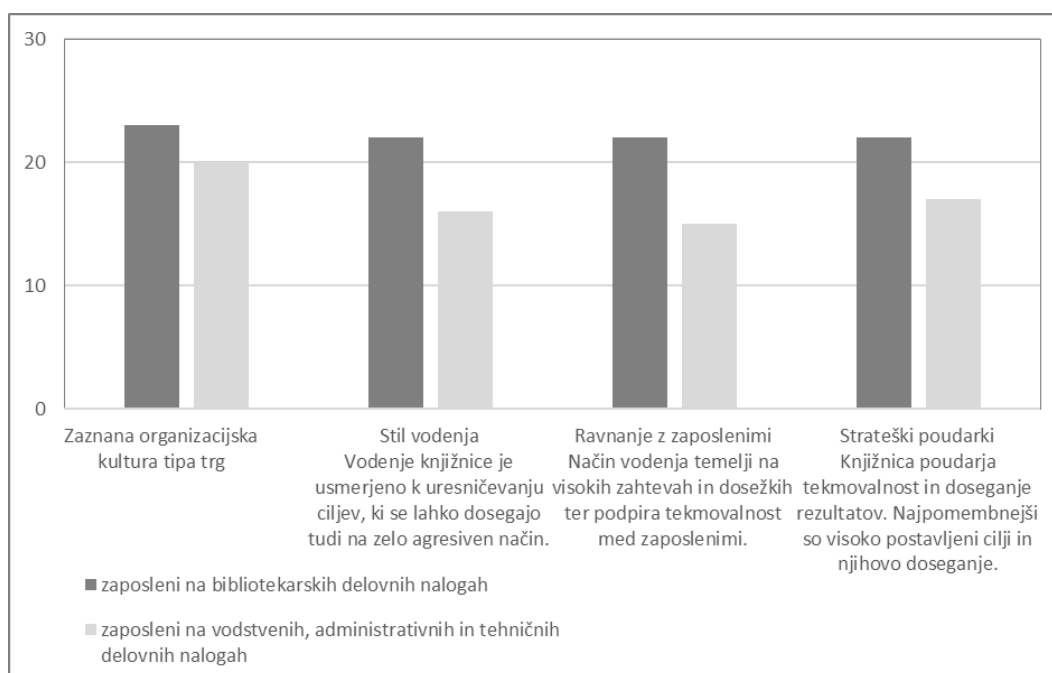


Slika 10: Razlike v ocenah zaznane organizacijske kulture tipa klan med vzorčnimi skupinami uporabnikov, ki se ločijo, glede na delovne naloge v splošni knjižnici

V anketni vprašalnik smo vključili demografska vprašanja, ki so nam pomagala oblikovati med seboj neodvisne vzorčne skupine zaposlenih v splošnih knjižnicah, ki se ločijo po spolu, izobrazbi, delovni dobi in delu, ki ga opravljajo v splošnih knjižnicah. Za ugotavljanje razlik v ocenah posameznih tipov oziroma dimenzij organizacijske kulture med dvema med seboj neodvisnima vzorčnima skupinama zaposlenih smo uporabili t-preizkus za neodvisne vzorce. Ena izmed predpostavk za izračun t-preizkusa je homogenost varianc, kar pomeni, da moramo najprej preveriti, ali se varianci vzorčnih skupin pomembno razlikujeta. Tako je t-preizkus za neodvisne vzorce sestavljen iz »rezultatov dveh preizkusov: iz rezultata Levene preizkusa, ki pove, ali se varianci dveh vzorčnih skupin med seboj statistično pomembno razlikujeta, in rezultata t-preizkusa, ki pove, ali se aritmetični sredini dveh vzorčnih skupin med seboj statistično pomembno razlikujeta« (Kožuh in Vogrinc, 2009, str. 111).

Ugotovitve so naslednje:

- zaznana organizacijska kultura tipa adhokracija in tipa hierarhija: med vzorčnimi skupinami, ki se razlikujejo, glede na spol, izobrazbo, delovne izkušnje in vrsto delovnih nalog v splošnih knjižnicah, ne najdemo statistično značilnih razlik v ocenah.
- Želena organizacijska kultura tipa klan, adhokracija, trg in hierarhija: med vzorčnimi skupinami, ki se razlikujejo, glede na spol, izobrazbo, delovne izkušnje in vrsto delovnih nalog v splošnih knjižnicah, ne najdemo statistično značilnih razlik v ocenah.



Slika 11: Razlike v ocenah zaznane organizacijske kulture tipa trg med vzorčnimi skupinami uporabnikov, ki se ločijo, glede na delovne naloge v splošni knjižnici

- Zaznana organizacijska kultura tipa klan (*Slika 10*): vodstveni, tehnični in administrativni delavci močneje kot zaposleni na bibliotekarskih delovnih nalogah zaznavajo obstoječo organizacijsko kulturo tipa klan (razlika v oceni 4,13; statistična značilnost $p = 0,013$), saj menijo, da vodenje knjižnice temelji na mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu (razlika v oceni 4,27; statistična značilnost $p = 0,032$), poudarjena je visoka stopnja zaupanja, odprtosti in sodelovanja (razlika v oceni 6,21; statistična značilnost $p = 0,003$), uspešnost knjižnice pa temelji na razvoju zaposlenih, timskem delu ter skrbi za zaposlene (razlika v oceni 8,27; statistična značilnost $p = 0,000$).

- Zaznana organizacijska kultura tipa trg (*Slika 11*): zaposleni na vodstvenih, tehničnih ali administrativnih nalogah drugače kot zaposleni na bibliotekarskih delovnih nalogah menijo, da je tržna organizacijska kultura šibka (razlika v oceni 3,10; statistična značilnost $p = 0,041$), saj je vodenje knjižnic premalo usmerjeno v uresničevanje ciljev (razlika v oceni 5,90; statistična značilnost $p = 0,019$), način vodenja ne temelji na visokih zahtevah in dosežkih (razlika v oceni 7,30; statistična značilnost $p = 0,002$), tekmovalnost in doseganje visoko postavljenih ciljev pa sta premalo poudarjena (razlika v oceni 5,24; statistična značilnost $p = 0,030$).

3.4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

3.4.1 Ocene dejavnikov zadovoljstva zaposlenih



Slika 12: Ocene dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah

Anketirance smo prosili, da ocenijo posamezne dejavnike zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah, ki sestavljajo Lestvico delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 2003, str. 49). Delovno zadovoljstvo v splošnih knjižnicah je opredeljeno s petnajstimi (15) spremenljivkami. Meritve smo izvedli s petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer pomeni: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen.

Zadovoljstvo zaposlenih v splošnih knjižnicah je ocenjeno s povprečno oceno 3,85, kar kaže na srednje dobro zadovoljstvo. Anketirani so daleč najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve ($M = 4,36$). Višje od izračunane povprečne ocene delovnega zadovoljstva so še ocene zadovoljstva s svobodo in samostojnostjo pri delu ($M = 4,13$), zadovoljstvo z zanimivostjo ($M = 4,17$), ustvarjalnostjo ($M = 3,93$) in zahtevnostjo dela ($M = 3,91$) ter zadovoljstvo z varnostjo ($M = 4,05$). Najnižje je, kar je bilo seveda pričakovano, bilo ocenjeno zadovoljstvo s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi ($M = 3,38$), preseneča pa nizka ocena zadovoljstva z ugledom dela ($M = 3,53$).

3.4.2 Faktorska analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah

Merilni instrument Lestvica delovnega zadovoljstva sestavlja 15 spremenljivk, ki pojasnjujejo dejavnike zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah (Pogačnik, 2003, str. 49). Meritve smo izvedli s petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer pomeni: 1 – zelo nezadovoljen pa 5 – zelo zadovoljen. Z uporabo multivariantne faktorske analize smo zadovoljstvo zaposlenih pojasnili z manjšim številom skupnih faktorjev.

Najprej smo preverili, ali so podatki primerni za izvedbo faktorske analize. S primerjavo velikosti korelacijskih in parcialnih korelacijskih koeficientov smo izvedli Kaiser-Meyer-Olkinov (KMO) preizkus ustreznosti vzorčenja, da bi ugotovili, ali so vzorčni podatki primerni za multivariantno faktorsko analizo. Tudi Barlettov preizkus sferičnosti je pokazal, da obstaja odvisnost med petnajstimi opazovanimi spremenljivkami (Hair, Black, Babin in Anderson, 2014, str. 114), kar je tudi eden od pogojev za izvedbo faktorske analize. Na osnovi izračunov vrednosti Cronbach α pri prvih treh faktorjih ugotavljamo vzorno zanesljivost merskega instrumenta, pri četrtem faktorju pa zmerno ($\alpha < 0,80$) zanesljivost merskega instrumenta (Ferligoj idr., 1995, str. 159).

Nove, sintetične spremenljivke – faktorje, ti so linearna kombinacija petnajstih spremenljivk, ki vstopajo v faktorsko analizo, smo določili z metodo glavnih osi in pravokotno rotacijo faktorjev Varimax s Kaiserjevo normalizacijo, ki zagotavlja medsebojno neodvisnost rotiranih faktorjev. S tem smo zagotovili čim bolj enostavno faktorsko strukturo, kjer vsakemu faktorju pripada le ena faktorska utež z veliko vrednostjo, vrednosti drugih faktorskih uteži pri tem faktorju pa so zelo majhne. Primerno število faktorjev smo določili na osnovi lastnih vrednosti faktorjev, ki morajo biti večje od 1, posamezna spremenljivka pa

je pojasnjevala vsaj en faktor (Hair idr., 2014, str. 109). Med postopkom smo izločili eno spremenljivko z dvema faktorskima utežema.

Preglednica 3: Faktorska analiza dejavnikov zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah

n = 120		1	2	3	4	5
Faktor 1: Vodenje dela				3,148	22,49	,837
Z9	Zadovoljstvo z neposrednim vodjem	,875	,800			
Z10	Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	,758	,636			
Z12	Zadovoljstvo s soodločanjem pri delu in poslovanju	,716	,774			
Z8	Zadovoljstvo z obveščenostjo	,669	,599			
Faktor 2: Motiviranost za delo				2,722	19,45	,826
Z14	Zadovoljstvo z zanimivostjo dela	,831	,727			
Z13	Zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela	,773	,784			
Z15	Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela	,706	,586			
Z11	Zadovoljstvo z ugledom dela	,545	,536			
Faktor 3: Nagrajevanje				2,503	17,88	,873
Z5	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	,832	,834			
Z6	Zadovoljstvo z možnostjo strokovnega napredovanja	,810	,807			
Z7	Zadovoljstvo s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi	,760	,742			
Faktor 4: Delovne razmere				1,673	11,95	0,711
Z3	Zadovoljstvo z varnostjo	,797	,794			
Z4	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	,732	,710			
Z1	Zadovoljstvo z delovnimi razmerami	,573	,717			
SKUPAJ				10,05	71,77	,898

Naslovi stolpcev: 1 Vrednost faktorске uteži (predstavlja korelacijo med originalnimi spremenljivkami in faktorji); 2 Vrednost komunalitete (delež variance, ki je pojasnjena s skupnimi faktorji); 3 Lastna vrednost faktorja; 4 Odstotek s faktorjem pojasnjene variance; 5 Cronbach α (statistična ocena reprodukcije ali stabilnosti podatkov, ki so dobljeni z merskim inštrumentom). Vrednost indeksa KMO = 0,846; Barlettov preizkus sferičnosti: Approx. Chi-Square 853,610; df 91; Sig. 0,000.

Metoda glavnih osi in pravokotna rotacija Varimax s Kaiserjevo normalizacijo. Rotacija je konvergirala v 8 iteracijah.

V končni rešitvi ostanejo štirje faktorji, ki skupaj pojasnjujejo slabih 72 % variance delovnega zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah (*Preglednica 3*). Prvi faktor, ki smo ga dobili z metodo glavnih osi in pravokotno rotacijo faktorjev, nam pojasnjuje dobrih 22 % celotne variance delovnega zadovoljstva, drugi faktor pojasnjuje skoraj 20 % s prvim faktorjem še nepojasnjene variance, tretji faktor pojasnjuje malo manj kot 18 % variance, ki ni pojasnjena s prvima dvema faktorjema, četrti faktor pa pojasnjuje slabih 12 % variance zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah, ki ni pojasnjena s prvimi tremi faktorji.

Prvi faktor sestavljajo spremenljivke, ki pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjem organizacije, samostojnostjo pri delu, možnosti soodločanja ter obveščenostjo. Prvi faktor poimenujemo *Vodenje dela*.

Drugi faktor sestavljajo spremenljivke, ki pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga izvajajo v splošnih knjižnicah, in njegovim družbenim ugledom. Drugi faktor poimenujemo *Motiviranost za delo*.

Tretji faktor, ki smo ga poimenovali *Nagrajevanje*, sestavljajo spremenljivke, ki pojasnjujejo, kako so zaposleni v splošnih knjižnicah zadovoljni z možnostjo strokovnega in kariernega napredovanja ter s plačo in drugimi nematerialnimi ugodnostmi.

Četrti faktor poimenujemo *Delovne razmere*, saj ga sestavljajo spremenljivke, ki pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi razmerami v splošnih knjižnicah, varnostjo in stalnostjo zaposlitve.

Če smo delovno zadovoljstvo merili s petnajstimi spremenljivkami, lahko z rezultati factorske analize zadovoljstvo zaposlenih izrazimo zgolj s štirimi skupnimi faktorji, ki pojasnjujejo slabih 72 odstotkov variance zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah. Ti štirje faktorji so kazalci zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah. Vrednosti factorskih uteži so visoke, od najnižje vrednosti 0,545 do največje vrednosti 0,875, kar kaže na zelo dobro povezanost med originalnimi spremenljivkami, s katerimi smo merili zadovoljstvo zaposlenih, in štirimi skupnimi faktorji.

3.4.3 Razlike v ocenah kazalcev zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah

S t-preizkusom za neodvisne vzorce smo med posameznimi vzorčnimi skupinami zaposlenih ugotavljali razlike v ocenah kazalcev delovnega zadovoljstva zaposlenih v splošnih

knjižnicah. V nadaljevanju predstavljamo rezultate testiranj, kjer ugotavljamo statistično značilne razlike v ocenah, ki jih lahko posplošimo na celotno, za potrebe raziskave oblikovano populacijo zaposlenih v splošnih knjižnicah.

Izobrazba zaposlenih

Zaposleni s knjižničarsko izobrazbo so manj kot drugi zaposleni zadovoljni z vodenjem dela, saj so manj zadovoljni z neposrednim vodjem ter z možnostmi samostojnega opravljanja dela ter soodločanja pri delu in poslovanju knjižnice.

Vrsta dela v knjižnici

Zaposleni v splošnih knjižnicah, ki opravljajo strokovna knjižničarska dela, so manj kot drugi zaposleni v vodstvu, administraciji in tehničnih službah zadovoljni z vodenjem dela, saj nižje ocenjujejo neposrednega vodjo, svobodo in možnost samostojnosti pri delu, soodločanje pri poslovanju knjižnice, manj so tudi zadovoljni z obveščenostjo.

Zaposleni v splošnih knjižnicah, ki opravljajo strokovna knjižničarska dela, so tudi manj kot drugi zaposleni v vodstvu, administraciji in tehničnih službah zadovoljni z delovnimi razmerami v knjižnici, pri čemer izstopajo nižje ocene zadovoljstva z delovnimi razmerami in varnostjo.

Vodstveni delavci bolje kot drugi zaposleni v splošnih knjižnicah ocenjujejo zadovoljstvo z vodenjem dela, motiviranostjo in nagrajevanjem. Največjo razliko, kar je seveda pričakovano, opazimo pri ocenah zadovoljstva z možnostjo napredovanja in z nagrajevanjem, zelo veliko razliko opazimo tudi pri oceni zadovoljstva s soodločanjem pri delu in poslovanju.

Delovne izkušnje v splošnih knjižnicah

Obstajajo značilne razlike v oceni zadovoljstva s delovnimi razmerami, kjer lahko zapišemo, da so s stalnostjo zaposlitve bolj zadovoljni zaposleni, ki so v knjižnicah zaposleni več kot pet let.

3.5 POVEZANOST ZAZNANE ORGANIZACIJSKE KULTURE Z ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH V SPLOŠNIH KNJIŽNICAH

Moč povezanosti med posameznimi tipi zaznane organizacijske kulture in kazalci zadovoljstva zaposlenih smo ugotavljali s korelacijsko analizo. Stopnja, s katero dve spremenljivki pojasnujeta druga drugo, je določena s korelacijo med obema spremenljivkama in izražena s Pearsonovim korelacijskim koeficientom, ki je izbrana matematična in statistična številka mera in predstavlja velikost linearne povezanosti dveh spremenljivk, merjenih na istem predmetu proučevanja.

Za podrobnejšo analizo povezav med navedenimi spremenljivkami smo uporabili korelacijsko matriko. *Preglednica 4* in *Preglednica 5* prikazujeta Pearsonov korelacijski koeficient r , njegovo stopnjo statistične značilnosti p in število meritev n , ki so bile upoštevane pri statističnem preizkusu. Povsod tam, kjer p -vrednosti presegajo vrednosti 0,05, ni statistično značilne korelacije med dvema spremenljivkama, izražene s Pearsonovim korelacijskim koeficientom.

3.5.1 Povezanost kazalcev zadovoljstva zaposlenih z zaznano organizacijsko kulturo

Preglednica 4: Povezanost kazalcev zadovoljstva zaposlenih z zaznano organizacijsko kulturo

Dimenzije zaznane organizacijske kulture		1	2	3	4
Vodenje dela	Pearsonov koeficient korelacije r	,379	,110	-,354	-,198
	Asimp. p -vrednost (2-stranska)	,000	,223	,000	,027
	n	124			
Motiviranost za delo	Pearsonov koeficient korelacije r	,168	,083	-,096	-,201
	Asimp. p -vrednost (2-stranska)	,053	,342	,272	,020
	n	133			
Nagrajevanje	Pearsonov koeficient korelacije r	,160	,098	-,116	-,169
	Asimp. p -vrednost (2-stranska)	,068	,267	,185	,054
	n	131			
Delovne razmere	Pearsonov koeficient korelacije r	,123	-,046	-,112	,005
	Asimp. p -vrednost (2-stranska)	,170	,606	,208	,956
	n	127			

Naslavi stolpcev: 1 Organizacijska kultura tipa klan, 2 Organizacijska kultura tipa adhokracija, 3 Organizacijska kultura tipa trg, 4 Organizacijska kultura tipa hierarhija

Če upoštevamo priporočila, ki jih predlaga Cohen (1988), obstaja:

- srednje močna povezanost (Pearsonov korelacijski koeficient je v intervalu $0,3 < |r| < 0,5$) zaznane organizacijske kulture tipa klan in tipa trg z vodenjem knjižnice (vodja, samostojnost pri delu, raven soodločanja, obveščenost);
- šibka povezanost (Pearsonov korelacijski koeficient je v intervalu $0,1 < |r| < 0,3$) zaznane organizacijske kulture hierarhija z vodenjem knjižnice (vodja, samostojnost pri delu, možnost soodločanja, obveščenost) in motiviranostjo za delo (zanimivost, ustvarjalnost, zahtevnost in ugled dela).

3.5.2 Povezanost zelene organizacijske kulture z zadovoljstvom zaposlenih v splošnih knjižnicah

S korelacijsko analizo (Preglednica 5) smo ugotavljali moč povezanosti med posameznimi tipi zelene organizacijske kulture in kazalci delovnega zadovoljstva. Večina povezav med spremenljivkami ni statistično značilna ($p > 0,05$). Le zelena organizacijska kultura tipa adhokracija je šibko povezana z nagrajevanjem (kariera, strokovnost, plača in druge materialne ugodnosti), saj je absolutna vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta v intervalu $0,1 < |r| < 0,3$ (Cohen, 1988).

Preglednica 5: Povezanost kazalcev zadovoljstva zaposlenih s posameznimi tipi zelene organizacijske kulture

Dimenzije zaznane organizacijske kulture		1	2	3	4
Vodenje dela	Pearsonov koeficient korelacije r	-,111	-,110	,170	,036
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,246	,251	,075	,706
	n = 111				
Motiviranost za delo	Pearsonov koeficient korelacije r	,037	-,136	,079	-,033
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,690	,141	,394	,720
	n = 119				
Nagrajevanje	Pearsonov koeficient korelacije r	,005	-,235	,136	,032
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,962	,011	,144	,734
	n = 116				
Delovne razmere	Pearsonov koeficient korelacije r	-,041	-,005	,011	,049
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,669	,957	,912	,603
	n = 114				

Naslovi stolpcev: 1 Organizacijska kultura tipa klan, 2 Organizacijska kultura tipa adhokracija, 3 Organizacijska kultura tipa trg, 4 Organizacijska kultura tipa hierarhija

4 RAZPRAVA IN ZAKLJUČKI

4.1 REALIZACIJA RAZISKOVALNIH CILJEV

Naš cilj je bil, da na populaciji zaposlenih v izbranih splošnih knjižnicah ugotovimo moč obstoječe in želene organizacijske kulture v slovenskih splošnih knjižnicah ter pridemo do ocene zadovoljstva njihovih zaposlenih.

Raziskovalne cilje, ki smo jih postavili (*poglavje 1.2*), smo izpolnili. Ugotavljamo:

- da obstajajo značilne razlike med ocenami zaznane in želene organizacijske kulture (*poglavje 3.3.3*), prav tako pa med različnimi skupinami zaposlenih v splošnih knjižnicah obstajajo statistično značilne tudi razlike v ocenah zaznane in želene organizacijske kulture (*poglavje 3.3.4*);
- da obstaja manjše število skupnih faktorjev (kazalci zadovoljstva zaposlenih), ki dovolj dobro pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih v splošnih knjižnicah (*poglavje 3.4.2*), prav tako pa med različnimi skupinami zaposlenih v splošnih knjižnicah obstajajo statistično značilne razlike v ocenah zadovoljstva zaposlenih (*poglavje 3.4.3*);
- da obstaja dokaj visoka povezanost med posameznimi tipi zaznane organizacijske kulture in kazalci zadovoljstva zaposlenih (*poglavje 3.5.1*).

4.2 ZAKLJUČKI

4.2.1 Zaključki – organizacijska kultura

Na osnovi pregleda rezultatov meritev in izračunov, ki smo jih naredili po navodilih avtorjev (Cameron in Quinn, 2006, str. 26–30), ugotavljamo, da je zaznana organizacijska kultura tipa klan prevladujoča v splošnih knjižnicah. Torej je delovno okolje v splošnih knjižnicah zelo prijazno, anketiranci si medsebojno pomagajo in zaupajo. Vodenje splošnih knjižnic temelji na usklajevanju, organiziranju in zagotavljanju učinkovitega poteka dela, način vodenja zaposlenih podpira timsko delo in sodelovanje, vodje se trudijo dosežati soglasje z zaposlenimi. Skupni pretekli dosežki in zastavljeni cilji povezujejo zaposlene v splošnih knjižnicah.

Pregled rezultatov meritev posameznih dimenzij organizacijske kulture pa pokaže pomembne vplive tudi preostalih treh tipov organizacijske kulture. Ko gre za stil vodenja knjižnice, smo zaznali močan vpliv zaznane organizacijske kulture tipa hierarhija, kjer je vodenje nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela. Na stil vodenja

ima močan vpliv tudi zaznana organizacijska kultura tipa klan, kjer pa so poudarki na mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.

Ko gre za strateške poudarke, smo zaznali močan vpliv zaznane organizacijske kulture tipa klan in hierarhija. Tako se v splošnih knjižnicah poudarja stabilnost in trajnost delovanja, kar je značilno za organizacijsko kulturo tipa hierarhija, prav tako pa je močan tudi vpliv organizacijske kulture tipa klan, ta se kaže z močnimi poudarki na razvoju zaposlenih, ki temelji na zaupanju, odprtosti in sodelovanju.

Mešanje vplivov različnih tipov zaznane organizacijske kulture ugotavljamo pri merilih uspešnosti, kjer je značilen dokaj enakovreden vpliv kulture tipa klan (uspešnost splošnih knjižnic temelji na razvoju zaposlenih), kulture tipa hierarhija (uspešnost splošnih knjižnic izkazuje z učinkovitostjo) in tipa adhokracija (uspešnost splošnih knjižnic se izkazuje z novimi storitvami).

Do mešanja vplivov različnih tipov zaznane organizacijske kulture prihaja tudi pri povezovalnih silah knjižnice, kjer je opazen nekoliko prevladujoč vpliv kulture tipa trg, kjer knjižnico povezujejo postavljeni cilji in njihova realizacija, zelo močan pa je tudi vpliv kulture tipa klan, ki se kaže v zvestobi in predanosti knjižnici ter medsebojnem zaupanju zaposlenih.

Če za zaznano organizacijsko kulturo v splošnih knjižnicah velja, da je s prevladujočo organizacijsko kulturo tipa klan neuskklajena v večini njenih dimenzij, pa to ne velja za želeno organizacijsko kulturo. Le pri dejavnih strateški poudarki in merila uspešnosti se opaža močan vpliv dveh organizacijskih kultur: tipa klan in hierarhija. Cameron in Quinn (2006, str. 60) poudarjata, da je usklajenost posameznih dejavnikov organizacijske kulture s prevladujočo skupno organizacijsko kulturo pomembna, saj so organizacije, ki imajo med vsemi šestimi dimenzijami usklajeno organizacijsko kulturo, uspešnejše.

Vodstveni, tehnični in administrativni delavci močneje kot zaposleni na bibliotekarskih delovnih nalogah zaznavajo, da v splošnih knjižnicah prevladuje organizacijska kultura tipa klan, saj po njihovem mnenju vodenje knjižnice temelji na mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu, poudarjena je visoka stopnja zaupanja, odprtosti in sodelovanja, uspešnost knjižnice pa temelji na razvoju zaposlenih, timskem delu ter skrbi za zaposlene.

Ravno nasprotno kot zaposleni na bibliotekarskih delovnih nalogah pa zaposleni na vodstvenih, tehničnih ali administrativnih nalogah menijo, da je tržna organizacijska kultura šibka, da je vodenje knjižnic premalo usmerjeno v uresničevanje ciljev, ne poudarja se tekmovalnosti niti doseganja visoko postavljenih ciljev.

4.2.2 Zaključki – zadovoljstvo zaposlenih v splošnih knjižnicah

Srednja ocena zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah znaša 3,85, kar kaže na srednje dobro zadovoljstvo. Zaposleni so pričakovano daleč najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, najmanj zadovoljni pa s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi. Preseneča nizka ocena zadovoljstva z ugledom dela ter visoka ocena zadovoljstva s samostojnostjo in zanimivostjo dela.

Če smo delovno zadovoljstvo merili s petnajstimi spremenljivkami, ga lahko po končani faktorski analizi izrazimo zgolj s štirimi skupnimi faktorji, ti skupaj pojasnjujejo slabih 72 odstotkov variance zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah, ki predstavljajo kazalce zadovoljstva zaposlenih:

- *Vodenje dela*: faktor sestavljajo spremenljivke, ki pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjem organizacije, samostojnostjo pri delu, možnostjo soodločanja ter obveščenostjo.
- *Motiviranost za delo*: faktor sestavljajo spremenljivke, ki pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga izvajajo v splošnih knjižnicah, in njegovim družbenim ugledom.
- *Nagrajevanje*: faktor sestavljajo spremenljivke, ki pojasnjujejo, kako so zaposleni v splošnih knjižnicah zadovoljni z možnostjo strokovnega in kariernega napredovanja ter s plačo in drugimi nematerialnimi ugodnostmi.
- *Delovne razmere*: sem sodijo spremenljivke, ki pojasnjujejo zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi razmerami v splošnih knjižnicah, varnostjo in stalnostjo zaposlitve.

Zaposleni s knjižničarsko izobrazbo so manj kot drugi zaposleni zadovoljni z vodenjem dela. Enako mnenje, kot ga imajo zaposleni s knjižničarsko izobrazbo, imajo tudi drugi njihovi sodelavci, ki opravljajo strokovna knjižničarska dela. Strokovni delavci so v primerjavi z drugimi zaposlenimi tudi manj zadovoljni z delovnimi razmerami v knjižnici. Pričakovano

pa vodstveni delavci bolj kot drugi zaposleni v splošnih knjižnicah ocenjujejo zadovoljstvo z vodenjem dela, motiviranostjo in nagrajevanjem.

4.2.3 Zaključki – moč povezanosti organizacijske kulture z zadovoljstvom zaposlenih v splošnih knjižnicah

Če upoštevamo mnenje avtorice Fink (2003, str. 58), da Pearsonovi korelacijski koeficienti z vrednostmi od $0,260 < |r| < 0,509$ v družboslovnih raziskavah pomenijo dokaj visoko povezavo med spremenljivkami, lahko sklenemo, da je povezava zaznane organizacijske kulture tipa klan in tipa trg z vodenjem knjižnice dokaj visoka.

Ugotavljamo pa nekoliko šibkejšo povezanost zaznane organizacijske kulture tipa hierarhija z vodenjem knjižnice in motiviranostjo za delo. Nekoliko šibkejša, čeprav še vedno statistično značilna, je tudi povezanost zelene organizacijske kulture tipa adhokracija z možnostjo kariernega in strokovnega napredovanja v splošnih knjižnicah.

4.3 ZAKLJUČNA RAZPRAVA

Z raziskavo smo ugotavljali obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo v slovenskih splošnih knjižnicah ter zadovoljstvo njihovih zaposlenih. Raziskava je potekala v izbranih splošnih knjižnicah na območju celotne Slovenije, vendar ni zajela vseh desetih osrednjih območnih knjižnic, kjer imajo bistveno bolj strukturirano kadrovske organiziranost ter tudi večjo specializacijo delovnih nalog.

Raziskava je pokazala, da je v splošnih knjižnicah prevladujoča organizacijska kultura tipa klan, za katero je značilno do zaposlenih prijazno delovno okolje, podpora vodstva timskega delu in sodelovanju, osebnemu razvoju zaposlenih ter vzdušju v organizaciji. Opazno pa je, da se obseg in vsebinska pestrost delovnih nalog zrcalita v prisotnosti različnih tipov organizacijskih kultur. Poleg neomejenega dostopa do knjižnične zbirke in njene promocije ponujata tudi sodelovanje pri vseživljenjskem izobraževanju, organizaciji posebnih oblik dejavnosti za otroke, mladino in odrasle ter za uporabnike s posebnimi potrebami, ki so namenjene spodbujanju bralne kulture, izobraževanju uporabnikov za rabo knjižničnih gradiv in storitev ter rasti bralne kulture in promociji slovenske knjige. To se še posebej pokaže pri načinu vodenja knjižnic, saj so vodstva knjižnic še vedno močno nagnjena h koordiniranju in skrbi za tekoč in nemoten poteka del, kar je značilno za organizacijsko kulturo tipa hierarhija. Zanimiva pa je ugotovitev, da se v knjižnicah čuti tudi vpliv tržnega

razmišljanja, katerega bi zaposleni v prihodnje zmanjšali, saj si ne želijo postavljati visokih organizacijskih ciljev, ki bi jih bilo treba uresničevati.

Iz rezultatov analize je razvidno, da si zaposleni v prihodnje želijo prevladujoč vpliv organizacijske kulture tipa klan v vseh njenih šestih dimenzijah: v temeljnih značilnostih delovnega okolja, voditeljstvu v organizaciji, načinu ravnanja s sodelavci, v vezeh v organizaciji, v strateških poudarkih ter v merilih za uspešnost. Zaposleni v splošnih knjižnicah torej želijo, da:

- bi tudi prihodnje delali v okolju, ki je zelo osebni prostor, v katerem se počutijo kot v družini in s sodelavci zelo dobro sodelujejo;
- bi vodenje knjižnice temeljilo na mentorstvu, svetovanju pri delu in dajanju zgleda, obseg usklajevanja, organiziranja in zagotavljanja učinkovitega poteka dela, kar je značilnost organizacijske kulture tipa hierarhija, pa bi se občutno zmanjšal;
- bi vodenje zaposlenih bilo še bolj timsko, z več medsebojnega sodelovanja in v iskanju soglasja med zaposlenimi in vodji;
- bi jih močneje, kot jih danes povezujejo pretekli rezultati in doseganje visoko postavljenih ciljev, povežalo medsebojno zaupanje in zvestoba organizaciji;
- bi se zmanjšal vpliv organizacijske kulture tipa hierarhija, s katero poudarjajo stabilnost in trajnost delovanja, učinkovitost, nadzor in delovanje brez motenj, močneje pa bi se poudaril razvoj zaposlenih, visoko zaupanje, odkritost in sodelovanje med sodelavci;
- naj knjižnica opredeljuje svojo uspešnost na osnovi razvoja zaposlenih, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi, manjšo pozornost pa daje merilom, ki uspešnost knjižnice povezujejo z učinkovitostjo delovanja.

Avtorja merilnega instrumenta OCAI Cameron in Quinn (2006) poudarjata, da usklajenost vseh dejavnikov organizacijske kulture vodi k večji uspešnosti knjižnice, svetujeta pa tudi, da se aktivnosti za načrtno spreminjanje kulture sprožijo, ko vrzel med oceno zelene in zaznane organizacijske kulture preseže vrednost desetih enot. Rezultati raziskave so pokazali, da je vrzel med oceno zelene in zaznane organizacijske kulture manjša od deset, torej še ne obstaja potreba po načrtnem spreminjanju organizacijske kulture.

Ker smo raziskavo organizacijske kulture povezali tudi z raziskavo zadovoljstva zaposlenih, smo dobili potrditev, da je zadovoljstvo zaposlenih zgolj eden od manj vplivnih dejavnikov

organizacijske kulture v splošnih knjižnicah. So pa meritve zadovoljstva zaposlenih odprla vprašanja, ki so se izpostavila z raziskavo, s katero so ugotavljali, kakšno mnenje ima knjižnično osebje o svojem delu in svoji usposobljenosti za delo z uporabniki (Podbrežnik, 2016a).

4.4 PRISPEVEK K ZNANOSTI

Prispevek k znanosti, ki temelji na empirični raziskavi, je predvsem v tem, da gre za prvo raziskavo organizacijske kulture v splošnih knjižnicah v Sloveniji. Najbistvenejše ugotovitve so, da so tipi organizacijske kulture šibko povezani z dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom. V raziskovalnem delu naloge povzemamo spoznanja, ki so vezana na proučevane splošne knjižnice, ni pa izključeno, da naša spoznanja v določeni meri veljajo tudi za druge knjižnice, ki jih nismo zajeli v raziskavi. Tako smo prišli do spoznanja, da v slovenskih splošnih knjižnicah prevladuje organizacijska kultura tipa klan, da posamezne skupine zaposlenih v splošnih knjižnicah različno zaznavajo organizacijsko kulturo, dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnimi razmerami pa niso premočno povezani s posameznimi tipi zaznane organizacijske kulture. Pridobljeni rezultati in ugotovitve so tako dobra osnova za bolj sistematičen pristop k raziskovanju organizacijske kulture v splošnih knjižnicah ter v pomoč njihovim vodstvom pri strateškem načrtovanju kot tudi spreminjanju in oblikovanju organizacijske kulture.

4.5 PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Prepričani smo, da smo z raziskavo prispevali k razumevanju pomena organizacijske kulture v slovenskih splošnih knjižnicah. Za nadaljnje raziskovanje predlagamo predvsem naslednje metodološke in vsebinske usmeritve:

- redno izvajanje raziskav in analiz organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v knjižnicah,
- uporaba alternativnih merilnih inštrumentov, metodologij zbiranja in analiziranja podatkov ter informacij o organizacijski kulturi v obravnavanih knjižnicah,
- primerjave rezultatov posameznih raziskav z evalvacijami sprememb,
- raziskava vpliva organizacijske kulture na druge kazalnike uspešnosti delovanja knjižnic.

Podbrežnik, I., Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah. Pisna naloga za bibliotekarski izpit.

5 NAVEDENI VIRI IN LITERATURA

- Antončič, B., Bratkovič Kregar, T., Singh, G. in DeNoble, A. F. (2015). The big five personality-entrepreneurship relationship: evidence from Slovenia. *Journal of Small Business management*, 53(3), 819–841.
- Belak, J., Duh, M., Mulej, M. in Štrukelj, T. (2010). Requisitely Holistic Ethics Planning as Pre-condition for Enterprise Ethical Behaviour. *Kybernetes*, 39(1), 19–36.
- Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, R., Fagnel, A., Kodrič, B. in Trnavčevič, A. (2012). *Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih*. Koper: Fakulteta za management.
- Bizjak, B. (2016). *Pogosti vzroki konfliktov na delovnem mestu v splošnih knjižnicah*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management. Pridobljeno 15. 9. 2019 s spletne strani: http://www.ediplome.fm-kp.si/Bizjak_Breda_20161201.pdf
- Bon, M. (2011). Splošne knjižnice po knjižničnih območjih v letu 2010. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižnica odprta prostor za dialog in znanje: zbornik referatov* (str. 171–196). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih združenj Slovenije.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the on Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cencič, M. (2008). *Pedagoško raziskovanje: kvantitativna empirična neeksperimentalna raziskava*. Koper: Pedagoška fakulteta.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the behavioral Sciences*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Čagran, B. (2004). *Univariatna in multivariatna analiza podatkov: zbirka primerov uporabe statističnih metod s SPSS*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- IKA (Verzija 19. 09. 15)* [Programska oprema]. (2019). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 15. 5. 2019 s spletne strani: <https://www.1ka.si>
- Ferligoj, A., Leskošek, K. in Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Podbrežnik, I., Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah. Pisna naloga za bibliotekarski izpit.

Fink, A. (2003). *How To Manage, Analyze, and Interpret Survey Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.

Fras Popović, S. (2016). *Vodenje s poslanstvom: vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah*. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Gorenc, I., Mesner Andolšek, D., Kavčič, B., Čibron-Kodrin, A. in Deškovič, D. (1987). *Poročilo o delu za leto 1987: URP/RP*. Ljubljana: RI FSPN.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. in Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis. Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson Education.

Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Lakos, A. in Phipps, S. E. (2004). Creating a Culture of Assessment: A Catalyst for Organizational Change. *Libraries and the Academy*, 4(3), 345–361.

Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 174–211). Radovljica: Didakta.

Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

Matthews, J. R. (2004). *Measuring for Results: The Dimensions of Public Library Effectiveness*. Westport: Libraries Unlimited.

Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Meško Štok, Z., Markič, M., Bertoneclj, A. in Meško, M. (2010). Elements of Organizational Culture Leading to Business Excellence = Elementi organizacijske kulture koji vode do poslovne izvrsnosti. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 28(2), 303–318.

Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Podbrežnik, I., Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah. Pisna naloga za bibliotekarski izpit.

Moretti, M. (2017). Organizacijska kultura: temelji, opredelitev, raziskovanje, merilni inštrumenti. V M. Moretti in M. Markič (ur.), *Organizacijska kultura in organizacijska klima: teorija, praksa in raziskave v Sloveniji* (str. 23–43). Koper: Založba Univerze na Primorskem. Pridobljeno 17. 9. 2019 s spletne strani: <http://dx.doi.org/10.26493/978-961-7023-65-7>

Moretti, M. in Biloslavo, R. (2011). Pomen marketinške kulture za ugled podjetja. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 44(5), 168–179.

Možina, S. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Prentice Hall.

Peters, T. J. in Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

Petr Balog, K. (2012). Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 55(1), 1–28. Pridobljeno 18. 9. 2019 s spletne strani: <https://hrcak.srce.hr/file/137943>

Petr Balog, K., Ivanović, M. D. in Feldvari, K. (2010). Percepcija kvalitete 'iznutra': razgovori s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 52(3–4), 1–24. Pridobljeno 18. 9. 2019 s spletne strani: <https://hrcak.srce.hr/file/119730>

Podbrežnik, I. (2016a). *Kako uporabniki splošnih knjižnic ocenjujejo usposobljenost knjižničnega osebja*. Prispevek predstavljen na posvetovanju sekcij Zveze bibliotekarskih društev Slovenije "Upravljanje znanja v knjižnicah" (19.–20. september 2016), Hotel City, Maribor. Pridobljeno 15. 9. 2019 s spletne strani: http://www.zbds-zveza.si/sites/default/files/dokumenti/2013/izvlecek_podbreznik2016.pdf

Podbrežnik, I. (2016b). Ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov s kakovostjo storitev v slovenski splošni knjižnici. *Knjižnica*, 60(1), 17–44.

Podbrežnik, I. in Bojnec, Š. (2015). *Ugotavljanje kakovosti storitev v splošnih knjižnicah*. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije; Grosuplje: Združenje splošnih knjižnic; Koper: Fakulteta za management.

Pogačnik, V. (2003). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.

Potočan, V., Galetić, L., Rašič, S., Aleksić, A., Filipović, T., Kindžić, M. in Načinović Braje, I. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija.

Podbrežnik, I., Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah. Pisna naloga za bibliotekarski izpit.

Rendulić, A. (2010). *Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Slavonski Brod*. Diplomsko delo. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Odsjek za informacijske znanosti. Pridobljeno 18. 9. 2019 s spletne strani: https://www.bib.irb.hr/661325/download/661325.diplomski_rad_06_11_13.doc

Ropar, I. in Moretti, M. (2014). Dejavniki marketinške kulture in zadovoljstvo udeležencev organizacij. *Journal of Innovative Business and Management*, 6(1-2), 12–25.

Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. R., Osborn, R. in Hunt, J. G. (2002). *Organizational behavior*. Phoenix: University of Phoenix.

Sikorski, C. (1986). Organizacijska kultura in njene motivacijske in sistemske determinante. *Organizacija in kadri*, 19(1–2), 4–11.

SIOK 2015. (b. d.). Maribor: OCR. Pridobljeno 15. 9. 2019 s spletne strani: http://www.ocr.si/?page_id=624

Statistični podatki o knjižnicah: splošne knjižnice 2018. (b. d.). Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno 22. 9. 2019, s spletne strani: <https://cezar.nuk.uni-lj.si/statistika/index.php>

Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice: (za obdobje 2018–2028). (2019). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), (str. 175–204). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šarotar Žižek, S., Treven, S. in Mulej, M. (2015). *Model psihičnega dobrega počutja zaposlenih na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti za krepitev uspešnosti*. Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

Šmider, M. (2012). *Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek*. Diplomsko delo. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Odsjek za informacijske znanosti. Pridobljeno 18. 9. 2019 s spletne strani: <https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos:1692/datastream/PDF/download>

Tavčar, M. I. (2002). Kultura dežel in organizacij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 176–205). Radovljica: Didakta.

Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

Podbrežnik, I., Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v splošnih knjižnicah. Pisna naloga za bibliotekarski izpit.

Tavčar, M. I. in Trunk Širca, N. (2003). Strateško vodenje (tudi) v knjižničarstvu. V M. Ambrožič in I. Sešek (ur.), *Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji: [zbornik referatov]* (str. 27–45). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Tekavčič, M., Dimovski, D., Peljhan, D. in Škerlavaj, M. (2010). Cultural Differences and Homogeneity in Strategic Alliances: The Case of Trimo Trebnje. V J. Ulijn, C. Duysters in E. Meijer (ur.), *Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions: The Influence of Culture on Successful Cooperation* (str. 121–149). Cheltenham; Northampton: Elgar.

Turjak, D. (2005). *Organizacija dela in učinkovito upravljanje kadrov v splošnih knjižnicah*. Specialistično delo. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno 18. 9. 2019 s spletne strani: http://www.mb.sik.si/datoteke/Mariborska_knjiznica/Organizacija_dela_in_ucinkovito.pdf

Vodeb, G. (2012). Podoba slovenskih splošnih knjižnic v letu 2010. *Knjižnica*, 56(1-2), 35–53.

Zakrajšek, T. in Žuntar, S. (2012). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije. Organizacijska kultura*. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Pridobljeno 12. 9. 2019 s spletne strani: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/organizacijska-kultura1.pdf>

Zupan, N., Kaše, R., Črnigoj, M., Poljaković, S., Tomažin, V. in Umberger, T. (2005). Značilnosti in razlike v organizacijski kulturi podjetij v skupini Helios: primer Helios, Color in Zvezda Helios. V A. Aleksić in G. Güliz (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 327–348). Ljubljana: Časnik Finance.

Priloga 1: Anketni vprašalnik Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih v splošnih knjižnicah

Merilno orodje OCAI, ki temelji na tipologiji modela konkurenčnih vrednot CVF, na podlagi katerega sta avtorja Cameron in Quinn (2006, str. 35–36) določila štiri glavne tipe organizacijske kulture: klan, adhokracija, trg in hierarhija, je razdeljeno na šest sklopov, ki predstavljajo dimenzije organizacijske kulture. Vsako od šestih dimenzij lahko opišemo s štirimi trditvami (A; B; C; D), ki jih boste levem stolpcu (zaznano) razporedili glede na to, koliko posamezna trditev ustreza DANAŠNJEMU STANJU v vaši knjižnici. Prav tako boste v desnem stolpcu (želeno) trditve pri vsaki od šestih dimenzij razporedili glede na to, KAKO VAŠO KNJIŽNICO ŽELITE VIDETI V PRIHODNOSTI.

Bolj kot je posamezna trditev po vašem mnenju ustrezna, višje jo boste razvrstili, pri čemer bo trditev,

- ki najbolj ustreza vašemu mnenju, označena z 1,
- ki ustreza vašemu mnenju, označena z 2,
- ki bolj malo ustreza vašemu mnenju, označena 3,
- ki sploh ne ustreza, označena s 4.

1. Osnovne značilnosti knjižnice		Zaznano	Želeno
A	Knjižnica je osebu zelo prijazna. Je kot razširjena družina. Zaposleni si medsebojno pomagamo in zaupamo.		
B	Knjižnica je zelo dinamična in podjetniško naravnana. Zaposleni smo se pripravljene izpostaviti in prevzeti tveganje za interese knjižnice.		
C	Knjižnica je močno usmerjena v rezultate. Naša glavna skrb je je dobro opraviti naloge. Zaposleni smo tekmovalni in stremimo k dosežkom.		
D	Knjižnica je jasno strukturirana in ima močen sistem kontrole. Zaposleni poznamo postopke dela in se ravnamo po formalnih pravilih.		
2. Stil vodenja		Zaznano	Želeno
A	Vodenje v knjižnici temelji na mentorstvu, dajanju vzgleda in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodenje knjižnice temelji na podjetništvu, inovativnosti in pripravljenosti prevzemanja tveganja.		
C	Vodenje knjižnice je usmerjeno k uresničevanju ciljev, ki se lahko dosežajo tudi na zelo agresiven način.		
D	Vodenje knjižnice temelji na usklajevanju, organiziranju in zagotavljanju učinkovitega poteka dela.		

3. Ravnanje z zaposlenimi		Zaznano	Želeno
A	Način vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
B	Način vodenja podpira inovativnost, svobodo, izvirnost in individualno prevzemanje tveganja.		
C	Način vodenja temelji na visokih zahtevah in dosežkih ter podpira tekmovalnost med zaposlenimi.		
D	Način vodenja se kaže v zagotavljanju vamosti zaposlenih in stabilnosti medsebojnih odnosov.		
4. Povezovalne sile v knjižnici		Zaznano	Želeno
A	Knjižnico povezujeta zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani knjižnici.		
B	Knjižnico povezuje zavezanost k napredku in inovativnosti.		
C	Knjižnico povezujejo skupni pretekli in doseženi dosežki ter zastavljeni cilji.		
D	Knjižnico povezujejo predvsem formalna pravila in sama politika organizacije. Pomembno je, da se izogibamo nepredvidljivim dogodkom, da delo tekoče poteka.		
5. Strateški poudarki knjižnice		Zaznano	Želeno
A	Knjižnica poudarja razvoj zaposlenih. Cenjena je visoka stopnja zaupanja, odprtost in sodelovanje med zaposlenimi.		
B	V knjižnici se poudarja pridobivanje novih virov za delovanje in iskanje novih priložnosti.		
C	Knjižnica poudarja tekmovalnost in doseganje rezultatov. Najpomembnejši so visoko postavljeni cilji in njihovo doseganje.		
D	V knjižnici je poudarek na stabilnosti in trajnosti. Pomembni so učinkovitost, kontrola in sprotno izvajanje dejavnosti.		
6. Merila uspeha		Zaznano	Želeno
A	Uspešnost knjižnice temelji na razvoju zaposlenih, timskem delu, pripadnosti zaposlenih ter skrbi za zaposlene.		
B	Knjižnica je uspešna, ker temelji na razvoju novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev. Pomembni so dosežki pri razvoju knjižničnih storitev.		
C	Uspešnost knjižnice temelji na doseganju najboljših rezultatov. Pomembno je biti boljši od drugih knjižnic.		
D	Uspešnost knjižnice se kaže na podlagi učinkovitosti. Pomembna je zanesljivost, točnost ter nizki stroški izvajanja storitev.		

Pred Vami so opisi dejavnikov, s katerimi boste ocenili vaše zadovoljstvo, ki ga boste ocenili s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer ocena 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, ocena 5 pa pomeni, da ste zelo zadovoljni.

	1	2	3	4	5	Ne vem
Zadovoljstvo z delovnimi razmerami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z odnosi s sodelavci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z varnostjo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo možnostmi napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z možnostmi strokovnega napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z obveščenostjo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z neposrednim vodjem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z ugledom dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo s soodločanjem pri delu in poslovanju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z zanimivostjo dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Demografska vprašanja

Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?	
višja knjižničarske smeri	<input type="checkbox"/>
višja druge smeri	<input type="checkbox"/>
visoka knjižničarske smeri	<input type="checkbox"/>
visoka druge smeri	<input type="checkbox"/>
drugo	<input type="checkbox"/>

Moje delo v knjižnici	
Delo z uporabniki	<input type="checkbox"/>
Obdelava knjižničnega gradiva	<input type="checkbox"/>
Tehnična ali administrativna dela	<input type="checkbox"/>
Vodstvene naloge	<input type="checkbox"/>
Spol	
moški	<input type="checkbox"/>
ženski	<input type="checkbox"/>

Delovne izkušnje v knjižnici	
do dve leti	<input type="checkbox"/>
več kot 2 leti - do 5 let	<input type="checkbox"/>
več kot 5 let - do 15 let	<input type="checkbox"/>
več kot 15 let	<input type="checkbox"/>

Zahvaljujemo se Vam za sodelovanje!