

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA PRILAGODLJIVOST
ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Ljubljana, avgust 2009

DAŠA MERZELJ

IZJAVA

Študentka Daša Merzelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Mošeniku, dne 2.9.2009

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNO OZADJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	2
1.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.2 ZNAČILNOSTI IN SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	4
1.3 POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE	5
1.4 PRILAGODLJIVA IN NEPRILAGODLJIVA ORGANIZACIJSKA KULTURA	6
1.5 DIMENZIJE PRILAGODLJIVE ORGANIZACIJSKE KULTURE	9
2 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU VELIKOSTI PODJETJA NA PRILAGODLJIVOST ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
2.1 OPIS RAZISKAVE	12
2.2 PODROČJA RAZISKAVE	13
2.3 METODOLOGIJA ANALIZE PODATKOV IN NAMEN RAZISKAVE	13
2.4 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE O VPLIVU VELIKOSTI PODJETJA NA PRILAGODLJIVOST KULTURE	15
2.5 REZULTATI RAZISKAVE PO POSAMEZNIH POSTAVKAH	19
3 DISKUSIJA	20
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Ravni organizacijske kulture po Scheinu</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: Primerjava organizacije 20. stoletja in organizacije 21. stoletja.....</i>	<i>7</i>
<i>Slika 3: Dimenzije kulture, ki vplivajo na inovativnost.....</i>	<i>9</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1:Primerjava dimenzij adaptivne organizacijske kulture glede na velikost podjetij</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 2: Absolutna razlika pri aritmetični sredini.....</i>	<i>18</i>

UVOD

Edina stalnica so spremembe. Dejstvo, s katerim smo soočeni vsak dan, celo v oglasih. Kako se odzvati na stalno spreminjajoče se okolje? Ljudje niso naklonjeni spremembam, tudi večina organizacij se spremembam še vedno izogiba. Preživijo le najmočnejši? Ne, najbolj prilagodljivi, pravi veliko število strokovnjakov, ekonomistov, poslovnežev in biologov. Konkurenčni boj je zaostren, dober proizvod ali storitev ni več zagotovilo za preživetje ali uspešno delovanje. Konkurenčna prednost je dobro upravljanje s človeškim kapitalom ter stalno prilagajanje. Kdo bo torej preživel v današnjem boju za obstanek? Le najbolj prilagodljivi poslovni kameleoni, ki uspešno držijo korak s spremembami.

Cilj moje diplomske naloge je ugotoviti razlike pri prilagodljivost organizacijske kulture velikih, srednjih in malih podjetij po različnih dimenzijah organizacijske kulture. Zanima me, ali je obstajajo razlike v prilagodljivosti kulture glede na velikost podjetja ter pri katerih dimenzijah se pojavijo.

Namen diplomske naloge je preučiti velikost podjetja kot dejavnik, ki vpliva na prilagodljivost organizacijske kulture. Preučiti želim vpliv tega dejavnika po posameznih dimenzijah ter razlike, ki se pojavijo med različno velikimi podjetji.

V prvem delu diplomskega dela sem podala teoretično izhodišče o organizacijski kulturi, njenih značilnostih ter dimenzije prilagodljive organizacijske kulture. Teoretično ozadje sem nadgradila v drugem - empiričnem delu, ki je v celoti namenjen analizi pridobljenih rezultatov ter primerjavi med velikimi, srednje velikimi ter majhnimi podjetji. Uporabljeni podatki so bili pridobljeni preko vprašalnika ter analizirani s pomočjo deskriptivne statistike. Hkrati pa sem ugotavljala tudi statistično značilne razlike pri posameznih dimenzijah, kot tudi posatvkah.

1 TEORETIČNO OZADJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

1.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Na vprašanje, kaj je organizacijska kultura, ne dobimo enoznačnega odgovora. Leta 1952 so našli kar 164 definicij (Allaire, Firsirotu 1984, str. 194). Področje organizacijske kulture ter njenega spreminjanja skozi leta le pridobiva na pozornosti, zato se je število opredelitev organizacijske kulture najverjetneje povzpelo prek 200. V diplomskem delu bom omenila le najbolj odmevne opredelitve.

Največkrat citirana opredelitev *organizacijske kulture* je Scheinova (1987, str. 6), in sicer opredeljuje organizacijsko kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja lahko odgovorijo na problem preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije.

Organizacijska kultura je (Kavčič, 1991, str. 132):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju, ter
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih.

Možina in Zupan (2009, str.124) kulturo pojmujejo kot socialno energijo, ki usmerja organizacijo v dejavnost. Podobno pravi tudi Vila (1994, str. 344): Kultura je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja.

Daft (2001, str. 314) organizacijsko kulturo opredeljuje kot sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani organizacije in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v organizaciji dobro delujejo. Kultura organizacije temelji na tistih vrednotah, ki jih osvoji pomemben, vpliven del sodelavcev, obnašanje v skladu s kulturo velja kot primerno, vzbuja zaupanje, spodbuja sodelovanje, nasprotno obnašanje pa vzbuja odpor in zavračanje (Tavčar, 2006, str. 36).

Številne opredelitve organizacijske kulture imajo skupne elemente, tako tudi Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 16) kulturo podjetja definirajo kot nabor vrednot, verovanj, razumevanj in norm, ki jih delijo člani neke organizacije.

Različne opredelitve in interpretacije je dobro povzel Robbins (2009, str. 585), ki trdi, da obstaja široko soglasje o tem, da se organizacijska kultura nanaša na sistem smotrov, ki so skupni članom organizacije, in se zaradi njih razlikujejo od drugih organizacij. Ob podrobnejšem pogledu so ti smotri sklop vrednot, ki jih organizacija ceni.

Torej je organizacijska kultura skupna članom oz. zaposlenim, ki pripadajo določeni organizaciji ter opredeljuje način vedenja ter vrednote, ki so v organizaciji zaželeni. Lipičnik (1997, str. 206) kulturo razume kot celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja ter jo tvorijo naši nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno.

Organizacijsko kulturo podjetja lahko po Kovaču (2006, str. 124) opredelimo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme, s katerimi se pri svojem vsakodnevnem delu srečujejo. Z načinom odzivanja in delovanja zaposleni oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja.

Kultura usmerja obnašanje in delovanje ljudi mnogo bolj, kot vse norme in prisila in spodbude v organizaciji, bolj kot smernice in predpisi, pravilniki in poslovniki, statuti in navodila – kultura ima odločilen, prevladujoč vpliv na urejenost delovanja v organizaciji, pravi Tavčar (2006, str. 36).

Na organizacijsko kulturo lahko gledamo kot na nenapisano knjigo navodil ter vzorcev vedenja, ki so zaposlenim na voljo pri vsakdanjem opravljanju delovnih nalog ter pri odzivanju tako na vsakdanje kot tudi na nenavadne situacije.

Enotna opredelitev ne obstaja. Mesner Andolškova (1995, str. 135, 136) je izpostavila nekatera neskladja, ki se pojavljajo ob postavljanju definicij organizacijske kulture:

- Enotnost organizacijske kulture. Obstaja v organizaciji le ena enotna kultura ali je možen obstoj večih? Robbins (2009, str. 587) navaja, da imajo velike organizacije eno veliko dominantno kulturo ter mnogo subkultur. Ko govorimo o organizacijski kulturi organizacije, mislimo na tisto, ki prevladuje.
- Posamezni elementi organizacijske kulture. Kateri elementi so sestavina organizacijske kulture in kateri ne?
- Navzočnost univerzalnih elementov kulture v različnih organizacijah in unikatnost organizacijskih kultur. Lahko posplošujemo ugotovitve raziskav ene organizacije na drugo organizacijo? Obstajajo unikatni kulturni elementi?
- Prilagodljivost in neprilagodljivost organizacijskih kultur. Nekateri teoretiki, kot npr. Kavčič (1991, str. 136), trdijo, da je organizacijska kultura relativno trden pojav in ga je zato zelo težko spremeniti. Hkrati dodaja, da večjih sprememb brez spremembe organizacijske kulture ni mogoče izvesti. Medtem pa drugi, kot npr. Tavčar (2002, str. 189), dopuščajo možnost, da je lahko organizacija glede na spremenljivost in prostost delovanja prožna in neodvisna ali pa stabilna in obvladana, lahko je naravnana v povezovanje navznoter ali pa v diferenciranje navzven.

Razhajanja se pojavijo tudi pri definiranju razmerja menedžment - organizacijska kultura. Je vodenje del organizacijske kulture ali sta to ločena pojava? Menedžment z vodenjem, s

strategijami in s svojimi pogledi hote ali nehoti vpliva na organizacijsko kulturo, in to prek različnih mehanizmov, kot so kadrovanje, nagrajevanje, selekcioniranje itd. (Rozman, 1993, str. 170). Prav tako imajo menedžerji oz. vodje v organizacijah funkcijo vzornika in s svojim obnašanjem predstavlja zgled za zaposlene.

1.2 ZNAČILNOSTI IN SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mesner Andolškova (1995, str. 131-134) je izpostavila naslednje temeljne značilnosti kulture:

- Ima *kolektivno naravo* - torej je skupinski pojav, ki je posledica interakcije med posamezniki. Preko interakcije se tvorijo skupna prepričanja, rituali, verovanja, ki ustvarijo identiteto skupine, le-ta je jedro kulture.
- Je *emocionalno obarvana* – ima tako funkcionalne kot tudi iracionalne elemente. S pomočjo kulture posamezniki in skupina obvladujejo negotovost in grožnje.
- Je *zgodovinski proizvod* – ne moremo je ločiti od njene zgodovine.
- Je *inherentno simbolna* oz. je *simbolni fenomen* - simboli se pojavijo kot specifične oblike kulture (logotipi podjetij).
- Je *dinamičen in spremenljiv pojav*, saj je rezultat vsakodnevnih interakcij in zaradi njih se tudi spreminja.
- *Nerazločna narava kulture* – to pomeni, da kultura ni enotna, je protislovna, dvoumna, ni popolnoma pregledna.

Kulture so lahko *močne* ali *šibke*. Močne kulture imajo večjo vpliv na vedenje zaposlenih in so bolj neposredno povezane z zmanjšanjem prihodkov. Vrednote v organizacijah z močno organizacijsko kulturo so bolj razširjene ter uveljavljene. Več je članov, ki sprejmejo njene ključne vrednote, in večja kot je njihova zavezanost tem vrednotam, močnejša je kultura (Robbins, 2009, str. 588).

Schein (Hatch & Cunliffe, 2006, str. 186) organizacijsko kulturo razdeli na tri ravni: artefakte, vrednote in prepričanja ter temeljne predpostavke, kot prikazuje Slika 1.

Slika 1: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 1985, str. 14.

Prva raven oz. **artefakti** predstavljajo vidne stvaritve in strukture v organizaciji – tehnologija, jezik, način oblačenja, žargon, proizvodi ter vidni in slušni vedenjski obrazci. Gre za najvidnejšo raven kulture, na katero lahko vplivamo. **Vrednote** predstavljajo drugo raven, in sicer želeno stanje. Vrednote so socialna načela, cilji in standardi, za katere člani neke kulture verjamejo, da so bistvenega pomena (Hatch & Cunliffe, 2006, str. 186). Če so v skladu s temeljnimi predpostavkami (kar pa ni nujno), postanejo vir identifikacije, združujejo ter posredujejo občutek pripadnosti. Tretjo raven sestavljajo **predpostavke**, ki predstavljajo najglobljo raven kulture in so samoumevne - kot rešitev, ki nenehno rešuje problem in tako postane samoumevna, nevprašljiva (Mesner Andolšek, 1995, str. 22, 23). Hatch in Cunliffe (2006, str. 185) pravita, da temeljne predpostavke predstavljajo članom organizacije resničnost in so tako samoumevne, kot je voda samoumevna ribam.

Robbins (2009, str. 585, 586) prepozna sedem karakteristik organizacijske kulture:

- 1) *Inovacije in prevzemanje tveganja (angl. innovation and risk taking)* je stopnja, do katere so zaposleni spodbujeni, da so inovativni in prevzemajo tveganja.
- 2) *Perfekcionizem (angl. attention to detail)* je stopnja, do katere se pričakuje, da bodo zaposleni natančni, analitični in pozorni na podrobnosti.
- 3) *Usmerjenost k rezultatom (angl. outcome orientation)* je stopnja, do katere je menedžment usmerjen v rezultate namesto v tehnike in procese, s katerimi so ti rezultati doseženi.
- 4) *Usmerjenost k ljudem (angl. people orientation)* je stopnja, do katere menedžment pri odločitvah upošteva učinek rezultatov na ljudi v organizaciji.
- 5) *Timska usmerjenost (angl. team orientation)* je stopnja, do katere je delo organizirano v obliki timskega dela namesto v obliki individualnega dela.
- 6) *Agresivnost (angl. aggressiveness)* je stopnja, do katere so zaposleni agresivni in si konkurirajo, namesto da bi bili bolj sproščeni.
- 7) *Stabilnost (angl. stability)* je stopnja, do katere aktivnosti v organizaciji ohranjajo trenutno/sedanje stanje oz. status quo, namesto da bi bili usmerjeni v rast podjetja.¹

Vsaka od navedenih lastnosti lahko zavzema vrednosti od visoke do nizke. Ko posamezne ocene združimo, dobimo sliko organizacijske kulture, po kateri se nato člani organizacije orientirajo.

1.3 POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je infrastrukturno sredstvo (menedžment, poslovni procesi), ki poleg človeških virov (znanje, strokovnost), intelektualne lastnine (patenti, licence) ter tržnih sredstev (blagovne znamke, pogodbe) tvori intelektualni kapital (Brooking, 1997, str. 364). Intelektualnemu kapitalu raziskovalci posvečajo čedalje večjo pozornost, saj neotipljivi ter

¹ V prilogi se nahaja angleško-slovenski slovarček uporabljenih terminov.

neopredmeteni (težko merljivi) viri najbolj prispevajo h konkurenčnosti in uspešnosti organizacije (Spender & Grant, 1996, str. 8).

Po Kotterju (1996, str. 148) je kultura pomembna zaradi treh razlogov: ker ima močan vpliv na vedenje ljudi, ker jo je težko spremeniti in ker so njene sestavine nevidne, se je z njo težko spopasti direktno. Lipičnik (1997, str. 208) ugotavlja, da so temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije ljudje in njihova kultura, ki se je je treba prav zaradi tega razloga lotiti z vso resnostjo.

Po Kovaču (2006, str.) je pomen in razsežnost organizacijske kulture za podjetje večplasten. Organizacijska kultura nam po Desslerju (2001) lahko služi kot:

- *orientacija* (pripomoček pri skupnem ravnanju in delovanju zaposlenih),
- *motivacija* (povečanje pripravljenosti zaposlenih za večji napor),
- *legitimnost* (povečanje izraznosti podjetja).

Dobro oblikovana organizacija lahko ustvari nove delovne vrednote, ki imajo pozitiven učinek na obnašanje zaposlenih, to pa ima pozitiven učinek tudi na uspešnost organizacije (Belbin, 1996, str. 176).

Organizacijska kultura lahko spodbuja in pripomore k delovanju organizacije, vendar pa lahko razvoj in rast podjetij tudi zavira. Veliko funkcij organizacijske kulture je pozitivnih tako za organizacijo kot za zaposlenega. Organizacijske kultura povečuje zavzetost zaposlenih ter povečuje doslednost vedenja zaposlenih. Za zaposlenega ima visoko vrednost, saj zmanjšuje negotovost, ker mu podaja informacijo, kaj je pomembno in kaj je treba storiti. Vendar organizacijska kultura lahko postane ovira, ko so potrebne spremembe in vrednote organizacije niso več v skladu s tistimi, ki bodo povečale učinkovitost organizacije. Organizacijske kultura omejuje raznolikost v organizaciji. Denimo, ko zaposlijo ljudi, ki niso takšni kot večina ljudi v organizaciji. Menedžment pričakuje, da tudi novi zaposleni sprejmejo ključne vrednote, sicer ne bodo sprejeti kot del organizacije. Hkrati pa menedžment želi spodbujati raznolikost, ki jo ti zaposleni prinašajo v organizacijo. Prav tako je lahko ovira pri prevzemih ali pri združevanju z drugimi podjetji, ki bi prinesli velike finančne ugodnosti obema stranema, vendar le, če sta tudi kulturi dveh organizacij združljivi (Robbins, str. 590, 591).

1.4 PRILAGODLJIVA IN NEPRILAGODLJIVA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Dinamična okolje, ostra konkurenca, hiter pretok informacij in znanje kot temeljna konkurenčna prednost narekujejo podjetjem, da se spreminjajo v smeri učeče se organizacije. Treba je razumeti, da so pojmi spremenljiva organizacijska kultura, učeča se organizacija, znanje ter inovativnost med sabo močno povezani. Temeljna značilnost učeče se organizacije

je močna organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 302).

Razliko med organizacijami v 20. stoletju in organizacijami 21. stoletja je smiselno povzel Kotter (1996, str. 172). Ugotovitve so prikazane v Sliki 2.

Slika 2: Primerjava organizacije 20. stoletja in organizacije 21. stoletja

<i>ORGANIZACIJE 20. STOLETJA</i>	<i>ORGANIZACIJE 21. STOLETJA</i>
STRUKTURA	STRUKTURA
<ul style="list-style-type: none"> - Birokratska. - Več hierarhičnih nivojev. - Pričakuje se le upravljanje s strani višjega menedžmenta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nebirokratska, manj pravil in zaposlenih. - Omejena le na nekaj hierarhičnih nivojev - Pričakuje se vodenje menedžmenta in upravljanje s strani zaposlenih na nižjih nivojih.
SISTEM	SISTEM
<ul style="list-style-type: none"> - Zanašajo se le na nekaj učinkovitih informacijskih sistemov. - Podatki in informacije so posredovani le višjemu menedžmentu. - Izobraževanje in podporni sistemi so ponujeni le višjemu menedžmentu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zanašajo se na veliko učinkovitih informacijskih sistemov, ki posredujejo informacije, zlasti tiste o strankah. - Informacije se posredujejo široko po organizaciji. - Izobraževanje in podporni sistemi so ponujeni številnim ljudem.
KULTURA	KULTURA
<ul style="list-style-type: none"> - usmerjena vase - centralizirana - počasna pri sprejemanju odločitev - politična - nenaklonjena tveganju 	<ul style="list-style-type: none"> - usmerjena navzven - pooblastila nižjim nivojem - hitra pri sprejemanju odločitev - odprtost in poštenost - bolj naklonjena tveganju

Vir : J.P. Kotter, Leading change, 1996, str.172

Prilagodljiva oz. **adaptivna** organizacijska kultura je tista, ki omogoča sprejetje strategij in praks, ki se nenehno odzivajo na spreminjajoče se trge in nova konkurenčna okolja. Prilagodljive kulture, Kotter in Heskett (2006) jih imenujeta tudi zdrave, spodbujajo neposredno strategijo in poslovno okolje, prav tako pa so usmerjene v prihodnost in si prizadevajo za vodenje pozitivnih sprememb. (<http://www.cariereonline.ro/evenimente/cultura-organizationala-2006/kotter-heskett.pdf>)

Značilnosti prilagodljive organizacijske kulture (Kotter & Heskett, str. 44,45):

- proaktiven pristop;
- prevzemanje tveganj;
- zaupanje;

- člani (zaposleni) se medsebojno aktivno spodbujajo pri ugotavljanju problemov ter pri iskanju izvedljivih ter primernih rešitev;
- zaposleni so samozavestni, verjamejo, da lahko učinkovito rešijo katerikoli problem;
- v organizaciji je močno razširjen občutek navdušenja;
- ceni in spodbuja podjetništvo, omogoča prepoznavanje in izkoriščanje novih priložnosti;
- člani (zaposleni) so dovzetni za spremembe in inovacije;
- vodenje je usmerjeno k spremembam;
- vzdržuje prilagajanje med kulturo in poslovnim okoljem;
- podpira in izobražuje tiste, ki verjamejo v takšno kulturo.

Enajstletna študija 207 ameriških podjetij v 22 različnih panogah je pokazala, da so podjetja z adaptivno kulturo uspešnejša od podjetij, ki takšne kulture nimajo (Kotter & Heskett, 1992, str. 11). Tudi drugi avtorji, kot npr. Beer et al, (1984), trdijo, da je prilagodljivost kritična sestavina, ki organizacijam omogoča dolgoročno preživetje.

Prilagodljiva kultura poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganje. Vrednote ter vedenjski vzorci spodbujajo zdravo prilagajanje na spreminjajoče se zunanje okolje. Menedžerji se posvečajo kupcem in zaposlenim ter pozorno spremljajo notranje procese in procedure (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 303, 304).

Tudi Schein se je spopadel z vprašanjem prilagodljivosti organizacijske kulture. Organizacijske kulture so po naravi orientirane, da stabilizirajo in omogočajo rutinsko delo (saj se zaposleni ne sprašujejo, kaj morajo narediti in kako). Kako razviti koncept, ki bo organizaciji omogočil učinkovito delovanje in možnost odzivanja na spremembe v okolju? Razrešiti je treba paradoks stabiliziranja in institucionaliziranja procesa sprememb in inovacij. Ustvariti je treba učečo se organizacijo, ki se prilagaja in je inovativna. Prilagodljiva organizacijska kultura torej spodbuja nenehno učenje in inovativnost. Inovacija naj bi postala »last« organizacijske kulture, zato bi bilo treba ustvariti organizacijsko kulturo, ki je nepretrgoma naklonjena inovaciji. (Conner, Clawson, str. 123, 124).

Po drugi strani pa so **neadaptivne kulture** »nezdrave«. Zanje so značilne arogantnost, birokracija in usmerjenost vase. Čeprav lahko tudi te značilnosti spodbujajo neposredno strategijo in poslovno okolje, pa spodkopavajo sposobnost organizacije, da se prilagodi spremembam.

Značilnosti neprilagodljive organizacijske kulture (Kotter& Heskett, 1992, str. 45):

- poudarjanje kratkoročnih ciljev, rezultatov;
- poudarjanje strukture in sistema organizacije namesto vodenja;
- ceni le en element poslovanja - eno skupino udeležencev (kupci, delničarji, zaposleni, dobavitelji itd.), in to na račun drugih;

- vztrajanje pri strategijah in praksah, ki znotraj organizacije niso več uporabne, ampak le zunaj nje;
- oviranje iniciativnosti in inovativnosti;
- vztrajanje pri enoumju, npr. pritiski k prilagoditvi novih članov, negotovanje ob izražanju kritike, občutek neranljivosti, pristransko zaznavanje konkurence (če je konkurenca sploh upoštevana);
- zanemarjanje alternativnih strategij.

V neprilagodljivih kulturah se menedžerji bolj ukvarjajo s seboj in svojimi projekti, njihove vrednote pa ne spodbujajo tveganja in sprememb. Takšne močne, vendar škodljive organizacijske kulture lahko organizacijo usmerijo v napačno smer (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 304).

1.5 DIMENZIJE PRILAGODLJIVE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Schein (2004, str.133-143) je izpostavil sedem dimenzij ter predpostavke, ki morajo biti izpolnjene, da kultura vzpodbuja spremembe in inovativnost. Dimenzije so prikazane na Sliki 3.

Slika 3: Dimenzije kulture, ki vplivajo na inovativnost

Razmerje organizacija - okolje		
OKOLJE DOMINIRA	SOŽITJE	ORGANIZACIJA DOMINIRA
		X
Narava človekovega delovanja		
REAKTIVEN	DELUJE USKLAJENO	PROAKTIVEN
		X
Odnos do realnosti in resnice		
MORALISTIČNA AVTORITETA		PRAGMATIZEM
		X
Časovna naravnost		
V PRETEKLOST	V SEDANJOST	V BLIŽNJO PRIHODNOST
		X
KRATKOROČNOST	SREDNJEROČNOST	DOLGOROČNOST
	X	
Človekova narava		
LJUDJE SO ZLI (TEORIJA X)		LJUDJE SO DOBRI (TEORIJA Y)
		X
Narava človeških odnosov		
SKUPINE		POSAMEZNIKI
		X
AVTORITARNI		PARTICIPATIVNI
		X
Raznolikost subkultur		
NIZKA		VISOKA
		X

Vir: E.H. Schein, Innovative cultures and adaptive organizations, 2004, str.134, tabela 7.1.

Inovativna zmogljivost organizacije se bo povečala, če je **organizacija dominantna**, kar pomeni, da člani organizacije domnevajo, da je možno vplivati na okolje ter da je inovativnost možna in nujna.

Če so člani organizacije **proaktivni**, bo njihovo delovanje usmerjeno v reševanje problemov in k napredku; če pa so reaktivni, pomeni, da so nagnjeni le k ugodju, ki ga ponuja življenje. Možen je kompromis med obema, torej lahko delujeta usklajeno, vendar bo le proaktivno delovanje privedlo k inovativnosti.

Organizacija je **usmerjena v bližnjo prihodnost** in si postavlja **srednjeročne cilje**, saj kratkoročni cilji ne omogočajo razvoja inovacije. Dolgoročni cilji pa otežujejo vrednotenje inovacije.

Organizacija bo povečala svojo inovativnost, če domneva, da so **ljudje** v svoji osnovi **dobri**, v vsakem primeru pa so se sposobni izboljšati. Če je organizacije cinična in verjame v McGregorjevo teorijo X, torej da so ljudje zli ter leni, ne bo spodbudila članov k inovativnosti. Teorija Y je optimistično naravnana, torej so ljudje dobri in radi delajo, zato od svojih članov pričakujejo inovativnost, jim zaupajo ter poslušajo njihove ideje. Prav tako morajo imeti člani občutek, da je osebni razvoj možen.

Organizacija naj črpa inovativnost od **posameznikov**, ki se ne podrejajo skupini. Schein navaja, da je inovativnost možna tako na enem kot drugem polu. Prav tako poudarja, da so organizacije, v katerih prevladujejo skupine, hitreje pri realizaciji inovacij. Pomembni so tudi **kolegialni odnosi** ter **participativno odločanje**, ki bo hitreje opredelilo področja, kjer so inovacije dejansko potrebne, in stimuliralo kreativnost.

V organizaciji je prisotna ena dominantna organizacijska kultura ter mnogo subkultur. Obstoj **mnogih** med sabo povezanih **subkultur** bo spodbudil inovativnost, saj pooblaščenje ljudi iz raznolikih kultur prinaša nove ideje.

Prehod iz tradicionalne v moderno, bolj adaptivno organizacijsko kulturo je opisan v naslednjih dimenzijah (interno gradivo O.K. Consulting, str. 7-9):

- **Od individualizma k timskemu delu.** Tradicionalne organizacije cenijo individualizem ter strokovno znanje posameznika, medtem ko so moderne, adaptivne organizacije usmerjene k timskemu delu, sodelovanju med zaposlenimi in njihovem zavezništvu.
- **Od usmerjenosti na procese k usmerjenosti na ljudi.** V prilagodljivi organizaciji vlada prepričanje, da so zaposleni ključni kapital podjetja. Motivacija, zadovoljstvo in razvoj zaposlenih so zelo pomembni. Nasprotno pa so v bolj tradicionalnih organizacijah v ospredju pravila, procesi in birokracija.
- **Od reaktivnosti k proaktivnosti.** Ne gre za reakcijo na spremembe, ampak za proaktivnost, delo in ustvarjanje idej za prihodnost. Tradicionalne organizacije

predpostavljajo, da bodo uspešne, če se na spremembe zgolj dobro pripravijo ter se nanje odzovejo prve.

- **Od usmerjenosti v trud k usmerjenosti v rezultate.** Organizacije so usmerjene k rezultatom oz. doseganju ciljev. Cilji so jasno določeni, transparentni, specifični, merljivi ter realni. Uspešnost posameznega zaposlenega ali tima se meri glede na doseganje organizacijskih ciljev.
- **Od statičnosti k dinamičnosti.** Za tradicionalno organizacijo je značilna stabilnost, prilagodljiva organizacija pa deluje v stalno spreminjajočem se okolju, zato so zanjo značilne stalne spremembe ter inovacije. Zato morajo tudi zaposleni stremeti k stalni fleksibilnosti.
- **Od hierarhične organizacije k sproščeni organizaciji.** Organizacija ima čedalje manj hierarhičnih ravni, manj kontrolnega razpona, saj je bolj demokratična ter daje svojim zaposlenim več moči (pooblašča jih za sprejemanje odločitev in prevzemanje tveganja). Organiziranost postaja mrežna. Pretok informacij je pospešen, saj komunikacija poteka horizontalno ter v obliki dialoga, pogovor poteka v smislu dvogovora oz. pogovora »enakega z enakim«. Temeljna procesa v organizaciji sta osredotočanje na problem in koordinacija. Zaposleni si med seboj bolj zaupajo ter težijo k popolnosti dela.
- **Od usmerjenosti vase k usmerjenosti na stranke.** Stranke so ključni vir prihodkov (posledično dobička) v organizaciji, zato so moderne organizacije usmerjene na stranko, medtem ko je za tradicionalne značilna usmeritev v lastne organizacijske in proizvodne procese ter ustvarjanje reda znotraj organizacije. Dejavnosti organizacije so usmerjene v komuniciranje s strankami, prilagajanje njihovim potrebam ter željam in ustvarjanju novih produktov za stranke.
- **Od vodstvenega nadzora k delitvi moči.** Nanaša se predvsem na delitev moči pri odločanju. Če želi organizacija zagotoviti čim hitrejše reakcije na pričakovanja in potrebe strank (trga), je pomembno, da je odločanje prepuščeno tudi operativnemu nivoju. Funkcija vodenja torej postaja širša, saj se razširi na zagotavljanje sodelovanja operativnih nivojev pri sprejemanju odločitev za doseganje ciljev organizacije.
- **Od skrivanja znanja k delitvi znanja.** Znanje in informacije je treba širiti po vsej organizaciji, do bistvenih ljudi, ki so vpleteni v projekte, vodje projektov, člane timov, vodje oddelkov ter drugih zaposlenih. Znanje in izkušnje je treba deliti z drugimi, zato mora biti pretok informacij učinkovit in hiter. Poudarjeno je skupno učenje. Izpolnjeno naj bi bilo čim več pogojev za nastanek učeče se organizacije, ki se je sposobna hitreje prilagajati na spremembe, spodbuja inovacije in kreativno razmišljanje ter tako ohranja svojo konkurenčno prednost.
- **Od zaščite delovnega mesta k partnerskim odnosom.** V organizaciji se oblikujejo zaveznitva ter partnerski odnosi, ki so bistveni pri reševanju problemov, ustvarjanju novih rešitev in delu na splošno.
- **Namesto izogibanja tveganju upravljanje s tveganjem.** V tradicionalni organizaciji sta pomembni stabilnost in predvidljivost, torej izogibanje tveganju, morebitne napake so nezaželene. Večja tveganja pomenijo večje potencialne donose. Zato

adaptivne organizacije kljub nezadostnim informacijam spodbujajo tveganje, vendar zavestno in v kontekstu poslovnih tveganj.

- **Od vertikalne komunikacije do komunikacije med sodelavci.** Komunikacija med zaposlenimi je odprta, to pomeni, da se informacije širijo po celotnem podjetju, po vseh funkcijah in oddelkih ter hierarhičnih ravneh. Odprta komunikacija spodbuja prenos moči na zaposlene ter timsko produktivnost.
- **Od kratkoročnosti k dolgoročnosti.** Tradicionalne organizacije zanima le trenutno stanje podjetja ali pa bližnja prihodnost. Pomembni sta prihodnost in vizija, kaj se bo zgodilo čez 5 ali 10 let, v kakšnem položaju bo takrat organizacija, kako dolgoročno ohraniti konkurenčne prednosti.

2 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU VELIKOSTI PODJETJA NA PRILAGODLJIVOST ORGANIZACIJSKE KULTURE

2.1 OPIS RAZISKAVE

Svetovalna družba O.K. Consulting, d.o.o., je v sodelovanju z revijo Manager leta 2007 opravila analizo kulture in slogov vodenja v slovenskih podjetjih. Na raziskavo se je prijavilo 37 podjetij iz različnih dejavnosti: 52 % podjetij deluje v proizvodni dejavnosti, 23 % deluje v zavarovalništvu, raziskovanju, izobraževanju, turizmu ali opravlja pravne in računovodske storitve, 13 % podjetij deluje v informacijsko komunikacijski tehnologiji, 6 % v projektiranju, tehničnem svetovanju, oskrbi s paro in toplo vodo, preostalih 6 % pa deluje v trgovini na debelo.

Na raziskavo so se prijavila podjetja različnih velikosti: 20 % je bilo velikih podjetij, 49% srednje velikih podjetij in 31 % majhnih podjetij, pri čemer je treba dodati, da so majhna podjetja tista z 49 ali manj zaposlenimi, srednje velika podjetja imajo od 50 do 450 zaposlenih, velika podjetja pa imajo 451 zaposlenih ali več.

Vprašalnik je bil razdeljen na tri dele. V prvem delu so vprašani odgovarjali na 73 vprašanj, ki so se nanašala na različne situacije ter načine dela. V drugem delu se je 33 vprašanj nanašalo na stile vodenja v podjetjih, kjer so vprašani zaposleni. V prvem in drugem delu so vprašani na trditve odgovarjali po lestvici, in sicer od 1 (Nikoli) do 6 (Vedno). V tretjem delu vprašalnika so vprašani razvrščali vrednote po pomembnosti. Najprej so jih razvrstili glede na to, koliko so te vrednote pomembne zanje osebno, nato pa še glede na to, koliko se jim zdijo te vrednote pomembne za podjetje, v katerem so zaposleni. Razvrščali so jih po lestvici od 1 do 10, pri čemer 1 predstavlja najpomembnejšo vrednoto, 10 pa najmanj pomembno vrednoto.

2.2 PODROČJA RAZISKAVE

Z raziskavo so želeli ugotoviti (Milekšič, 2007):

- kako pomembna dejavnika sta organizacijska kultura in slog vodenja za napovedovanje dolgoročnega finančnega uspeha slovenskih podjetij,
- kako prilagodljiva je organizacija slovenskih podjetij,
- kako dobri menedžerji so slovenski vodje.

S prvim delom vprašalnika so raziskovali *prilagodljivost organizacijske kulture*, in sicer na področjih odnosa do sprememb, odnosa do strank, inovativnosti, usmerjenosti v rezultate, odnosa do prihodnosti, razmerja med kratko- in dolgoročnostjo, pretoka znanja in informacij znotraj podjetja ter načinu nagrajevanja zaposlenih.

Drugi del vprašalnika se nanaša na *voditeljstvo* ter izraženost kompetenc vodij v adaptivni organizacijski kulturi. Preverili so zastopanost naslednjih kompetenc: vizionarstvo, osmišljanje, vzornišstvo, vključevanje zaposlenih v odločanje, spodbujanje različnih mnenj in postavljanje izzivov.

Pri razvrščanju vrednot v tretjem delu vprašalnika so raziskovali *zastopanost vrednot*, ki povečujejo prilagodljivost organizacijske kulture, in vrednot, ki prilagodljivost znižujejo.

Za moje diplomsko delo je bistven predvsem prvi del vprašalnika, ki se nanaša na prilagodljivost organizacijske kulture podjetij. Primerjala sem prilagodljivost in neprilagodljivost organizacijske kulture v velikih, srednje velikih in majhnih podjetjih ter ugotavljala, ali je velikost pomemben dejavnik pri prilagodljivosti organizacijske kulture.

2.3 METODOLOGIJA ANALIZE PODATKOV IN NAMEN RAZISKAVE

Za analizo podatkov sem uporabila statistični paket SPSS (angl. *Statistical Package for Social Studies*) za Windows. S pomočjo programa sem izračunala osnove deskriptivne statistike – aritmetično sredino ter standardni odklon. Analizirala sem tudi statistično pomembne razlike med skupinami tako za vseh osem dimenzij kot tudi za posamezne postavke. S T-testi sem ugotavljala, pri katerih dimenzijah obstajajo statistično značilne razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji, med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med majhnimi in velikimi podjetji.

V diplomskem delu sem se osredotočila na prvi del vprašalnika, namenjen raziskavi prilagodljivosti organizacijske kulture podjetij. Prvi del vprašalnika je sestavljen iz 73 postavk, ki se nanašajo na različne dimenzije tako adaptivne kot tudi neadaptivne organizacijske kulture. Preučila bom zastopanost dimenzij adaptivne organizacijske kulture, zato se bom osredotočila le na tiste postavke, ki se na te dimenzije navezujejo. Vključene so

bile naslednje dimenzije adaptivne kulture: timsko delo, usmerjenost v ljudi, dinamičnost, delitev moči in dvosmerna komunikacija, proaktivnost in dolgoročna usmerjenost, delitev znanja, usmerjenost k rezultatom ter usmerjenost v stranke. Vsaka od navedenih dimenzij je sestavljena iz večih postavk, zato sem zaradi preglednosti in lažje analize podatkov iz posameznih postavk izračunala aritmetično sredino za posamezno dimenzijo za velika, srednje velika ter majhna podjetja.

V empiričnem delu diplomskega bom s pomočjo deskriptivne statistike predstavila rezultate raziskave ter primerjala rezultate posamezne dimenzije za velika, srednja in mala podjetja. Preverila bom, pri katerih dimenzijah prihaja do največjih in najmanjših razlik. Predstavila bom postavke, pri katerih se pojavijo statistično značilne razlike med velikimi, srednje velikimi ter majhnimi podjetji.

Ničelna hipoteza mojega diplomskega dela se glasi: velikost podjetja je dejavnik, ki vpliva na prilagodljivost organizacijske kulture. Na podlagi ničelne hipoteze sem postavila tri hipoteze.

Prva hipoteza je: majhna podjetja imajo bolj prilagodljivo organizacijsko kulturo kot srednje velika podjetja. Majhna podjetja imajo majhen vpliv na okolje, v katerem delujejo, pravzaprav so od svojega okolja zelo odvisna. Prav zaradi tega morajo podrobno spremljati dogajanje v okolju ter se na morebitne spremembe tudi prilagoditi. Srednje velika podjetja so večja, kompleksnejša in delujejo na večjih trgih kot manjša podjetja, zato so nekoliko bolj neodvisna.

Druga hipoteza se glasi: srednje velika podjetja imajo bolj prilagodljivo organizacijsko kulturo kot velika podjetja. Večje kot je podjetje, težje je ostati prilagodljiv, saj se z velikostjo poveča tudi kompleksnost strukture podjetja. Nastaja več hierarhičnih ravni ter pravil, kljub podobnostim ima večina srednje velikih podjetij manj hierarhičnih ravni in je zanja značilna manjša formalizacija, zato so tudi bolj prilagodljiva.

Tretja hipoteza, ki je izhaja iz prve in druge hipoteze: majhna podjetja imajo bolj prilagodljivo organizacijsko kulturo kot velika podjetja. Velika podjetja se zaradi svoje velikosti, števila oddelkov, funkcij, hierarhičnih ravni težko hitro prilagodijo na spremembe, odločanje je počasno, potrebna je večja koordinacija. Majhna podjetja so v primerjavi z velikimi enostavneje strukturirana, kar omogoča boljše prilagajanje.

2.4 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE O VPLIVU VELIKOSTI PODJETJA NA PRILAGODLJIVOST KULTURE

Rezultati raziskave so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava dimenzij adaptivne organizacijske kulture glede na velikost podjetij

Dimenzija	Velikost podjetja	n	Aritmetična sredina	Standardni odklon	p	p₁ M/S	p₂ S/V	p₃ M/V
Timsko delo	Veliko	402	3,84	0,88	0,00	0,00	0,51	0,00
	Srednje	995	3,80	0,95				
	Majhno	252	4,11	0,87				
Usmerjenost na ljudi	Veliko	409	3,49	1,07	0,01	0,00	0,99	0,01
	Srednje	1003	3,49	1,03				
	Majhno	252	3,71	0,96				
Dinamičnost	Veliko	412	3,61	0,94	0,00	0,00	0,21	0,00
	Srednje	1005	3,67	0,91				
	Majhno	257	3,91	0,97				
Delitev moči	Veliko	397	3,98	0,79	0,00	0,08	0,00	0,41
	Srednje	970	3,82	0,91				
	Majhno	253	3,93	0,78				
Proaktivnost	Veliko	407	3,77	0,93	0,00	0,00	0,59	0,00
	Srednje	999	3,74	1,00				
	Majhno	254	4,04	0,94				
Delitev znanja	Veliko	390	4,30	0,92	0,01	0,09	0,03	0,00
	Srednje	985	4,42	0,91				
	Majhno	251	4,53	0,94				
Usmerjenost k rezultatom	Veliko	413	3,87	1,06	0,00	0,00	0,18	0,00
	Srednje	1016	3,95	1,05				
	Majhno	256	4,19	1,03				
Usmerjenost k strankam	Veliko	407	3,78	1,22	0,19	0,11	0,64	0,09
	Srednje	1006	3,81	1,20				
	Majhno	257	3,95	1,21				

Opombe:

n – število odgovorov pri posamezni postavki;

p – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike; če je $p < 0,05$, je razlika statistično pomembna;

p₁ – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji; če je $p_1 < 0,05$, je razlika statistično pomembna;

p₂ – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji; če je $p_2 < 0,05$, je razlika statistično pomembna;

p_3 – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike med majhnimi in velikimi podjetji; če je $p_3 < 0,05$, je razlika statistično pomembna.

Dimenzijo timsko delo so v velikih podjetjih ocenili različno, v povprečju so jo ocenili z oceno 3.84, v srednje velikih podjetjih s 3.80, v majhnih podjetjih pa s 4,11. Razlika je statistično značilna, saj je p enak 0,00. Standardni odklon pri velikih podjetjih znaša 0,88, pri srednje velikih podjetjih 0,95, pri majhnih podjetjih pa 0,87. Razlika je statistično značilna pri primerjavi med majhnimi in srednje velikimi podjetji ($p_1=0,00$) ter pri primerjavi med majhnimi in velikimi podjetji ($p_3 = 0,00$). Ni pa statistično pomembne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji ($p_2 = 0,51$).

Zaposleni v velikih podjetjih in srednje velikih podjetjih so dimenzijo usmerjenost v ljudi v povprečju ocenili z oceno 3,49, v majhnih podjetjih ta ocena znaša 3,71. Torej so zaposleni v majhnih podjetjih bolje ocenili svojo organizacijsko kulturo na področju usmerjenosti k ljudem kot pa zaposleni v velikih ter srednje velikih podjetjih. Zaposleni v majhnih podjetjih menijo, da je njihovo podjetje bolj usmerjeno k ljudem, kot pa po mnenju zaposlenih to velja za velika in srednje velika podjetja. Standardni odklon pri velikih podjetjih znaša 1,07, pri srednje velikih podjetjih znaša 1,03, pri majhnih podjetjih pa 0,96. Razlika je statistično pomembna ($p=0,01$). Statistično pomembne razlike se pojavijo pri primerjavi med majhnimi ter srednje velikimi podjetji ($p_1 = 0,00$) in pri primerjavi med majhnimi ter velikimi podjetji ($p_3 = 0,01$), medtem ko med srednje velikimi in velikimi podjetji ni statistično pomembnih razlik ($p_2 = 0,21$).

Dimenzijo dinamičnost so zaposleni v velikih podjetjih v povprečju ocenili z oceno 3,61, v srednje velikih podjetjih so jo v povprečju ocenili z oceno 3,67, v majhnih podjetjih so jo v povprečju ocenili z oceno 3,91. Zaposleni v majhnih ter srednje velikih podjetjih v povprečju ocenjujejo, da so njihova podjetja bolj dinamična, kot pa to za svoja podjetja menijo zaposleni v velikih podjetjih. Standardni odklon znaša 0,94 za velika podjetja, 0,91 za srednje velika podjetja in 0,97 za majhna podjetja. Razlika je statistično značilna ($p=0,00$). Tudi pri dimenziji dinamičnost obstajajo statistično značilne razlike pri primerjavi majhnih in srednje velikih podjetij ($p_1=0,00$) ter pri primerjavi majhnih in velikih podjetij ($p_3 = 0,00$).

Četrta dimenzija je delitev moči, ki so jo zaposleni v velikih podjetjih ocenili različno, v povprečju pa so jo ocenili z oceno 3,98. V srednje velikih podjetjih so to dimenzijo v povprečju ocenili z oceno 3,82, v majhnih podjetjih pa s 3,93. Zaposleni v velikih podjetjih menijo, da je delitev moči v njihovih podjetjih bolj izrazita, kot to za svoja podjetja menijo zaposleni v srednje velikih ter majhnih podjetjih. Standardni odklon pri velikih podjetjih znaša 0,79, pri srednje velikih podjetjih 0,91, pri majhnih podjetjih pa 0,78. Razlika je statistično značilna ($p = 0,00$). Razlika je statistično značilna pri primerjavi srednje velikih in velikih podjetij ($p_2 = 0,00$).

Zaposleni so dimenzijo proaktivnost v velikih podjetjih v povprečju ocenili z oceno 3,77, v srednje velikih podjetjih povprečna ocena znaša 3,74, v majhnih podjetjih pa 4,04. Zaposleni

v majhnih podjetjih v povprečju ocenjujejo, da so podjetja, v katerih so zaposleni, bolj proaktivna, kot to za svoja podjetja ocenjujejo zaposleni v velikih in srednje velikih podjetjih. Standardni odklon pri velikih podjetjih znaša 0,93, pri srednje velikih podjetjih 1,00, v majhnih podjetjih je standardni odklon 0,94. Razlika je statistično pomembna ($p = 0,00$). Tudi pri dimenziji proaktivnost obstajajo statistično značilne razlike pri primerjavi majhnih podjetij s srednje velikimi ($p_1 = 0,00$) ter pri primerjavi majhnih in velikih podjetij ($p_3 = 0,00$).

Povprečna ocena pri dimenziji delitev znanja v velikih podjetjih znaša 4,30, v srednje velikih podjetjih 4,42 ter 4,53 v majhnih podjetjih. Zaposleni v majhnih podjetjih so bolje ocenili dimenzijo delitev znanja kot zaposleni v velikih ter srednje velikih podjetjih. Torej so zaposleni majhnih podjetij mnenja, da njihovo podjetje bolj spodbuja delitev znanja, kot to za svoja podjetja menijo zaposleni velikih ter srednje velikih podjetij. Standardni odklon pri velikih podjetjih znaša 0,92, v srednje velikih podjetjih 0,94 ter 0,91 v majhnih podjetjih. Razlika je statistično značilna ($p = 0,01$). Pri dimenziji delitev znanja obstajajo statistično značilne razlike v primerjavi srednje velikih in velikih podjetij ($p_2 = 0,03$) ter majhnih in velikih podjetij ($p_3 = 0,09$).

Zaposleni velikih podjetij so dimenzijo usmerjenost k rezultatom v povprečju ocenili z oceno 3,87, v srednje velikih podjetjih je ta ocena znašala 3,95, v majhnih podjetjih pa so jo v povprečju ocenili s 4,19. Zaposleni v majhnih ter srednje velikih podjetjih ocenjujejo, da so podjetja, v katerih so zaposleni, bolj usmerjena k rezultatom, kot to ocenjujejo zaposleni v velikih podjetjih. Standardni odklon znaša 1,06 za velika podjetja, 1,05 za srednje velika podjetja ter 1,03 za majhna podjetja. Razlika je statistično pomembna (0,00). Tudi pri dimenziji usmerjenost k rezultatom se ne pojavijo statistično pomembne razlike med srednje velikimi ter velikimi podjetji, medtem ko so razlike statistično značilne med majhnimi in srednje velikimi podjetji ($p_1 = 0,00$) ter majhnimi in velikimi podjetji ($p_3 = 0,00$).

Zadnjo dimenzijo – usmerjenost na stranke so zaposleni v velikih podjetjih ocenili različno, v povprečju pa so jo ocenili z oceno 3,78, v srednje velikih podjetjih s 3,81 ter 3,95 v majhnih podjetjih. V majhnih ter srednje velikih podjetjih so zaposleni bolje ocenili dimenzijo usmerjenost na stranke, kot so to ocenili zaposleni velikih podjetij. Zaposleni majhnih ter srednje velikih podjetjih menijo, da so njihova podjetja bolj usmerjena na stranko in njene želje, kot pa to menijo zaposleni velikih podjetij za svoja podjetja. Standardni odklon pri velikih podjetjih znaša 1,22, pri srednje velikih podjetjih 1,21 ter 1,20 pri majhnih podjetjih. Razlika statistično ni značilna, saj p znaša 0,19 (razlika je statistično pomembna, če je $p < 0,05$). To kažejo tudi primerjave med skupinami podjetij.

Aritmetična sredina majhnih podjetij je bila v sedmih dimenzijah večja v primerjavi z aritmetično sredino srednje velikih ter velikih podjetij. Le pri dimenziji delitev moči je bila aritmetična sredina velikih podjetij večja v primerjavi z aritmetičnima sredinama srednje velikih ter majhnih podjetij. Torej so v sedmih od skupaj osmih dimenzij adaptivne

organizacijske kulture zaposleni malih podjetij bolje ocenili kulturo svojega podjetja, kot so svojo organizacijsko kulturo ocenili zaposleni srednje velikih in velikih podjetij.

Ob pregledu vrednosti aritmetični sredin sem ugotovila, da so zaposleni velikih, srednje velikih ter majhnih podjetij svoje podjetje najbolj ocenili na področju delitve znanja. Tudi najslabša ocena zaposlenih v velikih, srednje velikih in majhnih podjetjih je pri isti dimenziji, in sicer pri usmerjenosti k ljudem. V velikih in srednje velikih podjetjih so jo v povprečju ocenili s 3,49, v majhnih podjetjih pa s 3,71.

Vrednosti standardnega odklona se gibljejo od 0,78 pa do 1,21, kar kaže na veliko razpršenost vrednosti. Standardni odklon nam pokaže, koliko so vrednosti razpršene od aritmetične sredine pri normalni porazdelitvi.

Tabela 2: Absolutna razlika pri aritmetični sredini

Dimezija	Absolutna razlika pri aritmetični sredini		
	Med velikimi in srednje velikimi podjetji	Med srednje velikimi in majhnimi podjetji	Med velikimi in majhnimi podjetji
Timsko delo	0,04	0,31	0,27
Usmerjenost na ljudi	0,00	0,22	0,22
Dinamičnost	0,06	0,24	0,30
Delitev moči	0,16	0,11	0,05
Proaktivnost	0,03	0,30	0,27
Delitev znanja	0,12	0,03	0,15
Usmerjenost k rezultatom	0,08	0,24	0,32
Usmerjenost k strankam	0,03	0,14	0,17

Tabela 2 predstavlja absolutne razlike pri aritmetični sredini za velika, srednje ter majhna podjetja. Z rdečo so označene tiste vrednosti, kjer so *razlike največje*. Največja razlika se med velikimi in srednje velikimi podjetji pojavi pri dimenziji delitev moči, torej lahko sklepam, da v velikih podjetjih bolj spodbujajo delitev moči ter vključevanje zaposlenih v odločanje kot pa v srednje velikih podjetjih. Največja razlika med srednje velikimi ter majhnimi podjetji je pri dimenziji timsko delo, torej je v manjših podjetjih timsko delo bolj uveljavljeno kot pa v srednje velikih podjetjih. Pri dimenziji usmerjenost k rezultatom pa se med sabo najbolj razlikujejo velika in majhna podjetja, iz česar lahko sklepam, da je v majhnih podjetjih bolj pomembno, da se doseže nek rezultat ali cilj, kot pa je to v večjih podjetjih.

Najmanjše razlike med aritmetičnimi sredinami so označene z zeleno barvo. Pri dimenziji usmerjenost na ljudi med velikimi in srednje velikimi podjetji razlika ne obstaja oz. je le-ta minimalna. Torej se tako v velikih kot srednje velikih podjetjih usmerjajo od procesov k

ljudem, k svoji potencialni konkurenčni prednosti – zaposlenim. Srednje velika ter majhna podjetja so si najbolj podobna v dimenziji delitev znanja, saj je razlika pri tej dimenziji najmanjša. Zavedajo se, da je treba med zaposlenimi znanje deliti, da pride do ključnih zaposlenih, ki z njim razpolagajo, ter da mora biti pretok informacij čimbolj učinkovit. Najmanjša razlika med vrednostmi velikih in majhnih podjetij je pri dimenziji delitev moči, torej se vodje v obeh vrstah podjetij strinjajo, da je treba zaposlene vključiti v proces odločanja ter jih pooblastiti, da sami sprejemajo odločitve.

Prilagodljiva organizacijska kultura je bolje ocenjena s strani zaposlenih v majhnih podjetjih, kot pa so jo ocenili zaposleni v srednje velikih in velikih podjetjih. Med srednje velikimi in velikimi podjetji obstajajo statistično pomembne razlike le pri dimenziji delitve moči in delitve znanja, medtem ko se pojavijo statistično pomembne razlike med majhnimi in velikimi podjetji kar pri šestih dimenzijah od osmih. Lahko sklepam, da imajo srednje velika in velika podjetja več skupnih lastnosti ter so si med seboj bolj podobna. Zakaj so nekatere dimenzije adaptivne organizacijske kulture v manjših podjetjih izrazitejše kot pa v večjih podjetjih? Zakaj so pri nekaterih dimenzijah razlike le minimalne?

2.5 REZULTATI RAZISKAVE PO POSAMEZNIH POSTAVKAH

V tabeli (Priloga 1) so podani rezultati empirične raziskave za posamezno postavko. Dimenzija timsko delo je sestavljena iz štirih postavk (Priloga 1), od katerih le pri eni postavki ni statistično značilne razlike ni, in sicer pri postavki: »Za uspehe na projektih so nagrajeni celi projektni timi.«, saj ima p vrednost 0,46. Pri ostalih treh postavkah se pojavijo statistično pomembne razlike, saj njihovo tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti znaša 0,00. Vse tri postavke (Priloga 1) prikazujejo statistično značilne razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji. Medtem je le »Na projektih delamo s sodelavci iz različnih oddelkov.« postavka, kjer so statistično značilne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji. Statistično pomembne razlike med majhnimi in velikimi podjetji se pojavijo pri postavki 30 in pri postavki 40 (Priloga 1).

Od treh postavk, ki sestavljajo dimenzijo usmerjenost k ljudem, se pri postavkah 43 in 44 (Priloga 1) pojavijo statistično značilne razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji. Pri postavki 44 je razlika statistično značilna tudi pri primerjavi majhnih podjetij z velikimi podjetji.

Pri dimenziji dinamičnost se pri dveh postavkah od skupaj štirih pojavijo statistično značilne razlike (tudi pri primerjavi majhnih podjetij in srednje velikih podjetij ter pri primerjavi majhnih in velikih podjetij), in sicer: »Spremembe so vsakdanji pojav v podjetju.« ter »Podjetje spodbuja inovacije.«

Iz tabele (Priloga 1) lahko razberemo, da se pri dimenziji delitev moči in dvosmerna komunikacija pojavijo statistično značilne razlike pri naslednjih petih postavkah:

- V podjetju so zaposleni vključeni tudi v pomembnejše odločitve.

- Za svoje delo prejemamo korektne povratne informacije.
- Vodja me pohvali, kadar ga opozorim na vidik problema, ki ga on ni opazil.
- Pretok informacij v podjetju je učinkovit.
- Odločitve, kam in kako naprej, so odvisne od mnenj in argumentov različnih zaposlenih.

Samo ena od štirih postavk dimenzije proaktivnost in dolgoročna usmerjenost ne prikazuje statistično značilnih razlik ($p = 0,06$). Statistično značilne razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji ter med majhnimi in velikimi podjetji se pojavijo pri postavki 51 in postavki 69 (Priloga 1). Medtem ko so statistično pomembne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji pri postavki »Lotevamo se projektov, ki bodo podjetju dolgoročno povrnili investicijo.«

Dimenzija delitev znanja je sestavljena iz 7 postavk (Priloga 1), od katerih se pojavijo statistično značilne razlike pri treh. »V naši ekipi se počutim enak med enakimi.« je postavka, ki prikazuje statistične razlike pri primerjavi majhnih in srednje velikih podjetij ter pri primerjavi majhnih podjetij z velikimi podjetji. Pri postavki »Samoumevno je, da svojim sodelavcem posredujem znanje, ki sem ga pridobil.« so statistično značilne razlike za vse tri skupine primerjav, medtem ko je pri postavki »Sodelavci se med seboj informiramo o novih znanjih, ki jih osvojimo.« statistično pomembna razlika le med majhnimi in velikimi podjetji.

Pri dimenziji usmerjenost k rezultatom in pri dimenziji usmerjenost k strankam so le pri eni od dveh dimenzij statistično značilne razlike. To je postavka 71 pri dimenziji usmerjenost k rezultatom ter postavka 72 pri dimenziji usmerjenost k strankam.

Od skupaj petintridesetih postavk se pri dvajsetih pojavljajo statistično značilne razlike. Pri devetnajstih postavkah obstajajo statistično značilne razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji. Statistično značilne razlike med majhnimi in velikimi podjetji se pojavljajo pri trinajstih postavkah, medtem ko je takšnih postavk pri primerjavi srednje velikih podjetij z velikimi podjetji le osem. Torej obstajajo razlike v prilagodljivosti organizacijske kulture med velikimi, srednje velikimi in majhnimi podjetji. Razlike so izrazitejše med majhnimi in srednje velikimi podjetji ter med majhnimi in velikimi podjetji.

3 DISKUSIJA

Rezultati raziskave so pokazali, da obstajajo razlike v prilagodljivosti organizacijske kulture med velikimi, srednje velikimi in majhnimi podjetji. Velikost podjetja je dejavnik, ki vpliva na prilagodljivost organizacijske kulture ter določa nekatere značilnosti podjetja, torej tudi te vplivajo na prilagodljivost. V diplomskem delu sem si postavila več vprašanj. So manjša podjetja bolj prilagodljiva? Zakaj so velika podjetja manj prilagodljiva od srednje velikih podjetij in zakaj so le-ta manj prilagodljiva od manjših podjetij? So si srednje velika in velika

podjetja bolj podobna kot pa majhna ter srednje velika podjetja? In čemu lahko pripišem razlike?

Pri dimenziji timsko delo pri treh postavkah od štirih obstajajo statistično značilne razlike. Pri timskem delu ne gre zgolj za posameznike, ki so usmerjeni le v svoj individualni del naloge, gre za skupino ljudi - sodelavce, ki si med seboj delijo informacije, si zaupajo, si pomagajo, si postavljajo skupne cilje in skupaj rešujejo probleme. Za timsko delo so značilni obsežno komuniciranje, delitev znanja in ustvarjanje novih inovativnih predlogov in rešitev, ki jih še tako odličen posameznik ne bi mogel ustvariti sam, brez interakcije drugih članov.

Glede na postavke, kjer se pojavijo statistično značilne razlike, lahko sklepam, da je v majhnih podjetjih v primerjavi z velikimi in srednje velikimi podjetji delo izrazito bolj timsko. Ob tem pa glede na rezultate lahko sklepam, da ni pomembnih razlik med srednje velikimi in velikimi podjetji. Menim, da je to lahko posledica tega, da so tako velika kot srednje velika podjetja specializirana in je zanja značilna delitev dela. Za zaposlene v majhnih podjetjih je bolj značilno, da hkrati sodelujejo na več projektih, kot to velja za velika in srednje velika podjetja. Prav tako se s sodelavci čutijo zaveznike proti konkurenci ter na projektih sodelujejo s sodelavci iz različnih oddelkov. Slednja postavka je pri velikih podjetjih ocenjena bolje kot v srednje velikih podjetjih. Timsko delo je uveljavljeno v vseh treh skupinah podjetij, vendar zakaj je najbolje ocenjeno prav v majhnih podjetjih? Menim, da to izhaja iz posebnih odnosov, ki nastanejo med zaposlenimi v majhnem podjetju. Ker je število zaposlenih majhno, se vsi v podjetju poznajo, med njimi je vzpostavljena tesnejša vez, odnosi so bolj osebni in temeljijo na večji stopnji zaupanja v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji. Delo ni specializirano tako kot v velikih ter srednje velikih podjetjih, timsko delo pa majhnim podjetjem omogoča generiranje znanja in idej. V srednje velikih in velikih podjetjih je timsko delo nekoliko oteženo, saj gre za sodelovanje zaposlenih iz različnih oddelkov ali funkcij, med katerimi ni vzpostavljenega zaupanja ali osebnih odnosov. Ker zaposleni prihajajo iz različnih oddelkov, sledijo interesom posameznega oddelka ali funkcije in ne ciljem tima.

Pri dimenziji usmerjenost k ljudem so statistično pomembne razlike pri postavkah »Pred začetkom zahtevnih projektov vodje dobro razmislijo, kdo je najprimernejši za sodelovanje pri tem projektu.« in »Vodjem se zdi pomembno, da se zaposleni pri delu prijetno počutimo.« Ljudje so konkurenčna prednost in nosilci znanja, zato so nenadomestljivi. Organizacije oz. vodja mora svoje ljudi voditi, jih motivirati, z njimi sodelovati, jih podpirati in spodbujati.

Rezultati raziskave kažejo, da je vodjem v majhnih podjetjih v primerjavi z vodji v srednje velikih in velikih podjetjih pomembneje, da se ljudje pri delu prijetno počutijo. Zopet bi to lahko navezali na naravo odnosov, ki jih ima vodja s svojimi zaposlenimi v majhnem podjetju. Zaradi majhnega števila zaposlenih je pregled vodje enostavnejši, v večini primerov vodja pozna vse svoje zaposlene. Ob zaposlitvi ga je sprejel v svoje podjetje ter z njim navezal osebni stik. Neformalna komunikacija še spodbuja sproščeno vzdušje. Majhna podjetja imajo sedež na eni lokaciji, kjer večina zaposlenih dela v manjšem prostoru, zato so

dobri odnosi še toliko pomembnejši, poleg tega pa se kažejo tudi v odnosu do strank ter poslovnih partnerjev. Majhna podjetja imajo omejena finančna sredstva, zato je pomembno, da se usmerijo k ljudem, tj. k svoji največji konkurenčni prednosti. V srednje velikih podjetjih je število zaposlenih lahko že bistveno večje, z velikostjo podjetja se zmanjšuje preglednost, povečuje število hierarhičnih ravni in stopnja formalizacije. Večji poudarek je na formalnih postopkih ter pravilih. Odnosi in vzdušje so bolj formalni, seveda pa lahko velika podjetja s finančnimi viri poskrbijo za udobje svojih zaposlenih, vendar s tem ne morejo nadomestiti odnosov. Zaradi kompleksnejše strukture večjih podjetij in velikega števila hierarhičnih ravni velikih podjetij so pravila in definiranje postopkov učinkovita metoda, vendar zaposleni od svojih nadrejenih prejemajo le navodila ter obrazce, kar pa ne omogoča vzpostavitve sproščenega odnosa. Prav tako večina zaposlenih nima neposrednega stika z vodjo celotnega podjetja, ampak zgolj z vodjo oddelka, ki ima več podrejenih, kar pomeni, da vsakemu zaposlenemu ne more nameniti dovolj časa za morebitno spodbujanje, motiviranje ali razreševanje problemov. Zato ne preseneča, da ni bistvenih razlik med srednje velikimi ter velikimi podjetji, saj so si glede strukture bolj podobni.

Dinamičnost je dimenzija pri kateri so razlike statistično značilne pri naslednjih dveh postavkah: »Spremembe so vsakdanji pojav v podjetju.« in »Podjetje spodbuja inovacije.«. Trgovanje je globalno in kompleksno, torej so vsi akterji med sabo povezani ter soodvisni. Poslovno okolje že dolgo ni več stabilno in predvidljivo. Pojavlja pa se vprašanje, kako slediti spremembam, na katere spremembe se odzvati ter kako. Majhna podjetja so glede sprememb precej bolj ranljiva kot srednje velika ali velika podjetja. Delujejo na manjših, lokalnih trgih ali v tržnih nišah, zaradi svoje velikosti so odvisna od svojega okolja in od sprememb, ki se v tem okolju odvijajo. Če želijo preživeti, se morajo prilagoditi spremembam in jih izkoristiti kot poslovno priložnost. Zato sta zgoraj omenjeni postavki v majhnih podjetjih bolj ocenjeni kot v srednje velikih in velikih podjetjih. Majhna podjetja so odvisna od svojih (večinoma) maloštevilnih strank, ki jim postavljajo pogoje poslovanja. Če bodo kupci spremenili svoje želje ali potrebe, potem se bodo morala majhna podjetja temu prilagoditi, saj bi bil drugače njihov obstoj ogrožen. Odločilen je hiter odziv na spremembe kupčevih zahtev. Zbiranje informacij s strani kupcev je nadvse pomembno, zaradi majhnega števila hierarhičnih ravni ter koncentriranega odločanja pri eni ali nekaj osebah pa je odločanje hitro. Srednje velika in velika podjetja so nekoliko bolj neodvisna, zato ne preseneča, da sta postavki v manjših podjetjih ocenjeni bolje, kar pa še ne pomeni, da večja podjetja ignorirajo vse spremembe v okolju. Velika podjetja imajo postavko »Podjetje spodbuja inovacije.« bolje ocenjeno kot srednje velika podjetja. Večja podjetja imajo prednost predvsem v svoji finančni neodvisnosti, na razpolago imajo več virov, ki jih lahko porabijo za raziskovalno dejavnost, prav tako pa lahko zaradi svoje velikosti lažje pridobijo finančna sredstva. Kljub temu jih velikost, število oddelkov in hierarhične ravni ovirajo pri prilagajanju na spremembe. Odločanje je močno upočasnjeno, saj poteka na več ravneh, odločitve pa je treba med seboj uskladiti. Srednje velika podjetja ter velika podjetja nimajo tako tesnih in osebnih stikov s kupci kot majhna podjetja, zato jih informacije o spremembah v kupčevih navadah ne dosežejo tako hitro, pa čeprav lahko v pridobivanje informacij vložijo veliko sredstev.

»Zaposleni so vključeni v pomembnejše odločitve.«, »Za svojo delo prejmemo korektno povratne informacije.«, »Vodje me pohvali, kadar ga opozorim na vidik problema, ki ga on ni opazil.«, »Pretok informacij v podjetju je učinkovit.« in »Odločitve, kam in kako naprej so odvisne od mnenj in argumentov različnih zaposlenih.« so postavke, kjer so razlike statistično značilne in tvorijo dimenzijo delitev moči in dvosmerna komunikacija. Z delitvijo moči organizacije v odločanje vključijo tudi zaposlene na nižjih ravneh. Zaposleni prejmejo odgovornost in imajo pristojnost, da sprejmejo odločitev na operativni ravni oz. na ravni, kjer je odločitev potrebna. Z odločanjem ne obremenjujejo nadrejenih, hkrati so zaposleni motivirani, saj prejmejo moč ter zaupanje s strani nadrejenih, da so sposobni sprejeti odločitev. Z izjemo postavke »Vodja me pohvali, kadar ga opozorim na vidik problema, ki ga on ni opazil.«, ki so jo bolje ocenili zaposleni majhnih podjetij, so vse ostale statistično značilne postavke v primerjavi z majhnimi in srednje velikimi podjetji bolje ocenili zaposleni v velikih podjetjih. Pretok informacij je v velikem podjetju učinkovitejši kot v srednje velikih in majhnih podjetjih, tudi zaposleni so bolj vključeni v odločanje. Velika podjetja imajo več decentraliziranih enot, zaposleni ter vodje teh enot imajo največ potrebnih informacij za sprejemanje odločitev, torej je najbolje, da jih sprejmejo sami. Prav tako z delegiranjem moči v velikem podjetju motivirajo zaposlene, jim dajejo občutek zaupanja v njihove sposobnosti ter razbremenijo višji menedžment. Dvosmerno komunikacijo v velikih podjetjih ustvarijo tako, da vodje ne podajajo le navodil, ampak zaposlenim posredujejo povratno informacijo - kaj so naredili prav in kaj bi bilo treba izboljšati. Vodenje in odločanje v majhnih podjetjih je v rokah lastnika ali pa nekaj zaposlenih, lahko ima nekaj značilnosti avtoritativnega vodenja, lastnik je lahko mnenja, da je le on upravičen da sprejemanja odločitev, saj je podjetje njegova last. Seveda je na tem mestu treba omeniti, da veliko informacij v malem podjetju prehaja prek neformalnih mrež, ki so v srednje velikih in velikih podjetjih omejene na oddelke ali funkcije. Zaradi sproščenih odnosov so zaposleni v majhnih podjetjih tudi bolj pohvaljeni, kadar vodji omenijo alternativni vidik reševanja problemov, kot pa v večjih podjetjih, saj v nadrejenem ne vidijo zgolj nekoga na višji poziciji, ki mu podaja navodila, ampak sodelavca. Morda so ocene zaposlenih v večjih podjetjih pri dimenziji delitev moči ter dvosmerna komunikacija boljše zaradi večjih naporov menedžmenta, da ustvari boljši pretok informacij, morda v manjših podjetjih zaradi svoje majhnosti in narave odnosov tega ne poudarjajo več.

Postavko »Lotevamo se projektov, ki bodo podjetju dolgoročno povrnili investicijo.« so v primerjavi z majhnimi ter srednje velikimi podjetji bolje ocenili v velikih podjetjih. Medtem pa so postavko »Naše inovacije so vedno korak pred konkurenco.« v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji bolje ocenili v majhnih podjetjih. Torej ne morem z gotovostjo trditi, da bi bila pri dimenziji proaktivnost in dolgoročna usmerjenost majhna podjetja bolj prilagodljiva kot pa velika podjetja ali obratno. Ocena zaposlenih srednje velikih podjetij se tako kot pri večini postavk nahaja med ocenama zaposlenih majhnih in velikih podjetij. Dolgoročni obstoj je cilj tako majhnih in srednje velikih podjetij kot velikih podjetij.

Pri dimenziji delitev znanja so statistično značilne razlike med srednje velikimi ter velikimi podjetji ter med majhnimi in velikimi podjetji. Na podlagi že prej omenjenih tesnejših odnosov v majhnih podjetjih je logično, da se zaposleni v majhnih podjetjih počutijo bolj »enake med enakimi«, kot pa to velja za zaposlene v srednje velikih in velikih podjetjih. Prav tako jim je bolj samoumevno, da posredujejo pridobljeno znanje in da se med seboj informirajo o osvojenih novih znanjih. Za manjša podjetja specializacija in delitev dela ni značilna tako kot za srednje velika ali velika podjetja, zato je tudi nabor znanj ali sposobnosti zaposlenih nekoliko okrnjen (kar seveda ni nujno in ne velja za vsa podjetja). Vodja v majhnem podjetju ima malo menedžerskih znanj s področja načrtovanja ali vodenja. Zato je pridobivanje novih znanj ključnega pomena, zaradi dobrih in tesnih odnosov med zaposlenimi so novo pridobljena znanja pripravljene deliti s sodelavci. Zaradi skromnih finančnih sredstev je izobraževanje v majhnih podjetjih bolj omejeno, kot to velja za srednje velika in velika podjetja, ki so tudi z vidika zaposlovanja privlačnejša. Zanimivo je, da pri tej dimenziji obstajajo statistično pomembne razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji, saj glede na razpoložljivost finančnih sredstev, podobnosti v organizaciji in v strukturi razlik nisem pričakovala. Zakaj se v tem primeru srednje velika in velika podjetja med seboj razlikujejo? Razlog bi lahko bila večja razpršenost ali pa samostojnost posameznih enot ali oddelkov velikega podjetja, ki so visoko specializirani. Zaposleni imajo občutek, da imajo za potrebe lastnega oddelka dovolj znanj ali pa želijo znanje in informacije zadržati zase zaradi prepričanja, da bodo tako lažje in hitreje napredovali po dolgi hierarhični lestvici. Morda pa je razlog v nezaupanju in zato ne želijo sodelavcem posredovati informacij, ki bi pripomogle k uspešnosti ne le posameznikov, ampak celotnega oddelka..

»V našem podjetju sposobnejši posamezniki hitreje napredujejo na odgovornejše pozicije.« je postavka dimenzije usmerjenost k rezultatom, kjer se pojavljajo statistično značilne razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji, pa tudi med majhnimi in velikimi podjetji. To ne pomeni, da je podjetje usmerjeno v individualno delo, ampak da so uspešni posamezniki, ki dosegajo dobre rezultate ali cilje in s tem prispevajo k doseganju ciljev celotnega podjetja, tudi nagrajeni oz. zaradi svoje kompetentnosti napredujejo. V nekaterih podjetjih je še vedno pogosta praksa, da nekdo napreduje zgolj zato, ker je že dolgoletni uslužbenec in je »na vrsti« za napredovanje. Podjetje mora postaviti jasne in merljive cilje, le tako lahko preverijo, ali so bili cilji dejansko doseženi. Tudi tokrat so zaposleni majhnih podjetij postavko ocenili bolje kot zaposleni v srednje velikih in velikih podjetjih. V majhnih podjetjih se zavedajo, da je treba uspešnega sodelavca spodbuditi, mu nuditi napredovanje, zato da zadržijo dober kader, ki je v majhnih podjetjih redek. Menim, da so majhna podjetja bolj usmerjena k ciljem kot srednje velika in velika podjetja, saj so cilji podjetja ponavadi cilji lastnika oz. vodje, prek katerega se lahko zaposleni bolj poistovetijo s cilji in poslanstvom podjetja ter so zanj tudi veliko bolj zavzeti. V srednje velikih in velikih podjetjih je to lahko problematično, zaradi številnih ravni se cilji lahko porazgubijo in marsikateri zaposleni na nižjih ravneh ni seznanjen ne s cilji podjetja ne s tem, kako njegov prispevek vpliva na doseganje teh ciljev. Pri zadnji dimenziji usmerjenost k strankam ni statistično značilne razlike, kar lahko pomeni le, da so stranke pomembne za vsa podjetja, in to ne glede na velikost. Za to dimenzijo je statistično značilna razlika le pri eni postavki, in sicer: »Vsi smo usmerjeni k temu, da naše

stranke dobijo tisto, kar hočejo.« Tudi to postavko so zaposleni v majhnih podjetjih ocenili bolje. Ker so majhna podjetja zelo odvisna od svojih strank in vlagajo veliko naporov v maksimalno zadovoljevanje njihovih potreb, pravzaprav ne preseneča, da so ocene zaposlenih v majhnih podjetjih v primerjavi z ocenami v srednje velikih in velikih podjetjih boljše. Kot sem že večkrat omenila, so stranke izjemnega pomena za manjša podjetja, kar pa ne pomeni, da jih srednje velika in velika podjetja ignorirajo. Majhnim podjetjem pogoje poslovanja postavljajo kupci, ker so njihov vir dohodka. Če se njihove zahteve spremenijo, je zelo verjetno, da se bodo majhna podjetja na to odzvala s spremenjenim ali dodelanim proizvodom, z izboljšano ali dodano storitvijo. S kupci imajo pogost in neposreden stik, zato imajo zanesljiv vir, prek katerega lahko zaznajo spremembe v potrebah in se jim primerno prilagodijo. Pri srednje velikih in velikih podjetjih je problem v številnih hierarhičnih ravneh ali pa v številnih enotah, problem je, da informacije o zahtevah kupcev sploh ne pridejo do višjih nivojev ali pa teh informacij ne znajo prav interpretirati. Problem je tudi, da zaposleni na operativnih nivojih nimajo potrebnih pooblastil za sprejemanje odločitev. Težko prilagodijo proizvode ali storitve tako hitro kot manjša podjetja, ob tem pa tudi ne morejo nuditi proizvodov ali storitev, ki so narejeni po individualnih željah stranke.

SKLEP

Organizacijska kultura je danes tako pomemben sestavni del organizacij, da se podjetja marsikdaj ne odločijo za zaposlitev še tako odličnega kandidata, če se njegove vrednote ne ujemajo s tistimi, ki jih ima organizacija. Prav tako bo posameznik z drugačnimi normami, kot jih ima podjetje, težko uspešno deloval ali bil zadovoljen s svojo zaposlitvijo.

Prilagodljiva organizacijska kultura prispeva k uspešnosti poslovanja in naj bi v današnjem dinamičnem okolju pomembno vplivala na konkurenčno prednost organizacije. Sestavljena je iz več dimenzij, ki glede na teorijo, ki je uporabljena za izhodišče, variirajo. V diplomskem delu sem se usmerila na naslednje: timsko delo, usmerjenost k ljudem, dinamičnost, delitev moči, proaktivnost, delitev znanja, usmerjenost k rezultatom ter usmerjenost k strankam. Za natančnejšo analizo bi lahko posamezno analizo delili na manjše sestavne dele. Čista oblika ne obstaja, tudi prilagodljive organizacije imajo elemente tradicionalnih, bolj rigidnih kultur. To posebej velja za slovenska podjetja, ki so še v procesu internacionalizacije in na prehodu od tradicionalnih organizacij k modernim, prilagodljivim organizacijam. Če bolj prilagodljiva organizacijska kultura vpliva na uspešno poslovanje, kako na prilagodljivost vpliva velikost podjetja?

Rezultati raziskave so pokazali, da so sedem od skupaj osmih dimenzij organizacijske kulture bolje ocenili zaposleni v majhnih podjetjih v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji, le dimenzijo delitev moči ter dvosmerna komunikacija so bolje ocenili v velikih podjetjih. Razen dimenzije usmerjenost k strankam je prav tako sedem dimenzij statistično značilnih. Od dvajsetih postavk so pri devetnajstih statistično značilne razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji, pri osmih med srednje velikimi in velikimi podjetji ter pri

trinajstih med majhnimi in velikimi podjetji. Največje razlike so med majhnimi ter srednje velikimi podjetji ter majhnimi in velikimi podjetji. Majhna podjetja so prilagodljivejša od srednje velikih podjetij in velikih podjetij. Srednje velika podjetja so si glede prilagodljivosti organizacijske kulture očitno podobna.

Na tem mestu je treba omeniti dvoje: vzorec obravnavanih podjetij v raziskavi je majhen in ni reprezentativen, zato ne morem govoriti o statistični značilnosti vzorca za celotno populacijo. Poleg tega je moja raziskava omejena le na en dejavnik – na velikost podjetja. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno preučiti še druge dejavnike, kot so dejavnost podjetja, stopnja izobrazbe zaposlenih, socialno ozadje, poslovanje na mednarodnih trgih itd. Z raziskovanjem različnih dejavnikov in z reprezentativnim vzorcem bi lahko identificirali tiste, ki vplivajo na prilagodljivost organizacijske kulture, in podali konkretne predloge, kako na te dejavnike vplivati in prispevati k prilagodljivosti organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). *Theories of organizational culture*. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
2. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills D. & Walton R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
3. Belbin, R. M. (1996). *The coming shape of organization*. Oxford: Butterworth Heinemann.
4. Culture at the bottom line: important lessons from the research. Najdeno 6. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.ilead.com.au/ideas/strategic_thinking/organize_culture.htm
5. Daft, R. (2001). *Organizational theory and design* (7th edition). Cincinnati: South-Western College Publishing.
6. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organization in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
9. Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives* (2nd edition). New York: Oxford University Press.
10. O.K. Consulting d.o.o. *Interno gradivo podjetja* (2007). Moderna organizacijska kultura – daljša verzija. Ljubljana: O.K. Consulting d.o.o.
11. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Kovač, J. (2006). *Organizacijske razsežnosti menedžmenta znanja*. Možina, S. & Kovač, J. (ur), Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju (str. 115-126). Maribor: Založba Pivec.
14. Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
15. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press.
16. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Milekšič, N. (2007, junij). *Prilagodljiva podjetja so desetkrat uspešnejša*. *Manager*, 52-53.
18. Možina, S. & Zupan, N. (2009). *Strateški management človeških virov*. Svetlik, I. & Zupan, N. (ur), Menedžment človeških virov (str. 97-142). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behaviour* (13th edition). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
20. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Schein E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
22. Schein E.H. (1987). *Organizational culture and leadership*. London: Jossey Bass Publishers.
23. Schein E. H. (2004). *Innovative cultures and adaptive organizations*. M. L. Conner. & J. G. Clawson (ur), *Creating a learning culture* (str. 123-151). Cambridge: Cambridge University Press.
24. Tavčar, M. (2002). *Kultura dežel in organizacij*. Možina S. (ur), *Management* (str. 176-203). Radovljica: Didakta.

25. *Using the organizational culture inventory (OCI) to measure Kotter's and Heskett's adaptive and unadaptive cultures.* Najdeno 4. avgusta 2009 na spletnem naslovu: <http://www.cariereonline.ro/evenimente/cultura-organizationala-2006/kotter-heskett.pdf>

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: REZULTATI RAZISKAVE ZA POSAMEZNO POSTAVKO VPRAŠALNIKA.....	2
PRILOGA 2: VPRAŠALNIK.....	6
PRILOGA 3: ANGLEŠKO SLOVENSKI TERMINOLOŠKI SLOVARČEK.....	13

PRILOGE

PRILOGA 1: REZULTATI RAZISKAVE ZA POSAMEZNO POSTAVKO VPRAŠALNIKA

Dimenzija: Timsko delo									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p ₁	p ₂	p ₃
30	V službi skupaj z drugimi sodelavci delam na več projektih / delovnih nalogah istočasno.	Veliko	415	3,78	1,54	0,00	0,00	0,67	0,00
		Srednje	1025	3,82	1,66				
		Majhno	258	4,29	1,48				
31	Na projektih delamo s sodelavci iz različnih oddelkov.	Veliko	414	4,05	1,36	0,00	0,00	0,01	0,46
		Srednje	1022	3,81	1,51				
		Majhno	258	4,13	1,49				
35	Za uspehe na projektih so nagrajeni celi projektni timi.	Veliko	410	4,11	1,46	0,46	0,32	0,64	0,20
		Srednje	1010	4,07	1,57				
		Majhno	255	3,96	1,47				
40	S sodelavci se čutimo zavezniki proti konkurenci.	Veliko	412	3,41	1,52	0,00	0,00	0,36	0,00
		Srednje	1016	3,50	1,68				
		Majhno	258	4,01	1,64				
Dimenzija: Usmerjenost k ljudem									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p ₁	p ₂	p ₃
43	Pred začetkom zahtevnih projektov vodje dobro razmislijo, kdo je najprimernejši za sodelovanje pri tem projektu.	Veliko	412	4,03	1,42	0,03	0,01	0,23	0,16
		Srednje	1015	3,93	1,48				
		Majhno	254	4,19	1,28				
44	Vodjem se zdi pomembno, da se zaposleni pri delu prijetno počutimo.	Veliko	415	3,67	1,51	0,00	0,01	0,15	0,00
		Srednje	1014	3,79	1,56				
		Majhno	255	4,10	1,47				
47	Nagrade za posebne dosežke so prilagojene željam posameznika.	Veliko	416	2,79	1,48	0,53	0,32	0,46	0,72
		Srednje	1024	2,73	1,54				
		Majhno	259	2,83	1,59				
Dimenzija: Dinamičnost									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p ₁	p ₂	p ₃
42	Na spremembe se prilagodimo zelo hitro.	Veliko	415	3,83	1,33	0,12	0,15	0,30	0,04
		Srednje	1022	3,92	1,43				
		Majhno	257	4,06	1,49				

se nadaljuje

nadaljevanje

45	Način dela v podjetju je zelo spremenljiv	Veliko	417	3,43	1,43	0,15	0,75	0,07	0,11
		Srednje	1022	3,58	1,45				
		Majhno	259	3,61	1,48				
46	Spremembe so vsakdanji pojav v podjetju.	Veliko	416	3,99	1,29	0,00	0,00	0,14	0,00
		Srednje	1020	4,11	1,43				
		Majhno	259	4,45	1,33				
48	Podjetje spodbuja inovacije.	Veliko	415	3,18	1,74	0,00	0,00	0,23	0,02
		Srednje	1022	3,06	1,69				
		Majhno	259	3,51	1,82				
Dimenzija: Delitev moči, dvosmerne komunikacija									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p₁	p₂	p₃
49	V podjetju so zaposleni vključeni tudi v pomembnejše odločitve.	Veliko	417	3,85	1,42	0,00	0,02	0,00	0,85
		Srednje	1027	3,57	1,59				
		Majhno	259	3,83	1,50				
50	Za svoje delo prejmemo korektne povratne informacije.	Veliko	417	4,47	1,28	0,02	0,12	0,01	0,58
		Srednje	1025	4,26	1,49				
		Majhno	259	4,42	1,27				
52	Vodja me pohvali, kadar ga opozorim na vidik problema, ki ga on ni opazil	Veliko	415	4,27	1,33	0,00	0,01	0,01	0,79
		Srednje	1016	4,04	1,051				
		Majhno	257	4,30	1,32				
53	Ko se ne strinjamo z vodjo, so ti konflikti konstruktivni za naše delo.	Veliko	416	4,25	1,33	0,48	0,32	0,69	0,22
		Srednje	1026	4,22	1,50				
		Majhno	257	4,11	1,48				
54	Pretok informacij v podjetju je učinkovit.	Veliko	416	4,34	1,24	0,00	0,64	0,00	0,01
		Srednje	1025	1,03	1,47				
		Majhno	259	4,08	1,29				
55	Zaposleni lahko vplivamo na oblikovanje pravil.	Veliko	414	3,15	1,40	0,47	0,27	0,46	0,65
		Srednje	1017	3,09	1,50				
		Majhno	256	3,20	1,44				
56	Imamo svoje cilje in imamo proste roke pri odločanju, kako jih bomo dosegli.	Veliko	408	4,27	1,40	0,07	0,04	0,18	0,36
		Srednje	1006	4,15	1,52				
		Majhno	258	4,36	1,21				
57	Vodji lahko odkrito povem, da se moti.	Veliko	413	3,51	1,63	0,39	0,93	0,18	0,35
		Srednje	1020	3,64	1,69				
		Majhno	258	3,63	1,60				

se nadaljuje

nadaljevanje

59	Odločitve, kam in kako naprej, so odvisne od mnenj in argumentov različnih zaposlenih	Veliko	415	3,75	1,35	0,03	0,28	0,03	0,49
		Srednje	1021	3,57	1,42				
		Majhno	259	3,47	1,44				
Dimenzija: Proaktivnost, dolgoročna usmerjenost									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p₁	p₂	p₃
51	Pri delu smo usmerjeni na prihodnost.	Veliko	415	4,12	1,49	0,04	0,03	0,53	0,02
		Srednje	1021	4,17	1,45				
		Majhno	259	4,39	1,35				
60	Pri nas so cenjeni tisti ljudje, ki znajo predvideti prihodnost.	Veliko	417	3,61	1,44	0,06	0,05	0,09	0,61
		Srednje	1026	3,46	1,51				
		Majhno	259	3,66	1,44				
68	Lotevamo se projektov, ki bodo podjetju dolgoročno povrnili investicijo.	Veliko	413	4,46	1,23	0,00	0,15	0,00	0,24
		Srednje	1019	4,20	1,41				
		Majhno	255	4,35	1,27				
69	Naše inovacije so vedno korak pred konkurenco.	Veliko	414	2,95	1,59	0,00	0,00	0,07	0,00
		Srednje	1012	3,12	1,62				
		Majhno	257	3,73	1,55				
Dimenzija: Delitev znanja									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p₁	p₂	p₃
61	Pri nas se sodelavci učimo drug od drugega.	Veliko	415	4,14	1,46	0,07	0,76	0,24	0,16
		Srednje	1023	4,34	1,46				
		Majhno	258	4,31	1,43				
62	Ko se kdo od novozaposlenih še ne znajde, sodelavci poskrbimo zanj in ga uvedemo v delo.	Veliko	406	4,54	1,37	0,30	0,61	0,13	0,48
		Srednje	1013	4,367	1,38				
		Majhno	258	4,62	1,32				
63	Vem, da od sodelavcev lahko zanesljivo dobim pomoč, ko jo potrebujem.	Veliko	407	4,72	1,35	0,20	0,12	0,57	0,08
		Srednje	1017	4,76	1,32				
		Majhno	257	4,90	1,18				
64	V naši ekipi se počutim kot »enak med enakimi«.	Veliko	414	4,02	1,48	0,02	0,03	0,25	0,00
		Srednje	1021	4,13	1,53				
		Majhno	256	4,35	1,37				
66	Samoumevno je, da svojim sodelavcem posredujem znanje, ki sem ga pridobil.	Veliko	415	3,66	1,61	0,00	0,02	0,00	0,00
		Srednje	1014	3,98	1,72				
		Majhno	257	4,27	1,66				

se nadaljuje

nadaljevanje

67	Sodelavci se med seboj informiramo o novih znanjih, ki jih osvojimo	Veliko	417	4,14	1,49	0,05	0,20	0,09	0,02
		Srednje	1025	4,28	1,45				
		Majhno	259	4,41	1,35				
70	Na svoje sodelavce se lahko zanesem.	Veliko	414	4,72	1,18	0,32	0,26	0,22	0,93
		Srednje	1018	4,63	1,27				
		Majhno	259	4,73	1,08				
Dimenzija: Usmerjenost k rezultatom									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p₁	p₂	p₃
71	V našem podjetju bolj sposobni posamezniki hitreje napredujejo na odgovornejše pozicije.	Veliko	416	3,42	1,49	0,00	0,01	0,17	0,00
		Srednje	1024	3,54	1,54				
		Majhno	258	3,85	1,43				
73	Pomembno je doseči cilj in ne to, koliko truda je bilo vložena.	Veliko	415	4,30	1,28	0,08	0,07	0,42	0,03
		Srednje	1019	4,36	1,29				
		Majhno	257	4,53	1,23				
Dimenzija: Usmerjenost na stranke									
Postavka		Velikost	n	AD	SD	p	p₁	p₂	p₃
65	Redno merimo zadovoljstvo naših strank / poslovnih partnerjev	Veliko	409	3,51	1,50	0,80	0,66	0,55	0,96
		Srednje	1017	3,46	1,54				
		Majhno	257	3,50	1,49				
72	Vsi smo usmerjeni v to, da naše stranke dobijo to, kar želijo.	Veliko	413	4,04	1,46	0,00	0,04	0,18	0,00
		Srednje	1016	4,16	1,58				
		Majhno	257	4,39	1,56				

Opombe:

n – število odgovorov pri posamezni postavki

AS – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

p – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike, če je $p < 0,05$ je razlika statistično pomembna

p₁ – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike med majhnimi in srednje velikimi podjetji, če je $p_1 < 0,05$ je razlika statistično pomembna

p₂ – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike med srednje velikimi ter velikimi podjetji, če je $p_2 < 0,05$ je razlika statistično pomembna

p₃ – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike med majhnimi ter velikimi podjetji, če je $p_3 < 0,05$ je razlika statistično pomembna

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK

Pred vami se nahajajo trditve, ki opisujejo različne načine dela zaposlenih v različnih organizacijah in različne situacije pri delu. Prosimo vas, na lestvici od 1 (Nikoli) do 6 (Vedno) označite, kako pogosto pri vašem delu uporabljate opisani način dela oz. kolikokrat se določena delovna situacija pojavi pri vašem delu. Vprašalnik je anonimen!

Vrednosti pomenijo:

- 1 – Nikoli
- 2 – Izjemoma
- 3 – Redko
- 4 – Občasno
- 5 – Pogosto
- 6 – Vedno

Prosimo, poskusite odgovarjati hitro in podati čim bolj realne ocene. Vprašalnik ima tri dele. Reševanje prvega dela vprašalnika traja 12 minut, reševanje drugega dela 5 minut in reševanje tretjega dela 5 minut.

		Nikoli					Vedno
1	Delovne naloge / projekte izvajamo znotraj našega oddelka.	1	2	3	4	5	6
2	Za delo na projektih so nagrajeni zaslužni posamezniki.	1	2	3	4	5	6
3	Sodelavci iz drugih oddelkov nas doživljajo kot tekmece.	1	2	3	4	5	6
4	Vodja poudarja, da se je potrebno držati predvidenih delovnih postopkov.	1	2	3	4	5	6
5	Nagrade za posebne dosežke so za vse zaposlene enake.	1	2	3	4	5	6
6	Pravila in postopki jasno določajo, kateri oddelek prevzame kateri projekt/delovno nalogo.	1	2	3	4	5	6
7	Vodji je pomembno, da je delo opravljeno in ga/je pri tem ne zanima počutje sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
8	V podjetju potrebujemo dolgo časa, da se prilagodimo na spremembe.	1	2	3	4	5	6
9	Sprememba pomeni šok za naše podjetje.	1	2	3	4	5	6
10	Način dela v podjetju je dolgoročno (za vsaj 3 leta) predvidljiv.	1	2	3	4	5	6
11	V podjetju je moč odločanja skoncentrirana na vrhu hierarhije.	1	2	3	4	5	6
12	Odločitve, kaj in kako naprej, so odvisne samo od vodje.	1	2	3	4	5	6
13	Pomembne informacije prikaplajo do nas po ovinkih.	1	2	3	4	5	6

14	Vsaka moja naloga je zaključena takrat, ko jo moj neposredni vodja natančno preveri.	1	2	3	4	5	6
15	V našem podjetju je toliko nivojev hierarhije, da to ovira hitro odzivnost.	1	2	3	4	5	6
16	V podjetju vodje dajejo natančna navodila, kako je treba nekaj opraviti.	1	2	3	4	5	6
17	Pravilniki o delovnem času in vedenju na delovnem mestu nas tako omejujejo, da je moteče.	1	2	3	4	5	6
18	Delovne naloge opravljam individualno in samostojno.	1	2	3	4	5	6
19	Inovativne ideje so v podjetju zanemarjene.	1	2	3	4	5	6
20	Naše delo mora dati takojšnje rezultate.	1	2	3	4	5	6
21	Za večino ukrepov moramo dobiti privolitev enega ali več nadrejenih.	1	2	3	4	5	6
22	Cenjeni so tisti predlogi, ki rešujejo aktualne probleme pri našem delu.	1	2	3	4	5	6
23	Pri nas velja "Vsak se uči na lastnih napakah."	1	2	3	4	5	6
24	Pomembno je, da smo pripravljeni na hiter odziv, ko se sprememba zgodi.	1	2	3	4	5	6
25	Najbolj so cenjeni tisti zaposleni, ki so sposobni hitro zadostiti trenutnim zahtevam.	1	2	3	4	5	6
26	Moje znanje je moja prednost, zato nimam razloga, da bi ga posredoval sodelavcem.	1	2	3	4	5	6
27	S sodelavci opazujemo in komentiramo zmedenost novozaposlenih, kadar se na začetku ne znajdejo.	1	2	3	4	5	6
28	Pri nas so nepogrešljivi tisti posamezniki, ki imajo ogromno strokovnega znanja.	1	2	3	4	5	6
29	Kadar se moje mnenje pomembno razlikuje od mnenja vodje, to mnenje zadržim zase.	1	2	3	4	5	6
30	V službi skupaj z drugimi sodelavci delam na več projektih / delovnih nalogah istočasno.	1	2	3	4	5	6
31	Na projektih delamo s sodelavci iz različnih oddelkov.	1	2	3	4	5	6
32	Večina tem na sestankih je posvečena reševanju internih konfliktov v podjetju / oddelku.	1	2	3	4	5	6
33	Vodje se pretežno ukvarjajo s svojo lastno pozicijo v podjetju.	1	2	3	4	5	6
34	V podjetju posamezniki napredujejo glede na delovni staž v podjetju.	1	2	3	4	5	6
35	Za uspehe na projektih so nagrajeni celi projektni timi.	1	2	3	4	5	6

36	Pri nas nagradimo tudi tiste, ki veliko delajo, tudi če njihovi rezultati niso najboljši.	1	2	3	4	5	6
37	V našem podjetju lahko zaupam le redkim posameznikom, ostali so lahko zame nevarni.	1	2	3	4	5	6
38	Paziti moram, da sem pri delu boljši od svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
39	V našem podjetju vsak varuje svoj položaj.	1	2	3	4	5	6
40	S sodelavci se čutimo zavezniški proti konkurenci.	1	2	3	4	5	6
41	Pri nas je pomembno, da je cilj dosežen, ne to, kako ga dosežemo.	1	2	3	4	5	6
42	Na spremembe se prilagodimo zelo hitro.	1	2	3	4	5	6
43	Pred začetkom zahtevnih projektov vodje dobro razmislijo, kdo je najprimernejši za sodelovanje pri tem projektu.	1	2	3	4	5	6
44	Vodjem se zdi pomembno, da se zaposleni pri delu prijetno počutimo.	1	2	3	4	5	6
45	Način dela v podjetju je zelo spremenljiv.	1	2	3	4	5	6
46	Spremembe so vsakdanji pojav v podjetju.	1	2	3	4	5	6
47	Nagrade za posebne dosežke so prilagojene željam posameznika.	1	2	3	4	5	6
48	Podjetje spodbuja inovacije.	1	2	3	4	5	6
49	V podjetju so zaposleni vključeni tudi v pomembnejše odločitve.	1	2	3	4	5	6
50	Za svoje delo prejmemo korektne povratne informacije.	1	2	3	4	5	6
51	Pri delu smo usmerjeni na prihodnost.	1	2	3	4	5	6
52	Vodja me pohvali, kadar ga opozorim na vidik problema, ki ga on ni opazil.	1	2	3	4	5	6
53	Ko se ne strinjamo z vodjo, so ti konflikti konstruktivni za naše delo.	1	2	3	4	5	6
54	Pretok informacij v podjetju je učinkovit.	1	2	3	4	5	6
55	Zaposleni lahko vplivamo na oblikovanje pravil.	1	2	3	4	5	6
56	Imamo svoje cilje in imamo proste roke pri odločanju, kako jih bomo dosegli.	1	2	3	4	5	6
57	Vodji lahko odkrito povem, da se moti.	1	2	3	4	5	6
58	Večino ukrepov pri svojem delu lahko sprejmemo in naredimo samostojno.	1	2	3	4	5	6
59	Odločitve, kam in kako naprej, so odvisne od mnenj in argumentov različnih zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
60	Pri nas so cenjeni tisti ljudje, ki znajo predvideti prihodnost.	1	2	3	4	5	6
61	Pri nas se sodelavci učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5	6

62	Ko se kdo od novozaposlenih še ne znajde, sodelavci poskrbimo zanj in ga uvedemo v delo.	1	2	3	4	5	6
63	Vem, da od sodelavcev lahko zanesljivo dobim pomoč, ko jo potrebujem.	1	2	3	4	5	6
64	V naši ekipi se počutim kot "enak med enakimi".	1	2	3	4	5	6
65	Redno merimo zadovoljstvo naših strank / poslovnih partnerjev.	1	2	3	4	5	6
66	Samoumevno je, da svojim sodelavcem posredujem znanje, ki sem ga pridobil.	1	2	3	4	5	6
67	Sodelavci se med seboj informiramo o novih znanjih, ki jih osvojimo.	1	2	3	4	5	6
68	Lotevamo se projektov, ki bodo podjetju dolgoročno povrnili investicijo.	1	2	3	4	5	6
69	Naše inovacije so vedno korak pred konkurenco.	1	2	3	4	5	6
70	Na svoje sodelavce se lahko zanesem.	1	2	3	4	5	6
71	V našem podjetju bolj sposobni posamezniki hitreje napredujejo na odgovornejše pozicije.	1	2	3	4	5	6
72	Vsi smo usmerjeni v to, da naše stranke dobijo to, kar želijo.	1	2	3	4	5	6
73	Pomembno je doseči cilj in ne to, koliko truda je bilo vloženega.	1	2	3	4	5	6

Drugi del vprašalnika se nanaša na stil vodenja v vaši organizaciji. Opisana so različna vedenja vodje. Prosimo vas, da na lestvici od 1 (Nikoli) do 6 (Vedno) obkrožite, kako pogosto se opisane situacije pojavljajo pri vašem delu.

Vrednosti pomenijo:

- 1 – Nikoli
- 2 – Izjemoma
- 3 – Redko
- 4 – Občasno
- 5 – Pogosto
- 6 – Vedno

		Nikoli				Vedno	
1	Vodja predstavlja osebni vzgled tega, kar pričakuje od drugih.	1	2	3	4	5	6
2	Drži se obljub in zavez, ki jih da sodelavcem.	1	2	3	4	5	6
3	Vlaga energijo v to, da se sodelavci držijo standardov, glede katerih smo se strinjali.	1	2	3	4	5	6
4	Ima jasno lastno filozofijo vodenja.	1	2	3	4	5	6
5	Sprašuje za povratno informacijo, kako njegove odločitve in ukrepi vplivajo na delo drugih članov ekipe.	1	2	3	4	5	6
6	Sodelavcem razlaga o trendih prihodnosti in kako bodo le-ti vplivali na naše delo.	1	2	3	4	5	6
7	Opisuje prepričljivo in jasno sliko, kakšna je naša prihodnost.	1	2	3	4	5	6
8	Pokaže nam, kako se naši osebni dolgoročni interesi vključujejo v skupno vizijo.	1	2	3	4	5	6
9	Navdušenje vodje nad možnostmi, ki jih nudi prihodnost, je nalezljivo.	1	2	3	4	5	6
10	Sodelavcem jasno sporoča pomembnost in vpliv našega dela na širšo družbo.	1	2	3	4	5	6
11	Vodja nas pohvali za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5	6
12	Sodelavcem da jasno vedeti, da zaupa njihovim sposobnostim.	1	2	3	4	5	6
13	Poskrbi za to, da so sodelavci domiselno nagrajeni za svoje prispevke k uspehu projektov.	1	2	3	4	5	6
14	Javno da potrditev tistim sodelavcem, ki predstavljajo primer zavzetosti za skupne vrednote.	1	2	3	4	5	6
15	Najde priložnost za proslavljanje dosežkov.	1	2	3	4	5	6
16	Sodelavcem daje vedeti, da ceni in podpira njihov prispevek k delu.	1	2	3	4	5	6

17	Razvija sodelovalne odnose med ljudmi, s katerimi dela.	1	2	3	4	5	6
18	Aktivno prisluhne različnim mnenjem sodelavcev o isti zadevi.	1	2	3	4	5	6
19	Druge obravnava spoštljivo in z dostojanstvom.	1	2	3	4	5	6
20	Podpira odločitve, ki jih ljudje sprejmejo samostojno.	1	2	3	4	5	6
21	Sodelavcem daje veliko svobode in izbire pri odločanju, kako bodo opravili svoje delo.	1	2	3	4	5	6
22	Poskrbi za to, da se sodelavci na svojih delovnih mestih karierno in osebnostno razvijajo.	1	2	3	4	5	6
23	Vzpodbuja ljudi, da preizkusijo nove in inovativne pristope k delu.	1	2	3	4	5	6
24	Zunaj formalnih mej naše organizacije išče inovativne pristope, ki bi izboljšali naše delo.	1	2	3	4	5	6
25	Ko stvari ne gredo po načrtu, sprašuje, kaj se lahko iz tega naučimo.	1	2	3	4	5	6
26	Eksperimentira in sprejema tveganje tudi takrat, ko obstaja verjetnost napake.	1	2	3	4	5	6
27	Poskrbi, da si za projekte, na katerih delamo, postavljamo dosegljive cilje, oblikujemo konkretne načrte in jasne mejnike spremljanja.	1	2	3	4	5	6
28	Išče izzive in priložnosti, ki so preizkušnja za večšine in sposobnosti njegovih sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
29	Sodelavcem razloži širši kontekst, zakaj nekaj počnemo.	1	2	3	4	5	6
30	S svojimi sodelavci diskutira o svojih razmišljanjih in idejah glede dela.	1	2	3	4	5	6
31	Skupaj s sodelavci skuša skozi izmenjavo informacij razbrati, kakšna so nova "pravila igre" na trgu.	1	2	3	4	5	6
32	Vodja se povezuje z vsemi oddelki v podjetju z namenom oblikovati nove smernice našega dela, usklajene s celoto podjetja.	1	2	3	4	5	6
33	Vodja sodelavcem njihovo delo vedno na novo osmišlja in predstavlja v novih kontekstih.	1	2	3	4	5	6

Pred vami je tretji del vprašalnika. Na naslednji strani je navedenih 10 vrednot. Prosimo vas, da jih razvrstite po pomembnosti glede na to, kako so pomembne VAM OSEBNO (ne glede na situacijo na vašem trenutnem delovnem mestu). Številko 1 pripišite vrednoti, ki je najbolj pomembna ter številko 10 vrednoti, ki je najmanj pomembna za vas. Prosimo, vsako številko uporabite samo enkrat.

Pomembno meni osebno

	deliti znanje in izkušnje z drugimi v podjetju
	izpiliti stvari do potankosti
	zaupati sodelavcem
	biti bolj uspešen od sodelavcev
	potrebno se je izogibati konfliktom
	izraziti argumente za in proti
	vlagati energijo v podpovprečno uspešne, da bi delali povprečno
	biti ustrežljiv
	razmišljati na svojstven način
	sprejemati poslovno tveganje

Vrednote razvrstite po pomembnosti še glede na to, kako se vam zdi, da so pomembne v VAŠEM PODJETJU na splošno. Prosimo, vsako številko uporabite samo enkrat.

Pomembno meni osebno

	deliti znanje in izkušnje z drugimi v podjetju
	izpiliti stvari do potankosti
	zaupati sodelavcem
	biti bolj uspešen od sodelavcev
	potrebno se je izogibati konfliktom
	izraziti argumente za in proti
	vlagati energijo v podpovprečno uspešne, da bi delali povprečno
	biti ustrežljiv
	razmišljati na svojstven način
	sprejemati poslovno tveganje

PRILOGA 3: ANGLEŠKO SLOVENSKI TERMINOLOŠKI SLOVARČEK

Innovation and risk taking	Inovacije in prevzemanje tveganja
Attention to detail	Perfekcionizem
Outcome orientation	Usmerjenost k rezultatom
People orientation	Usmerjenost k ljudem
Team orientation	Timska usmerjenost
Agresivness	Agresivnost
Stability	Stabilnost