


1 Uvod

V sklopu izdelave Strateškega načrta FOŠ smo se s Politiko odličnosti poleg poslanstvu, viziji, osrednji sposobnosti in sloganu, zavezali tudi vrednotam naše organizacijske kulture.

POLITIKA ODLIČNOSTI	
	Fakulteta za organizacijske študije Faculty of organisation studies
<u>Poslanstvo FOŠ:</u> Razvijamo ustvarjalne potenciale posameznikov in organizacijske znanosti ter prispevamo k nenehnemu izboljševanju kakovosti življenja.	
<u>Vizija FOŠ:</u> Postali in ostali bomo najboljši slovenski ter eden vodilnih evropskih centrov na področju kakovosti in odličnosti, naši diplomanti pa med najbolj iskanimi strokovnjaki s svojega področja.	
<u>Osrednja sposobnost FOŠ:</u> Odličnost zasnove in izvedbe raziskovalno-razvojnega dela ter študijskih programov z uravnoteženim prepletom znanstvene misli, svetovanja in prakse.	
<u>Slogan FOŠ:</u> FOŠ. Razvijamo vašo ustvarjalnost.	
<u>Vrednote organizacijske kulture FOŠ:</u> odličnost, resnica, svoboda, avtonomija, odgovornost, ustvarjalnost, zaupanje	
<u>Strateške usmeritve FOŠ:</u> <ul style="list-style-type: none">• Znanstveno-raziskovalna in razvojna odličnost• Odličnost študija• Odličnost poslovanja• Zadovoljstvo študentov• Zadovoljstvo odjemalcev raziskovalno-razvojnega dela• Zadovoljstvo sodelavcev• Družbeno odgovorno delovanje	

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu	POROČILO O MERJENJU ORGANIZACIJSKE KULTURE NA FOŠ V LETU 2016	Str.2/10
---	--	----------

V *Strateškemu načrtu 2015-2020 Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu* teh sedem vrednot razlagamo na naslednji način:

1. *Odličnost*: doseganje vrhunskih standardov kakovosti na vseh področjih delovanja FOŠ.
2. *Resnica*: resnicoljubnost kot glavno vodilo pri znanstvenem in pedagoškem delu, kar pomeni iskanje novih spoznanj o proučevanih pojavih ter širjenje vedenja o njih na verodostojen in intelektualno pošten način.
3. *Svoboda*: pravica do svobodnega ustvarjanja, raziskovanja in posredovanja spoznanj.
4. *Avtonomija*: neodvisnost FOŠ in njenih sodelavcev od političnih, ekonomskih in ideoloških centrov moči.
5. *Odgovornost*: zavezanost FOŠ in njenih sodelavcev uveljavljanju akademskih standardov in njihova usmerjenost v zagotavljanje dobrobiti študentov, ostalih deležnikov, akademske skupnosti in družbe kot celote.
6. *Ustvarjalnost*: ustvarjanja novega znanja, izvirne intelektualne refleksije ter inovativnega reševanja družbenih in tehnoloških problemov.
7. *Zaupanje*: pripadnost sodelavcev in študentov FOŠ skupnim ciljem in načelom, medsebojno spoštovanje in razumevanje.

2 Namen in cilj raziskave

Na FOŠ se je v septembru 2016 takšna raziskava izvedla prvič, in sicer v sklopu izdelave magistrske naloge študentke Sonje Zlobko na magistrskem študijskem programu Menedžment kakovosti.

V nadaljevanju je podana vsebina, ki je bila v prilogi te nalogi objavljena kot: Poročilo o merjenju organizacijske kulture na FOŠ.

Z raziskavo smo želeli preveriti doslednosti in izvajanje usmeritev obstoječe organizacijske kulture FOŠ. Z analizo pridobljenih rezultatov smo želeli preveriti skladnosti organizacijske kulture FOŠ z usmeritvami kulture odličnosti (H1), razliko dojemanja organizacijske kulture med skupinama (H2) ter nazadnje detektirati vrzeli med dejanskim stanjem in želeno vizijo med dvema skupinama (študentje in zaposleni). Najprej smo oblikovali merilni inštrument za merjenje organizacijske kulture na FOŠ, kot nadgradnjo analize rezultatov pa smo izdelali poročilo merjenj organizacijske kulture FOŠ, z oblikovanim predlogom programa ukrepov po anketnih rezultatih.

3 Metodologija

Podatke smo zbrali s pomočjo spletnega orodja za oblikovanje vprašalnika (EnKlikAnketa), katerega povezavo smo preko spleta poslali med člane FOŠ (visokošolske učitelje in sodelavce, študente) v drugi polovici junija in jo zaključili v začetku julija. Vzorec, ki smo ga določili je zajemal celotno organizacijo FOŠ (184 študentov in 35 zaposlenih). Uporabnih anket je bilo 45, od tega je anketo izpolnilo 33 (73,33%) študentov FOŠ in 12 (26,7%) zaposlenih na FOŠ.

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika Vprašalnik za merjenje organizacijske kulture FOŠ, ki sestoji iz 4 delov. Prvi del obsega splošno demografijo. Sklop A je vprašalnik OCAI, ki je prilagojen kontekstu visokošolske organizacije. Vprašalnik OCAI nagovarja zaposlene organizacije, kar v kontekstu visokošolske organizacije ni zadovoljivo (saj so vzpostavljajoči del organizacije tudi študenti), zato smo to besedo nadomestili z besedo člani organizacije. Ker se vprašalnik OCAI ocenjuje tako za sedanje kot želeno stanje, se za vsako področje izmed 6 področij (sklopov) vprašalnika OCAI

postopek ponovi dvakrat. Vprašalnik OCAI ocenjujemo tako, da pri vsakemu področju, ki ima štiri trditve razdelimo 100 točk med trditve, tako, da je seštevek vseh ocen trditev enega področja 100. S Sklopom B preverjamo prisotnost vrednot na FOŠ zapisanih v PSVFOŠ, s Sklopom C pa trditve, ki opisujejo artefakte FOŠ in smo jih oblikovali glede na teoretična izhodišča. Sklopa B in C ocenjujemo s petstopenjsko Likertovo lestvico za sedanje in želeno stanje. Vprašalnik OCAI nima uradnega prevoda, zato smo prevod OCAI (Sklop A) uskladili s prevedenimi vprašalniki na spletu, razumljivost celotnega vprašalnika pa preizkusili s pilotno študijo v kateri je sodelovalo 10 ljudi in ga glede na predloge v skladu z uporabnostjo in smiselnostjo za raziskavo prilagodili.

Z analizo podatkov smo želeli ovreči ali potrditi postavljeni hipotezi. S Hipotezo 1 (H1) smo predpostavljali, da je na FOŠ prisotna organizacijska kultura, ki po percepciji študentov in zaposlenih stremi k odličnosti visokošolske organizacije, s hipotezo 2 (H2) pa, da organizacijsko kulturo FOŠ študentje in zaposleni ne percipirajo različno. V kontekstu predpostavk smo podatke najprej obdelali s splošno opisno statistiko (število enot, povprečje, standardni odklon), s katero smo določili sedanje in želeno stanje. Željeno stanje ni služilo za potrjevanje hipotez, pač pa za oblikovanje poročila in nadaljnjih usmeritev organizacijske kulture FOŠ. Hipotezo 1 potrdimo, če se pri sklopu A splošna usmeritev organizacijske kulture nagiba v prid tipoloških značilnosti kulture klana ter povprečja vsaj 4 trditve sklopa B in vsaj polovice trditve sklopa C (15) presegajo vrednost 3,5. Zagotoviti smo morali še dodatna pogoja. Ker sta skupini različno veliki (zaposleni 12, študentje 33) bi morali za izenačitev pomembnosti ocen povprečne vrednosti ponderirati, a smo se zapletanju izognili s tem, da je kot dodaten pogoj potrjevanja H1 pri sklopu A zahteva, da se v prid splošnih tipoloških značilnosti kulture klana nagibajo ocene tako študentov, kot zaposlenih, ravno tako je pri sklopu B vsaj pri 5 trditvah in sklopu C vsaj pri 15 trditvah potrebno preseči vrednost 3,5 pri skupini študentov in skupini zaposlenih. Vrednost (3,5), ki določa potrjevanje hipoteze smo določili sami. Namen je bil vrednost potrjevanja hipotez pridobiti s primerjalno presojo drugih modelov merjenja in instrumentov merjenja, ter na podlagi izbranega primera določiti vrednost potrditve hipoteze, vendar zaradi pomanjkanja podatkov to ni bilo mogoče. Da bi potrdili Hipotezo 2, smo za vse sklope napravili neparametrični Wilcoxonov rank-sum test (WR) za neodvisne spremenljivke in velja, da je potrjena v primeru, če za vse tri sklope Wilcoxonovi rank-sum testi vsaj v polovici niso statistično značilni ($p < 0,05$).

4 Rezultati

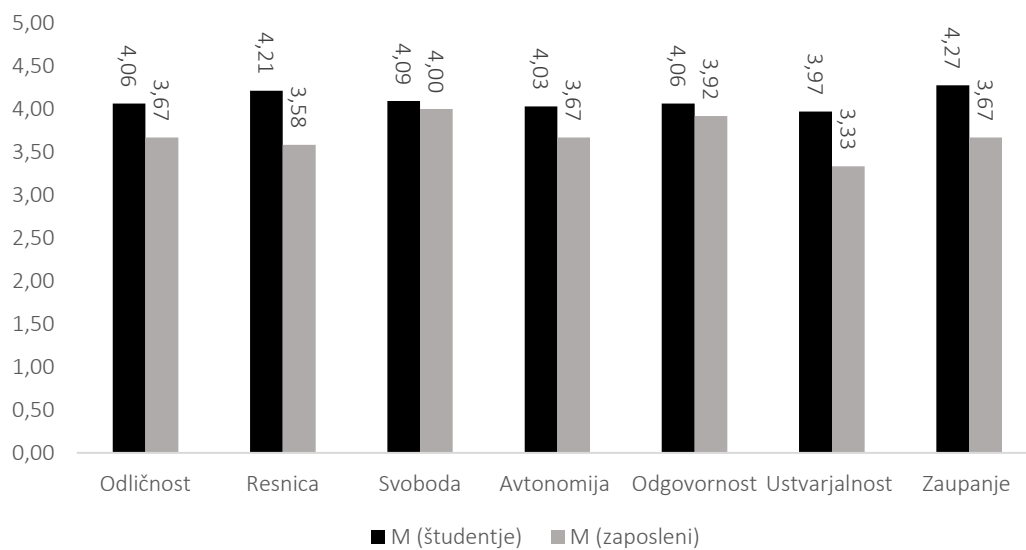
Rezultati potrjujejo obe hipotezi (H1 in H2). Najprej se obrnimo na rezultate, ki potrjujejo H1.

Tabela 1 prikazuje ocene sklopa A, ki govorijo, da so splošne usmeritve organizacijske kulture v skladu s tipološkimi značilnostmi kulture klana. Tipološke značilnosti kulture klana, med vsem tipološkimi značilnostmi kultur po Cameron in Quinnu, najbolj sovpadajo s značilnostmi kulture odličnosti, kar govori o tem, da temeljne predpostavke (definirane po Schein, 2004, str. 28 – 29) organizacijske kulture govorijo o prisotnosti in izvajanju kulture odličnosti v percepciji obeh skupin.

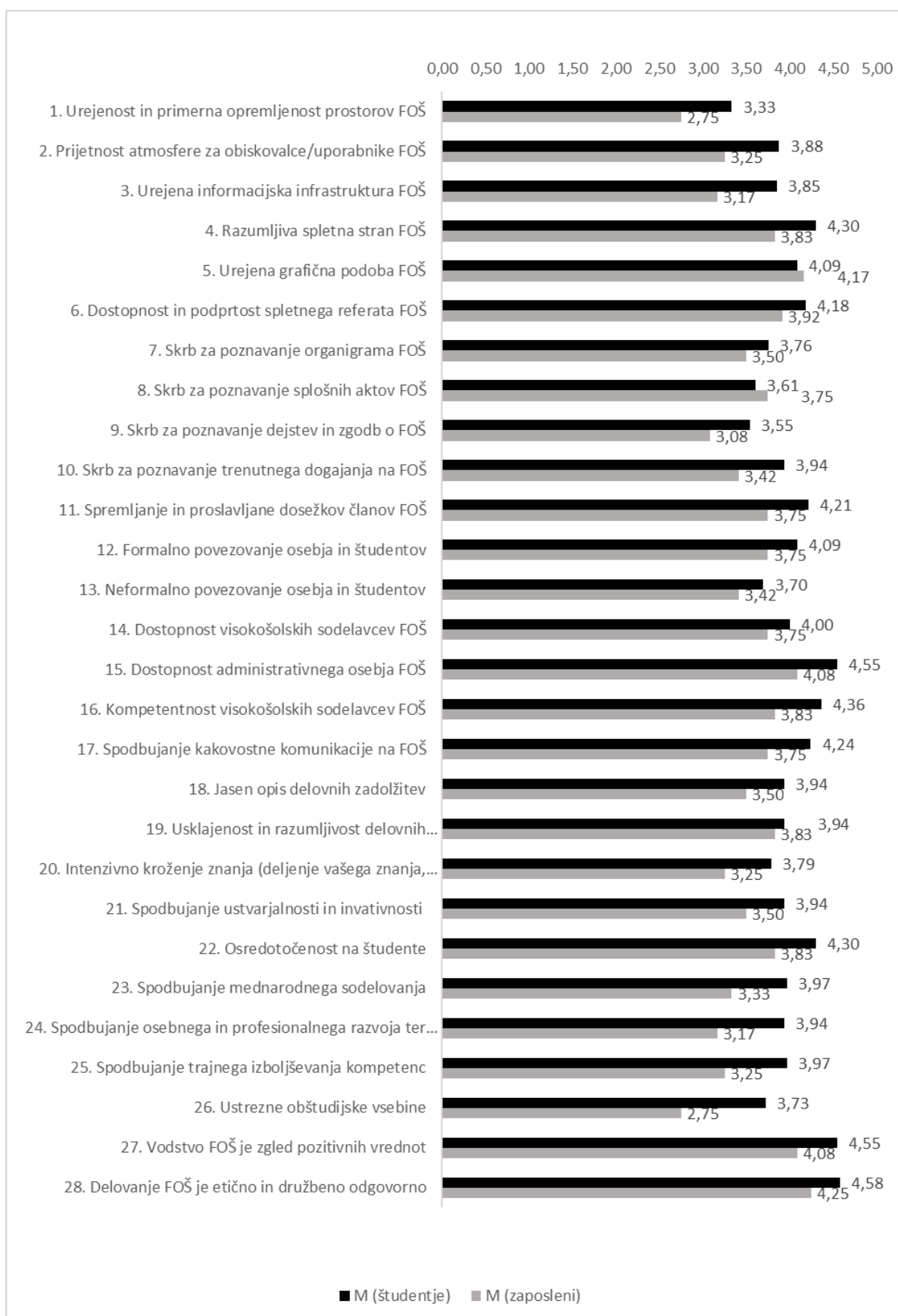
Tabela 1. Tipološke značilnosti temeljnih predpostavk (študentje in zaposleni)

Tip organizacijske kulture	Študentje		Zaposleni	
	Sedanje stanje (%)	Željeno stanje (%)	Sedanje stanje (%)	Željeno stanje (%)
KLAN	7180 (36,3)	8340 (42,1)	2365 (32,8)	2480 (34,4)
AD HOC	4560 (23)	4595 (23,2)	1655 (23)	1840 (25,5)
MARKET	3240 (16,4)	2990 (15,1)	1315 (18,3)	1290 (18)
HIERARHIJA	4820 (24,3)	3875 (19,6)	1865 (25,9)	1590 (22,1)
Skupaj	19800	19800	7200	7200

Slika 1 nam pokaže sedanje stanje povprečnih ocen skupin za Sklop B (vrednote). Na grafu vidimo, da so za sedanje stanje pri obeh skupinah vrednote vsaj v polovici večje od določene mejne vrednosti 3,5. Izjema je vrednota ustvarjalnost, kar najpreprosteje utemeljimo kot rezultat neuravnoteženosti med razmerjem in količino. Slednja težava se veže na širše polje visokošolskega izobraževanja, pomeni pa, da imajo zaposleni na visokošolskih organizacijah poleg visokih nacionalnih normativov pedagoških dejavnosti in drugih obštudijskih dejavnostih vezanih na pedagoško delo, tudi obvezno raziskovalno delo. Zaradi količine dejavnosti, se velikokrat pozna pomanjkanje kakovostnih raziskav. Tudi splošno velja, da zaradi prevelike količine upade kakovost dela nasplošno. Vse to rezultira v upadu profesionalnega, nenazadnje tudi osebnega, razvoja. Slednje vpliva na upad notranje motivacije zaposlenih, ki je ena izmed bistvenih procesov pri ustvarjalnosti, ko ta upade, se dejavnost kaže z nižjo stopnjo ustvarjalnosti (Opaka, 2008, str. 81).



Slika 1. Primerjava povprečij vrednot za sedanje stanje



Slika 2. Povprečja anketnega sklopa artefakti za sedanje stanje

Slika 2 nam pokaže primerjavo povprečij anketnega sklopa artefakti za sedanje stanje. Pri obeh skupinah so povprečne vrednosti vsaj polovice odgovorov večje od 3,5 in s tem anketni sklop potrjuje hipotezo 1. Trditve, ki so ocenjene z manj kot 3,5 je pri zaposlenih 11. in zgolj ena (prvo trditev) pri skupini študentov. Prostori in dostopnost so vidni in najbolj očitni artefakti neke organizacije, v kontekstu FOŠ so vezani na fizično pozicijo, ki onemogoča velike in odprte prostore, kar se v percepciji zaposlenih veže tudi na percepcijo o prijetnosti atmosfere in urejenost informacijske infrastrukture. Skrb za poznavanje dejstev in zgodb o FOŠ ter skrb za poznavanje trenutnega dogajanja lahko zaposleni dojemajo kot posledico manjše urejenosti informacijske infrastrukture zaradi česar je omejen pretok informacij o dogajanju. Hkrati pa je pomembno, da ti dve trditvi obsegata pomensko širši nabor informacij, med katerimi so lahko nekatere s strani vodstva, ali percipirane kot interne, ali pa v kontekstu visokošolske organizacije usmerjene na odjemalce, ne bistvene. Razlika med skupinama, ko ena (študentje) presega mejno vrednost povprečja, druga (zaposleni) pa ne, obstaja prav zaradi formalnih statusov skupin v kontekstu FOŠ. Zaposleni na FOŠ preživijo več kontinuiranega časa, kot študentje, ki so nanj vezani relativno, glede na trenutne študijske obveznosti.

Intenzivno kroženje znanja se navezuje na ustvarjalnost, saj tako deljenje in aplikacija novega znanja ni ravno mogoča brez notranje motivacije, ki narekuje ustvarjalne rešitve in vsebine. Spodbujanje osebnega in profesionalnega razvoja ter spodbujanje trajnega izboljševanja kompetenc, pa so vzorci vedenja in načrtovani procesi, ki v primeru FOŠ segajo na področje prej ubesedenih žanrskih problemov, osrednji med njimi je razmerje med količino in kakovostjo. Na slednje dejstvo lahko pripnemo tudi nezadostnost obštudijskih vsebin, in pa neustrezno spodbujanje mednarodnega sodelovanja, po mnenju zaposlenih. Manko obštudijskih vsebin in spodbujanje mednarodnega sodelovanja, se lahko navezuje tudi na nezadostno spodbujanje študentov v teh dveh pogledih, ne samo na neustreznost osebnega in profesionalnega razvoja, a vendar se v kolikor vzamemo slednji pogled pod drobnogled zopet vzpostavi neuravnoteženost prej pojasnjene razmerja med količino in kakovostjo.

Hipoteza 2 je, kot prikazujejo rezultati, potrjena. Razlika med vsaj polovico trditev različnih sklopov ni statistično značilna po izračunu z Wilcoxonovim rank-sum testom, saj velja $p > 0,05$. Za sklop A, vidimo v Tabeli 2, da statistično značilna razlika ne velja za nobeno trditev.

Tabela 2. Wilcoxonov R test za anketni sklop temeljnih predpostavk organizacijske kulture

Trditve tipov organizacijske kulture	Sedanje		Želeno	
	W_R	p	W_R	p
1a) FOŠ je zelo domače okolje. FOŠ je podaljšana družina. Ljudje si med seboj pomagajo in zaupajo.	196,000	0,958	186,000	0,753
1b) FOŠ je zelo dinamična in podjetna organizacija. Člani se radi izkažejo in veliko tvegajo.	210,000	0,749	226,000	0,457
1c) FOŠ je usmerjena v doseg rezultatov. Najpomembneje je, da so naloge opravljene. Člani so zelo tekmovalni in strmijo k dobrim dosežkom.	194,000	0,916	227,500	0,422
1d) FOŠ je jasno strukturirana organizacija, z jasnim sistemom kontrole. Formalni postopki določajo način dela.	216,000	0,637	204,000	0,873
2a) Vodstvo FOŠ poudarja mentorstvo in svetovanje članom pri delu.	126,000	0,058	123,000	0,048

»se nadaljuje«

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu	POROČILO O MERJENJU ORGANIZACIJSKE KULTURE NA FOŠ V LETU 2016	Str.7/10
---	--	----------

»nadaljevanje«

2b) Vodstvo FOŠ poudarja in ceni podjetništvo, inovacijo in tveganje.	171,500	0,469	228,000	0,422
2c) Vodstvo FOŠ izrazito poudarja doseganje rezultatov in agresiven, brezkompromisen način dela.	271,000	0,050	262,500	0,087
2d) Vodstvo FOŠ poudarja koordinacijo in organizacijo za učinkovit potek dela.	215,500	0,643	231,000	0,386
3a) Sistem ravnanja s člani FOŠ temelji na timske delu, soodločanju in sodelovanju.	205,500	0,845	135,000	0,099
3b) Sistem ravnanja s člani FOŠ temelji na individualnem tveganju, inovativnosti, samoiniciativnosti in unikatnosti.	235,500	0,321	222,000	0,526
3c) Sistem ravnanja s člani FOŠ temelji na močni tekmovalnosti, visokih zahtevah in dosežkih	209,000	0,767	244,500	0,219
3d) Sistem ravnanja s člani FOŠ na varnosti delovnega mesta, skladnosti, predvidevanju in stabilnosti odnosov.	146,500	0,176	233,500	0,350
4a) Lepilo, ki drži FOŠ skupaj sta zvestoba in medsebojno zaupanje. Predanost je zelo visoka.	134,000	0,093	150,000	0,204
4b) Lepilo, ki drži FOŠ skupaj je zavezanost k inovacijam in razvoju. Pomembno je biti v veliki prednosti pred drugimi organizacijami.	224,500	0,478	195,000	0,936
4c) Lepilo, ki drži FOŠ skupaj sta poudarek na dosežkih in izpolnitev ciljev.	189,000	0,811	213,000	0,682
4d) Lepilo, ki drži FOŠ skupaj so formalna pravila in načela organizacije. Bistveno je vzdrževanje nemotenega poteka dela.	227,500	0,435	247,000	0,188
5a) FOŠ poudarja razvoj članov. Ceni se visoko zaupanje, odprtost in sodelovanje med člani.	201,500	0,926	170,500	0,464
5b) FOŠ poudarja pridobivanje novih virov in ustvarjanje izzivov. Ceni se preizkušanje novosti in načrtovanje prihodnjih možnosti.	140,500	0,124	209,000	0,764
5c) FOŠ poudarja tekmovalnost in dosežke. Bistveni sta prevlada na trgu in doseganje visokih ciljev članov.	223,500	0,493	207,500	0,801
5d) FOŠ poudarja trajnost in stabilnost. Učinkovitost, kontrola in nemoten potek dela štejejo kot najpomembnejše lastnosti.	210,500	0,742	224,000	0,492
6a) FOŠ definira uspeh na podlagi razvoja članov, timskega dela, predanosti in skrbi za člane.	126,000	0,054	120,000	0,038
6b) FOŠ definira uspeh na podlagi unikatnosti in aktualnosti produktov, ki ji zagotavljajo vodilen položaj na trgu.	210,500	0,739	246,500	0,187
6c) FOŠ definira uspeh na podlagi premoči na trgu in hitrejši rasti od konkurentov. Ključni faktor uspeha je čim večji tržni delež.	219,000	0,578	218,000	0,596
6c) FOŠ definira uspeh na podlagi učinkovitosti. Ključni faktorji uspeha so zanesljiva dobava, ustrežna organizacija dela in nizki stroški izvedbe dejavnosti.	214,500	0,666	210,500	0,741

Rezultati Sklopa B, ki jih vidimo v tabeli 2 kažejo na razliko v percepciji pri vrednotah ustvarjalnost in zaupanje. Za ustvarjalnost, lahko v navezavi z zgoraj zapisanim trdimo, da je pri skupini študentov manj obremenjena z mnogoterostjo oz. količino dejavnosti in se ti lahko kakovostno posvetijo osnovnemu namenu - pridobivanju znanja, medtem ko je pri skupini zaposlenih vezana na neustrezno razmerje med količino in kakovostjo, kot je že bilo poudarjeno. Pri zaupanju je potrebno vrednoto uzreti iz dveh perspektiv. Racionalna perspektiva, ki poudarja kalkulacijo nadaljnjih odnosov in oportunističnost delovanja (Williamson v Tyler & Kramer, 1996, str. 4), ki je pomembna z gledišča skupine zaposlenih, ne igra tako pomembne vloge pri skupini študentov. Formalni status vsebinsko zahteva drugačen pristop in udejstvovanje študenta v visokošolski organizaciji. Zato moramo zaupanje uzreti tudi s poudarjanjem medosebnih odnosov. Kot kažejo raziskave igrajo mehanizmi zaupanja pomembnejšo vlogo pri kooperativnem vedenju (Tyler & Kramer, 1996, str. 5), kar je bistveno za akumulacijo znanja. V kontekstu narave statusa študentov, katerih glavna naloga je operiranje z znanjem, je slednji vidik pomembnejši, saj je sam princip pridobivanja, posredovanja znanja vezan na kooperativne odnose. Preprosteje povedano mora študent zaupati profesorju, da ima toliko znanja, da ga bo lahko predal naprej in zaupati administraciji, da bo njegov status obravnavala pravilno. Medtem ko, tako visokošolski učitelj, kot administrativni delavec, zaradi narave statusa zaznava zaupanje bolj skozi racionalno perspektivo sodelovanja z organizacijo, kar ob žanrskih problemih (normativi, čas za izvajanje vseh zahtevanih dejavnosti ipd.) predstavlja še dodaten stres.

Tabela 3. Wilcoxonov R test za anketni sklop vrednote

VREDNOTE	Sedanje		Želeno	
	W_R	p	W_R	p
Odličnost	227,500	,183	256,500	,450
Resnica	212,500	,082	237,000	,182
Svoboda	752,500	,860	737,000	,450
Avtonomija	238,500	,311	743,000	,585
Odgovornost	259,500	,653	755,000	,877
Ustvarjalnost	197,500	,036	744,000	,593
Zaupanje	200,000	,037	755,000	,877

V Tabeli 4 vidimo, da v Sklopu C pri večini trditvah ni statistično značilnih razlik med skupinama. Razlike ($p < 0,05$) med skupinama obstajajo pri trditvah urejena informacijska infrastruktura FOŠ, kompetenčnost visokošolskih sodelavcev, spodbujanje mednarodnega sodelovanja, spodbujanje osebnega in profesionalnega razvoja, spodbujanje trajnega izboljševanja kompetenc ter ustrezne obštudijske vsebine. Razliko med skupinama pri vseh trditvah, razen pri kompetentnosti visokošolskih sodelavcev, smo komentirali že pri obrazložitvi nedoseganja mejne povprečne vrednosti rezultatov skupine zaposlenih v razpravi o hipotezi 1. Zato se bomo opredelili na pojasnjevanje razlike v percepciji skupin o kompetentnosti visokošolskih sodelavcev.

Za trditev kompetentnost visokošolskih sodelavcev FOŠ je smiselno vzeti v ozir, da trditev skupina študentov (4,36) ocenjuje bolje, kot skupina zaposlenih (3,83) za kar dobrih 10% (0,53 točke). Zorni kot študentov se lahko pojasni z navezavo na prej omenjeno zaupanje, kot osnovni kooperativni mehanizem delovanja za prenos znanja. Medtem ko, tako visokošolski učitelj, kot administrativni delavec, zaradi zadreg, ki smo jih poimenovali žanrski problemi, zaznava vrzel na področju lastnega izpopolnjevanja, kar pa se pozna pri razvoju kompetenc, kar še dodatno potrjujejo testi razlik v percepciji skupin pri drugih, na to navezujočih, trditvah.

Tabela 4. Povprečja, standardne deviacije ter Wilcoxonov R test za anketni sklop artefakti

ARTEFAKTI	Vsi člani				Wilcoxon R			
	Sedanje		Želeno		Sedanje		Želeno	
	M	SD	M	SD	W_R	p	W_R	p
1. Urejenost in primerna opremljenost prostorov FOŠ	3,18	1,01	4,70	0,53	215,000	,100	250,000	,408
2. Prijetnost atmosfere za obiskovalce/uporabnike FOŠ	3,71	0,94	4,76	0,44	208,500	,068	237,500	,210
3. Urejena informacijska infrastruktura FOŠ	3,67	0,90	4,73	0,45	190,500	,021	243,000	,293
4. Razumljiva spletna stran FOŠ	4,18	0,78	4,91	0,29	214,500	,088	244,500	,170
5. Urejena grafična podoba FOŠ	4,11	0,88	4,67	0,60	753,500	,881	237,000	,225
6. Dostopnost in podprtost spletnega referata FOŠ	4,11	0,88	4,70	0,59	253,500	,535	757,500	,959
7. Skrb za poznavanje organigrama FOŠ	3,69	0,97	4,52	0,62	245,000	,404	208,000	,054
8. Skrb za poznavanje splošnih aktov FOŠ	3,64	0,96	4,48	0,67	741,000	,627	248,000	,420
9. Skrb za poznavanje dejstev in zgodb o FOŠ	3,42	1,01	4,33	0,78	222,500	,152	239,500	,302
10. Skrb za poznavanje trenutnega dogajanja na FOŠ	3,80	0,87	4,64	0,60	221,000	,129	190,500	,012
11. Spremljanje in proslavljanje dosežkov članov FOŠ	4,09	0,85	4,73	0,57	232,500	,233	209,500	,035
12. Formalno povezovanje osebja in študentov	4,00	0,74	4,70	0,53	233,000	,225	202,000	,025
13. Neformalno povezovanje osebja in študentov	3,62	0,96	4,52	0,62	252,000	,516	244,500	,361
14. Dostopnost visokošolskih sodelavcev FOŠ	3,93	0,89	4,73	0,52	242,000	,355	743,000	,570
15. Dostopnost administrativnega osebja FOŠ	4,42	0,72	4,88	0,42	216,000	,084	198,000	,004
16. Kompetentnost visokošolskih sodelavcev FOŠ	4,22	0,77	4,88	0,33	196,000	,026	250,500	,297
17. Spodbujanje kakovostne komunikacije na FOŠ	4,11	0,83	4,73	0,45	214,500	,093	214,500	,057
18. Jasen opis delovnih zadolžitev	3,82	0,83	4,58	0,61	219,000	,120	249,000	,423
19. Usklajenost in razumljivost delovnih procesov/postopkov	3,91	0,85	4,76	0,44	265,500	,775	241,500	,259
20. Intenzivno kroženje znanja (deljenje vašega znanja, aplikacija rešitev ipd.)	3,64	0,88	4,70	0,47	216,000	,101	220,500	,090

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

21. Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	3,82	0,83	4,76	0,50	228,000	,190	270,000	,831
22. Osredotočenost na študente	4,18	0,81	4,94	0,35	214,500	,090	234,000	,029
23. Spodbujanje mednarodnega sodelovanja	3,80	0,89	4,55	0,71	200,500	,041	269,500	,843
24. Spodbujanje osebnega in profesionalnega razvoja	3,73	0,96	4,73	0,52	189,500	,020	260,000	,593
25. Spodbujanje trajnega izboljševanja kompetenc	3,78	0,97	4,73	0,52	196,500	,033	227,500	,484
26. Ustrezne obštudijske vsebine	3,47	0,94	4,61	0,56	171,500	,005	230,000	,174
27. Vodstvo FOŠ je zgled pozitivnih vrednot	4,42	0,78	4,82	0,46	234,000	,223	258,000	,486
28. Delovanje FOŠ je etično in družbeno odgovorno	4,49	0,79	4,88	0,42	237,000	,238	244,500	,171

Temeljne predpostavke kažejo na temeljno usmeritev tipoloških značilnosti organizacijske kulture, ki so tipološke značilnosti kulture klana. Slednjo vzporejajo z organizacijo, ki deluje kot podaljšek družine. Tudi vrednote in artefakti, naslednja dva anketna sklopa zastopata kulturo odličnosti, ki poudarja medosebne odnose. V kontekstu FOŠ je to umestljivo: je manjša visokošolska organizacija, kar narekuje večjo povezanost posameznikov in veliko medosebnih sovpadanj na profesionalni, tudi neformalni ravni. Kot kažejo rezultati, tako študentje, kot zaposleni percipirajo odnose, pomene, organizacijsko življenje preko prizme odličnosti. V percepciji članov FOŠ obstaja poenotenost; manjšo organizacijsko enoto uzrejo kot enovito celoto, ki bi lahko v nasprotnem primeru nastopila preveč razdrobljeno, s šibko organizacijsko kulturo in zaradi tega neuspešno. Slednje moramo uzreti, kot negovano interno možnost organizacije, ki temelji na specifični znanja kot produkta in hkrati sredstva, kar zahteva visoko stopnjo povezanosti oseb, mentorstva in zaupanja (slednje predvsem s strani odjemalcev, študentov). To možnost negovati in izboljševati. Takšne prakse postavljajo FOŠ, kot manjšo organizacijo, ob bok globalnim trendom in zagotavljajo veliko dodano vrednost.

5 Zaključek

Rezultati kažejo, da je organizacijska kultura FOŠ kultura odličnosti, hkrati pa razlika v percepciji organizacijske kulture med skupinama študentje in zaposleni ne obstaja. Obe potrjeni hipotezi potrjujeta, da je organizacijska kultura FOŠ dobro zastavljena.

Še posebej pa je smiselno poudariti dodano vrednost takšne usmeritve organizacijske kulture. V kolikor organizacijska kultura sidrišči v značilnostih kulture odličnosti in le ta s temeljnimi predpostavkami, vrednotami in artefakti definira okolje domačnosti, to narekuje tudi večji poudarek individualnosti odjemalcev, s tem možnosti nadgrajevanja lastnih kompetenc, ki jih v kontekstu relativne kompatibilnosti s svetom posameznik potrebuje.