

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POVEZAVE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN
ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH NA PRIMERU
DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2025

MATEJA BIDER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Bider, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza povezave med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih na primeru družinskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 17. 10. 2025

Podpis študentke: Mateja Bider

POVZETEK

Organizacijska kultura je pogosto prepoznana kot ena ključnih konkurenčnih prednosti podjetja, saj pomembno vpliva na vedenje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in dolgoročno uspešnost organizacije. Družinska podjetja so še posebej znana po izraziti organizacijski kulturi, ki se zaradi posebnosti njihove narave in vpliva ustanoviteljev pogosto oblikuje in prenaša skozi več generacij. Namen magistrskega dela je teoretično proučiti pojme organizacijske kulture, zadovoljstva zaposlenih in inovativnosti ter empirično raziskati povezanost med njimi na primeru izbranega družinskega podjetja. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni z metodo anketiranja, v kateri so sodelovali zaposleni v podjetju.

Rezultati kažejo, da v podjetju prevladuje kultura trga, usmerjena v konkurenčnost, doseganje rezultatov in uresničevanje ciljev, medtem ko si zaposleni želijo prehoda v kulturo klana, ki poudarja sodelovanje, zaupanje in podporo. Zaposleni trenutno kulturo pogosto doživljajo kot tekmovalno in manj povezovalno, kar pri njih vzbuja občutek napetosti, negotovosti in manjše pripadnosti podjetju. Želijo si več občutka sprejetosti, stabilnosti in medsebojnega zaupanja. Razkorak med trenutno zaznano in želeno kulturo opozarja na potrebo po spremembah. Čeprav statistično značilna povezava med kulturo in zadovoljstvom zaposlenih ni bila potrjena, zaposleni največjo vrednost pripisujejo timskega delu, stabilnosti in občutku, česar trenutna kultura ne zagotavlja. Na podlagi ugotovitev podjetju priporočam postopno preobrazbo iz tržno usmerjene v bolj sodelovalno kulturo klana, z več odprte komunikacije, mentorstva in zaupanja. Poleg tega je bila ugotovljena nizka stopnja inovativnosti, ki jo omejuje centralizirano vodenje ustanovitelja in ozkega kroga zaposlenih. Ključno je, da podjetje ustvari psihološko varno in spodbudno okolje, ki bo podpiralo inovativnost vseh zaposlenih ter jih aktivno vključevalo v oblikovanje in prilagajanje organizacijske kulture.

KLJUČNE BESEDE: organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost, družinsko podjetje, OCAI, MSQ

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

Organizational culture is often recognized as one of the key competitive advantages of a company, as it significantly influences employee behaviour, satisfaction, and the long-term success of the organization. Family businesses are particularly known for their distinct organizational culture, which, due to their specific nature and the influence of the founders, is often shaped and transmitted across generations. The purpose of the master's thesis is to theoretically examine the concepts of organizational culture, employee satisfaction, and innovation, and to empirically investigate their interrelations through a case study of a selected family business. The empirical part is based on a quantitative survey among the company's employees.

The findings indicate that the company is dominated by a market culture focused on competitiveness, performance, and goal attainment, whereas employees prefer a clan culture that emphasizes cooperation, trust, and support. Employees perceive the current work environment as competitive and rather tense, often accompanied by feelings of pressure, uncertainty, and reduced sense of belonging. They express a desire for greater acceptance, stability, and mutual trust in their daily work. The gap between the currently perceived and desired culture highlights the need for change. Although a statistically significant connection between culture and employee satisfaction was not confirmed, employees attribute the greatest value to teamwork, stability, and a sense of security, which the current culture does not sufficiently provide. Based on the findings, it is recommended that the company gradually transform from a market-oriented culture to a more collaborative clan culture, with more open communication, mentoring, and trust. In addition, the study revealed a low level of innovativeness, which is constrained by the centralized management of the founder and a small circle of employees. It is therefore crucial to establish a psychologically safe and stimulating environment that will foster innovation among all employees and actively involve them in shaping and adapting the organizational culture.

KEY WORDS: organizational culture, employee satisfaction, innovation, family business, OCAI, MSQ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD.....	1
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	3
2.1	Opredelitev pojma organizacijske kulture in organizacijskih vrednot	3
2.2	Tipologije in model organizacijske kulture	4
2.2.1	Tipologija kulture po Ansoff.....	5
2.2.2	Tipologija kulture po Handy	6
2.2.3	Tipologija kulture po Deal in Kennedy.....	7
2.2.4	Model kulture po Hofstede.....	8
2.3	Merjenje organizacijske kulture	10
2.4	Instrument za ocenjevanje organizacijske kulture.....	11
2.5	Organizacijska kultura in velikost podjetja	13
3	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	15
3.1	Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih	15
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	15
3.3	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	17
3.4	Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	18
4	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU	19
4.1	Pomen organizacijske kulture.....	19
4.2	Pomen zadovoljstva zaposlenih.....	20
4.3	Povezava med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih	21
5	DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	22
5.1	Družinsko podjetje kot organizacija.....	22
5.2	Pomen organizacijske kulture in vrednot v družinskih podjetjih	24
5.3	Tipologija organizacijske kulture v družinskih podjetjih.....	26
5.4	Podjetniška usmerjenost družinskih podjetij	27
5.4.1	Povezava med pojmi organizacijska kultura, vrednote in podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih	28
5.4.2	Tipi organizacijske kulture in inovativnost družinskih podjetij	29
6	PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	30
6.1	Predstavitev izbranega družinskega podjetja.....	30

6.2	Organizacijska struktura	31
6.3	Merjenje organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih	31
7	METODOLOGIJA	31
7.1	Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja	31
7.2	Metode raziskovanja	32
8	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	32
8.1	Opis vzorca	32
8.2	Rezultati in analiza kvantitativne raziskave	35
8.2.1	Analiza organizacijske kulture	35
8.2.1.1	<i>Prevladujoče lastnosti podjetja</i>	36
8.2.1.2	<i>Vodenje</i>	37
8.2.1.3	<i>Ravnanje z zaposlenimi</i>	38
8.2.1.4	<i>Dejavniki povezovanja ljudi v podjetju</i>	39
8.2.1.5	<i>Strateški poudarki</i>	40
8.2.1.6	<i>Merila uspeha</i>	41
8.2.2	Analiza zadovoljstva zaposlenih	43
8.2.3	Analiza povezave med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih	45
8.2.4	Analiza inovativnosti	47
8.3	Ugotovitve in priporočila na podlagi opravljene analize	47
8.3.1	Raziskovalno vprašanje 1	47
8.3.2	Raziskovalno vprašanje 2	49
8.3.3	Raziskovalno vprašanje 3	50
8.4	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	51
9	SKLEP	52
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	54
	LITERATURA IN VIRI	54
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merila za razvrstitev podjetij v posamezno velikost	14
Tabela 2: Porazdelitev zaposlenih glede na spol	33
Tabela 3: Porazdelitev zaposlenih glede na izobrazbo	33

Tabela 4: Porazdelitev zaposlenih glede na delovne izkušnje.....	34
Tabela 5: Prevladujoča kultura v podjetju.....	36
Tabela 6: Prevladujoče lastnosti podjetja.....	37
Tabela 7: Vodenje.....	38
Tabela 8: Ravnanje z zaposlenimi	39
Tabela 9: Dejavniki povezovanja ljudi v podjetju	40
Tabela 10: Strateški poudarki	41
Tabela 11: Merila uspeha	42
Tabela 12: Standardni odklon – počutje zaposlenih v sedanji službi	44
Tabela 13: Standardni odklon – zadovoljstvo zaposlenih v sedanji službi	45
Tabela 14: Prikaz Spearmanove korelacije med tipi organizacijske kulture (OCAI) in zadovoljstvom zaposlenih (MSQ) – sedanje stanje	46
Tabela 15: Prikaz Spearmanove korelacije med tipi organizacijske kulture (OCAI) in zadovoljstvom zaposlenih (MSQ) – željeno stanje.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Štirje tipi organizacijske kulture po Cameron in Quinn.....	12
Slika 2: Prevladujoča kultura v podjetju	36
Slika 3: Prevladujoče lastnosti podjetja	37
Slika 4: Vodenje	38
Slika 5: Ravnanje z zaposlenimi.....	39
Slika 6: Dejavniki povezovanja ljudi v podjetju	40
Slika 7: Strateški poudarki	41
Slika 8: Merila uspeha.....	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kvantitativna metoda raziskovanja – vprašalnik.....	1
Priloga 2: Ključni dejavniki in lastnosti dela v družinskem podjetju	12
Priloga 3: Vidiki trenutne zaposlitve v družinskem podjetju	13
Priloga 4: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo	14
Priloga 5: Splošno počutje zaposlenih v življenju	15
Priloga 6: Povprečne ocene počutja zaposlenih v sedanji službi.....	16
Priloga 7: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih v sedanji službi	17
Priloga 8: Nagnjenost družinskega podjetja k nenehnemu razvoju in inovativnosti.....	18

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CVF – (angl. Competing Values Framework); model konkurenčnih vrednot

DOCS – (angl. Denison Organizational Culture Survey); Denisonov vprašalnik organizacijske kulture

FBN – (angl. Family Business Network); mreža družinskih podjetij

IBM – (angl. International Business Machines Corporation); Mednarodna poslovna strojna organizacija

MSQ – (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire); Minnesota vprašalnik o zadovoljstvu

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

OCI – (angl. Organizational Culture Inventory); vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture

SPSS – (angl. Statistical Package for the Social Sciences); Statistični paket za družboslovne vede

ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

V poslovnem svetu si vodilni v podjetjih pogosto postavljajo vprašanje, zakaj so nekatera podjetja uspešnejša od drugih. Odgovor se skriva v različnih razlogih oziroma dejavnikih, ki vplivajo na organizacijski uspeh. Med ključne dejavnike iz različnih raziskav spadajo organizacijsko okolje in klima, upravljanje človeških virov, ustvarjalnost in inovativnost, vključenost deležnikov, organizacijska struktura, človeški, socialni in intelektualni kapital itd. (Mabai in Hove, 2020). Med pomembnejše dejavnike uspeha pa spada organizacijska kultura, ki jo ima vpeljana podjetje. Koncept organizacijske kulture uživa stalno pozornost s strani raziskovalcev že vse od leta 1980. Ouchi (1981), Pascale in Athos (1982), Deal in Kennedy (1982) ter Peters in Waterman (1982) so si enotni, da organizacijska kultura predstavlja glavno konkurenčno prednost v podjetju (Baker, 2002). Ta znotraj podjetja vpliva na različne dejavnike, od katerih sta odvisni učinkovitost in uspešnost posameznika, skupine ter celotnega podjetja (Zhang in Li, 2013). Raziskovalci na tem področju so tako že od nekdaj zainteresirani in osredotočeni na proučevanje dejavnikov, ki vplivajo predvsem na odnos in obnašanje zaposlenih.

Zadovoljstvo pri delu je eden izmed najbolj proučevanih konceptov v organizacijskih študijah. Glavni razlog je vpliv, ki ga ima zadovoljstvo zaposlenih na različne organizacijske rezultate, kot so predanost, uspešnost in poistovetenje (Sharma, 2017). Lund (2003) je mnenja, da je v primeru visokega zadovoljstva zaposlenih tudi močnejša organizacijska kultura, in obratno. Podjetja potrebujejo za svojo uspešnost proaktivne zaposlene, ki so sodelovalni, nagnjeni h kariernemu razvoju in trdno predani delu, ki ga opravljajo. Poleg tega morajo biti zaposleni tudi močno čustveno povezani s poslanstvom, vizijo in vrednotami podjetja (Ceja in drugi, 2010). Še posebej so po svoji značilni močni kulturi znana družinska podjetja, kjer je kultura pod velikim vplivom vizije in vrednot ustanovitelja (Miller in drugi, 2003). Za razliko od ostalih podjetij so družinska podjetja usmerjena na delovanje na dolgi rok (Vadnjal, 1999–2010). To pomeni, da se dejavniki, ki oblikujejo organizacijsko kulturo, v družinskih podjetjih razlikujejo od tistih v nedružinskih podjetjih, kar ima pomembno vlogo pri dolgoročnem uresničevanju strategije družinskega podjetja. Opisano področje nakazuje aktualnost in pomembnost teme za njeno nadaljnje raziskovanje v magistrskem delu.

Za družinska podjetja je znano, da kulturo skrbno prenašajo skozi različne generacije, ki delujejo v podjetju, in jo sčasoma tudi prevzemajo. To jim omogoča lojalnost in stabilnost zaposlenih, ki so usmerjeni proti skupnemu cilju. Če imajo koncept kulture dobro zastavljen in ga skozi leta ohranjajo, ta postane vodilna konkurenčna prednost družinskega podjetja, katerega cilj je privabiti najboljše zaposlene z namenom doseganja trajnostnih dolgoročnih ciljev (Beckers in drugi, 2020). Vodstva podjetij se zavedajo, da finančni uspeh vsakega podjetja temelji na njegovi kulturi in temeljnih vrednotah. Prej kot začnejo izkoriščati potencial skupnih vrednot v družini in podjetju, večje imajo možnosti za harmonijo in uspeh (Aronoff in Ward, 2011). V družinskih podjetjih je tako skupek vrednot, prepričanj in

interesov pod močnim vplivom družinskih odnosov (IFB Research Foundation, 2019) ter se bistveno razlikuje od drugih nedružinskih podjetij (Dyer Jr, 1986). Vrednote v družinskih podjetjih so bolj nagnjene k ljudem, kolektivizmu, in usmerjene na dolgi rok oziroma na prihodnost podjetja in skupnosti, v kateri podjetje deluje (Ceja in drugi, 2010). Nekatere vrednote, ki jih pogosto najdemo v družinskih podjetjih, so: odgovornost, altruizem, zaupanje, komunikacija, izobraževanje, etično delovanje, zabava, druženje, podjetniški duh, družbena odgovornost in skupno dobro (Aronoff in Ward, 2011; Corbetta in Salvato, 2004; Nahapiet in Ghoshal, 1998). Mnogo raziskovalcev je družinska podjetja razvrstilo v tip organizacijske kulture po imenu klan. Družinska podjetja so bolj osebna in so v večji meri deležna vzajemnega zaupanja (Duh in drugi, 2010). Mnoga se oprijemajo tradicionalnosti in so nenaklonjena tveganju (Mandl, 2008), zaradi česar imajo tudi manjši poudarek na ustvarjalnosti in inovativnosti (Donckels in Fröhlich, 1991). Schulze in drugi (2001) so v svoji raziskavi pojasnili, da so družinska podjetja prav zaradi močne izpostavljenosti tveganju bolj zaprta vase ter omejena s strani stare in nespreminjajoče se tradicije. Te značilnosti predstavljajo vse lastnosti kulture klana po Cameron in Quinn (1999).

Namen magistrskega dela je proučiti organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih ter povezavo med obema pojmom na primeru izbranega družinskega podjetja. **Cilji magistrskega dela** so:

- s teoretičnega vidika predstaviti pojem organizacijske kulture in organizacijskih vrednot, različne tipologije, merjenje in vpliv velikosti podjetja na organizacijsko kulturo;
- s teoretičnega vidika predstaviti pojem zadovoljstvo zaposlenih, dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, in različne metode merjenja zadovoljstva v podjetju;
- s teoretičnega vidika predstaviti pomen organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v katerem koli podjetju ter predstaviti povezavo med obema pojmom;
- teoretično predstaviti raziskovalno področje družinskega podjetništva, organizacijske kulture in vrednot v družinskih podjetjih ter pomembnost povezave med organizacijsko kulturo, vrednotami in podjetniško usmerjenostjo v omenjenih podjetjih;
- narediti raziskavo organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih ter ugotoviti, kakšna je povezava med organizacijsko kulturo, zadovoljstvom zaposlenih in inovativnostjo v izbranem družinskem podjetju.

Izhajajoč iz obstoječe literature na področjih, ki jih zajemajo opisani cilji magistrskega dela, so oblikovana **raziskovalna vprašanja**. V nadaljevanju so predstavljena vprašanja, ki usmerjajo nadaljnjo raziskavo:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Kaj je prevladujoči tip organizacijske kulture v izbranem družinskem podjetju?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kako je organizacijska kultura povezana z zadovoljstvom zaposlenih v izbranem družinskem podjetju?

– **Raziskovalno vprašanje 3:** Kako je organizacijska kultura povezana z inovativnostjo izbranega družinskega podjetja?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V **teoretičnem delu** uporabim metodo deskripcije, kjer s pomočjo sekundarnih podatkov domače in tuje strokovne literature teoretično predstavim pojme in teorije o organizacijski kulturi, vrednotah, zadovoljstvu zaposlenih, družinskem podjetništvu, podjetniški usmerjenosti in inovativnosti družinskih podjetij ter opišem povezavo med njimi. V **empiričnem delu** predstavim ključne značilnosti izbranega družinskega podjetja. Empirični del magistrskega dela temelji na kvantitativni raziskavi, ki jo opravi s pomočjo metode anketiranja v obliki vprašalnika. Z anketo pridobim podatke o tipu organizacijske kulture, zadovoljstvu zaposlenih in stopnji inovativnosti. Ciljni respondenti so zaposleni v izbranem družinskem podjetju.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Opredelitev pojma organizacijske kulture in organizacijskih vrednot

V literaturi obstaja večje število različnih definicij organizacijske kulture, saj je pojem težko opredeljiv in večdimenzionalen (Moretti in Markič, 2017). Ena bolj znanih definicij organizacijsko kulturo opisuje kot kompleksen sklop vrednot, prepričanj, predpostavk in simbolov, ki opredeljujejo način, kako podjetje vodi svoje poslovanje (Barney, 1986). Schein (1995) je organizacijsko kulturo prav tako opisal kot skupek prepričanj, pričakovanj in osnovnih načel, ki si jih delijo člani neke organizacije med sabo. Razdelil jo je na tri ravni: artefakte (opazovano vedenje), vrednote (želje, cilji) in temeljne predpostavke (prepričanje, vedenje, mišljenje) (Schein, 2010). Schermerhorn (2013) pa je organizacijsko kulturo razdelil na dve ravni: zunanjo vidno raven in notranjo globljo raven. Prva raven se kaže prek načina oblačenja zaposlenih, načina komunikacije, lahko pa se izrazi tudi prek zgodb, simbolov ali ritualov. Druga raven predstavlja jedro organizacijske kulture, ki se kaže v inovativnosti zaposlenih, njihovi etiki, družbeni odgovornosti in timske delu.

Globljo raven naj bi poleg omenjenega sestavljale temeljne vrednote, predpostavke in prepričanja, ki vplivajo na obnašanje zaposlenih (Schermerhorn, 2013). Glisson in James (2002) sta zapisala, da gre pri organizacijski kulturi za organizacijska pričakovanja in vrednote, po katerih se obnašajo in ravnajo zaposleni. Hofstede in drugi (1990) so organizacijsko kulturo opisali kot sklop vrednot in norm, ki se izražajo skozi simbole. Poleg omenjenih obstajajo še mnoge druge definicije organizacijske kulture, vendar če združimo navedene definicije, gre torej za nekakšen sistem vrednot, pravil, norm, načel, prepričanj, stališč, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov, vedenja in delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter interakcij znotraj in zunaj podjetja. Prek vseh zgoraj navedenih elementov se organizacijska kultura razvija, spreminja in ohranja ter prenaša na naslednike (Mihalič, 2008b). Kulturo v začetni fazi izoblikuje vodstvo podjetja s svojimi predpostavkami o

sprejemljivosti in nesprejemljivosti dejanj, pozneje pa ta vpliva tudi na strategijo, postopke in ostale dejavnike znotraj podjetja (Možina, 2002).

Organizacijska kultura je skupinski in ne individualni koncept, saj je ustvarjena s socialnimi povezavami med pripadniki določene skupine (Schein, 2004). V podjetjih so vrednote opredeljene kot želje posameznikov glede vedenja in rezultatov znotraj poslovnega okolja (Glew, 2009). Prepričanja in pričakovanja vodijo do močnih vedenjskih norm, ki oblikujejo vedenje posameznikov in skupin znotraj podjetja, in jih ločujejo od drugih (Alvesson, 1993). Pogosto je tako organizacijska kultura obravnavana kot lepilo, ki drži neko podjetje skupaj (Schein, 2004). Organizacijsko kulturo definirajo naslednje lastnosti: stopnja inovativnosti in tveganja podjetja, stopnja pozornosti na podrobnosti, stopnja usmerjenosti vodstva na rezultate, stopnja usmerjenosti na ljudi in tim, stopnja agresivnosti in tekmovalnosti ter stopnja stabilnosti v povezavi z rastjo (O'Reilly in drugi, 1991; Chatman in Jehn, 1994).

Organizacijske vrednote izhajajo iz organizacijske kulture in so zaželeni cilji, ki se razlikujejo po pomembnosti, ter so vodilo v življenju zaposlenih v podjetju (Sagiv in Schwartz, 2000). Organizacijska kultura prek vrednot zaposlenim pomaga razumeti, katera dejanja v podjetju so sprejemljiva in katera ne (Moorhead in Griffin, 1998). Kultura opredeljuje pričakovanja glede vedenja, načinov ravnanja, odločanja in komunikacije (Simerly, 1987). Vrednote se izoblikujejo ob različnih interakcijah z okoljem in ljudmi, s katerimi smo v stiku. Odražajo se v izkušnjah z zunanjim svetom in v doživljanju sebe (Sánchez, 2012). V vsakem človeku se vzpostavi sistem individualnih vrednot, ki ga skozi interakcije vnaša v organizacijo (Kenny, 1994). Organizacijske vrednote so na začetku obstoja organizacije močno povezane in se razvijajo v skladu z individualnimi vrednotami ustanovnih članov (Pfeiffer in drugi, 1985). Ključne so za začetno organsko rast podjetja in za nadaljnjo dolgoročno organizacijsko uspešnost, zato je pomembno, da jih zaposleni čim bolj ponotranjijo (Collins in Porras, 2005). Če se individualne vrednote ne ujemajo z vrednotami organizacije, je pozitivne rezultate težko doseči (Polajnar in Rozman, 2014). Neujemanje osebnih vrednot z organizacijskimi vrednotami lahko vodi v negativizem, občutek krivde, jezo, pesimizem, stres (Musek Lešnik, 2007). V nasprotnem primeru lahko vrednote navdihujejo in spodbujajo zaposlene, da opravljajo naloge, ki so težke, da sprejemajo obveznosti, ki zahtevajo disciplino, in da se držijo dolgoročnega načrta (Aronoff in Ward, 2011). Vrednote v organizaciji predstavljajo osrčje strukture »osebnosti«, iz katerega se določajo prepričanja, pričakovanja in stališča organizacije. Ključna je stabilnost vrednot, ki zagotavlja konsistentnost vedenja in ravnanja ter s tem občutek zanesljivosti in varnosti (Musek Lešnik, 2007). Vrednote so prepoznane kot sredstvo ali vir za premagovanje kriz in zagotovitev kontinuitete podjetja (Fletcher in drugi, 2012).

2.2 Tipologije in model organizacijske kulture

V literaturi obstaja večje število tipologij in modelov organizacijske kulture, ki se med seboj razlikujejo po opredelitvi različnih kategorij. V nadaljevanju predstavim tri tipologije in en

model raziskovalcev, ki so med bolj znanimi na področju proučevanja organizacijske kulture.

V raziskovalnem delu magistrske dela uporabim tipologijo po Cameron in Quinn (2006), zato je ta podrobneje predstavljena v sklopu podpoglavja 2.4. V literaturi poleg naštetih tipologij organizacijske kulture obstaja še mnogo drugih, vendar je težko neko podjetje uvrstiti v en sam tip kulture. Vsako podjetje ima svojo edinstveno kulturo, ki je po navadi sestavljena iz več tipov. Pri tem pa je možno, da določen tip kulture prevlada.

2.2.1 Tipologija kulture po Ansoff

Ansoff je tipologijo organizacijske kulture razdelil na spodnjih pet tipov:

– **Stabilni tip kulture**

Za ta tip kulture je značilna introvertiranost članov podjetja, ki imajo velik odpor do sprememb. Usmerjeni so v preteklost, njihov cilj pa je ohranjanje trenutnega oziroma obstoječega stanja podjetja (Ansoff, 1979; Rozman, 2001).

– **Reaktivni tip kulture**

Za ta tip kulture je prav tako značilna introvertiranost članov podjetja, ki pa so za razliko od stabilnega tipa usmerjeni v sedanjost. Pripravljeni so minimalno tvegati in se prilagoditi spremembam (Ansoff, 1979; Rozman, 2001).

– **Anticipativni tip kulture**

Za ta tip kulture je značilno, da so člani podjetja lahko introvertirani ali ekstravertirani. Članom sta pomembna načrtovanje in ustvarjanje načrtov za prihodnost. K tveganjem so sicer nagnjeni, vendar le, če si popolnoma zaupajo in če so prepričani v svoj uspeh (Ansoff, 1979; Rozman, 2001).

– **Eksploativni tip kulture**

Za ta tip kulture je značilna ekstravertiranost članov podjetja, ki neprestano iščejo spremembe, s katerimi si želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Želijo si biti venomer v akciji (Ansoff, 1979; Rozman, 2001).

– **Usklajevalni tip kulture**

Za ta tip kulture je prav tako značilna ekstravertiranost članov podjetja. Ti so usmerjeni v prihodnost, na katero si želijo biti pripravljeni in jo tudi sami oblikovati (Ansoff, 1979; Rozman, 2001).

2.2.2 Tipologija kulture po Handy

Handy je organizacijsko kulturo razdelil na štiri tipe kultur. Njegovo mnenje je bilo, da ima vsako podjetje svojo edinstveno kulturo. Velika podjetja imajo po navadi mešanico vseh štirih kultur, saj imajo lahko področja znotraj podjetja različno kulturo (Mullins, 2005; OpenLearn, 1999–2000). Štirje tipi organizacijske kulture po Handy so:

– **Kultura moči**

Kultura moči temelji na principu »pajkove mreže«. Bližje kot so zaposleni središču, večji vpliv in moč imajo. To se zmanjšuje z odmikanjem od središča. Najpomembnejši je odnos, ki ga imajo zaposleni s središčem, in ne uradni naslov oziroma opis njihovega položaja. Glavna moč je v nadzoru, ki se izvaja iz sredine s ključnimi posamezniki. Pri tem velja torej absolutno podrejanje. Kultura moči je značilna predvsem za majhna podjetja, ki se za svojo učinkovitost zanašajo na zaupanje, empatijo in osebno komunikacijo. Prednost te kulture je, da se podjetje dokaj uspešno odziva na spremembe, zato je kultura moči primerna za spremenljivo in tekmovalno okolje. Slabost pa se kaže v tem, da z rastjo oziroma večanjem podjetja to postaja vse bolj občutljivo, kar pomeni, da se lahko »pajčevina« raztrga. Kultura moči je lahko prisotna na primer v vojski in vrhovih velikih podjetij (Rozman, 2001; Mullins, 2005; Handy, 2009; Možina in drugi, 2002).

– **Kultura vlog**

Kulturo vlog najbolje opisuje »grški tempelj«. Ta temelji na močnih organizacijskih »stebrih«, ki predstavljajo funkcije in delitve vlog v podjetju. Stebri se združijo le na vrhu, kjer se vodje funkcij in oddelkov združijo v upravni odbor. Omenjena kultura tako temelji na opredelitvi vlog ali dela, ki ga je treba opraviti, in ne na osebnostih oziroma posameznikih. Gre za predvidevanje, da je človek razumno bitje in da je vse mogoče logično analizirati. Od kulture moči se kultura vlog razlikuje po tem, da ta temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Delo in medsebojne povezave nadzorujejo postopki in pravila, koordinira pa jih majhna skupina višjih menedžerjev. Glavni vir moči je v moči položaja. Kultura vlog je sicer uspešna v stabilnem in/ali monopoliziranem okolju, vendar pa je zanjo značilno počasno spreminjanje in prilagajanje. Slabost je v tem, da je zaradi številnih postopkov in pravil prisotna pretirana birokratiziranost. Kultura vlog je značilna na primer za javno upravo, zavarovalnice in banke (Rozman, 2001; Mullins, 2005; Handy, 2009; Možina in drugi, 2002).

– **Kultura nalog**

Kultura nalog temelji na usmerjenosti v delo ali na projekt. Vodstvo se v osnovi ukvarja s stalnim in uspešnim reševanjem problemov. Strukturo te kulture najbolje predstavlja »matrika – mreža«, katere nekatere verige so močnejše, druge pa šibkejše. Največjo moč in vpliv imajo vozlišča mreže. Kultura nalog stremi k združevanju pravih virov in ljudi ter uporablja združujočo moč skupine. Vpliv je zelo razširjen in temelji bolj na strokovni moči kot na položaju ali osebni moči. Starost in delovna doba nista pomembna, saj je možno

prispevati le s talentom, ustvarjalnostjo, intuicijo in svežim pristopom. Največja vrednota podjetij s kulturo nalog je doseganje postavljenih ciljev, kar je tudi razlog, da so vse njihove naloge in procesi usmerjeni proti temu cilju. Posamezniki se morajo v primeru nedoseganja nalog in posledično ciljev dodatno usposobiti ali pa so primorani biti zamenjani. Prednost kulture je v ustvarjalnosti in prožnem delovanju v okolju. Podjetja s to kulturo so sposobna hitrega odzivanja na spremembe okolja. Manjša uspešnost se lahko pojavi v primeru nujne specializiranosti za urejanje zahtevnih zadev. Kultura nalog je primerna predvsem za podjetja, v katerih je prisotna kompleksnost okolja in nalog. Prisotna je na primer v manjših podjetjih za svetovanje, raziskovanje in oglaševanje (Rozman, 2001; Mullins, 2005; Handy, 2009; Možina in drugi, 2002).

– **Kultura osebnosti**

Strukturo te kulture najbolje opisuje beseda »gruča – ameba«. Središče kulture osebnosti predstavlja posameznik. Gre za večje število enakopravnih članov, kjer je pomen avtoritete majhen. Vsak je odgovoren za svojo usodo. Struktura podjetja s to kulturo tako služi posameznikom v njej in jim pomaga doseči svoj namen. Podjetje ima kulturo osebnosti, ko se skupina ljudi odloči, da je v njihovem interesu, da se združijo in da naredijo svoje. Ti si delijo pisarno in ostalo opremo. Upravljanje in nadzor znotraj kulture sta možna le s soglasjem. Posamezniki imajo skoraj popolno avtonomijo in vsak vpliv nanje bo najverjetneje temeljil na osebni moči. Prednost tega tipa kulture je v visoki motiviranosti in prostosti delovanja posameznikov, slabost pa v premajhnem vplivu vodilnih oseb in manjši usmerjenosti delovanja. Primerna je za raznovrstna okolja in enkratne naloge. Kulturo osebnosti je moč najti le v nekaj podjetjih. Značilna je za skupine odvetnikov, arhitektov, zdravnikov ali svetovalcev (Rozman, 2001; Mullins, 2005; Handy, 2009; Možina in drugi, 2002).

2.2.3 Tipologija kulture po Deal in Kennedy

Deal in Kennedy sta na podlagi več sto podjetij in njihovega poslovnega okolja opredelila organizacijsko kulturo glede na dva odločilna dejavnika. To sta stopnja tveganja, povezanega predvsem s poslovnimi dejavnostmi podjetja na trgu, in hitrost, s katero podjetja in njihovi zaposleni prejemajo povratne informacije o uspehu njihovih odločitev ali strategij. Glede na ta dva dejavnika sta Deal in Kennedy nadalje razdelila organizacijsko kulturo na naslednje štiri tipe kultur, ki se lahko pojavijo v podjetjih:

– **Poslovna kultura (kultura trdega dela; »kultura prodajalcev«)**

Za člane te kulture so značilni zabava in dejanja, pri katerih je prisotna nizka mera tveganja. Podjetja s poslovno kulturo so po navadi pragmatična, zaposleni pa so usmerjeni k hitrim odločitvam, timske delu in nenehnemu poudarjanju pripadnosti podjetju. Povratne informacije o delu članov te kulture so takojšnje. Ključne so stranke s svojimi potrebami. V podjetjih veljajo količinska merila uspešnosti, zaradi česar lahko trpi kakovost proizvodov ali storitev. Poslovna kultura je značilna za prodajna podjetja (nepremičninski posredniki,

računalniška podjetja), množična potrošniška podjetja (McDonald's), proizvajalce pisarniške opreme in maloprodajo (Mullins, 2005; Deal in Kennedy, 1982; Rozman, 2001).

– **Kultura moči (kultura tveganja; »moška kultura«)**

Podjetja s to kulturo imajo mnogo posameznikov, ki pogosto tvegajo in ki imajo hitro povratno informacijo o tem, ali so bila njihova dejanja dobra ali ne. Za kulturo moči sta pomembna visok finančni vložek in poudarek na hitrosti. Značilni so notranja konkurenca, konflikti in močan pritisk, ki lahko povzročajo zgodnje »izgorevanje« in veliko fluktuacijo članov te kulture, kar onemogoča izgradnjo močne kohezivne kulture. Kultura moči je značilna na primer za kirurge, policiste, gradbeništvo ter kozmetično in zabavno industrijo (Mullins, 2005; Deal in Kennedy, 1982; Rozman, 2001).

– **Procesna kultura (birokratska kultura; »kultura uradnikov«)**

Pri tej kulturi je prisotna nižja mera tveganja. Nizki so tudi finančni vložki. Člani te kulture težko merijo, kar počnejo, in imajo zelo malo povratnih informacij o svoji učinkovitosti. Posledica tega je, da se člani ne osredotočajo na to, kaj počnejo, temveč na to, kako nekaj počnejo. Procesna kultura je lahko učinkovita, kadar se v podjetju pojavi potreba po redu in predvidljivosti, kar je tudi lastnost članov takšnega podjetja. Tehnična odličnost je visoko cenjena. Kultura je značilna za banke, zavarovalnice, finančne storitve in javne službe (Mullins, 2005; Deal in Kennedy, 1982; Rozman, 2001).

– **Sistemska kultura (kultura zavetja, »projektanska kultura«)**

Odločitve z visoko stopnjo tveganja, a počasnimi povratnimi informacijami, so značilnost sistemske kulture. Člani sistemske kulture lahko šele čez nekaj let dobijo odgovore na to, ali so bile njihove odločitve v preteklosti dobre ali ne. Poudarek je predvsem na prihodnosti in vložku vanjo. Pomemben pa je tudi občutek premišljenosti oziroma pravilnost odločitev članov, saj je od tega odvisno preživetje podjetja. Izkušnje so izrednega pomena. Podjetja lahko takšna kultura vodi do visokokakovostnih izumov in znanstvenih odkritij, kar pa lahko traja dolgo časa in je občutljivo na kratkoročna nihanja. Sistemska kultura je značilna za naftna podjetja, investicijske banke, arhitekturna podjetja in vojsko (Mullins, 2005; Deal in Kennedy, 1982; Rozman, 2001).

2.2.4 Model kulture po Hofstede

Hofstede je eden izmed najpomembnejših raziskovalcev na področju organizacijske kulture in razlik na delovnem mestu. Hofstede je verjel, da so nacionalni in regionalni dejavniki tisti, ki skozi čas prispevajo h kulturi podjetja in vedenju zaposlenih v podjetju. Naredil je raziskavo, v katero je vključil zaposlene v tehnološkem multinacionalnem podjetju Mednarodna poslovna strojna organizacija (angl. International Business Machines Corporation – IBM) iz različnih držav. Na podlagi ugotovitev raziskave je opredelil naslednjih pet dimenzij kulture:

– **Razlika v moči**

Dimenzija opredeljuje stopnjo neenakosti v podjetjih, ki naj bi bila po mnenju Hofstede odvisna od stila vodenja, želje podrejenih o nestrinjanju z nadrejenimi, ravni izobrazbe in statusa, ki pripada določenim vlogam. Velika razlika v moči pomeni sprejemanje neenakosti, spodbujanje birokracije in spoštovanje avtoritete. To je značilno za države, kot so Francija, Španija, Hongkong in Iran. Med države z majhno razliko v moči pa je Hofstede uvrstil Nemčijo, Italijo, Avstralijo, Združene države Amerike in Veliko Britanijo. Za te države so značilni decentralizacija odločanja, participativni stil vodenja in poudarek na porazdelitvi moči (Mullins, 2005; CFI Education Inc., 2015–2025).

– **Individualizem/kolektivizem**

Dimenzija opredeljuje stopnjo prisotnosti individualističnih ali kolektivističnih lastnosti v neki družbi. Večji poudarek na doseganju osebnih ciljev nakazuje individualizem (jaz), poudarjanje ciljev skupine (mi) pa na kolektivizem. Med individualistične družbe spadajo Združene države Amerike, Velika Britanija, Francija in Španija, medtem ko imajo Portugalska, Hongkong, Indija in Grčija kolektivistične lastnosti družbe (Mullins, 2005; CFI Education Inc., 2015–2025).

– **Moškost/ženskost**

Dimenzija opredeljuje stopnjo prisotnosti moških ali ženskih lastnosti v neki družbi. Med moške lastnosti je Hofstede uvrstil odločnost in tekmovalnost, med ženske pa spadajo skrb, stres glede kakovosti življenja in skrb za okolje. V državah, kot so Združene države Amerike, Italija, Nemčija, Velika Britanija in Japonska, izstopajo predvsem moške značilnosti. Visoka stopnja ženskih značilnosti je prisotna na Nizozemskem in v skandinavskih državah (Mullins, 2005; CFI Education Inc., 2015–2025).

– **Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost**

Dimenzija opredeljuje stopnjo, do katere je neka družba dolgoročno ali kratkoročno usmerjena. Med dolgoročno usmerjene države spada Kitajska, Združene države Amerike pa so primer večje kratkoročne usmerjenosti. Države, ki so usmerjene dolgoročno, se odrekajo kratkoročnemu uspehu ali zadovoljstvu. Takšna usmerjenost poudarja vztrajnost in dolgoročno rast. Kratkoročna usmerjenost na drugi strani poudarja hitre rezultate, spoštovanje tradicije in osredotočanje na sedanost ter kratkoročni uspeh ali zadovoljstvo (Mullins, 2005; CFI Education Inc., 2015–2025).

– **Izogibanje negotovosti**

Dimenzija opredeljuje stopnjo, do katere se ljudje v družbi počutijo ogrožene zaradi nenavadnih ali nepričakovanih situacij. Visoka stopnja izogibanja negotovosti je značilna za Francijo, Španijo, Nemčijo in mnogo latinskoameriških držav. Ta nakazuje nizko toleranco do negotovosti, dvoumnosti in tveganja. Negotovo stanje se minimizira s strogimi pravili, predpisi ipd. Nizka do srednja stopnja pa je značilna za Nizozemsko, skandinavske države, Irsko, Veliko Britanijo, Združene države Amerike, Kanado in Avstralijo. Nizka stopnja

izogibanja negotovosti nakazuje visoko toleranco za tveganje, kjer so prisotni ohlapni predpisi in pravila (Mullins, 2005; CFI Education Inc., 2015–2025).

2.3 Merjenje organizacijske kulture

Merjenje organizacijske kulture poteka s pomočjo različnih modelov in instrumentov. Najpogosteje se izvaja s pomočjo naslednjih merilnih instrumentov organizacijske kulture: Denison Organizational Culture Survey, Organizational Culture Inventory in The Organizational Culture Assessment Instrument (Moretti in Markič, 2017).

Denisonov vprašalnik organizacijske kulture (angl. **Denison Organizational Culture Survey**, v nadaljevanju **DOCS**) je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja razvil Denison. Merilni instrument upošteva dve razsežnosti organizacijske kulture. Prva sega od prožnosti do stabilnosti, druga pa od notranjega okolja do zunanjega okolja podjetja (Denison, 1990; Denison in Neale, 2000). Merilni instrument DOCS daje podjetju jasno sliko o tem, kaj mora narediti, da doseže večjo uspešnost. Osredotoča se na povezavo med organizacijsko kulturo in glavnimi merili uspešnosti, kot so donosnost, kakovost in zadovoljstvo zaposlenih. Model opisuje štiri dimenzije, ki so ključne za uspešnost podjetja. To so: poslanstvo, prilagodljivost, sodelovanje in konsistentnost. S pomočjo DOCS lahko vodstvo podjetja ugotovi naslednje: ali zaposleni razumejo poslanstvo podjetja, ali zaposleni verjamejo, da podjetje lahko ostane konkurenčno in se prilagaja na spremembe na trgu, ali so ljudje vključeni in čutijo, da imajo ustrezno usposabljanje, in ali so v podjetju jasno vzpostavljeni vrednote, sistemi in procesi, ki so tudi dosledno upoštevani. Jedro modela predstavljajo prepričanja in domneve o že omenjenih štirih dimenzijah, ki morajo biti ohranjene z namenom doseganja večje uspešnosti podjetja. Te dimenzije so naprej razdeljene še na tri poddimenzije. Vsaka poddimenzija pa vsebuje štiri trditve. Vprašalnik tako vsebuje 48 trditev, na katera sodelujoči odgovarjajo s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Za reševanje je potrebnih manj kot 15 minut. DOCS je ustrezno zanesljiv in omogoča izris organizacijskega profila, ni pa uradno preveden v slovenščino in ni prosto dostopen (Denison Consulting, brez datuma; Moretti in Markič, 2017).

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture (angl. **Organizational Culture Inventory**, v nadaljevanju **OCI**) sta v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvila Cooke in Lafferty. Instrument podjetjem ponuja možnost vpogleda v trenutno stanje organizacijske kulture. Na takšen način lahko odkrijejo morebitne pomanjkljivosti in potrebe po spreminjanju ali prilagajanju le-te (Cooke in Lafferty, 1987). OCI se uporablja za ocenjevanje vedenja, za katerega vodstvo in zaposleni menijo, da je ustrezno, da izpolnjuje pričakovanja podjetja in da prinaša največjo uspešnost in dolgoročno učinkovitost (Culturelligence, 2021). OCI upošteva dve razsežnosti, ki segata od skrbi za ljudi do skrbi za naloge in od varnostnih potreb do zadovoljstva (Balthazard in drugi, 2006). Merilni instrument trditve razdeli na tri dimenzije. Te so: konstruktivna kultura, pasivna/obrambna kultura in agresivna/obrambna kultura. Pri prvi dimenziji je poudarek na zaposlenih in

nalogah z namenom izpolnjevanja potreb menedžerjev, pri drugi na ohranjanju socialne varnosti zaposlenih in pri tretji dimenziji na nalogah z namenom ohranjanja socialne varnosti (Ehrhart in drugi, 2013). Merilni instrument je sestavljen iz 120 trditve, pri čemer vsaka od treh dimenzij vsebuje štiri vedenjske norme, ki vsebujejo po 10 trditve. Sodelujoči na trditve odgovarjajo s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Prednost OCI je v merjenju dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost, vendar pa tudi ta še ni bil uradno preveden v slovenščino in ni prosto dostopen (Moretti in Markič, 2017; Balthazard in drugi, 2006). Za reševanje vprašalnika je potrebnih približno 20 minut (Culturelligence, 2021).

V empiričnem delu sem za ocenjevanje organizacijske kulture v izbranem družinskem podjetju izbrala instrument za ocenjevanje organizacijske kulture (angl. **Organizational Culture Assessment Instrument**, v nadaljevanju **OCAI**), ki ga raziskovalci na tem področju najpogosteje uporabljajo v svojih raziskavah in je zaradi tega tudi v nadaljevanju podrobneje predstavljen (glej podpoglavje 2.4). Instrument sta leta 2006 oblikovala Cameron in Quinn na Univerzi v Michiganu z namenom ocenjevanja tipa organizacijske kulture v posameznem podjetju (OCAI online, brez datuma). OCAI daje podjetjem vpogled v njihovo delovanje in v vrednote, ki so prisotne v podjetju. Poleg tega jim daje tudi informacijo o tem, ali se pričakovanja zaposlenih o prihodnosti podjetja usklajujejo s trenutnim stanjem organizacijske kulture v podjetju. Razlog za uporabo tega vprašalnika so njegove prednosti. To so: zanesljivost in veljavnost, časovna ekonomičnost, možnost ločenega ali skupnega izrisa organizacijskega profila po dimenzijah in preprosto vrednotenje (Moretti in Markič, 2017).

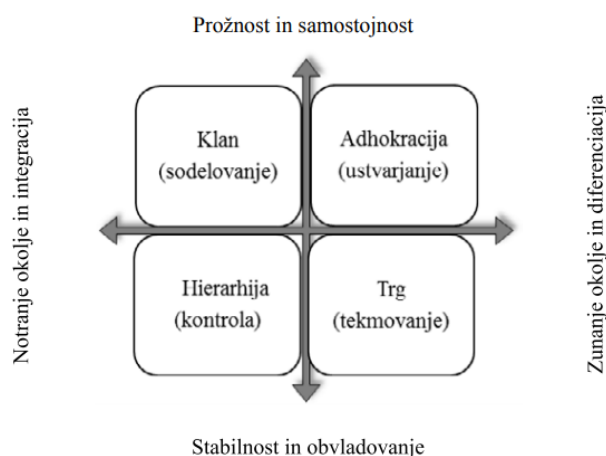
2.4 Instrument za ocenjevanje organizacijske kulture

OCAI temelji na modelu konkurenčnih vrednot (angl. Competing Values Framework – CVF), ki vsebuje skupek vedenjskih norm in vrednot zaposlenih ter menedžmenta (Quinn in Rohrbaugh, 1983). Vprašalnik zajema šest sklopov vprašanj. To so: prevladujoče lastnosti podjetja, vodenje, ravnanje z zaposlenimi, lepilo (dejavniki povezovanja) podjetja, strateški poudarki in merila za uspeh (Cameron in Quinn, 2011). Sodelujoči v vprašalniku znotraj vsakega od šestih sklopov vprašanj razdelijo 100 točk med prisotno kulturo in želeno kulturo v podjetju. Vsak sklop zajema štiri trditve, ki predstavljajo štiri tipe organizacijske kulture. To so klan, adhokracija, hierarhija in trg (OCAI online, brez datuma). Točkovanje je enostavno, saj zahteva preproste aritmetične račune. Vse odgovore pri »trenutna«, označene s črko A, je treba sešteti in deliti s številom 6. Na tak način izračunamo povprečno oceno črke A stolpca »trenutna«. To storimo nato še pri možnostih B, C in D. Enake izračune naredimo tudi pri stolpcu »želena«. Omenjeno točkovanje nam poda tipe organizacijske kulture, ki prevladujejo v podjetju (Cameron in Quinn, 2011). Na podlagi dobljenih rezultatov vprašalnika se nato naredi grafični prikaz – matrika 2 x 2. Navedeni tipi organizacijske kulture predstavljajo štiri kvadrante, kar lahko vidimo na sliki 1. Kvadranti se križajo v dveh razsežnostih: prožnost in samostojnost – stabilnost in obvladovanje ter notranje okolje in integracija – zunanje okolje in diferenciacija (Moretti in Markič, 2017).

Podjetje je lahko usmerjeno na notranje okolje, kar pomeni, da je osredotočeno na razvoj, sodelovanje, povezovanje aktivnosti in usklajevanje. V primeru usmerjenosti na zunanje okolje pa podjetje spremlja dogajanje na trgu, to je najnovejšo tehnologijo, dejanja konkurentov, želje strank, diverzifikacijo aktivnosti. Za dolgoročno uspešnost sta pomembni obe usmerjenosti, vendar bo imelo podjetje glede na svoje okolje vedno eno, ki bo izstopala. Agilen in nestanovitni trg zahteva zunanjo usmeritev, medtem ko stabilen trg zahteva notranjo usmeritev. Druga dimenzija je usmeritev na prožnost ali stabilnost podjetja. Stabilna podjetja pozornost dajejo jasni strukturi, načrtovanju, proračunu in zanesljivosti. Taka podjetja domnevajo, da je vse, kar se dogaja okrog njih, možno načrtovati. Nasprotnega mnenja so prožna podjetja, ki menijo, da ni tako. Zanje je pomemben prilagodljiv odnos, ki jim omogoča hiter odziv na spreminjajoče se okolje. Osredotočeni so na ljudi in dejavnosti ter ne toliko na samo strukturo, postopke in načrte, čemur sledijo stabilna podjetja. Najboljša izbira med vsemi naštetimi ne obstaja. Odločitev leži na ramenih posameznega podjetja. Model OCAI tako prikazuje trenutno prevladujočo kulturo, razliko med trenutno in želeno kulturo, moč trenutne kulture ter moč želene kulture, predlaga morebitne spremembe in nakazuje trenutne težave zaposlenih ter koristi v primeru sprememb (OCAI online, brez datuma). Vprašalnik sicer ni bil uradno preveden v slovenski jezik, je pa do njega vseeno prost dostop (Moretti in Markič, 2017).

Podjetja glede na usmerjenost na različne komponente dveh dimenzij po modelu OCAI uvrščamo v že zgoraj omenjene štiri organizacijske kulture, prikazane na sliki 1. Te so v nadaljevanju podrobneje opisane.

Slika 1: Štirje tipi organizacijske kulture po Cameron in Quinn



Vir: Moretti in Markič (2017).

Za **kulturo klana** je značilno prijazno delovno okolje, kjer so si zaposleni med sabo podobni in delujejo kot družina. Nadrejeni oziroma vodje so predstavljeni kot njihovi mentorji oziroma »očetje«. Podjetje povezujejo zvestoba, spoštovanje in tradicija. Spodbujajo se timsko delo, sodelovanje in soglasje. Uspeh podjetja se odraža v zadovoljevanju potreb

strank in skrbi za ljudi. Kultura temelji na čustvenih povezavah, skupnih vrednotah in ciljih. Najdemo jo lahko v zdravstvu, izobraževanju, nekaterih vladnih institucijah in neprofitnih organizacijah (OCAI online, brez datuma; Cameron in Quinn, 2011).

Kultura adhokracije se odraža v dinamičnem in kreativnem delovnem okolju, kjer je prisotna nagnjenost k tveganju s strani zaposlenih. Njihovi nadrejeni oziroma vodje so predstavljeni kot inovatorji. Ti morajo imeti svojo vizijo in so prav tako nagnjeni k tveganju, kar je tudi razlog, da so poskusi in inovacije tisto, kar povezuje zaposlene med seboj. Pomemben je ugled. Podjetje je osredotočeno na dolgi rok z nenehno rastjo in ustvarjanjem novih virov. Uspeh se kaže v razvijanju novih unikatnih in revolucionarnih izdelkov ter storitev. Cenjeni sta individualna pobuda in svoboda. Kultura adhokracije je značilna za inovativna in tehnično usmerjena podjetja, kot sta Uber in Airbnb (OCAI online, brez datuma; Cameron in Quinn, 2011).

Za **kulturo hierarhije** je značilno urejeno in strukturirano delovno okolje. Delo zaposlenih je odvisno od postopkov, pravil in politike podjetja. Njihovi vodje so dobri koordinatorji in organizatorji. Ponosni so na usklajenost in učinkovitost delovanja podjetja. Uspeh se odraža v zanesljivih dostavah, nenehnem načrtovanju in nizkih stroških. Stabilnost, učinkovito in nemoteno izvajanje nalog ter neprestano delovanje podjetja so glavni dolgoročni cilji podjetij s to kulturo. Pomembni sta tudi produktivnost in predvidljivost. Tvegani, nepredvidljivi in tekmovalni trgi lahko uničijo scenarije ter vodijo podjetje v neuspeh. Kultura hierarhije je značilna v sektorjih, kot so medicina, jedrska energija, vojska, vlada, bančništvo, zavarovalništvo in promet (OCAI online, brez datuma; Cameron in Quinn, 2011).

Kultura trga temelji na rezultatih ter poudarja cilje in roke. Zaposleni v podjetjih s to kulturo so konkurenčni, ambiciozni in osredotočeni na doseganje ciljev ter nagnjeni k uspehu. Voditelji so tekmeci in močne osebnosti z visokimi pričakovanji. Zanje so značilne agresivnost, zahtevnost in nepopustljivost. Zmaga, ugled in uspeh so najpomembnejši v podjetju. Značilna sta dolgoročno osredotočanje na konkurenčne dejavnosti in doseganje zastavljenih ciljev. Uspeh zanje pomenita konkurenčna cena in prevladovanje na trgu. Ves organizacijski stil tako torej temelji na konkurenci. Kultura trga je značilna za podjetja, ki se ukvarjajo s svetovanjem, računovodstvom, prodajo, trženjem ali proizvodnjo (OCAI online, brez datuma; Moretti in Markič, 2017; Cameron in Quinn, 2011).

2.5 Organizacijska kultura in velikost podjetja

Na raziskovalnem področju je bilo do zdaj narejeno manjše število študij, ki bi se dotikale primerjave organizacijske kulture med majhnimi in velikimi podjetji (Prajogo in McDermott, 2011). Kljub temu je znano, da velikost podjetja neposredno ali posredno prek strukture in vrednot podjetja vpliva na naravo organizacijske kulture, zato jo je pomembno upoštevati pri proučevanju tega področja. Organizacijska kultura se spreminja skozi

življenjsko dobo podjetja (Nazarian in drugi, 2015). V manjših podjetjih sta prisotni neformalnost in večja fleksibilnost (Mintzberg, 1979), medtem ko so večja podjetja povezana z večjo doslednostjo in formalnostjo, ki se odraža v pravilih, postopkih in kontrolnih procesih (Miller, 1987). Miller (1987) je s pomočjo pregleda različnih raziskav, ki skupaj zajemajo več kot tisoč podjetij, navedel, da ta z velikostjo postajajo bolj formalizirana. V manjših podjetjih je nadzor relativno lahko doseči z neformalnimi odnosi med zaposlenimi (Samuel in Mannheim, 1970). V zgodnjih fazah življenjskega cikla je tako za podjetje značilna kultura adhokracije, ki jo pogosto vodi močan vodja brez formalnih politik. Z razvijanjem podjetja se ta kultura dopolnjuje s kulturo klana, prek katere poteka poistovetenje zaposlenih znotraj podjetja. Sčasoma podjetje doseže takšno velikost, da ne more več normalno delovati brez prisotnosti reda, pravil, strukture in predvidljivosti. Na tej stopnji poteka prehod na hierarhično kulturo. Ta lahko zmanjša pripadnost in osebno zadovoljstvo zaposlenih. Podjetja se začnejo osredotočati na doseganje rezultatov, konkurenčnosti in s tem na poudarjanje zunanjih odnosov, ki so značilnost kulture trga. V podjetjih skoraj nikoli ni prisotna samo ena kultura, temveč gre za prevladovanje enega ali pa več tipov kulture (Cameron in Quinn, 2006). Večja podjetja so bolj nagnjena k poslanstvu, saj imajo večjo potrebo po dolgoročni viziji, ciljih in strategiji ter večje število virov, s katerimi lahko dosežejo večji tržni delež in dobičkonosnost (Cameron in Quinn, 1983). Manjša podjetja so pogosto usmerjena bolj kratkoročno zaradi primanjkovanja virov in delovanja v bolj negotovnem okolju (Robbins, 1990).

V Sloveniji velikost podjetja določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, 65/09, s spremembami in dopolnitvami do Ur. l. RS, 102/24. Merila za razvrščanje podjetij v določeno velikost glede na bilančni presečni dan letne bilance stanja so naslednja: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive, kar pomeni vse premoženje družbe.

Na podlagi navedenih meril razlikujemo štiri velikosti podjetij: mikro, majhna, srednja in velika. Njihove značilnosti so podrobneje predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Merila za razvrstitev podjetij v posamezno velikost

Mikro podjetje	Majhno podjetje
– povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 10	– povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50
– čisti prihodki od prodaje ne presegajo 900.000 evrov	– čisti prihodki od prodaje ne presegajo 10.000.000 evrov
– vrednost aktive ne presega 450.000 evrov	– vrednost aktive ne presega 5.000.000 evrov

se nadaljuje

Tabela 1: Merila za razvrstitev podjetij v posamezno velikost (nad.)

Srednje podjetje	Veliko podjetje
– povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250 – čisti prihodki od prodaje ne presegajo 50.000.000 evrov – vrednost aktive ne presega 25.000.000 evrov	– podjetje, ki po merilih ne spada v mikro, majhno ali srednje podjetje

Vir: 55. člen ZGD-I.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je odnos posameznika do dela, ki zajema spoznavne, afektivne in ocenjevalne reakcije na delovno mesto zaposlenega (Luthans, 2005). Gre za izrazit čustven odziv posameznika in je rezultat doživljanja dela in delovnega mesta ter izkušenj, ki jih ima zaposleni (Mihalič, 2008a). Zadovoljstvo pri delu torej temelji na dojemanju posameznika o tem, v kolikšni meri njegovo delo zagotavlja tisto, kar ceni. Tako ne temelji le na obsegu zadovoljstva pri delu v povezavi z značilnostmi le tega, vendar tudi na tem, kako so te značilnosti pomembne za posameznika (Locke, 1969). Pomembno je, da se zaposleni z veseljem odpravi na delo in, da se ob opravljanju dela dobro počuti (Mihalič, 2008a). Le to pa ni vedno povezano s trenutnimi občutki, ki jih doživlja posameznik. Povezano je lahko tudi s preteklimi izkušnjami in prihodnjimi možnostmi (Sarapata, 1968). Lepi spomini zaposlenemu dajejo upanje in optimističen pogled na njegovo prihodnost v podjetju (Mihalič, 2008a). Mullins (2005) je zadovoljstvo zaposlenega opisal bolj kot odnos oziroma notranje stanje. To bi lahko bilo povezano z osebnim občutkom dosežka, kvantitativnim ali kvalitativnim. Med pomembne značilnosti dela, ki vplivajo na zadovoljstvo, spadajo pogoji dela, osebnost in plača. Usposabljanje, raznolikost, zagotavljanje povratnih informacij, medsebojna interakcija med zaposlenimi in socialna podpora spadajo med pogoje dela, ki delajo delovno mesto zanimivo. Poleg tega ima pomembno vlogo tudi osebnost zaposlenih. Tisti, ki verjamejo v svojo notranjo vrednost in osnovne kompetence so bolj zadovoljni pri delu kot ostali. Pri številnih ljudeh je plačilo pogosto povezano z zadovoljstvom pri delu in splošno srečo, vendar pa se lahko učinek zmanjša, ko zaposleni doseže standardno raven udobnega življenja. Denar motivira ljudi za delo, a ni nujno, da je to tudi tisto, kar ga osrečuje (Robbins in Judge, 2013).

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Podjetja se pogosto srečujejo z vprašanjem, zakaj zaposleni ostajajo v njihovem podjetju oziroma kakšen je razlog, da ga zapustijo. To je predvsem povezano z zadovoljstvom, ki ga ti čutijo ob opravljanju dela. Zaposleni pričakujejo, da jim bo delo zagotovilo določen

skupek značilnosti v povezavi s plačo, napredovanjem, avtonomijo itd. Te značilnosti posamezniki različno razvrščajo glede na njihove preference (Pearson, 1991). Nekaterim je pomembnejši denar oziroma visoka plača, medtem ko je lahko drugi zadovoljen z nizko plačo in so mu pomembnejše druge značilnosti. Ključnega pomena je torej tudi uresničitev ciljev zaposlenega (Svetlik, 2002). V primeru, da njegova pričakovanja niso izpolnjena, se zadovoljstvo začne zmanjševati, s tem pa se začne povečevati odklonilno vedenje (Pearson, 1991). Raziskovalci so v svojih raziskavah opisali različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega pri delu.

Svetlik (2002) je dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, razvrstil v šest skupin. V prvo skupino je uvrstil vsebino dela, ki predstavlja možnost uporabe znanja, možnost učenja in rasti ter zanimivost samega dela. Kot drugo skupino je opredelil samostojnost pri delu, to je možnost odločanja zaposlenega o načinu svojega dela in vključenost v možnost odločanja o splošnih področjih, ki se pojavijo v podjetju. Tretja skupina so dejavniki, ki so povezani s plačo, dodatki in ugodnostmi. Naslednja skupina je vodenje in organizacija dela. Pri tem gre za stopnjo nadzora, dajanje priznanj in kazni, usmerjenost vodij k ljudem ali k delovnim nalogam. Peta skupina so odnosi pri delu, ki zajemajo komunikacijo med zaposlenimi, delovno vzdušje in skupinski duh, razreševanje sporov ter timsko delo. V zadnjo, šesto skupino je umestil delovne razmere, pod katere spadajo varnost, telesni napor in delovno okolje.

Mullins (2005) je dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, razdelil v pet skupin. Kot prvo skupino je opredelil individualne dejavnike, ki vsebujejo osebnost, izobrazbo, kvalifikacije, inteligenco, sposobnosti, starost, zakonski stan in usmerjenost v delo. Druga skupina so socialni dejavniki. Ti vključujejo odnose s sodelavci, timsko delo in norme, priložnosti za povezovanje ter neformalno organizacijo. Naslednja skupina so kulturni dejavniki, ki se nanašajo na stališča, prepričanja in vrednote. Četrta skupina so organizacijski dejavniki. To so narava in velikost, formalna struktura, kadrovske politike in postopki, odnosi z zaposlenimi, narava dela, tehnologija in delovne organizacije, nadzor in stil vodenja, sistemi upravljanja in delovni pogoji. Kot zadnjo peto skupino je opredelil okoljske dejavnike, med katere je uvrstil ekonomske, socialne, tehnične in vladne vplive.

Herzberg je v svoji študiji spraševal računovodje in inženirje, kdaj so se počutili izjemno dobro in kdaj izjemno slabo pri opravljanju trenutnega ali preteklega dela, ter od njih zahteval, da naštejejo razloge in opišejo dogodke (Mullins, 2005). S pomočjo te študije je ugotovil, da največje zadovoljstvo v podjetju zaposlenemu povzročajo notranji dejavniki. To so najpogostejše delovni dosežki, priznanja za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje in osebna rast. Odsotnost zunanjih dejavnikov pa lahko povzroči nezadovoljstvo. Zunanji dejavniki vključujejo ustrezne politike in upravljanja v podjetju, ustrezno vodenje, dobre odnose z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezno plačo in dobre odnose s sodelavci. Herzberg je notranje dejavnike poimenoval motivatorji, zunanje pa higieniki. Na podlagi ugotovitev iz svoje študije je sklepal, da prvi predvsem

motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. V primeru odsotnosti prvih to ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno ravni. Če podjetju uspe v svoje delovno okolje vpeljati motivatorje, bodo zaposleni zadovoljni, če pa jim uspe vpeljati še higienike, bodo na tak način preprečili nezadovoljstvo svojih zaposlenih v podjetju (Svetlik, 2002).

3.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Podjetja zadovoljstvo zaposlenih merijo z različnimi anketnimi vprašalniki, ki so jih razvili raziskovalci tega področja. S pomočjo merjenja zadovoljstva lahko podjetje ugotovi, kakšno je trenutno stanje glede občutkov zaposlenih, ki vladajo v podjetju. Vodstvo na takšen način pridobi podrobnejše informacije o tem, kje v podjetju so potrebne spremembe oziroma izboljšave pri zadovoljstvu zaposlenih in kakšen je napredek ukrepov v primeru njihove izvedbe. Bolj kot so pri tem uspešni, večja je uspešnost celotnega podjetja. Za natančnejše merjenje je pomembno, da so v postopek vključeni vsi zaposleni (Mihalič, 2008a). Težava, ki se lahko pojavi pri merjenju, je ta, da je lahko zaposleni zadovoljen z nekaterimi vidiki dela, hkrati pa je nezadovoljen z drugimi. V literaturi obstajata dva pristopa k merjenju zadovoljstva: splošno merilo zadovoljstva pri delu in merilo več vidikov zadovoljstva pri delu. Prvi pristop ima poudarek na splošnih občutkih anketiranca glede njegovega dela (Nerkar in drugi, 1996). Drugi pristop pa temelji na tem, koliko so posamezniki zadovoljni z različnimi vidiki dela, kar potem predstavlja skupno zadovoljstvo pri delu (Spagnoli in drugi, 2012). Vidiki dela so lahko plačilo, sodelavci, nadzor, napredovanje in tudi delo samo po sebi. Ti vidiki so bili navedeni v podpoglavju 3.2. Po navadi je skupno zadovoljstvo povprečje merjenja posameznih vidikov dela (Wright in Bonett, 1992). Številni raziskovalci tako menijo, da je mogoče vidike dela združiti v merilo zadovoljstva pri delu. Njihova orodja so namenjena merjenju posameznih področij splošnega zadovoljstva (Snipes in drugi, 2005).

Med bolj uporabljenimi metodami za merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu so: The Job Satisfaction Survey, The Job Descriptive Index in the Minnesota Satisfaction Questionnaire. **The Job Satisfaction Survey** je leta 1985 razvil Spector. Vprašalnik vsebuje 36 elementov, s katerimi je opisanih 9 vidikov dela. Vsak vidik tako vsebuje po štiri elemente oziroma vprašanja. Gre za plačo, napredovanja, sodelavce, komunikacijo, naravo dela, pravila, skupne nagrade, ugodnosti in nadzor. Prvotno je bil The Job Satisfaction Survey namenjen ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih službah ter neprofitnih in javnih organizacijah. Anketiranci na vprašanja odgovarjajo posamezno, in sicer s 6-stopenjsko Likertovo lestvico. **The Job Descriptive Index** so leta 1969 v osnovi razvili Smith, Kendall in Hulin. Ta vprašalnik je sestavljen iz 72 elementov, s pomočjo katerih je možno oceniti 5 vidikov dela. To so delo samo po sebi, plačilo, napredovanje, nadzor in sodelavci. Pozneje so vprašalnik posodobili drugi raziskovalci. Na vprašanja odgovarjajo anketiranci posamezno s 3-stopenjsko Likertovo lestvico (Fields, 2013).

V empiričnem delu sem za merjenje zadovoljstva zaposlenih v izbranem družinskem podjetju izbrala krajšo različico Minnesota vprašalnika o zadovoljstvu (angl. **Minnesota Satisfaction Questionnaire**, v nadaljevanju **MSQ**), ki je ena izmed bolj uporabljenih v raziskavah, zato sem jo v naslednjem poglavju tudi podrobneje predstavila (glej podpoglavje 3.4). MSQ so leta 1967 oblikovali Weiss, Dawis, England in Lofquist (Zhang in Li, 2013). Vprašalnik se uporablja za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu in vsebuje več različnih vidikov zadovoljstva z delom in delovnim mestom. MSQ omogoča, da dva različna posameznika izrazita enako stopnjo splošnega zadovoljstva, vendar iz popolnoma različnega razloga (Weiss in drugi, 1967).

3.4 Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih

Obstajata dve različici daljše različice (1967 in 1977) ter ena krajša različica vprašalnika MSQ (1967). Za izpolnjevanje daljše različice potrebuje posameznik od 15 do 20 minut, medtem ko za krajšo različico potrebuje približno 5 minut (University of Minnesota - Department of Psychology, 2025). Na vprašanja odgovarja s 5-stopenjsko Likertovo lestvico (Fields, 2002). Vprašalnik je zanesljiv, vprašanja pa so preprosta tako za branje kot za razumevanje, tudi s strani nižje izobraženih sodelujočih (Weiss in drugi, 1967).

Daljša različica je sestavljena iz 100 vprašanj, ki sestavljajo 20 podlestvov vprašalnika. Vsaka lestvica tako zajema 5 trditev (Fields, 2002). Krajšo različico sestavlja 20 enot, ki najboljše predstavljajo vsako od 20 podlestvov iz daljše različice vprašalnika (University of Minnesota - Department of Psychology, 2025). Podlestvice te so naslednje: uporaba sposobnosti, dosežek, aktivnost, napredovanje, avtoriteta, politike in prakse podjetja, kompenzacija, sodelavci, ustvarjalnost, neodvisnost, moralne vrednote, priznanje, odgovornost, varnost, socialna korist, socialni status, nadrejeni – medosebni odnosi, nadrejeni – tehnične sposobnosti, variabilnost in delovni pogoji. Krajša različica zajema tri lestvice: lestvico zunanega zadovoljstva, lestvico notranjega zadovoljstva in lestvico globalnega zadovoljstva (Weiss in drugi, 1967). Notranje zadovoljstvo predstavlja zadovoljstvo z možnostjo uporabe sposobnosti in občutkov uspeha pri delu, lestvica zunanega zadovoljstva pa meri zadovoljstvo s plačo, možnostmi napredovanja in nadzorom (Fields, 2002). Obe lestvici z vprašanji skupaj predstavljata globalno zadovoljstvo (Weiss in drugi, 1967).

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem uporabila prevod krajše oblike vprašalnika MSQ, ki ga je leta 2019 v svojem diplomskem delu iz angleščine v slovenščino prevedla avtorica Tina Smerke. V svojem delu je testirala različne prevode vprašalnika, v svojem magistrskem delu pa sem uporabila najprimernejšo obliko slovenskega prevoda (Smerke, 2019).

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU

4.1 Pomen organizacijske kulture

V poslovnem svetu se pogosto pojavlja vprašanje, zakaj so nekatera podjetja uspešnejša od drugih. Razlogi se lahko skrivajo v različnih dejavnikih. Narejene so bile že številne študije, ki raziskujejo to področje. Avdelidou - Fischer (2006) je v svoji raziskavi ugotovil pozitivno povezavo med organizacijsko strukturo in uspešnostjo. Felício in drugi (2014) so ugotovili, da imata na organizacijsko uspešnost močan vpliv človeški in socialni kapital menedžerjev. V raziskavah pa se pojavljajo še nekateri drugi dejavniki, kot so vključenost deležnikov, intelektualni kapital, upravljanje človeških virov, ustvarjalnost, inovativnost, organizacijsko okolje in klima (Mabai in Hove, 2020). Čeprav imajo lahko drugi dejavniki velik vpliv na organizacijsko uspešnost, je prav močna organizacijska kultura tista, ki predstavlja najpomembnejšo konkurenčno prednost uspešnih podjetij in je ključna sestavina njihovega uspeha (Cameron in Quinn, 2011; Trice in Beyer, 1993). Koncept organizacijske kulture je prvič pritegnil zanimanje menedžerjev in znanstvenikov v poznih sedemdesetih oziroma zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Raziskovalci so si na tem področju od antropologov in sociologov izposodili pojem kulture ter ga uporabili v kontekstu organizacije (Denison, 1996). Med najvplivnejše prispevke tega obdobja na področju organizacijske kulture spadajo dela, katerih avtorji so Ouchi (1981), Pascale in Athos (1982), Deal in Kennedy (1982) ter Peters in Waterman (1982). Vsem je bilo skupno prepričanje, da je organizacijska kultura ključni dejavnik pri grajenju uspeha podjetij (Baker, 2002). Tema je zaradi opisanega aktualna še danes, saj vpliva na različne dejavnike znotraj podjetja, od katerih sta odvisni učinkovitost in uspešnost posameznika, skupine ter celotnega podjetja (Zhang in Li, 2013). Vse našteto je tudi razlog, zakaj uspešna podjetja svojo moč v največji meri usmerjajo v oblikovanje in razvijanje svoje organizacijske kulture (Cameron in Quinn, 2011; Trice in Beyer, 1993). Vsako podjetje ima svoj edinstveni način poslovanja oziroma edinstveno organizacijsko kulturo, kar pomeni, da ima lastna prepričanja, ideologijo, načela, vrednote, norme in lastni način vedenja zaposlenih. To pripomore k izoblikovanju identitete podjetja in prispeva k njegovi blagovni znamki, ki je lahko zaradi tega še močnejša (Juneja, 2025).

Podjetje, ki v svoje okolje vpelje dober in ustrezen koncept organizacijske kulture, ima lahko od tega številne koristi. Te se kažejo predvsem na treh področjih: v skrbi za okrepljeno usklajevanje in nadzor znotraj podjetja, v usklajevanju ciljev med podjetjem in zaposlenimi ter v vplivu na povečan trud zaposlenih (Sørensen, 2002). Po mnenju Harrison in Stokes (1992) organizacijska kultura pomembno vpliva na način odločanja v podjetju, na delitev nagrad zaposlenim, napredovanje in ravnanje z zaposlenimi ter na odzivanje podjetja na zunanje okolje. S pomočjo organizacijske kulture se oblikuje tudi družbeni red podjetja, ustvarja kolektivna identiteta in zavezanost, ohranja vrednote ter norme, kar pomaga podjetju, da sledi svoji viziji o prihodnosti (Trice in Beyer, 1993). Pri vsem tem je

pomembno, da kultura zaposlenim ne daje občutka zapostavljenosti, ampak da združuje zaposlene in jim na delovnem mestu daje občutek enotnosti. V primeru ustrezne kulture zaposleni točno vedo, kakšna je njihova vloga v podjetju in kakšne so njihove odgovornosti na delovnem mestu. To se odraža v večji motiviranosti in učinkovitejšem delu zaposlenih, kar ustvarja zdravo konkurenco med njimi. Zaradi tega se zaposleni trudijo biti boljši od sodelavcev z namenom, da bi prišli do nagrad in priznanj (Juneja, 2025).

Ustrezna organizacijska kultura posledično vpliva na lažje uvajanje številnih sprememb v podjetje, ki so dandanes še kako pomembne. Omogoča lahko lažje uvajanje nove tehnologije in inovacij ali pa olajša različne združitve in prevzeme (Reigle, 2001). Mnogo raziskovalcev na tem področju priznava, da organizacijska kultura pomeni tudi uspešno in dolgoročno učinkovitost podjetja, vendar pa hitro spreminjajoče se poslovno okolje od njih zahteva nenehno učenje, izmenjavo idej in znanja, odprtost, izboljšave in popravke, zato ima pomembno vlogo prilagodljiva organizacijska kultura (Cameron in Quinn, 2011; Dimovski in Penger, 2008). Podjetja morajo biti tako sposobna za prilagoditev kulture zunanjemu okolju, saj jih lahko odsotnost njihovega odziva pelje v propad (Cameron in Quinn, 2011).

4.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed najbolj proučevanih konceptov v organizacijskih študijah zaradi vpliva na dejavnike znotraj podjetja (Sharma, 2017). Tema je pomembna tako za raziskovalce kot za vodstva podjetij. Ti lahko imajo željo s pomočjo zadovoljstva zaposlenih ugotoviti subjektivno oceno delovnih pogojev, njegov vpliv na vedenje zaposlenih (npr. organizacijska predanost, izostajanje z dela, fluktuacija itd.) ali pa vpliv, ki ga ima lahko ta na različne organizacijske rezultate (npr. produktivnost itd.) (Spagnoli in drugi, 2012). Zadovoljstvo zaposlenih je tako pomembno področje raziskovanja za vsa podjetja, saj je ključno za njihov uspeh in trajnost (Robbins in Judge, 2013).

Podjetja, ki dajejo velik pomen zadovoljstvu zaposlenega, na tak način spodbujajo svoje zaposlene k vestnemu in poštenemu vedenju. Od tega sta odvisni delovna uspešnost zaposlenih in posledično tudi uspešnost samega podjetja, v katerem delujejo (Gruban, 2010). Harter in drugi (2002) so mnenja, da je zadovoljstvo povezano z večjo učinkovitostjo, produktivnostjo in manjšo odsotnostjo zaposlenega z dela (Harter in drugi, 2003). Zadovoljen zaposleni pozitivno prispeva k podjetju in namerava v njem tudi ostati (Hakim, 1993). Je zvest podjetju in njegovim ciljem. Trudi se, da svoje delo učinkovito opravi in da je ponosen na svoje dosežke (Zarin, 2018; Moorhead in Griffin, 1998). Pri tem ima velik pomen delovno okolje podjetja, ki vpliva na življenje posameznika, njegovo vedenje, zavedanje in uspešnost (Harter in drugi, 2002). Pomembno je, da se kadrovske službe zavedajo in razumejo potrebe svojih zaposlenih ter da pravilno ukrepajo z usklajevanjem potreb zaposlenih in cilji podjetja (Zarin, 2018).

Na drugi strani pa se lahko podjetja, ki zadovoljstvu zaposlenih ne dajejo velikega pomena, srečujejo z odklonilnim vedenjem svojih zaposlenih. To se lahko kaže v njihovi neproduktivnosti, zamudah v prirodu na delo, odsotnosti z dela ali pa celo v dejanjih zaposlenih, ki lahko škodujejo samemu podjetju (Spector, 1997; Levy, 2006). Poleg tega se lahko nezadovoljstvo odraža v stresu, kar lahko negativno vpliva tudi na druge sodelavce, in nenehnem iskanju druge zaposlitve (Lincoln, 1989). Nezadovoljni zaposleni lahko svoje mnenje o podjetju deli med ljudi ali pa ga izraža na internetu. S tem pa negativno vpliva na ugled podjetja in morebitne prihodnje zaposlene. Kadrovska služba mora takšne zaposlene čim prej prepoznati in z raznimi ukrepi poskrbeti, da zaposleni spremenijo svoje mnenje na pozitivno stran (Zarin, 2018). Podjetja lahko ob nesprejemljivem ravnanju zaposlenega proti njim uporabijo tri sredstva za odvrčanje od nedopustnega obnašanja, ki se razlikujejo glede na to, kako hude so posledice. To so ustno opozorilo, pisno opozorilo in odpoved (Svetlik, 2002).

4.3 Povezava med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih

Kot že omenjeno, je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja organizacijska kultura postala vse bolj priljubljen koncept proučevanja med raziskovalci, saj so se vodstva v podjetjih začela zavedati vpliva, ki ga lahko ima organizacijska kultura na zaposlene in podjetje. Še posebej je pomemben vpliv, ki ga ima organizacijska kultura na zadovoljstvo zaposlenih (Lund, 2003). V današnjem svetu je za uspešno delovanje podjetja ključno, da ima to proaktivne in samoiniciativne zaposlene, ki so sodelovalni, nagnjeni k profesionalnemu razvoju in trdno predani svojemu delu. Zaposleni morajo biti tudi čustveno povezani s poslanstvom, vizijo in vrednotami podjetja (Ceja in drugi, 2010). Močna konkurenca v številnih industrijah od podjetij zahteva nižanje cen, konkurenčne izdelke in hitro prilagajanje trgu. Temu primerno podjetja prilagodijo svojo organizacijsko kulturo, kar lahko močno vpliva na vedenje zaposlenega ter na njegovo fizično in psihično stanje. To vzbuja pritisk vodstva na zaposlene, kar se nadalje odraža v negativnih posledicah, kot je problem izgorelosti, zato se temu področju namenja več pozornosti (Cameron in Quinn, 2011).

Številni raziskovalci so tako vse od osemdesetih let do danes raziskovali vpliv, ki ga ima organizacijska kultura na vedenje zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo pri delu. Denison in Mishra (1995) sta z rezultati svoje raziskave ugotovila, da je organizacijska kultura močan napovedovalec zadovoljstva zaposlenih. Lund (2003) meni, da je v primeru visokega zadovoljstva zaposlenih tudi močnejša organizacijska kultura, in obratno. Nystrom (1993) je povezavo raziskoval med podjetji, ki so prisotna v zdravstveni panogi. Ugotovil je, da močnejša kot je organizacijska kultura, večja sta zavezanost zaposlenih in s tem njihovo zadovoljstvo. Enakega mnenja sta tudi Robbins in Judge. S sprejemanjem ključnih vrednot podjetja s strani zaposlenih se večata njihova zavzetost za te vrednote in s tem moč kulture, ki je prisotna v podjetju. Močnejša kot je organizacijska kultura, večji je njen vpliv na oblike vedenja in obnašanje zaposlenih v podjetju (Robbins in Judge, 2013). Platonova in drugi

(2006) so v svoji raziskavi ugotovili, da so zaposleni zelo zadovoljni, če sta njihovo delo in uspešnost prepoznana. Organizacijska kultura, ki poudarja bratski odnos, mentorstvo in spoštovanje do drugih, spodbuja zvestobo, dolgoročno zavezanost in zadovoljstvo zaposlenih (Kerr in Slocum, 1987), medtem ko po mnenju Shellenbarger (2000) tega ne spodbuja organizacijska kultura, ki temelji na nadzoru in agresivnosti. Podjetja s takšno kulturo zaposleni dojemajo kot brezobzirna in jih ne štejejo med podjetja, ki so ugodna za dolgoročno zaposlitev in zadovoljstvo.

Kljub vsem študijam tega področja pa je manj takšnih, ki bi proučevale neposredno povezavo med tipi organizacijske kulture in zadovoljstvom pri delu. Ashraf in Rezaie (2015) sta v študiji, ki sta jo izvedla med zaposlenimi na eni izmed fakultet v Iranu, ugotovila pozitivno povezavo med kulturo adhokracije, kulturo trga, kulturo klana in zadovoljstvom, pri čemer sta glede na njune rezultate kultura adhokracije in kultura trga najmočnejša napovedovalca zadovoljstva zaposlenih. Povezave med kulturo hierarhije in zadovoljstvom nista našla. To so ugotovili tudi Odom in drugi (1990). Ugotavljali so povezavo med organizacijsko kulturo in tremi elementi vedenja zaposlenih (zavezanost, zadovoljstvo pri delu, kohezija v timu) pri podjetjih, ki se ukvarjajo s prevozom. V njihovem vzorcu je najbolj prevladovala birokratska kultura, pri čemer so prišli do zaključka, da to ni kultura, ki bi v večji meri vzbujala naštete tri elemente vedenja zaposlenih. Silverthorne (2004) je glede na tipologijo Wallach iz leta 1983 ugotovil, da na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v treh podjetjih v Tajvanu najbolj vpliva podporna organizacijska kultura, ki ji sledi inovativna organizacijska kultura. Najmanjši vpliv pa ima glede na njegove rezultate ponovno birokratska organizacijska kultura. Lund (2003) je svojo študijo proučevanja odnosa izvedel med prodajalci v Združenih državah Amerike. Ugotovil je, da se stopnja zadovoljstva razlikuje glede na posamezne tipe kulture. Kultura klana (poudarek na mentorstvu, zvestobi, tradiciji) in kultura adhokracije (poudarek na inovativnosti, podjetnosti, prilagodljivosti) sta pozitivno povezani z zadovoljstvom zaposlenih pri delu, medtem ko sta kultura trga (poudarek na konkurenci, doseganju ciljev in tržne moči) in kultura hierarhije (poudarek na birokraciji, pravilih, predpisih, predvidljivosti) negativno povezani z zadovoljstvom. Po vrsti si od najvišjega do najnižjega zadovoljstva sledijo kulture v naslednjem vrstnem redu: klan, adhokracija, trg in hierarhija.

5 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

5.1 Družinsko podjetje kot organizacija

Definicija besede organizacija zajema skupino ljudi, ki stremi k doseganju skupnih ciljev in ki jih kot posamezniki ne bi mogli tako učinkovito uresničiti (Bitenc, 2009). Med organizacije poleg drugih podjetij uvrščamo tudi družinska podjetja, za katera univerzalna definicija ne obstaja. Od običajnih organizacij se ta razlikujejo po treh dimenzijah, ki bi jih morale upoštevati definicije družinskega podjetja. To so lastništvo – menedžment, vpletenost družinskih članov in pripravljenost na prehod iz starejše generacije v mlajšo

generacijo. Ker ima vsaka dimenzija več oblik, obstaja tudi več različnih definicij opredelitve družinskega podjetja. Vse definicije pa bi morale upoštevati velikost podjetja. Primer takšne definicije je definicija avtorja Donnelley, ki je leta 1964 opisal podjetje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine – ta povezava naj bi imela vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte (Vadnjal, 1999–2010). Družinska podjetja se med drugim od ostalih razlikujejo tudi po naravi ciljev, kar ločuje organizacije med seboj (Bitenc, 2009). Cilji družinskega podjetja so usmerjeni bolj dolgoročno in so povezani predvsem z zagotavljanjem finančnih virov in podpore družinskim članom ter doseganjem tako poslovnih kot osebnih ciljev le-teh.

Družinska podjetja so najbolj razširjena oblika poslovne organizacije v katerem koli svetovnem gospodarstvu (La Porta in drugi, 1999), saj predstavljajo velik del odstotka zaposlitev, prihodkov in bruto domačega proizvoda v večini razvitih držav (Miller in drugi, 2003). To pomeni, da prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu držav (Vadnjal, 1999–2010). Zaradi vse večje pomembnosti in zavedanja le-teh se je v zadnjih desetletjih po letu 1980 povečalo število raziskav na tem področju. Ustanovile so se posebne revije, kot so: Family Business Review (FBR), Journal of Family Business Strategy (JFBS) in Journal of Family Business Management (JFBM) (Rovelli in drugi, 2021). Čeprav je bila Slovenija socialistična država, je imela že v petdesetih letih uzakonjeno obrt kot dovoljeno obliko zasebne podjetniške dejavnosti. Takrat je veliko današnjih ustanoviteljev v svojih »garažah« začelo s svojo obrtjo. Mnogo jih je do danes preraslo že v srednje velika podjetja. Ustanovitelji se niso soočali s problemi, ki so prisotni danes, na primer s konkurenco na trgu, ampak predvsem z omejitvami in zahtevami same države. Ti ustanovitelji so živeli s svojimi podjetji. Ker pa zdaj niso več tako mladi kot nekoč, so se nekateri že morali ali pa se še bodo morali soočiti z vprašanjem prihodnosti podjetja (Vadnjal, 1999–2010). Številni od njih ne razmišljajo o načrtovanju nasledstva, dokler niso soočeni s tem. Raziskave kažejo, da iz prve generacije v drugo preživi le približno 30 % vseh družinskih podjetij. Iz druge v tretjo generacijo še manj. Vzroki za to so v nejasnih načrtih nasledstva, nekompetentnih in nepripravljenih naslednikih, različnih družinskih rivalstvih, razlikah v letih med ustanoviteljem in naslednikom ter posledično v različnih pogledih in nivojih izkušenj. Največji problem nasledstva je lahko tudi v neustreznem odnosu med preteklostjo in sedanostjo organizacije. Možne so prevelika naklonjenost naslednika preteklosti, zavrnitev preteklosti ali pa neprimerna mešanica med preteklostjo in sedanostjo. Mnogokrat temelji izbira naslednikov na osebnih in čustvenih dejavnikih, kar je značilno predvsem za podjetja, kjer ustanovitelj preda posle svojemu sinu. Tako izbira ne temelji na iskanju primerne osebe za delovno mesto, temveč na pomoči nasledniku pri njegovih potrebah (Miller in drugi, 2003). Schulze in drugi (2001) navajajo, da so družinska podjetja poleg tega močno izpostavljena tveganju in so zaradi tega bolj zaprta vase ter omejena s strani stare in nespreminjajoče se tradicije. To s sabo prinese določene probleme, s katerimi se nato soočajo družine, namesto da bi svojo energijo usmerile v razvoj in prihodnost družinskega podjetja (Miller in drugi, 2003). Življenjski cikel družinskega podjetja pogosto izgleda tako, da prva

generacija podjetje ustanovi, druga svoj čas nameni rasti, pri tretji pa je po navadi že preveč interesov, da bi se podjetje ohranilo (Vadnjal, 1999–2010).

Družinska podjetja so in bodo še posebej pomembna v 21. stoletju. Pred vsemi drugimi oblikami organizacij imajo ta številne prednosti, ki jim dajejo možnost večje prilagoditve trgu in večjega olajšanja v soočanju z močno konkurenco (Baron, 2016). Ker družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva držav in se lahko soočajo s številnimi problemi z nasledstvom, je pomembno, da države oblikujejo podporno okolje za njihovo delovanje. Med najbolj znanimi organizacijami je mreža družinskih podjetij (angl. Family Business Network – FBN). Ustanovljena je bila leta 1989, sedež pa ima v mestu Lausanne, v Švici. Je vodilna organizacija za družinska podjetja na svetu, saj deluje v kar 65 državah, tudi v Sloveniji. Namen organizacije je podpora družinskim podjetjem z grajenjem uspeha za trajnostno prihodnost prihodnjih generacij. Poleg tega omogoča mreženje in izmenjavanje znanj, ki povečuje zavedanje in pomen družinskih poslovnih modelov v družbi (FBN, brez datuma).

5.2 Pomen organizacijske kulture in vrednot v družinskih podjetjih

Družinska podjetja so znana po svoji močni organizacijski kulturi, ki se razlikuje od kulture, prisotne v drugih oblikah podjetij, kar je tudi razlog, da ta postajajo vse pomembnejše področje proučevanja. Znano je, da je kultura v družinskih podjetjih pod velikim vplivom vizije in vrednot ustanovitelja takšnega podjetja ter da je usmerjena predvsem na delovanje na dolgi rok (Miller in drugi, 2003; Vadnjal, 1999–2010). V primeru njene ustreznosti lahko ta pomeni dodano vrednost pri povezovanju in spodbujanju zaposlenih k skupnemu cilju, poleg tega pa omogoča zvesto in stabilno delovno silo ter pomaga pri uresničevanju strategije in ciljev podjetja. To pomeni, da lahko organizacijska kultura za družinska podjetja predstavlja glavno konkurenčno prednost (Beckers in drugi, 2020). Zahra in drugi (2008) trdijo, da organizacijska kultura družinskim podjetjem, ki cenijo predanost poslu in sledijo teoriji skrbništva (stewardship theory), omogoča strateško fleksibilnost podjetja, kar zanje pomeni sposobnost iskanja novih priložnosti in odzivanja na grožnje v konkurenčnem okolju. Teorija skrbništva temelji na tem, da vodstvo podjetja ne deluje sebično, temveč v skladu z altruizmom za dobrobit celotnega podjetja (Donaldson in Davis, 1991). Takšna vodstva torej delujejo v skupno dobro z namenom doseganja uspeha, četudi to pomeni njihovo lastno žrtvovanje (Davis in drugi, 2000). To še posebej velja za družinska podjetja, kjer vodstvo predstavljajo družinski člani ali pa je to čustveno povezano z družino (Miller in Le Bretton - Miller, 2005). Pri omenjeni teoriji ne gre za denar, ampak za pomembnost medsebojnih čustvenih povezav (Carlock, 2010).

Za družinska podjetja je torej ključno, da se zavedajo pomembne vloge, ki jo ima organizacijska kultura pri njihovi uspešnosti. Potrebna sta zagotavljanje ustreznega pogleda na kulturo in njeno obvarovanje pred morebitnimi negativnimi vplivi. Kultura družinskega podjetja mora slediti uresničevanju strategije podjetja in se prilagoditi v primeru njene

spremembe (Beckers in drugi, 2020). Pomemben del organizacijske kulture v družinskih podjetjih predstavljajo vrednote, saj te med seboj povezujejo družino in podjetje. Vizija družinskega podjetja mora temeljiti na vrednotah in ciljih družine. To je ključno za njihovo dolgoročno uspešnost. Značilno je, da se v družinskih podjetjih vrednote ohranjajo skozi različne generacije. Prva generacija vrednote vpelje v podjetje, naslednje generacije pa pomagajo pri njihovi ohranitvi. To lahko poteka na dva načina, in sicer neformalno skozi komunikacijo in socializacijo ali pa formalno prek biografije, video posnetkov in družinske ustave (IFB Research Foundation, 2019). Prenos vrednot na naslednje generacije se začne že zelo zgodaj. Pogosto se družine tega niti ne zavedajo. Učenje vrednot s strani naslednjih generacij poteka na način, da jih ustanovitelji živijo, zato se ta proces začne že skoraj ob rojstvu otrok. Nasledniki se lahko nezavedno učijo vrednot tudi na družinskih srečanjih, kjer si člani družine pripovedujejo različne zgodbe. Čeprav so vrednote v podjetju izražene ali ne, naslednik ne sme ignorirati vrednot ustanoviteljev, ki so uspešne. Te so lahko pomembno orodje za gradnjo uspehov podjetja (Aronoff in Ward, 2011).

Ustanovne vrednote ostajajo skozi čas enake, medtem ko se ostale vrednote spreminjajo. Družine se širijo, družinska podjetja pa se morajo prilagajati hitro razvijajočemu in spreminjajočemu se trgu, kar je razlog, da morajo v skladu s tem po potrebi pregledovati in osveževati svojo družinsko vizijo in vrednote (IFB Research Foundation, 2019). S širjenjem družinskega kroga lahko prihaja do sporov o pomembnosti različnih vrednot, ki jih imajo člani družine in so prisotne v družinskem podjetju. To zahteva potrebo po odprti, iskreni in poštenih komunikaciji, trudu in poudarku na dejavnostih, ki združujejo družino in podjetje. Nesoglasja lahko družinska podjetja preprečijo z vsakoletnimi sestanki, kjer pregledajo trenutno veljavne vrednote v podjetju. Skupne vrednote družinam pomagajo pri jasnejšem pogledu na skupno prihodnost. Krepitev vrednot v družini in družinskem podjetju lahko vodi do sinergij, ki vplivajo na uspešnost posameznikov na obeh področjih (Aronoff in Ward, 2011). V prvi in drugi generaciji gre po navadi za normativne vrednote, ki se lahko izrazijo na avtoritarni način. V poznejših generacijah pa so vrednote usmerjene predvsem v ustvarjanje občutka družinske kontinuitete in solidarnosti. To pomeni, da vrednote zblížujejo ljudi in ne predstavljajo nekakšnih pravil, kjer bi bili zaposleni kaznovani v primeru njihovega neupoštevanja (Ward, 2004). V današnjem svetu je za uspeh podjetij potrebno, da imajo talentirane in motivirane zaposlene. Podjetja morajo imeti takšno organizacijsko kulturo, v katero zaposleni verjamejo in zaradi katere so motivirani trdo delati. Družinska podjetja, ki imajo takšno kulturo, sodelujejo s svojimi zaposlenimi, ki zaradi tega čutijo ponos na delovnem mestu (IFB Research Foundation, 2019). Poleg tega zaposleni v družinskih podjetjih čutijo večjo povezanost z lastniki, kar se odraža v njihovi zvestobi in pripadnosti podjetju (Baron, 2016). Pomembno je, da družinska podjetja širijo zavedanje o svojih vrednotah. Tega pa se lotevajo na različne načine. Nekatera družinska podjetja dajo večji poudarek na pomembnost vrednot že med izobraževanjem in usposabljanjem svojih zaposlenih, druga podjetja pa za utrjevanje svojih vrednot uporabljajo različne simbole, spomine ali slovesnosti (Aronoff in Ward, 2011). Družinska podjetja lahko imajo zaradi tega močno konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, na primer javnimi. Medtem ko imajo

družine, če je vse storjeno pravilno in ustrezno, jasno predstavo o svojem podjetju, določeno vizijo in vrednote, imajo javna podjetja večje število delničarjev, kar pomeni tudi večje število različnih ciljev, interesov in pričakovanj s strani vsakega posameznika (Carlock, 2010). Družinske vrednote so steber kulture družinskega podjetja, ki podjetje razlikuje od ostalih (Aronoff, 2004).

Veliko vlogo imajo vrednote tudi pri vplivu na uspešnost podjetja v smislu znižanja stroškov zaradi večjega zaupanja in deljenih vrednot med družinskimi člani (Dyer Jr, 2006). Močan sistem vrednot lahko izboljša poslovno načrtovanje, odločanje in pridobivanje kakovostne delovne sile ter krepí položaj na trgu. Vrednote morajo biti trajne, verodostojne in preproste ter prilagodljive in odporne na spreminjajoče se okolje in čas. Zajemati morajo čim več dimenzij družinskega in poslovnega vedenja (Aronoff in Ward, 2011).

5.3 Tipologija organizacijske kulture v družinskih podjetjih

Tipologija organizacijske kulture se v družinskih podjetjih nekoliko razlikuje od tipologije, značilne v ostalih oziroma nedružinskih podjetjih. Vallejo (2008) je v svoji analizi ugotovil, da sta v družinskih podjetjih bolj prisotni zavezanost in harmonija, poleg tega pa imajo ta tudi močnejšo dolgoročno usmerjenost v primerjavi z nedružinskimi podjetji. Družinska podjetja kažejo močnejše značilnosti kulture klana, saj so bolj osebna in imajo večjo mero vzajemnega zaupanja (Duh in drugi, 2010). Zaposleni se čutijo, kot da so del družine, birokracija pa je manj očitna (Kets de Vries, 1993). Na drugi strani mnoga družinska podjetja kažejo značilnosti konservativnosti in so nenaklonjena tveganju (Mandl, 2008), zaradi česar imajo manjši poudarek na ustvarjalnosti in inovativnosti (Donckels in Fröhlich, 1991). Zgoraj opisane značilnosti tako predstavljajo vse lastnosti kulture klana, ki sta jo opisala Cameron in Quinn (1999). Pri tej kulturi vrednote in prepričanja temeljijo na notranjih vidikih, povezanih s podjetjem, in organizacijski prilagodljivosti (Cameron in Quinn, 1999; Stock in drugi, 2007). Da v družinskih podjetjih prevladujejo predvsem kultura klana in močnejše značilnosti te glede na nedružinska podjetja, so ugotovili tudi Duh in drugi (2010) v svoji raziskavi. Potrdili so hipotezo, da so v njihovem vzorcu 49 slovenskih podjetij, od tega 32 družinskih, bolj prisotne značilnosti kulture klana kot v nedružinskih podjetjih. Dyer in nekateri drugi raziskovalci so organizacijsko kulturo družinskih podjetij raziskovali v povezavi z vodenjem. Menijo, da je na takšen način najlažje razumeti kulturo podjetij. Dyer je organizacijsko kulturo v družinskih podjetjih razdelil na naslednje štiri kulture: paternalistična kultura, kultura politike nevmešavanja, participativna kultura in profesionalna kultura. Pri njegovem raziskovanju je bila paternalistična kultura najpogostejši tip kulture, ki se je pojavil v vzorcu družinskih podjetij. Za to kulturo so značilni hierarhični odnosi, kjer imajo voditelji, ki so člani družine, moč in avtoriteto. Zadolženi so za sprejemanje ključnih odločitev. Ne zaupajo tujcem in močno nadzirajo svoje zaposlene. Pričakovano je, da zaposleni opravijo svoje delo in upoštevajo navodila družine. Podjetja s to kulturo so načeloma odprta za razvijanje novih trgov in produktov, vendar je mnogo od njih močno usmerjenih v preteklost. Takim podjetjem veliko pomenita dediščina

ustanovitelja in tradicija, kar je tudi primarni cilj, h kateremu stremi družina. Pojavijo pa se lahko tudi podjetja, ki stremijo k sedanjosti. Ta sicer ohranjajo tradicijo, vendar se osredotočajo na trenutne težave in potrebe ter se v primeru nevarnosti hitro prilagajajo (Dyer, 1988).

Številni raziskovalci menijo, da morajo imeti družinska podjetja jasno opredeljene vrednote, saj je to eden od virov, ki zagotavlja podjetju uspeh in trajnost. Poleg tega je ohranjanje takih vrednot ključno za upravljanje podjetja (Parada in drugi, 2010). Vrednote so temelj organizacijske kulture, na katerem temelji odločanje. Te omogočajo lažje zaposlovanje ljudi in prilagajanje različnim spremembam ter izvajanje strategije podjetja, izboljšujejo strateško razmišljanje in znižujejo stroške kapitala (Aronoff in Ward, 2011). Aronoff in Ward (2011) izraz vrednote pogosto širše opredeljujeta kot zgolj etična načela. Te po njunem mnenju vključujejo tudi principe in prepričanja, ki oblikujejo kulturo in strategije družinskih podjetij ter so s tem povezane z dolgoročno trajnostjo in uspehom družinskega podjetja. Prva vrednota, ki je značilna za družinska podjetja, je altruizem. Ta pomeni nesebično pomoč in skrb za druge ljudi brez pričakovanj o vrnitvi (Corbetta in Salvato, 2004). Druga vrednota, ki se pogosto pojavi v družinskih podjetjih, je zaupanje. Za družinska podjetja je značilno močno medsebojno zaupanje, ki temelji na neizkoriščanju drugih (Nahapiet in Ghoshal, 1998; Corbetta in Salvato, 2004). Naslednja vrednota je odgovornost. Uspešna družinska podjetja vedo, da morajo biti člani družine odgovorni za svoja dejanja, predvsem zaradi zaposlenih, lastnikov in ostalih. Za družine je značilno, da sicer spoštujejo individualne potrebe posameznikov, vendar bo skupno dobro prevladalo v primerih, ko potrebe posameznika nasprotujejo blaginji vseh članov družine. Poleg že omenjenega so v družinskih podjetjih pomembni tudi sposobnost sprejemati skupne odločitve, jasna komunikacija, izobraževanje in razvoj, etično delovanje, zabava in druženje, učenje o vrednotah, pravičnost, odprtost in podjetniški duh (Aronoff in Ward, 2011). Vrednote v družinskih podjetjih so tako bolj nagnjene k ljudem in h kolektivizmu. Usmerjene so na dolgi rok oziroma na prihodnost podjetja in skupnosti, v kateri delujejo (Ceja in drugi, 2010).

5.4 Podjetniška usmerjenost družinskih podjetij

Podjetništvo postaja vse bolj priznana lastnost podjetij, saj naj bi ta ključno prispevala k uspehu podjetja (Knight, 1997). Nanaša se na podjetniške aktivnosti, ki so skupek dejanj, s katerimi skušajo podjetja izkoristiti priložnosti, ki jih njihovi tekmeci do tedaj niso opazili ali izkoristili (Kuratko in drugi, 2005). Te aktivnosti lahko imajo pomembno vlogo pri pridobivanju konkurenčne prednosti za podjetje in so del strateškega obnašanja (Burgelman, 1983). Zahra (1991) je podjetništvo opisal kot proces ustvarjanja novih poslovnih dejavnosti znotraj ustanovljenih podjetij z namenom izboljšanja organizacijske donosnosti in krepitev konkurenčnega položaja podjetja ali strateške prenove obstoječega podjetja. Aktivnosti, povezane s podjetništvom, so lahko usmerjene navznoter ali navzven. Med notranje aktivnosti se štejejo inovacije proizvodov, procesov ali administracije, zunanje aktivnosti pa zajemajo združitve, skupna vlaganja ali prevzeme (MacMillan, 1986). Podjetniške

dejavnosti so predvsem odvisne od vodstva podjetja in se odražajo v njihovi inovativnosti, proaktivnosti in prevzemanju tveganj, ki se pozneje prenašajo na celotno podjetje. Inovativnost pomeni novosti in ustvarjanje idej, proaktivnost je »praktična miselnost«, prevzemanje tveganja pa pomeni biti pripravljen nameniti sredstva podjetja za projekte z negotovim izidom, a posledično s potencialno visoko nagrado (Covin in Miller, 2014). Podjetje se s podjetniško usmerjenostjo izogne povprečnosti, kar je še posebej potrebno na hitro spreminjajočih se trgih, kjer je konkurenca močna, potrošniki pa hitro spreminjajo svoje potrebe, ki jih podjetja skušajo čim bolj zadovoljiti (Wright in drugi, 2016). V družinskih podjetjih se pogled na podjetništvo nekoliko razlikuje od pogleda v nedružinskih podjetjih. Odvisen je od podjetniške miselnosti, odnosov in ciljev družine, ki vplivajo na širše vodenje podjetja (Kotlar in De Massis, 2013). Za opisano se je med raziskovalci izoblikoval pojem »družinska podjetniška usmerjenost« (Zellweger in drugi, 2011), ki je mešanica podjetniške usmerjenosti družine in samega podjetja (Wright in drugi, 2016).

Podjetniške aktivnosti so odvisne od nekaterih dejavnikov znotraj podjetja, ki vplivajo na njihovo širino in globino (Kuratko in drugi, 2005). Eden izmed teh dejavnikov je tudi organizacijska kultura, ki mora ustrezati potrebam zunanjega okolja in strategiji podjetja (Daft in Marcic, 2009). Ta zagotavlja razvoj in ohranjanje podjetniške družbe (Covin in Slevin, 1991). Organizacijska kultura vpliva na proces sprememb znotraj podjetja, saj je močno vpletena pri določanju, katere vrste sprememb bodo v podjetju sprejete in katere ne, ne glede na njihovo »objektivno« zaželenost (Schoenberger, 1997). Usmerjenost v podjetništvo lahko pomeni odločilno in radikalno spremembo družinskega podjetja. Za inovativnost podjetja je pomembno, da se podjetja opirajo na svoje pretekle in sedanje izkušnje ter da imajo sposobnost slediti in se prilagoditi novostim (Poškienė, 2006). Organizacijska inovativnost pomeni, da so podjetja pripravljena na uporabo novih postopkov, izdelkov ipd., za katere menijo, da bi jim lahko v prihodnje prinašali določene koristi (Ashraf in drugi, 2014). Narava podjetij, ki imajo kulturo nagnjeno k inovativnosti, je po navadi odprta, prilagodljiva, kompetentna, profesionalna, strokovna, krepitvena in naklonjena tveganju (Hogan in Coote, 2014).

5.4.1 Povezava med pojmi organizacijska kultura, vrednote in podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih

Zahra in drugi (2004) so družinsko organizacijsko kulturo opisali kot pomemben strateški vir, ki ga lahko družinska podjetja s spodbujanjem podjetništva uporabijo za doseganje konkurenčne prednosti in krepitve svojih izdelkov ali storitev. Za družinska podjetja tako močna organizacijska kultura pomeni konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Večina od vrednot, prisotnih v družinskih podjetjih, je povezana s podjetništvom. Vrednote morajo biti prisotne skozi celoten življenjski cikel podjetja in se prenašati iz roda v rod (Sorenson, 2015). Raziskovalci si pogosto postavljajo vprašanje, zakaj so nekatera družinska podjetja skozi generacije bolj nagnjena k podjetništvu kot druga (Cherchem, 2017). Ko podjetja vstopajo v zrelo obdobje, se lahko soočajo s problemom upadanja rasti, zato je pomembno,

da so inovativna in podjetniško usmerjena. Pri tem jim lahko pomagajo kultura in vrednote v podjetju (Sorenson, 2015).

Začetne poslovne vrednote družinskih podjetij so osredotočene na začetno rast in temeljijo na vrednotah ustanovitelja (Schein, 1983). Naslednje generacije pa so bolj osredotočene na delovanje podjetja na dolgi rok, kar pomeni na kulturo, ki spodbuja stabilno oziroma dolgoročno rast (Miller in Le Breton - Miller, 2011). To od njih zahteva stalno preverjanje in »oživljanje« prisotnih vrednot v podjetju, ki so povezane s podjetništvom (Sorenson, 2015). Pogosto se zdi, da ustanovitelji družinskih podjetij izgubijo podjetniško sposobnost, ko podjetje dozori, njihovi nasledniki pa vodijo podjetje v skladu s prvotno že izoblikovanimi vrednotami in uveljavljeno tradicijo (Hall in drugi, 2001). Ustanovitelji se držijo svojih konservativnih odločitev zaradi strahu pred podjetniškim neuspehom (Morris, 1998) in tudi zaradi nevarnosti propada družinskega bogastva (Sharma in drugi, 1997). Možno je, da znotraj družinskega podjetja pride do trenj med novimi podjetniškimi zahtevami nove ekonomije in tradicionalnimi značilnostmi večine družinskih podjetij (Hall in drugi, 2001). V družinskih podjetjih se lahko usmerjenost k podjetniškim dejavnostim odraža v večjem odporu, saj so občutki in čustva močneje povezani s spremembami v primerjavi z ostalimi podjetji (Dyer, 1994). Odnosi med družinskimi člani so lahko vzrok, da družinska podjetja ostajajo na trgih ali pa še vedno proizvajajo izdelke, ki so jih razvili njihovi predhodniki oziroma starejše generacije. Za družinska podjetja je tako pomembno, da se strateške izbire povezujejo s prihodnjimi generacijami, vizijo in razpoložljivimi viri (Harris in drugi, 1994).

Vsa družinska podjetja naj bi šla skozi enako strateško pot, ki se začne s podjetniško idejo in vizijo ustanovitelja. Ker so ustanovitelji pogosto preveč navezani na svojo prvotno strategijo, to lahko v podjetju povzroči nenaklonjenost novim spremembam in neprilagajanje na morebitne zahteve hitro spreminjajočega se okolja (Aronoff in Ward, 1997). Prvotna strategija je lahko nenaklonjena delovanju podjetja na dolgi rok, zato je pomembno, da družinska podjetja negujejo kulturo, ki spodbuja podjetništvo, poleg tega pa krepijo možnost pojava radikalnih sprememb. Podjetništvo v družinskih podjetjih ne temelji le na posameznikih, ampak je to kolektivna sposobnost in obstaja v družbenih odnosih, ki sestavljajo organizacijo (Melin in Alvesson, 1989). Pomembno je, da vodstva spodbujajo zaposlene, da sodelujejo pri strateškem dialogu (Hall in drugi, 2001). Hall in drugi (2001) trdijo, da mora biti kultura v družinskih podjetjih odprta, spodbujevalna k idejam, tekmovalna na trgu in pripravljena na korenite spremembe, če hočejo imeti koristi od inovativnosti. Poleg tega mora podporna organizacijska kultura temeljiti na zaupanju, saj se lahko le tako ustvari inovativno okolje za zaposlene (Baer in Frese, 2002).

5.4.2 Tipi organizacijske kulture in inovativnost družinskih podjetij

Raziskovalci so organizacijsko kulturo razdelili na več tipov, ki različno vplivajo na prisotnost inovativnosti v nekem podjetju. V povezavi z inovativnostjo ima po Hofstede

izogibanje negotovosti negativen vpliv. Ta opisuje obseg posameznikove negotovosti, ko se ta sreča z negotovimi ali neznanimi situacijami, kar pomeni, da so v kulturah visoke negotovosti izstopajoči ljudje in nove ideje videni kot grožnja. Poleg tega je ob tem možno pomanjkanje strpnosti. V primerjavi s kulturami nizke negotovosti je v tej kulturi prisoten strah pojavitve napak zaradi česar so nepripravljeni tvegati. Prisotnost dimenzije moškosti se odraža tako, da so v kulturi po večini prisotne moške lastnosti, kot so odločnost, delavnost, ambicioznost, ki podjetja naredijo bolj konkurenčna na trgu in inovativnejša. V kulturah, kjer prevladuje individualizem, je inovativnost na višjem nivoju. Posamezniki so osredotočeni nase in se vključujejo v procese inovacij, medtem ko sta v kolektivnih kulturah prisotna spoštovanje skupinskega odločanja in zvestoba skupinskim normam. Individualna pobuda v teh kulturah ni dobrodošla (Hofstede, 1980). Cameron in Quinn sta organizacijsko kulturo razdelila na štiri kulture: klan, adhokracija, hierarhija in trg. Za kulturo klana je pogosto značilno, da imajo člani podjetja skupne norme, vrednote in prepričanja, ki si jih med sabo delijo. To povzroči, da člani znotraj podjetja delujejo usklajeno in nimajo namena izstopati z izražanjem kakršnihkoli idej (Büschgens in drugi, 2013). V nasprotju s kulturo klana kultura trga temelji na pravilih in predpisih, ki omogočajo podjetju, da tekmuje s svojimi konkurenti na zahtevnem trgu. V birokratski kulturi je prisotno pretirano spoštovanje pravil, zaradi česar lahko postane podjetje okorno. V nasprotju z zgoraj opisanimi dejstvi pa družinska podjetja od tega nekoliko odstopajo. Kultura klana jim daje zmožnost biti inovativen. To izhaja iz prožnosti, ki jo zagotavljajo družinske vezi, podpora družinskim članom ter strpnost do napak in napačnih predpostavk, ko poskušajo uresničiti nove ideje, kar vodi v višjo stopnjo inovativnosti (Baykal, 2019).

Na podlagi teoretičnega pregleda obravnavanih tem v magistrskem delu ugotavljam, da trenutno primanjkuje poglobljenega razumevanja vsebin in vidikov, ki sem jih vključila v raziskovalna vprašanja. Zato se zdi smiselno, da te vidike v nadaljevanju podrobneje proučim, saj je tema aktualna in pomembna za nadaljnje empirično raziskovanje. Raziskovalna vprašanja so natančneje opredeljena v podpoglavju 8.3. Z namenom povezovanja teoretičnega znanja s praktičnimi vpogledi sem v nadaljevanju izvedla raziskavo v izbranem družinskem podjetju.

6 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

6.1 Predstavitev izbranega družinskega podjetja

Izbrano družinsko podjetje se uvršča med srednje velika podjetja in je proizvodno podjetje, katerega začetek delovanja sega v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. Gre za mednarodno uveljavljenega proizvajalca, ki prodaja svoje proizvode večinoma v tujini, predvsem velikim, že dolgo uveljavljenim svetovnim podjetjem. Zaradi hitrega razvoja proizvodnega cikla, visoke dodane vrednosti na zaposlenega in dinamične rasti podjetje vsako leto povečuje obseg svojega poslovanja. Od svoje ustanovitve podjetje posluje uspešno in se ne sooča z likvidnostnimi težavami.

6.2 Organizacijska struktura

V izbranem družinskem podjetju vodstvo predstavlja direktorica, ki ji pri delu pomaga prokurist. Organigram podjetja se nato deli na vodje posameznih oddelkov, kot so vodja finančno-računovodskega sektorja, vodja komercialne, vodja proizvodnje, vodja kontrole, vodja projektov in razvoja ter upravnoorganizacijski vodja. Oddelka komercialne in proizvodnje se nadalje delita na manjše enote. Komercialo predstavljajo oddelki prodaje, nabave, servisa in skladišča, medtem ko se proizvodnja loči na posamezne celice, ki so odgovorne za sestavo posameznih tipov proizvodov in oddelke, potrebne za nemoteno delovanje proizvodnje. Znotraj vseh posameznih oddelkov so določeni še dodatni vodje, ki usklajujejo in vodijo specifične naloge. Kadrovsko službo, pravno službo in storitve informacijske tehnologije izvajajo zunanji izvajalci.

6.3 Merjenje organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih

V marcu 2025 oziroma v času izvajanja raziskave je bilo v podjetju zaposlenih 53 ljudi. V podjetju so zaposleni tako družinski kot nedružinski člani. Skupno so štirje zaposleni člani družine, med njimi tudi direktorica in prokurist. Na področju organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih doslej še ni bila izvedena nobena raziskava, ki bi podjetju omogočila celovit vpogled v dejansko stanje, zato je nujno, da se v prihodnosti izvede več raziskav na tem področju. To bi omogočilo sprejemanje bolj utemeljenih odločitev in razvoj strategije za povečanje zadovoljstva zaposlenih in izboljšanje organizacijske kulture, kar bi vplivalo na še večjo uspešnost podjetja.

7 METODOLOGIJA

7.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je proučiti organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih ter ugotoviti povezavo med obema pojmom na primeru izbranega družinskega podjetja. Cilji izvedbe raziskave so:

- analizirati trenutno stanje organizacijske kulture v izbranem družinskem podjetju;
- analizirati trenutno stopnjo zadovoljstva zaposlenih v izbranem družinskem podjetju;
- ugotoviti povezavo med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem družinskem podjetju;
- predlagati morebitne izboljšave izbranemu družinskemu podjetju na področju organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih, ki izhajajo iz ugotovitev raziskave.

Na podlagi pregleda teoretičnih izhodišč s področja organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih v družinskih podjetjih sem oblikovala raziskovalna vprašanja, ki so predstavljala izhodišče za izvedbo empirične raziskave. Raziskovalna vprašanja so naslednja:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kaj je prevladujoči tip organizacijske kulture v izbranem družinskem podjetju?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako je organizacijska kultura povezana z zadovoljstvom zaposlenih v izbranem družinskem podjetju?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kako je organizacijska kultura povezana z inovativnostjo izbranega družinskega podjetja?

7.2 Metode raziskovanja

Empirični del magistrskega dela je sestavljen iz kvantitativne metode raziskovanja. Ta pristop je omogočil poglobljen vpogled v raziskano področje s pomočjo zbiranja in analize podatkov, pridobljenih od večjega števila sodelujočih zaposlenih.

Kvantitativna metoda raziskovanja je bila opravljena s pomočjo metode anketiranja v obliki anonimnega vprašalnika, ki je bil poleg uvodnih in zaključnih vprašanj sestavljen iz dveh delov. Prvi del predstavlja model oziroma vprašalnik OCAI, ki je bil uporabljen za merjenje organizacijske kulture oziroma ugotovitev tipa organizacijske kulture v podjetju. Razvila sta ga Cameron in Quinn na Univerzi v Michiganu leta 2006, podrobneje pa je predstavljen v podpoglavju 2.4. OCAI omogoča vpogled v trenutno kulturo podjetja in kulturo, ki bi si jo želeli imeti zaposleni v prihodnosti. Drugi del vprašalnika je namenjen ugotovitvi zadovoljstva zaposlenih v družinskem podjetju, kjer je uporabljena krajša različica uveljavljenega vprašalnika za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu – MSQ. Ta je podrobneje predstavljena v podpoglavju 3.4. Razvili so jo Weiss, Dawis, England in Lofquist leta 1967. MSQ omogoča analizo povezanosti med različnimi dejavniki in zadovoljstvom zaposlenih. Ciljni respondenti so zaposleni v izbranem družinskem podjetju. Zaradi enostavnejšega zbiranja in analiziranja podatkov sem celoten vprašalnik pripravila v formatu Microsoft Office Word in ga fizično razdelila med zaposlene. Vodstvo sem iz raziskave izključila. Zbrane podatke sem nato ročno vnesla v spletno orodje QuestionPro ter jih analizirala s pomočjo programskega orodja Microsoft Office Excel in statističnega paketa za družboslovne vede (angl. Statistical Package for the Social Sciences, v nadaljevanju SPSS). Celoten vprašalnik je priložen v prilogi 1.

8 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

8.1 Opis vzorca

Na raziskavo se je odzvalo 47 od skupaj 53 zaposlenih v izbranem družinskem podjetju, pri čemer direktorica in prokurist nista bila vključena. Od tega je bilo pravilno izpolnjenih 42

anketnih vprašalnikov. Sodelovalo je 21 moških, 15 žensk in 6 oseb, ki se niso želele opredeliti. Navedeni podatki so predstavljeni v tabeli 2. Primerjava med vzorcem in celotnim podjetjem kaže na to, da je v vzorcu delež moških (50 %) zelo podoben deležu moških v podjetju (49,1 %), medtem ko je delež žensk v vzorcu nekoliko nižji (35,7 %) v primerjavi s podjetjem (50,9 %). To je posledica 14,3 % sodelujočih, ki niso želeli opredeliti svojega spola. Spolna struktura se tako rahlo razlikuje, predvsem zaradi nekoliko višjega deleža moških in prisotnosti neopredeljenih oseb v vzorcu.

Tabela 2: Porazdelitev zaposlenih glede na spol

SPOL		Podjetje	Vzorec
Moški	Število	26	21
	Odstotek	49,1	50,0
Ženska	Število	27	15
	Odstotek	50,9	35,7
Neopredeljeni	Število	0	6
	Odstotek	0,0	14,3
Skupaj	Število	53	42
	Odstotek	100,0	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 3 prikazuje porazdelitev zaposlenih glede na izobrazbo. Največ anketirancev ima končano srednjo šolo (16), sledijo visoka šola (7), poklicna in višja šola (obe po 5), osnovna šola (4), univerzitetni dodiplomski študij (2) in univerzitetni podiplomski ali doktorski študij (prav tako 2), medtem ko ima en anketiranec drugo izobrazbo ali nobene od navedenih. Analiza izobrazbene strukture kaže, da ima največ zaposlenih v podjetju srednjo šolo (35,8 %), kar je skladno z vzorcem (38,1 %). V vzorcu je nekoliko manj zaposlenih z višjo šolo (11,9 %) v primerjavi s podjetjem (24,5 %), medtem ko ima vzorec več zaposlenih z visoko šolo (16,7 %) in univerzitetnim študijem (9,6 %), česar v podjetju ni zaznati. Poklicna šola je v vzorcu zastopana slabše (11,9 %) kot v podjetju (22,6 %), osnovna šola pa podobno v obeh skupinah.

Tabela 3: Porazdelitev zaposlenih glede na izobrazbo

IZOBRAZBA		Podjetje	Vzorec
Osnovna šola	Število	6	4
	Odstotek	11,3	9,5
Poklicna šola	Število	12	5
	Odstotek	22,6	11,9
Srednja šola	Število	19	16
	Odstotek	35,8	38,1

se nadaljuje

Tabela 3: Porazdelitev zaposlenih glede na izobrazbo (nad.)

Višja šola	Število	13	5
	Odstotek	24,5	11,9
Visoka šola	Število	3	7
	Odstotek	5,7	16,7
Univerzitetni študij – dodiplomski študij	Število	0	2
	Odstotek	0,0	4,8
Univerzitetni študij – podiplomski študij ali doktorski študij	Število	0	2
	Odstotek	0,0	4,8
Drugo ali nič od navedenega	Število	0	1
	Odstotek	0,0	2,4
Skupaj	Število	53	42
	Odstotek	100,0	100,0

Vir: lastno delo.

Glede na delovne izkušnje, kot je prikazano v tabeli 4, najbolj izstopajo anketiranci z 21–30 leti izkušenj (11), sledijo tisti s 6–10 leti izkušenj (8). Enak delež anketirancev (7) ima 11–15 let oziroma več kot 31 let delovnih izkušenj. 16–20 let izkušenj ima 6 anketirancev, medtem ko imajo 3 anketiranci do 5 let delovnih izkušenj. Primerjava delovnih izkušenj med vzorcem in celotnim podjetjem kaže, da je v vzorcu nekoliko manj zaposlenih z delovno dobo do 5 let (7,1 %) v primerjavi s podjetjem (20,8 %). Največji delež zaposlenih ima delovno dobo 21–30 let, in to tako v vzorcu (26,2 %) kot v podjetju (22,6 %). Ostale kategorije delovne dobe so med vzorcem in podjetjem sorazmerno primerljive.

Tabela 4: Porazdelitev zaposlenih glede na delovne izkušnje

DELOVNE IZKUŠNJE		Podjetje	Vzorec
Do 5 let	Število	11	3
	Odstotek	20,8	7,1
6–10 let	Število	7	8
	Odstotek	13,2	19,0
11–15 let	Število	7	7
	Odstotek	13,2	16,7
16–20 let	Število	7	6
	Odstotek	13,2	14,3
21–30 let	Število	12	11
	Odstotek	22,6	26,2
31 let ali več	Število	9	7
	Odstotek	17,0	16,7
Skupaj	Število	53	42
	Odstotek	100,0	100,0

Vir: lastno delo.

Na podlagi ugotovitev lahko sklepamo, da vzorec v večini demografskih značilnosti zadostno odraža strukturo zaposlenih v podjetju. To potrjuje dejstvo, da zajema raznolik spekter zaposlenih po spolu, izobrazbi in delovnih izkušnjah.

8.2 Rezultati in analiza kvantitativne raziskave

Vprašalnik, uporabljen pri kvantitativni metodi raziskovanja, je bil poleg uvodnih in zaključnih vprašanj sestavljen iz dveh delov: prvi del se osredotoča na vprašanja, povezana z organizacijsko kulturo, medtem ko drugi del obravnava vprašanja, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Zaradi boljše preglednosti je spodaj predstavljena ločena analiza obeh delov, poleg tega pa je ločeno prikazana tudi analiza inovativnosti. Uporabljeni izrazi v vprašalniku, ki so se nanašali na osebe in so bili zapisani v moški slovnični obliki, so bili uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol. Vprašalnik je priložen v prilogi 1.

8.2.1 Analiza organizacijske kulture

Za ocenjevanje organizacijske kulture sem v empiričnem delu uporabila vprašalnik OCAI. Ta je sestavljen iz šestih sklopov, pri čemer vsak sklop vsebuje štiri trditve (A, B, C, D), ki predstavljajo štiri tipe organizacijske kulture (klan, adhokracija, trg, hierarhija). Zaradi lažjega razumevanja in izpolnjevanja vprašalnika je bil način ocenjevanja nekoliko prilagojen glede na originalno različico. Zaposleni je v vprašalniku izrazil svojo zaznavo, pri čemer je moral znotraj vsakega posameznega sklopa poljubno razporediti trditve od 1 do 4 (1 najmanj ustreza – se nikakor ne strinjam ali nikoli prisotno, 4 najbolj ustreza – se zelo strinjam ali ves čas prisotno), glede na to, kako sam zaznava trenutno kulturo v podjetju (sedanje stanje) in kakšno kulturo bi si v prihodnje želel (želeno stanje). Vsi odgovori pri »sedanje stanje«, označeni s črko A, so bili seštetni za posamezen sklop in deljeni s številom vseh sodelujočih (42). S tem je bila izračunana povprečna ocena za posamezen sklop pri tem tipu kulture. Enak postopek je bil nato uporabljen tudi za možnosti B, C in D ter za odgovore pri »želeno stanje«. V nadaljevanju sem seštel povprečne vrednosti trditve A, B, C in D (ločeno za sedanjost in prihodnost) ter jih delila s številom posameznih sklopov (6). Rezultat je povprečna vrednost trditve A, B, C in D, na podlagi katerih sem ugotavljala zaznave zaposlenih o tem, kateri tipi organizacijske kulture prevladujejo v izbranem družinskem podjetju.

Iz tabele 5 in slike 2 je razvidno, da zaposleni trenutno zaznavajo, da v izbranem družinskem podjetju v splošnem prevladuje kultura trga (2,79), ki ji sledita kultura adhokracije (2,70) in kultura hierarhije (2,65). Kultura klana (1,86) je po doživljanju zaposlenih najmanj prisoten tip organizacijske kulture. Prav slednja je tista, ki si jo zaposleni v prihodnosti najbolj želijo, kar potrjuje največji razkorak med njihovo zaznavo sedanjega in želenega stanja. To pomeni, da si zaposleni želijo v prihodnosti več sodelovanja, soglasja, timskega dela, skrbi za ljudi in medsebojne podpore, ob tem pa manjšega poudarka na konkurenčnosti, individualni

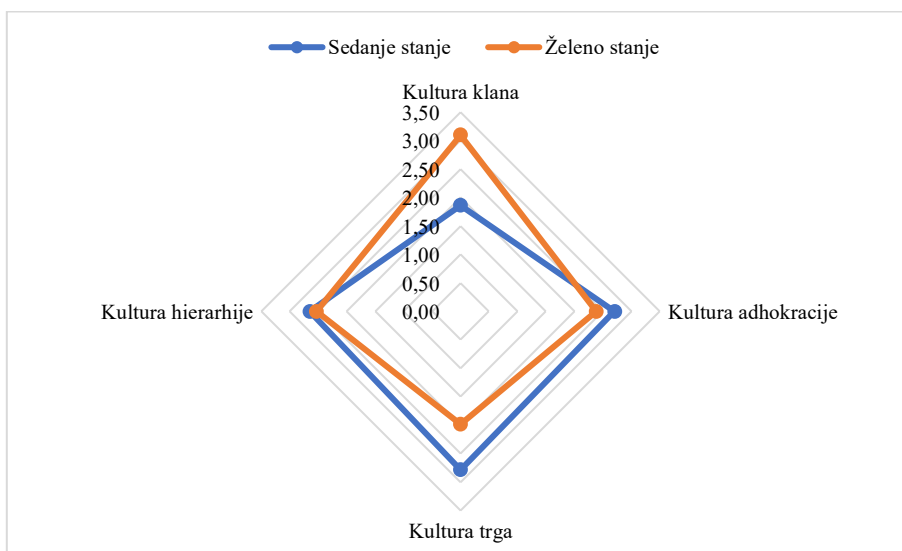
učinkovitosti in rezultatih. Podrobnejša analiza trenutnega stanja organizacijske kulture je opisana v podpoglavju 6.3.

Tabela 5: Prevladujoča kultura v podjetju

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Želeno stanje	Razlika
Kultura klana (A)	1,86	3,10	1,23
Kultura adhokracije (B)	2,70	2,38	−0,32
Kultura trga (C)	2,79	1,98	−0,80
Kultura hierarhije (D)	2,65	2,53	−0,12

Vir: lastno delo.

Slika 2: Prevladujoča kultura v podjetju



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju je predstavljena analiza sedanjega in želenega stanja organizacijske kulture po posameznih sklopih trditev. To so: prevladujoče lastnosti podjetja, vodenje, ravnanje z zaposlenimi, dejavniki povezovanja ljudi v podjetju, strateški poudarki in merila uspeha.

8.2.1.1 Prevladujoče lastnosti podjetja

Prvi sklop so prevladujoče lastnosti podjetja. Iz tabele 6 in slike 3 je razvidno, da zaposleni zaznavajo, da trenutno prevladuje kultura trga (3,02). Želijo si, da bi se ta ohranila oziroma še rahlo okrepila (3,05). Kultura hierarhije je po doživljanju zaposlenih prav tako močno prisotna (2,86), vendar si želijo njenega zmanjšanja (2,33). Sledi kultura adhokracije (2,26), pri kateri je zaznana podobna težnja po zmanjšanju njenega vpliva (2,00). Najmanj prisotna je kultura klana (1,86), ki pa si jo zaposleni želijo močno okrepiti (2,62).

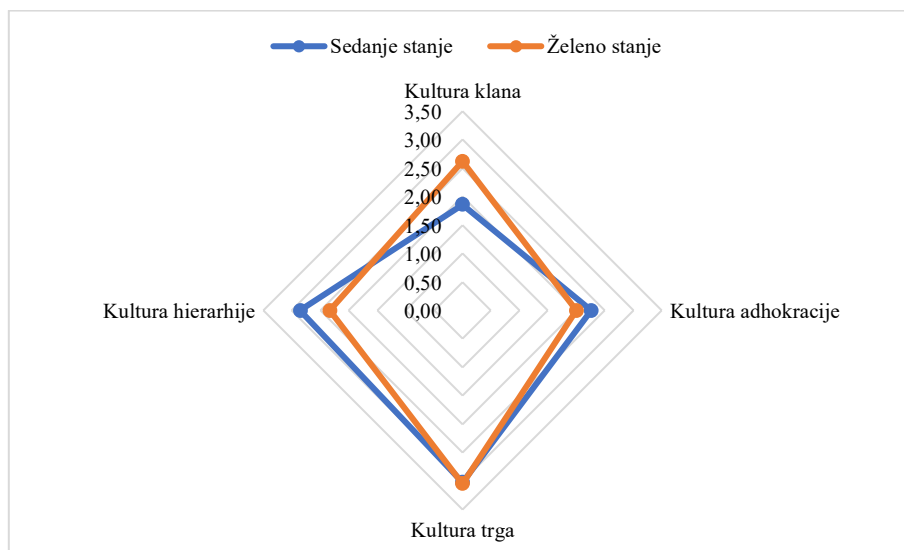
Iz navedenega izhaja, da zaposleni doživljajo, da podjetje trenutno svoje prevladujoče lastnosti usmerja predvsem k doseganju rezultatov, saj po njihovem mnenju veliko pozornosti namenjajo dokončanju nalog. Poleg tega zaznavajo, da je okolje tekmovalno in usmerjeno k dosežkom. V prihodnosti si zaposleni želijo to ohraniti, želijo pa si tudi večjega poudarka na ustvarjanju pozitivnega osebnega vzdušja, večji medsebojni izmenjavi osebnih podatkov in bolj družinskem delovnem okolju. Prav tako si želijo zmanjšanja formalnosti, nadzora, strukture ter manj izrazite podjetniške naravnosti, tveganja in pritiska po nenehnem dokazovanju.

Tabela 6: Prevladujoče lastnosti podjetja

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Želeno stanje
Kultura klana (A)	1,86	2,62
Kultura adhokracije (B)	2,26	2,00
Kultura trga (C)	3,02	3,05
Kultura hierarhije (D)	2,86	2,33

Vir: lastno delo.

Slika 3: Prevladujoče lastnosti podjetja



Vir: lastno delo.

8.2.1.2 Vodenje

Drugi sklop je vodenje. Tabela 7 in slika 4 prikazujeta, da zaposleni zaznavajo, da trenutno prevladuje kultura adhokracije (3,21), vendar si v prihodnje ne želijo, da bi ostala tako izrazita (2,26). Sledi kultura trga (2,71), za katero je po zaznavah zaposlenih prisotna še večja želja po zmanjšanju njenega vpliva (1,43). Na tretjem mestu je kultura hierarhije (2,31), ki ji zaposleni v prihodnje po lastnih pričakovanjih namenjajo večji pomen (3,10).

Najmanj prisotna ostaja kultura klana (1,76), katere značilnosti zaposleni močno pogrešajo in si želijo njenega izrazitega povečanja (3,21).

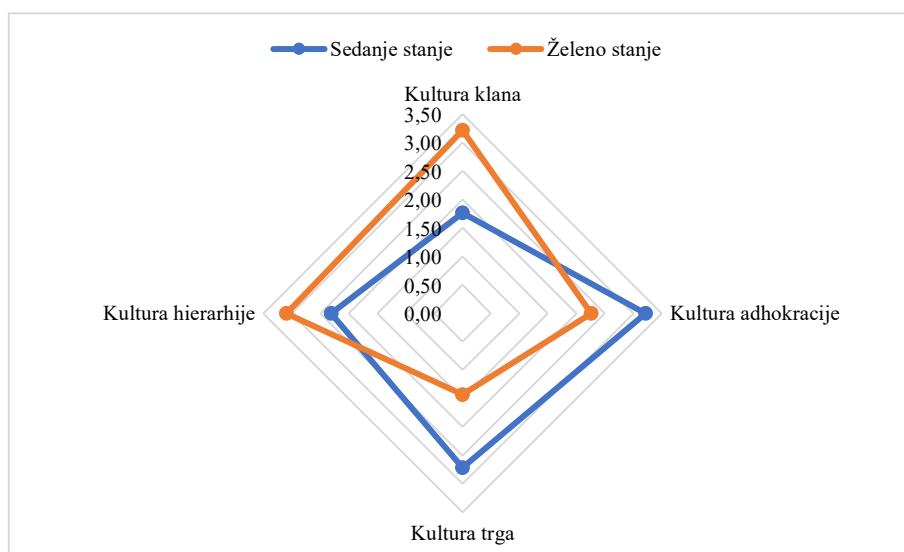
Rezultati kažejo, da si zaposleni v prihodnje želijo, da bi bilo vodenje v podjetju bolj usmerjeno v mentorstvo, svetovanje in usposabljanje, pa tudi v boljše usklajevanje, organiziranje in zagotavljanje nemotenega delovanja. Trenutni stil vodenja zaposleni zaznavajo kot izrazito podjetniško naravnano, z močnim poudarkom na inovativnosti, prevzemanju tveganja in rezultatski usmerjenosti, kar lahko v določenih primerih vodi do občutkov pretirane tekmovalnosti, agresivnosti ali celo brezobzirnosti.

Tabela 7: Vodenje

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Želeno stanje
Kultura klana (A)	1,76	3,21
Kultura adhokracije (B)	3,21	2,26
Kultura trga (C)	2,71	1,43
Kultura hierarhije (D)	2,31	3,10

Vir: lastno delo.

Slika 4: Vodenje



Vir: lastno delo.

8.2.1.3 Ravnanje z zaposlenimi

Tretji sklop je ravnanje z zaposlenimi. Iz tabele 8 in slike 5 je razvidno, da zaposleni zaznavajo, da trenutno prevladuje kultura adhokracije (3,21), ki pa jo v prihodnje želijo občutno zmanjšati (2,14). Podoben trend velja za kulturo trga (2,62), za katero si zaposleni po lastnih zaznavah prav tako prizadevajo zmanjšati njen vpliv (1,50). Kultura klana (2,33)

in kultura hierarhije (1,83) sta po njihovem doživljanju trenutno najmanj izraženi, a zaposleni želijo, da bi ti dve kulturi v prihodnje igrali vidnejšo vlogo (3,29 in 3,07).

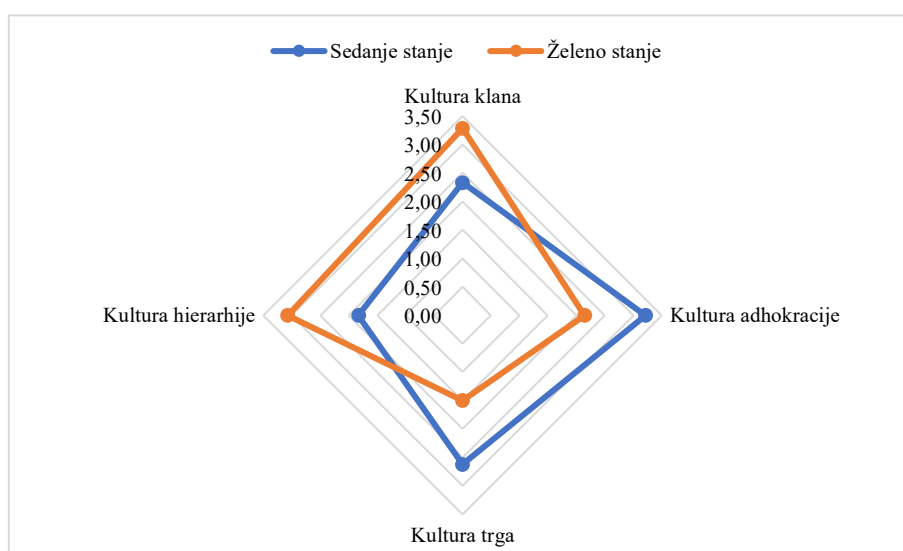
Iz tega izhaja, da zaposleni doživljajo, da se trenutni način ravnanja z zaposlenimi odraža v spodbujanju individualnega prevzemanja tveganja, inovativnosti, svobodnega mišljenja in edinstvenosti, hkrati pa tudi v močni tekmovalnosti, visokih zahtevah in osredotočenosti na dosežke. V prihodnosti si zaposleni želijo manj navedenega ter več poudarka na timskem delu, soglasnosti in sodelovanju. Prav tako izražajo željo po večjem občutku varnosti zaposlitve, skladnosti, predvidljivosti in stabilnosti v medosebnih odnosih.

Tabela 8: Ravnanje z zaposlenimi

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Želeno stanje
Kultura klana (A)	2,33	3,29
Kultura adhokracije (B)	3,21	2,14
Kultura trga (C)	2,62	1,50
Kultura hierarhije (D)	1,83	3,07

Vir: lastno delo.

Slika 5: Ravnanje z zaposlenimi



Vir: lastno delo.

8.2.1.4 Dejavniki povezovanja ljudi v podjetju

Četrty sklop so dejavniki povezovanja ljudi v podjetju. Tabela 9 in slika 6 prikazujeta, da zaposleni zaznavajo, da trenutno prevladuje kultura hierarhije (3,12), ki jo želijo zmanjšati (2,26). Nasprotno si želijo okrepiti kulturo adhokracije, katere vpliv je trenutno zmeren (2,71), v prihodnosti pa naj bi postal izrazitejši (3,12). Kultura klana je po njihovem

doživljanju za zdaj manj prisotna (2,19), vendar si zaposleni želijo njenega večjega pomena (3,17). Najmanj prisotna je kultura trga (1,98), ki jo zaposleni po lastnih zaznavah želijo še dodatno zmanjšati (1,45).

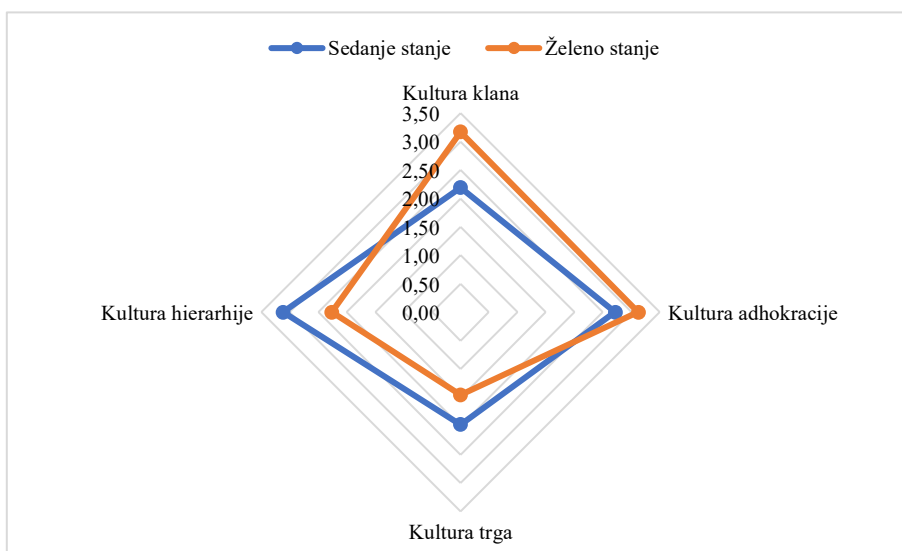
To pomeni, da zaposleni doživljajo, da jih v podjetju najbolj povezujejo predvsem formalna pravila, postopki in usmerjenost k nemotenemu delovanju. Zaposleni si za prihodnost želijo, da bi podjetje temeljilo bolj na inovacijah, razvoju in napredku. Poleg tega zaznavajo, da prevelik poudarek na dosežkih in ciljih spodbuja agresivnost in tekmovalnost med zaposlenimi, kar bi si želeli zmanjšati. Po njihovem mnenju bi bilo najboljšše, da bi dejavniki povezovanja ljudi v podjetju šli v smer, da bi jih povezovala zvestoba in medsebojno zaupanje, kar bi povečalo stopnjo pripadnosti zaposlenih.

Tabela 9: Dejavniki povezovanja ljudi v podjetju

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Željeno stanje
Kultura klana (A)	2,19	3,17
Kultura adhokracije (B)	2,71	3,12
Kultura trga (C)	1,98	1,45
Kultura hierarhije (D)	3,12	2,26

Vir: lastno delo.

Slika 6: Dejavniki povezovanja ljudi v podjetju



Vir: lastno delo.

8.2.1.5 Strateški poudarki

Peti sklop so strateški poudarki. Iz tabele 10 in slike 7 je razvidno, da zaposleni zaznavajo, da trenutno prevladuje kultura trga (3,38), katere vpliv si v prihodnje želijo zmanjšati (2,43).

Sledita ji kultura hierarhije (2,76) in kultura adhokracije (2,43), ki sta prisotni v zmerni meri, vendar si zaposleni tudi pri teh dveh želijo zmanjšanja njunega pomena (2,62 in 1,95). Najmanj prisotna je trenutno kultura klana (1,43), a je hkrati edina, pri kateri zaposleni izražajo jasno željo po njenem izrazitem povečanju (2,98).

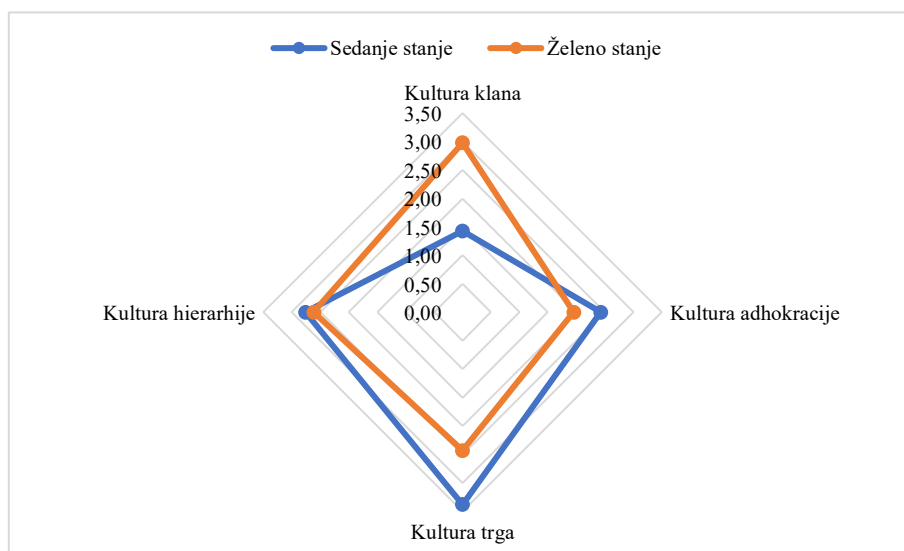
Iz navedenega izhaja, da zaposleni menijo, da podjetje strateško največ pozornosti namenja konkurenčnim aktivnostim in dosežkom, pri čemer sta v ospredju doseganje ciljev in uspešnost na trgu. V prihodnosti zaposleni želijo, da bi se ta poudarek zmanjšal. Manj pomembni se jim zdijo tudi elementi, povezani z učinkovitostjo, nadzorom, stabilnostjo ter iskanjem novih izzivov in priložnosti. Po njihovem mnenju bi podjetje moralo namenjati več pozornosti človeškemu razvoju, ki temelji na zaupanju, odprtosti in sodelovanju.

Tabela 10: Strateški poudarki

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Želeno stanje
Kultura klana (A)	1,43	2,98
Kultura adhokracije (B)	2,43	1,95
Kultura trga (C)	3,38	2,43
Kultura hierarhije (D)	2,76	2,62

Vir: lastno delo.

Slika 7: Strateški poudarki



Vir: lastno delo.

8.2.1.6 Merila uspeha

Šesti sklop so merila uspeha. Tabela 11 in slika 8 nakazujeta, da zaposleni zaznavajo, da trenutno prevladuje kultura hierarhije (3,02), katere značilnosti si v prihodnje želijo znatno zmanjšati (1,81). Sledi ji kultura trga (3,00), ki jo zaposleni prav tako doživljajo kot močno

prisotno in želijo njen vpliv zmanjšati (2,05). Kultura adhokracije je prisotna v zmerni meri (2,38), vendar pa si želijo njenega rahlega povečanja (2,83). Kultura klana je trenutno najmanj prisotna (1,60). Tudi za to kulturo si zaposleni želijo, da bi bila v prihodnje bolj izražena (3,31).

Zaposleni trenutno doživljajo, da podjetje uspeh povezuje predvsem z učinkovitostjo. Ključni dejavniki za proizvodnjo so zanesljiva dobava, nemoteno načrtovanje in nizki proizvodni stroški. Uspeh je po njihovem mnenju opredeljen skozi premagovanje in prehitevanje konkurence na trgu, pri čemer je ključen vodilni tržni položaj. V prihodnosti si zaposleni želijo drugačnih meril uspeha, in sicer si želijo, da bi podjetje uspeh povežalo predvsem z zaposlenimi, kar bi se po njihovem razumevanju kazalo skozi njihov razvoj, timsko delo, pripadnost podjetju in skrb za dobrobit zaposlenih. Poleg tega si želijo, da bi podjetje več pozornosti namenjalo proizvodnji najnovejših in edinstvenih proizvodov ter postalo vodilni proizvajalec in inovator na trgu.

Tabela 11: Merila uspeha

Tip organizacijske kulture	Sedanje stanje	Želeno stanje
Kultura klana (A)	1,60	3,31
Kultura adhokracije (B)	2,38	2,83
Kultura trga (C)	3,00	2,05
Kultura hierarhije (D)	3,02	1,81

Vir: lastno delo.

Slika 8: Merila uspeha



Vir: lastno delo.

8.2.2 Analiza zadovoljstva zaposlenih

V prvem delu analize zadovoljstva zaposlenih so predstavljeni rezultati treh splošnih vprašanj iz vprašalnika. Drugi del pa je namenjen ugotovitvi zaznanega zadovoljstva zaposlenih v družinskem podjetju, kjer je uporabljeno orodje za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu – MSQ.

Na vprašanje »Kateri ključni dejavniki in lastnosti so vam najpomembnejši pri delu v družinskem podjetju?« so morali anketiranci odgovoriti tako, da so izbrali tri odgovore, s katerimi se najbolj strinjajo. Vsi odgovori so prikazani na grafu 1 v prilogi 2. Zaposleni izražajo, da jim v izbranem podjetju največ pomenijo spoštovanje med zaposlenimi, medsebojna podpora med zaposlenimi in učinkovitost, ki vključuje izboljšanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov brez ogrožanja kakovosti, kar zagotavlja konkurenčnost. Navedene odgovore je izbralo po 21 zaposlenih. Za vsak odgovor je tako glasovalo 16,7 % vseh anketirancev. Nadalje zaposleni kot pomembne zaznavajo: zaupanje med zaposlenimi z 11,9 % (15 glasov), lojalnost podjetju z 11,1 % (14 glasov), osebno in poslovno odgovornost z 10,3 % (13 glasov) ter integriteto, ki pomeni ravnanje z moralnimi in etičnimi načeli, z 9,5 % (12 glasov). Med najmanj pomembnimi dejavniki po njihovem mnenju izstopajo: pogum in tveganje – soočanje s spremembami in pripravljenost sprejemanja odločitev (4,0 %; 5 glasov) ter družbena odgovornost in zgodovinski ponos – podjetniška dediščina in dosežki, oba z 1,6 % (2 glasova).

Graf 2 v prilogi 3 prikazuje zaznave zaposlenih glede ocen vidikov trenutne zaposlitve v družinskem podjetju. Anketiranci so odgovarjali po 5-stopenjski Likertovi lestvici, to je od 1 – zelo slabo do 5 – zelo dobro. Zaposleni izražajo, da so najvišje ocenjeni vidiki zaposlitve prožnost in fleksibilnost pri delu, ločevanje osebnega in poslovnega življenja ter osebni odnosi in medsebojno zaupanje med zaposlenimi. Nobeden od vidikov po njihovem mnenju ni bil izrazito negativno ocenjen. Večina trditev se nagiba k sredini, kar kaže na neopredeljenost v njihovih zaznavah glede posameznih vidikov zaposlitve.

Graf 3 v prilogi 4 prikazuje, kako zadovoljni so zaposleni po lastnem doživljanju z delom, ki ga opravljajo v družinskem podjetju. Anketiranci so odgovarjali po 5-stopenjski Likertovi lestvici, to je od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – povsem se strinjam. Iz grafa je razvidno, da je večina zaposlenih v splošnem zadovoljna z delom v družinskem podjetju. Največ zadovoljstva izražajo zaposleni pri trditvah, da radi opravljajo svoje delo in da so ponosni nanj. Kljub prevladujočemu pozitivnemu odnosu do dela pa se največja raznolikost v odgovorih po njihovih zaznavah pojavlja pri trditvah, povezanih z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem ter vplivom dela na osebno srečo.

Graf 4 v prilogi 5 predstavlja zaznave zaposlenih glede splošnega počutja v življenju. Anketiranci so odgovarjali po 5-stopenjski Likertovi lestvici, to je od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – povsem se strinjam. Večina zaposlenih izraža, da v življenju uživa, se počuti srečno

in se v primerjavi z vrstniki ne vidi kot manj srečna. Na podlagi rezultatov lahko povzamemo, da so zaposleni na splošno zelo zadovoljni s svojim življenjem, pri čemer morebitno nezadovoljstvo ne vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu.

V nadaljevanju sledi prvi del analize orodja za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu – MSQ. Zaposleni so na trditev »V svoji sedANJI službi občutim ali se tako počutim ...« odgovarjali po 5-stopenjski Likertovi lestvici, to je od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – povsem se strinjam. V grafu 5 v prilogi 6 so prikazana povprečja odgovorov za posamezne trditve. Najboljše ocenjene trditve so po zaznavah zaposlenih, da imajo možnost občasno opravljati različne delovne naloge (4,31), da imajo možnost pomagati sodelavcem pri njihovem delu (4,21), da so lahko ves čas zaposleni (4,12) in da imajo možnost samostojnega dela (4,07). Na drugi strani pa so po njihovem doživljanju najslabše ocenjene trditve, da imajo možnost preizkusiti svoje lastne metode pri opravljanju dela (3,48), da imajo možnost svobodno presoјati (3,45) in da imajo ustrezno veljavo v širšem okolju (3,36).

Spodnja analiza standardnih odklonov v tabeli 12 prikazuje stopnjo raznolikosti oziroma konsistentnost mnenj in zaznav zaposlenih glede obravnavanega vprašanja. Najnižjo razpršenost ima trditev »da imam možnost občasno opravljati različne delovne naloge«. Standardni odklon znaša 0,749. To pomeni, da je večina zaposlenih enotnih oziroma imajo glede te trditve podobno mnenje. Hkrati ima ta trditev tudi najvišjo povprečno vrednost, kar kaže na visoko zaznano zadovoljstvo zaposlenih glede raznolikosti delovnih nalog. Mnenja zaposlenih se najbolj razlikujejo pri trditvi »da je moj nadrejeni sposoben sprejemati odločitve«, kjer standardni odklon znaša 1,292. Poleg tega je tudi povprečna ocena te trditve razmeroma nizka glede na preostale. Velika razpršenost odgovorov kaže, da zaposleni različno doživljajo vodstvo podjetja. Medtem ko so nekateri z odločevalskimi sposobnostmi nadrejenih zelo zadovoljni, drugi izražajo nezadovoljstvo.

Tabela 12: Standardni odklon – počutje zaposlenih v sedANJI službi

V svoji sedANJI službi občutim ali se tako počutim ...	Standardni odklon
da sem lahko ves čas zaposlen	1,041
da imam možnost samostojnega dela	0,838
da imam možnost občasno opravljati različne delovne naloge	0,749
da imam ustrezno veljavo v širšem okolju	1,008
da je moj nadrejeni sposoben sprejemati odločitve	1,292
da imam možnost opravljati naloge, ki niso v nasprotju z mojo vestjo	1,191
da mi služba nudi stalno zaposlitev	1,209
da imam možnost pomagati sodelavcem pri njihovem delu	0,898
da lahko dajem navodila ljudem, kaj naj naredijo	1,127
da imam možnost delati tisto, pri čemer izkoristim svoje sposobnosti	1,055
da imam možnost svobodno presoјati	1,194
da imam možnost preizkusiti svoje lastne metode pri opravljanju dela	1,131

Vir: lastno delo.

Pri drugem delu orodja MSQ so zaposleni na trditev »Zadovoljen sem ...« prav tako odgovarjali po 5-stopenjski Likertovi lestvici, to je od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen. V grafu 6 v prilogi 7 so prikazana povprečja odgovorov za posamezne trditve. Povprečne ocene se po večini ponovno gibljejo okoli sredine, kar kaže na neopredeljenost v zaznavah zaposlenih glede posamezne trditve. Zaposleni so najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji (3,64) in medsebojnim razumevanjem med sodelavci (3,62). Glede možnosti napredovanja v trenutni službi so skoraj popolnoma nevtralni (2,98). Najmanj pa so zadovoljni s pohvalami, ki jih dobijo za dobro opravljeno delo, ki ima povprečje 2,43.

Kot je prikazano v tabeli 13, ima po zaznavah zaposlenih najnižjo razpršenost mnenj trditev »z možnostjo napredovanja v tej službi«, pri kateri standardni odklon znaša 0,841. To pomeni, da imajo zaposleni podobno mnenje glede sistema napredovanja. Povprečna ocena kaže na izrazito nevtralno stališče zaposlenih oziroma zmerno zadovoljstvo. Najvišjo razpršenost ima trditev »ob pohvalah za dobro opravljeno delo«, kjer standardni odklon znaša 1,233. Med zaposlenimi vlada velika neenotnost glede občutka prepoznavnosti in pohvale. Nekateri to doživljajo pogosto, medtem ko drugi skorajda ne. Ob tem je povprečna ocena najnižja glede na preostale trditve, kar dodatno opozarja na pomanjkanje pozitivne povratne informacije in možnosti priznanja.

Tabela 13: Standardni odklon – zadovoljstvo zaposlenih v sedanji službi

Zadovoljen sem ...	Standardni odklon
z načinom, kako moj nadrejeni ravna s svojimi zaposlenimi	1,116
z načinom izvajanja politik podjetja	1,000
z višino plačila in obsegom dela	1,122
z možnostmi napredovanja v tej službi	0,841
z delovnimi pogoji	1,008
z medsebojnim razumevanjem med sodelavci	0,882
ob pohvalah za dobro opravljeno delo	1,233
ob občutku izpolnjenosti pri delu	0,989

Vir: lastno delo.

8.2.3 Analiza povezave med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih

V spodnji tabeli 14 je prikazana Spearmanova korelacija med dimenzijami organizacijske kulture po modelu OCAI in zadovoljstvom zaposlenih, merjenim z modelom MSQ. Rezultati kažejo, da v izbranem družinskem podjetju v sedanjem stanju ni zaznanih statistično značilnih povezav med povprečnim zadovoljstvom zaposlenih in posameznimi tipi organizacijske kulture. Zaznane pa so statistično značilne negativne povezave med posameznimi tipi kulture. Najizrazitejša je negativna povezava med kulturo trga in kulturo

hierarhije (−0,640), kar je skladno s teoretičnim izhodiščem modela konkurenčnih vrednot. Ti dve kulturi sta si nasprotujoči, saj je tržna kultura osredotočena na zunanje okolje in doseganje rezultatov, hierarhična kultura pa k notranjemu okolju ter nadzoru in stabilnosti. Poleg tega je bila zaznana tudi negativna povezava med kulturo klana in kulturo adhokracije (−0,341), kar nakazuje, da sočasna močna prisotnost obeh tipov kultur ni pogosta. To odraža napetost med notranjo usmerjenostjo na sodelovanje (kultura klana) in zunanjo usmerjenostjo na inovativnost (kultura adhokracije).

Tabela 14: Prikaz Spearmanove korelacije med tipi organizacijske kulture (OCAI) in zadovoljstvom zaposlenih (MSQ) – sedanje stanje

		MSQ_povprečje	Klan_povprečje	Adhokracija_povprečje	Trg_povprečje	Hierarhija_povprečje
MSQ_povprečje	Korelacijski koeficient	1,000	0,148	0,046	-0,019	-0,125
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	.	0,348	0,772	0,905	0,431
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Klan_povprečje	Korelacijski koeficient	0,148	1,000	-0,341*	-0,224	-0,279
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,348	.	0,027	0,155	0,074
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Adhokracija_povprečje	Korelacijski koeficient	0,046	-0,341*	1,000	-0,214	-0,117
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,772	0,027	.	0,174	0,460
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Trg_povprečje	Korelacijski koeficient	-0,019	-0,224	-0,214	1,000	-0,640**
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,905	0,155	0,174	.	<0,001
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Hierarhija_povprečje	Korelacijski koeficient	-0,125	-0,279	-0,117	-0,640**	1,000
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,431	0,074	0,460	<,001	.
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42

* Korelacija je statistično značilna na ravni 0,05 (2-repni preizkus).

** Korelacija je statistično značilna na ravni 0,01 (2-repni preizkus).

Vir: lastno delo.

Prav tako ni zaznati statistično značilnih povezav med zadovoljstvom zaposlenih in posameznimi dimenzijami za želeno stanje, kar prikazuje tabela 15. To pomeni, da zaposleni v izbranem družinskem podjetju ne izražajo enotne in jasne želje po določenem tipu organizacijske kulture, ki bi bil neposredno povezan z njihovo zaznano stopnjo zadovoljstva. Razvidne pa so statistično značilne negativne povezave med posameznimi tipi zelenih kultur. Najizrazitejše so negativne povezave med kulturo hierarhije in kulturo klana (−0,503), med kulturo trga in kulturo klana (−0,487) ter med kulturo adhokracije in kulturo hierarhije (−0,350), kar je skladno s teoretičnimi predpostavkami modela OCAI, saj te dimenzije predstavljajo med seboj nasprotno si kulturne vrednote.

Tabela 15: Prikaz Spearmanove korelacije med tipi organizacijske kulture (OCAI) in zadovoljstvom zaposlenih (MSQ) – želeno stanje

		MSQ_povprečje	Klan_povprečje	Adhokracija_povprečje	Trg_povprečje	Hierarhija_povprečje
MSQ_povprečje	Korelacijski koeficient	1,000	-0,030	-0,214	-0,002	0,213
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	.	0,849	0,174	0,992	0,177
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Klan_povprečje	Korelacijski koeficient	-0,030	1,000	-0,140	-0,487**	-0,503**
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,849	.	0,377	0,001	<,001
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Adhokracija_povprečje	Korelacijski koeficient	-0,214	-0,140	1,000	-0,232	-0,350*
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,174	0,377	.	0,139	0,023
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Trg_povprečje	Korelacijski koeficient	-0,002	-0,487**	-0,232	1,000	-0,193
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,992	0,001	0,139	.	0,22
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42
Hierarhija_povprečje	Korelacijski koeficient	0,213	-0,503**	-0,350*	-0,193	1,000
	Statistična značilnost (2-repni preizkus)	0,177	<,001	0,023	0,220	.
	Velikost vzorca	42	42	42	42	42

* Korelacija je statistično značilna na ravni 0,05 (2-repni preizkus).

** Korelacija je statistično značilna na ravni 0,01 (2-repni preizkus).

8.2.4 Analiza inovativnosti

Graf 7 v prilogi 8 prikazuje mnenje in zaznave zaposlenih o tem, ali je izbrano družinsko podjetje nagnjeno k nenehnemu razvoju in inovativnosti. To pomeni, da ima v podjetju vsak zaposleni možnost, da skuša s svojim znanjem, talentom, obnašanjem in vrednotami ustvariti nekaj novega, neznanega ali drugačnega. Spremembe v podjetju so stalnica in so pozitivno sprejete. Anketiranci so odgovarjali po 5-stopenjski Likertovi lestvici, to je od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – povsem se strinjam. S trditvijo se strinja 35,7 % vseh anketirancev, medtem ko se jih 28,6 % ne strinja. Neodločenih je 23,8 %. Deleža anketirancev, ki so izbrali odgovora »sploh se ne strinjam« (4,8 %) in »povsem se strinjam« (7,1 %), sta majhna v primerjavi z ostalimi odgovori.

Povprečna ocena obravnavanega vprašanja znaša 3,12, standardni odklon pa 1,064. To pomeni, da imajo zaposleni precej nevtrarno mnenje glede stopnje inovativnosti v podjetju in da podjetje po njihovem doživljanju nima enotne inovativne kulture. Standardni odklon kaže na zmerno razpršenost mnenj, kar kaže na to, da nekateri zaposleni podjetje zaznavajo kot inovativno, drugi pa se s tem ne strinjajo.

Zaposleni so lahko po želji zapisali tudi podrobnejša pojasnila k obravnavanemu vprašanju, vključno s primeri iz prakse. Iz njihovih odgovorov lahko povzamemo, da je po njihovem doživljanju podjetje močno usmerjeno v razvoj, kar potrjuje veliko število novih projektov na letni ravni. Kljub temu zaposleni zaznavajo, da mnogo projektov ostaja neizpeljanih zaradi slabe organizacije vodenja le-teh. Menijo, da je v razvoj vključena le majhna skupina zaposlenih, ki nima možnosti aktivnega sodelovanja, saj pobude za razvoj po večini prihajajo s strani lastnika. Zaradi težav pri dostopu do ustreznega kadra in omejenih priložnosti za uveljavljanje novih idej zaposleni zaznavajo pomanjkanje inovativnosti.

8.3 Ugotovitve in priporočila na podlagi opravljene analize

8.3.1 Raziskovalno vprašanje 1

Prvo raziskovalno vprašanje se glasi: Kaj je prevladujoči tip organizacijske kulture v izbranem družinskem podjetju? Na podlagi opravljene analize z uporabo instrumenta OCAI sem ugotovila, da zaposleni zaznavajo, da v izbranem družinskem podjetju trenutno prevladuje kultura trga (2,79), sledita ji kultura adhokracije (2,70) in kultura hierarhije (2,65). Najmanj prisotna pa je po njihovem doživljanju kultura klana (1,86), ki si jo zaposleni v prihodnosti močno želijo, saj se ravno pri tej kulturi pojavlja največji razkorak z želenim stanjem (3,10). Na drugo mesto so po lastnih preferencah postavili kulturo hierarhije (2,53), ki ji sledi kultura adhokracije (2,38). Kot najmanj zaželeno kulturo v prihodnje so uvrstili kulturo trga (1,98), ki pa po njihovi zaznavi trenutno prevladuje.

Rezultati po doživljanju zaposlenih kažejo, da je podjetje trenutno močno usmerjeno v rezultate, konkurenčnost in doseganje ciljev, kar je značilno za kulturo trga, ki je osredotočena predvsem na zunanje okolje in tekmovalnost. Deloma so zaznane tudi značilnosti adhokracije (inovativnost, svobodno mišljenje) in hierarhije (formalna pravila, struktura in stabilnost). Najmanj pozornosti podjetje po mnenju zaposlenih trenutno namenja osebnim odnosom, tradiciji, skrbi za zaposlene in družinskim vezem, kar so značilnosti kulture klana.

Zaposleni so precej neodločeni glede trenutne organizacijske kulture, pri čemer jo večinoma ocenjujejo kot manj ustrezno. Prav tako so precej neodločeni glede preostalih posameznih vidikov zaposlitve v družinskem podjetju. Najbolj si želijo, da bi podjetje v prihodnosti dalo večji poudarek na notranje okolje in sodelovanje. Poudarjajo pomen dobre delovne klime, timskega dela, mentorstva, medsebojne podpore, soglasja, varnosti zaposlitve in stabilnih medosebnih odnosov. Želijo si ohraniti osredotočenost na inovacije in razvoj, vendar po njihovem doživljanju zmanjšati poudarek na tekmovalnosti in ciljni naravnosti, saj lahko to vodi v agresivno delovno okolje. Radi bi, da bi podjetje povezovala zvestoba in medsebojno zaupanje, kar bi povečalo stopnjo pripadnosti zaposlenih.

Trenutna razvrstitev tipov organizacijske kulture je možna, a je precej netipična za družinska podjetja. Ker podjetje spada med srednje velika podjetja, to lahko nakazuje, da je doseglo točko, kjer brez jasne strukture, pravil in predvidljivosti ne more več učinkovito delovati. Takšna usmerjenost lahko vodi v manjši občutek pripadnosti in osebnega zadovoljstva med zaposlenimi. Podjetje se očitno vse bolj osredotoča na doseganje rezultatov in konkurenčnost, s čimer daje poudarek na zunanje odnose, dolgoročne cilje in strategije, kar je značilno za kulturo trga.

Da bi se podjetje izognilo morebitnemu nezadovoljstvu zaposlenih v prihodnje, bi predlagala, da nameni več pozornosti preoblikovanju organizacijske kulture v smer, ki zmanjšuje osredotočenost na zunanje tekmovalne pritiske in večjo pozornost namenja spodbujanju človeških odnosov, sodelovanju in ustvarjalnosti. Tak pristop bi prispeval k večjemu zadovoljstvu, motivaciji in zavzetosti zaposlenih, kar bi dolgoročno koristilo tako zaposlenim kot podjetju. To pomeni, da mora podjetje v prihodnje večji poudarek dati na spodbujanje sodelovanja, zaupanja, pripadnosti, mentorstva, timskega dela, odprte komunikacije in medsebojne podpore ter krepiti občutek varnosti zaposlitve in stabilnih medosebnih odnosov. Omejiti mora pretirani pritisk na doseganje ciljev in zmanjšati tekmovanje med zaposlenimi ter uvesti mehkejša merila uspeha, ki vključujejo osebni razvoj in dobrobit zaposlenih. To lahko pomaga preprečiti agresivnost in brezobzirnost v slogu vodenja ter spodbuja bolj podporno in zdravo delovno okolje.

8.3.2 Raziskovalno vprašanje 2

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: Kako je organizacijska kultura povezana z zadovoljstvom zaposlenih? Na podlagi opravljene analize OCAI in dodatnih vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih sem ugotovila, da med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem družinskem podjetju obstaja zaznana povezava. Zaposleni si želijo, da bi trenutno prevladujočo kulturo trga v prihodnje zamenjala kultura klana, ki temelji na timskem duhu, skrbi za zaposlene, medsebojni podpori in zaupanju, mentorstvu, soglasju, varnosti zaposlitve in stabilnih odnosih. Ti elementi so se hkrati izkazali tudi kot ključni dejavniki in lastnosti zadovoljstva zaposlenih, saj so med pomembnejše uvrstili spoštovanje med zaposlenimi, medsebojno podporo in zaupanje med zaposlenimi. Glede na navedeno lahko sklepamo, da zaposleni v prihodnosti dajejo večji poudarek notranjemu okolju in krepitvi medosebnih odnosov.

Z analizo sem potrdila ugotovitve iz teoretičnega dela raziskave, da organizacijska kultura, ki temelji na osebnem odnosu, mentorstvu in spoštovanju drugih, spodbuja večjo zvestobo, dolgoročno zavezanost in višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Nasprotno pa kultura, utemeljena na nadzoru, agresivnosti in močni usmerjenosti v individualne dosežke, teh pozitivnih učinkov ne prinaša. Zaposleni takšna podjetja ne dojemajo kot primerna za dolgoročno zaposlitev in osebno zadovoljstvo, zato bi podjetju predlagala, da se usmeri v kulturo klana, ki bo izboljšala trenutno in dolgoročno stanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

Kljub temu pa analiza Spearmanove korelacije med organizacijsko kulturo (OCAI) in zadovoljstvom zaposlenih (MSQ) tako za sedanje kot za željeno stanje ni pokazala statistično značilnih povezav med posameznimi tipi kulture in stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Rezultati kažejo, da sama prisotnost določenega tipa kulture ne vpliva neposredno na zadovoljstvo zaposlenih. Ta ugotovitev je skladna z literaturo, ki poudarja, da je vpliv kulture pogosto posreden, kompleksen in odvisen predvsem od drugih dejavnikov, kot je ujemanje percepcij in vrednot zaposlenih z vrednotami podjetja.

Na podlagi dobljenih rezultatov sklepam, da organizacijska kultura sama po sebi ne določa zadovoljstva zaposlenih, lahko pa pomembno prispeva k njemu, kadar se sklada z vrednotami in zaznavami zaposlenih. To pomeni, da ni dovolj, da ima podjetje določen tip kulture, če ta ne ustreza zaposlenim. V izbranem družinskem podjetju se kaže jasno izražena želja po kulturi, ki bolj podpira notranje vrednote zaposlenih, kar bi lahko dolgoročno prispevalo k večjemu zadovoljstvu. Čeprav so zaposleni izrazili željo po kulturi klana, rezultati kažejo, da samo izražena želja po določenem tipu kulture še ne pomeni višje ravni zadovoljstva. Pomembno je, da zaposleni pri delu tudi dejansko doživljajo vrednote kulture klana, torej sodelovanje, podporo in varnost. To pomeni, da trenutna kultura v podjetju ne ustreza pričakovanjem in njihovim vrednotam. Podjetju bi predlagala, da se prilagodi zaznamim željam zaposlenih in razvije kulturo, ki bolj odraža njihove individualne

vrednote, kar lahko postopno izboljša njihovo zadovoljstvo. V primeru družinskega podjetja je to še posebej pomembno, saj se zaposleni pogosteje identificirajo s podjetjem in pričakujejo bolj osebni pristop, stabilne odnose in občutek pripadnosti. Vpliv organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih lahko tako postane pomemben predvsem takrat, kadar se vrednote podjetja ujemajo z vrednotami in doživljanjem zaposlenih, vendar pa zadovoljstvo zaposlenih v takem okolju ni odvisno zgolj od kulturnega ujetja, ampak tudi od načina vodenja, delovnih pogojev, občutka spoštovanja itd. Pri družinskih podjetjih ima pri oblikovanju organizacijske kulture pomembno vlogo tudi ustanovitelj družinskega podjetja, ki s svojimi vrednotami, pričakovanji in stilom vodenja pogosto določa, v katero smer se kultura razvija. Če je ustanovitelj odprt, razvojno naravn in spodbuja sodelovanje, to lahko vodi v povečanje zadovoljstva zaposlenih. Vpliv kulture je zato zelo kompleksen in pogosto posreden, saj se izraža skozi vsakodnevne interakcije, način komunikacije ter raven zaupanja med zaposlenimi in vodstvom. Podjetju bi predlagala, da gre načrtno v postopne spremembe na področju organizacijske kulture, ki bodo sprejete s strani zaposlenih. Pri sami implementaciji pa mora uporabiti povratne informacije zaposlenih, ki bodo pripomogle pri oblikovanju nadaljnjih ukrepov za doseg želene kulture. Vodstvo lahko vključi zaposlene v proces prek različnih delavnic, kjer bi lahko skupaj z zaposlenimi kolektivno definirali vrednote in smernice za prihodnost.

8.3.3 Raziskovalno vprašanje 3

Tretje raziskovalno vprašanje se glasi: Kako je organizacijska kultura povezana z inovativnostjo podjetja? Kultura adhokracije, ki je v največji meri povezana z inovativnostjo, je po zaznavah zaposlenih trenutno v izbranem družinskem podjetju na drugem mestu (2,70). V želenem stanju ta pade na tretje mesto od štirih kultur, kar pomeni, da se njena zaželenost za prihodnost rahlo zmanjša (2,38). Na trenutno stanje omenjene kulture v podjetju kaže tudi vprašanje, ki je bilo postavljeno zaposlenim, in sicer, ali menijo, da je izbrano družinsko podjetje nagnjeno k nenehnemu razvoju in inovativnosti. Le 35,7 % od vseh sodelujočih se je s trditvijo strinjalo, medtem ko se jih 28,6 % ne strinja, 23,8 % pa je neodločenih. Odstotek tistih, ki so glasovali za odgovora »povsem se strinjam« in »sploh se ne strinjam« je zelo majhen (7,1 % in 4,8 %). To kaže na različne zaznave zaposlenih oziroma zmerno doživljanje inovativnosti v kulturi podjetja in na precej razdeljena mnenja, kar bi lahko pomenilo, da je to posledica pomanjkanja jasne inovacijske strategije. Rezultati kažejo, da nekateri zaposleni podjetje zaznavajo kot inovativno, medtem ko se drugi s tem ne strinjajo.

Iz odgovorov zaposlenih in iz že opisanega lahko povzamem, da je podjetje močno usmerjeno v razvoj, saj letno opravi večje število novih projektov. Slabe organizacijske in vodstvene pomanjkljivosti na tem področju pa zaposleni zaznavajo kot razlog za številne neizpeljane projekte. Po njihovem mnenju je v razvoj vključena le majhna skupina zaposlenih, saj po večini ideje prihajajo s strani lastnika. Pomanjkanje inovativnosti izhaja iz težav pri dostopu do ustreznega kadra in iz omejenih priložnosti za uveljavljanje novih

idej s strani zaposlenih. To bi lahko pomenilo, da trenutna kultura v podjetju ne spodbuja psihološke varnosti, kar zmanjšuje pripravljenost na tveganje in ustvarjalnost.

Na podlagi opravljene analize sklepam, da zaposleni ne vidijo potrebe po večji inovativnosti, želijo pa si večje vključenosti, sodelovanja, podpore in manj pritiska s strani vodstva. Zaposleni trenutno pogum in tveganje – soočanje s spremembami in pripravljenost sprejemanja odločitev uvrščajo med manj pomembne lastnosti in dejavnike, pomembne pri delu v družinskem podjetju. Kultura, ki si jo želijo zaposleni, bi po njihovem mnenju morala biti podprta z zaupanjem, svobodo in varnim okoljem za izražanje idej, kar pa bi omogočila usmerjenost v kulturo klana, ki jo želijo imeti zaposleni v prihodnosti. Trenutno je kultura klana na zadnjem mestu, zato bi bilo potrebno, da podjetje preoblikuje svojo trenutno kulturo trga, ki je usmerjena predvsem na zunanje okolje, v kulturo klana. Takšna kultura družinskim podjetjem omogoča večjo inovativnost, saj temelji na prožnosti, ki jo prinašajo družinske vezi, ter na večji strpnosti do napak in napačnih predpostavk pri uresničevanju novih idej. To spodbuja ustvarjalnost in vodi v višjo stopnjo inovativnosti. Sedanja raven inovativnosti v podjetju lahko izhaja iz tega, da podjetje še vedno poleg direktorice vodi prokurist, ki je hkrati tudi njegov ustanovitelj podjetja. Ta glede na komentarje zaposlenih v večji meri vpliva na trenutno stanje inovativnosti.

Za družinsko podjetje je dolgoročno ključno, da neguje organizacijsko kulturo, ki spodbuja podjetništvo. Ta ne sme temeljiti zgolj na posameznikih, temveč na kolektivni podjetniški naravnosti vseh zaposlenih. Pomembno je, da vodstvo spodbuja zaposlene k sodelovanju v strateškem dialogu in med njimi gradi zaupanje, saj se le tako lahko vzpostavi inovativno in spodbudno ter podporno delovno okolje. Podjetje mora torej stremeti k ohranjanju elementov adhokracije, kot sta svobodno mišljenje in inovativnost, hkrati pa tudi k zagotavljanju jasnih struktur in pravil, ki podpirajo predvidljivost in stabilnost. Prav tako mora podjetje krepiti elemente kulture klana, kot so sodelovanje, zaupanje in občutek pripadnosti, ki pomembno prispevajo k izboljšanju delovnega okolja.

8.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih je bila izvedena s pomočjo programa SPSS. Na osnovi danih podatkov sem preverjala povezanost med spremenljivkami z izračunom Spearmanovih korelacij in ugotovila, da rezultati potrjujejo notranjo skladnost modela OCAI glede na strukturo organizacijskih kultur in njihova medsebojna razmerja. Ni pa bila zaznana statistično značilna povezava med posameznimi tipi organizacijske kulture in zadovoljstvom zaposlenih na podlagi modelov OCAI in MSQ. Povezava med obema pojmom tako ostaja nerazjasnjena in predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskovanje. Zadovoljstvo zaposlenih je kompleksen pojav, ki ni odvisen od organizacijske kulture, temveč tudi od številnih osebnih, socialnih in delovnih dejavnikov. To potrjuje tudi dejstvo, da zaposleni svoje zadovoljstvo pogosto utemeljujejo na širšem spektru doživljanj in

vrednot, zato povezave med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih niso vedno močne ali statistično značilne.

Raziskava v tem magistrskem delu je bila izvedena v enem družinskem podjetju z razmeroma majhnim številom sodelujočih, kar lahko zmanjšuje statistično moč analiz in omejuje možnost posploševanja ugotovitev na druga podjetja. Vključitev večjega števila zaposlenih, različnih podjetij, panog in velikosti podjetij bi omogočila zanesljivejšo statistično obdelavo podatkov ter primerjavo rezultatov v različnih kontekstih. Poleg tega je bila raziskava zasnovana na kvantitativni metodi z uporabo vprašalnikov, kot sta OCAI in MSQ, kar omogoča analizo in primerjavo podatkov, ne omogoča pa poglobljenega razumevanja subjektivnih zaznav in individualnih izkušenj zaposlenih. S tem je onemogočen vpogled v to, kako in zakaj zaposleni doživljajo organizacijsko kulturo ter kako jo povezujejo z lastnim zadovoljstvom pri delu. Standardizirani vprašalnik MSQ ne zajema vseh pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kot sta ujemanje vrednot zaposlenih in vrednot podjetja ali vpliv ustanovitelja na oblikovanje organizacijskih vrednot in kulture. Čeprav so bila nekatera področja zadovoljstva dodatno pokrita z lastno oblikovanimi vprašanji, nekateri ključni dejavniki niso bili vključeni, kar pomeni, da raziskava ne ponuja popolne slike o zadovoljstvu zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je večdimenzionalen konstrukt, ki ga je težko v celoti zajeti le s kvantitativnim pristopom. Raziskava temelji na uporabi kvantitativnih metod, kar pomeni, da je osredotočena na merljive odzive in omogoča analizo ter primerjavo podatkov, ne omogoča pa globljega vpogleda v zaznave in izkušnje zaposlenih. Neupoštevanje nekaterih pomembnih dejavnikov pomeni, da rezultati raziskave ne predstavljajo celovitega vpogleda v kompleksnost zadovoljstva zaposlenih. To bi omogočila uporaba kvalitativne analize, na primer z uporabo intervjujev, ki bi dala vpogled v osebne izkušnje zaposlenih in v ujemanje njihovih vrednot z vrednotami podjetja, kar v tej raziskavi ni bilo vključeno. Poleg tega raziskava ne vključuje analize vloge ustanovitelja, ki ima v podjetju še vedno pomembno vlogo, in njegovega vpliva na oblikovanje organizacijske kulture. Nadaljnje raziskovanje bi lahko prispevalo k boljšemu razumevanju, v kolikšni meri organizacijska kultura odraža širše vrednote podjetja ali pa predvsem osebni vpliv vodstva.

9 SKLEP

Organizacijska kultura predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov sodobnega poslovnega okolja, saj pomembno vpliva na vedenje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in dolgoročno uspešnost podjetja. V magistrskem delu je bila izvedena raziskava v izbranem družinskem podjetju, ki je razkrila več pomembnih ugotovitev na področju organizacijske kulture, zadovoljstva zaposlenih in inovativnosti. Na podlagi analize podatkov, zbranih z uporabo modela OCAI, zaposleni zaznavajo, da v podjetju trenutno prevladuje kultura trga, ki temelji predvsem na konkurenčnosti, doseganju rezultatov in uresničevanju ciljev. Zaposleni si v prihodnosti želijo, da bi podjetje razvilo kulturo klana, v kateri bi več pozornosti namenilo notranjemu okolju in sodelovanju. To pomeni, da bi kultura temeljila na dobri delovni klimi,

timskem delu, mentorstvu, medsebojni podpori, soglasju, zaupanju, skrbi za zaposlene, varnosti zaposlitve in stabilnih medosebnih odnosih. Velik razkorak med trenutno zaznano in želeno kulturo nakazuje potrebo po preoblikovanju organizacijske kulture podjetja, saj bi ta lahko bistveno prispevala k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in krepitvi dolgoročne organizacijske stabilnosti.

Kljub izraženi zaznani želji zaposlenih po bolj človeško usmerjeni kulturi klana analiza z uporabo orodja SPSS in Spearmanove korelacije ni pokazala statistično značilne povezave med posameznimi tipi organizacijske kulture in zadovoljstvom zaposlenih. Analiza je temeljila na podatkih, pridobljenih z uporabo modelov OCAI in MSQ. Rezultati kažejo na kompleksnost zadovoljstva zaposlenih, ki ga ni mogoče pojasniti zgolj s tipom organizacijske kulture. Zadovoljstvo je namreč lahko odvisno od številnih drugih dejavnikov, med katerimi je pomembno tudi ujemanje vrednot in zaznav zaposlenih z vrednotami podjetja. Le kultura, ki je skladna s pričakovanji in izkušnjami zaposlenih, lahko vodi v večje zadovoljstvo. V izbranem družinskem podjetju trenutna kultura očitno ne odraža pričakovanj zaposlenih, kar lahko negativno vpliva na njihovo dolgoročno motivacijo in pripadnost. Raziskava je pokazala, da zaposleni največjo vrednost pripisujejo timskega delu, medsebojni podpori, stabilnosti in občutku varnosti pri delu. Ti elementi v obstoječi kulturi niso izrazito prisotni, zato bi podjetje moralo postopoma preiti iz tržno usmerjene kulture v bolj sodelovalno in podporno kulturo klana, če si želi izboljšati zadovoljstvo zaposlenih. Ključno je, da zaposleni pri delu dejansko doživljajo vrednote kulture, ki so jim pomembne. Rezultati raziskave so prav tako pokazali, da zaposleni podjetje ne dojemajo kot izrazito inovativnega, kljub zaznani usmerjenosti v razvoj. Kultura adhokracije, ki je sicer povezana z inovativnostjo, je v podjetju prisotna, vendar zaposleni v njej ne prepoznavajo stabilne inovacijske strategije. Ključni razlog za to je pomanjkanje vključenosti širšega kroga zaposlenih v razvojne procese. Glavno vlogo pri razvoju ima še vedno ustanovitelj podjetja skupaj s peščico izbranih zaposlenih. To negativno vpliva na psihološko varnost preostalih zaposlenih, kar omejuje izkoriščanje potenciala in ustvarjalnosti, ki bi jo lahko prispeval širši krog zaposlenih.

Raziskava je opozorila tudi na nekatere metodološke omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Vzorec sodelujočih zaposlenih je bil razmeroma majhen, saj je bila raziskava izvedena v enem srednje velikem družinskem podjetju, kar omejuje možnost posploševanja rezultatov na druga podjetja. Poleg tega je bila uporabljena zgolj kvantitativna metoda, ki ni zajela vseh subjektivnih zaznav in doživljanj zaposlenih. Za celovitejši vpogled bi bilo smiselno vključiti tudi analizo vpliva ustanovitelja, ki ima v družinskih podjetjih pogosto ključno vlogo pri oblikovanju kulture. V izbranem podjetju ustanovitelj še vedno ohranja pomemben vpliv, kar lahko bistveno vpliva na smer razvoja organizacijske kulture. Uporaba kvalitativnih metod, kot na primer intervju, bi prispevala k boljšemu razumevanju zaposlenih in vodstva. Na podlagi ugotovitev in zaznanih potreb zaposlenih priporočam, da izbrano družinsko podjetje postopoma preoblikuje svojo trenutno organizacijsko kulturo v kulturo klana, ki bo bolj usklajena s pričakovanji zaposlenih in ki bo hkrati podpirala strateške cilje

podjetja. To pomeni, da mora podjetje zmanjšati pretirani poudarek na konkurenčnosti, uvesti mehkejške kriterije uspeha ter krepiti sodelovanje, mentorstvo, odprto komunikacijo in zaupanje. Vzpostaviti mora podporno okolje, ki temelji na psihološki varnosti, s ciljem ustvarjanja pogojev za razvoj inovativnega okolja, dostopnega vsem zaposlenim. Priporočam tudi, da podjetje pri oblikovanju svoje organizacijske kulture in vrednot upošteva subjektivne zaznave ter izkušnje zaposlenih. Sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju kulture prek različnih delavnic bi omogočilo večjo identifikacijo z vrednotami podjetja. Poleg tega bi bilo dobro, da podjetje vzpostavi sistem rednega zbiranja povratnih informacij, s pomočjo katerih lahko sproti prilagaja ukrepe na področju kulture in vodenja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
2. Aronoff, C. E. in Ward, J. L. (2011). *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success* (2. izd.). Palgrave Macmillan.
3. Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. izd.). John Wiley & Sons, Inc.
4. Ceja, L., Agulles, R. in Tàpies, J. (2010). The Importance of Values in Family-Owned Firms. *IESE Business School Working Paper*, 875. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1701642>
5. Deal, T. E. in Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books.
6. Miller, D., Steier, L. in Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
7. Moretti, M. in Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima: Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*. Založba Univerze na Primorskem.
8. Mullins, L. J. (2005). *Management & Organizational Behaviour* (7. izd.). Pearson Education Limited.
9. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press.
2. Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, 17(1), 55–59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00003.x>
3. Aronoff, C. E. in Ward, J. L. (1997). *Preparing Your Family Business for Strategic Change (Family Business Leadership Series)*. Business Owner Resources.

4. Ashraf, G. in Rezaie, M. H. (2015). Organizational Culture: A Predictor of Faculty Members' Job Satisfaction. *British Journal of Education*, 3(8), 1–9. https://ejournals.org/bje/vol-3-issue-8august-2015/organizational-culture-a-predictor-of-faculty-members-job-satisfaction/?utm_source=chatgpt.com
5. Ashraf, G., Kadir, S. A., Pihie, Z. A. in Rashid, A. M. (2014). The Mediator Role of Organizational Innovativeness Between Organizational Culture and Organizational Effectiveness. *British Journal of Education*, 2(6), 30–54. https://ejournals.org/bje/vol-2issue6november-2014/mediator-role-organizational-innovativeness-organizational-culture-organizational-effectiveness/?utm_source=chatgpt.com
6. Avdelidou-Fischer, N. A. (2006). The Relationship between Organisational Structures and Performance: The Case of the Fortune 500. V J. J. Choi in R. W. Click (ur.), *Value Creation in Multinational Enterprise (International Finance Review, številka 7)* (str. 169–206). Emerald Group Publishing Limited.
7. Baer, M. in Frese, M. (2002). Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
8. Baker, K. A. (2002). Chapter 11. Organizational Culture. <https://www.docsity.com/en/docs/management-benchmark-study-book-summary-chapter-11-literature/44692/>
9. Balthazard, P. A., Cooke, R. A. in Potter, R. E. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms That Form Organizational Culture and Drive Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>
10. Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
11. Baron, J. (2016, 28. marec). *Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses*. <https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>
12. Baykal, E. (2019). Family Firms and the Effects of Organizational Culture on Their Innovation. V J. C. de A. Carvalho, & E. M. C. B. Sabino (ur.), *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies* (str. 207–226). IGI Global.
13. Beckers, R., Boni, M., Fenton, S., Gil-Casares, J. in Vad, M. (2020, avgust). *Culture in Family Business: Embracing Change While Retaining What Matters*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business>
14. Bitenc, M. (2009). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
15. Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>

16. Büschgens, T., Bausch, A. in Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
17. Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.
18. Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey Bass.
19. Cameron, K. in Quinn, R. E. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, 3–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
20. Carlock, R. (2010). *Family business: The Ties That Bind* (video). https://knowledge.insead.edu/family-business/ties-bind?utm_source
21. CFI Education Inc. (2015-2025). *What Is The Hofstede's Cultural Dimensions Theory?* <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>
22. Chatman, J. A. in Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553. <https://www.jstor.org/stable/256699>
23. Cherchem, N. (2017). The Relationship Between Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Does Generational Involvement Matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 87–98. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001>
24. Collins, J. C. in Porras, J. I. (2005). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Random House Business.
25. Cooke, R.A. in Lafferty, J. C. (1987). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergetics.
26. Corbetta, G. in Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 355–362. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>
27. Covin, J. G. in Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
28. Covin, J. G. in Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
29. Culturelligence. (2021). *Organizational Culture Inventory*. <https://culturelligence.com/oci/>

30. Daft, R. L. in Marcic, D. (2009). *Management: The New Workplace*. Evans Publishing Group.
31. Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. in Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 563–576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5%3C563::AID-SMJ99%3E3.0.CO;2-0)
32. Denison Consulting. (brez datuma). *Organizational Culture Surveys: How Aligned Is Your Organizational Culture? Don't Guess – Know*. <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
33. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, Inc.
34. Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.2307/258997>
35. Denison, D. R. in Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
36. Denison, D. R. in Neale, W. S. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting, LLC.
37. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education Limited.
38. Donaldson, L. in Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: Ceo Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
39. Donckels, R. R. in Fröhlich, E. A. (1991). Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische Stratos. *Internationales Gewerbearchiv: IGA; Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*, 39(4), 219–235.
40. Duh, M., Belak, J. in Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 93, 473–489. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0519-9>
41. Dyer Jr, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass Inc., Publishers.
42. Dyer Jr, W. G. (2006). Examining the Family Effect on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
43. Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
44. Dyer, W. G. (1994). Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109–131. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00109.x>

45. Ehrhart, M. G., Schneider, B. in Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
46. FBN. (brez datuma). *About us*. <https://www.fbn-i.org/about-us>
47. Felício, J. A., Couto, E. in Caiado, J. (2014). Human Capital, Social Capital and Organizational Performance. *Management Decision*, 52(2), 350–364. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
48. Fletcher, D., Melin, L. in Gimeno, A. (2012). Culture and Values in Family Business - A Review and Suggestions for Future Research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127–131. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>
49. Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales For Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications, Inc.
50. Fields, D. L. (2013). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Information Age Publishing Inc.
51. Glew, D. J. (2009). Personal Values and Performance in Teams: An Individual and Team-Level Analysis. *Small Group Research*, 40(6), 670–693. <https://doi.org/10.1177/1046496409346577>
52. Glisson, C. in James, L. R. (2002). The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767–794. <https://doi.org/10.1002/job.162>
53. Gruban, B. (2010). Vladna izhodna strategija: Zakaj (ne) bomo uspeli? Brez motiviranih in zavzetih zaposlenih lahko na uspeh preprosto kar pozabimo! *Ekonomska demokracija*, 14(2), 3–6. https://www.delavska-participacija.com/priloge/1539-876718.pdf?utm_source=chatgpt.com
54. Hakim, C. (1993). Boost Morale to Gain Productivity. *Hr Magazine*, Februar, 46–53.
55. Hall, A., Melin, L. in Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
56. Handy, C. B. (1999). *Understanding Organizations* (4. izd.). Penguin Books.
57. Handy, C. B. (2009). *The Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Souvenir Press.
58. Harris, D., Martinez, J. I. in Ward, J. L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
59. Harrison, R. in Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. Pfeiffer & Company.
60. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.2.268>
61. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Keyes, C. L. M. (2003). Well-Being in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. V C. L.

- M. Keyes & J. Haidt (ur.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (str. 205–224). American Psychological Association.
62. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications Inc.
 63. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. in Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
 64. Hogan, S. J. in Coote, L. V. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
 65. IFB Research Foundation. (2019). *Family Business Challenges: Maintaining Family Values* (2. izd.). <https://www.fbrf.org.uk/family-business-challenges>
 66. Juneja, P. (2025, 3. april). *Importance of Organization Culture*. <https://www.managementstudyguide.com/importance-of-organization-culture.htm>
 67. Kenny, T. (1994). From Vision to Reality through Values. *Management Development Review*, 7(3), 17–20. <https://doi.org/10.1108/09622519410060375>
 68. Kerr, J. in Slocum, J. W. (1987). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *Academy of Management Executive*, 1(2), 99–107. <https://www.jstor.org/stable/4164733>
 69. Kets de Vries, M. F. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
 70. Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1)
 71. Kotlar, J. in De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
 72. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. in Bishop, J. W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 275–291. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-2589-1>
 73. La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. in Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
 74. Levy, P. E. (2006). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace* (2. izd.). Houghton Mifflin.
 75. Lincoln, J. R. (1989). Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence From a Large Comparative Survey. *California Management Review*, 32(1), 89–106. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166736>

76. Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
77. Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
78. Mabai, Z. in Hove, G. (2020). Factors Affecting Organisational Performance: A Case of a Human Settlement Department in South Africa. *Open Journal of Business and Management*, 8(6), 2671–2686. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86165>
79. Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill, Inc.
80. MacMillan, I. C. (1986). Progress in Research on Corporate Venturing. V D. Sexton & R. W. Smilor (ur.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (str. 241–263). Ballinger.
81. Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Austrian Institute for sme Research.
82. Melin, L. in Alvesson, M. (1989). *Strategic Change and Entrepreneurship (Working Paper)*. Linköping University.
83. Mihalič, R. (2008a). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Mihalič in Partner d.n.o.
84. Mihalič, R. (2008b). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Mihalič in Partner d.n.o.
85. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
86. Miller, D. in Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1051–1076. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00447.x>
87. Miller, D. in Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Harvard Business School Publishing.
88. Miller, G. A. (1987). Meta-analysis and Culture-free Hypothesis. *Organization Studies* 8(4), 309–326. <https://doi.org/10.1177/017084068700800402>
89. Moorhead, G. in Griffin, R. W. (1998). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (5. izd.). Houghton Mifflin Company.
90. Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. Quorum Books.
91. Možina, S. (2002). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

92. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta.
93. Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote. Kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ipsos.
94. Nahapiet, J. in Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
95. Nazarian, A., Atkinson, P. in Greaves, L. (2015). Impact of Organizational Size on the Relationship between Organisational Culture and Organisational Effectiveness in Iranian Small and Medium-sized Organisations. *Organisational Cultures: An International Journal*, 14(1). <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v14i01/50944>
96. Nerkar, A. A., McGrath, R. G. in MacMillan, I. C. (1996). The Facets of Satisfaction and Their Influence on the Performance of Innovation Teams. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 167–188. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00002-X)
97. Nystrom, P. C. (1993). Organizational Cultures, Strategies and Commitments in Health Care Organizations. *Health Care Management Review*, 18(1), 43–49. https://journals.lww.com/hcmrjournal/abstract/1993/01810/organizational_cultures,_strategies,_and.5.aspx#ContentAccessOptions
98. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. in Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256404?vno=&utm_source=chatgpt.com
99. OCAI online. (brez datuma). *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
100. Odom, R. Y., Boxx, W. R. in Dunn, M. G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157–169. <https://doi.org/10.2307/3380963>
101. OpenLearn. (1999-2000). *Handy's Four Types of Organisational Culture*. <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2>
102. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Avon Books.
103. Parada, M. J., Nordqvist, M. in Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. *Family Business Review*, 23(4), 355–372. <https://doi.org/10.1177/0894486510381756>
104. Pascale, R. T. in Athos, A. G. (1982). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. Simon & Schuster.

105. Pearson, C. A. (1991). An Assessment of Extrinsic Feedback on Participation, Role Perceptions, Motivation, and Job Satisfaction in a Self-Managed System for Monitoring Group Achievement. *Human Relations*, 44(5), 517–537. <https://doi.org/10.1177/001872679104400506>
106. Peters, T. J. in Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
107. Pfeiffer, J. W., Goodstein, L. D., in Nolan, T. M. (1985). *Understanding Applied Strategic Planning: A Manager's Guide*. Pfeiffer & Co.
108. Platonova, E. A., Hernandez, S. R., Shewchuk, R. M. in Leddy, K. M. (2006). Study of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Outcomes Using Hierarchical Linear Modeling Methodology. *Quality Management in Health Care*, 15(3), 200–209. <https://doi.org/10.1097/00019514-200607000-00009>
109. Polajnar, D. in Rozman, A. (2014). Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene. Vrednote: lepo zveneče besede ali srce kulture podjetja. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu hrm*, 62, 14–19.
110. Poškienė, A. (2006). Organizational Culture and Innovations. *Engineering Economics*, 46(1), 45–50. https://inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11370?utm_source=chatgpt.com
111. Prajogo, D. I. in McDermott, C. M. (2011). The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712–735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
112. Quinn, R. E. in Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
113. Reigle, R. F. (2001). Measuring Organic and Mechanistic Cultures. *Engineering Management Journal*, 13(4), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10429247.2001.11415132>
114. Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Prentice-Hall.
115. Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15. izd.). Pearson.
116. Rovelli, P., Ferasso, M., De Masis, A. in Kraus, S. (2021, 31. marec). Thirty Years of Research in Family Business Journals: Status Quo and Future Directions. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
117. Sagiv, L. in Schwartz, S. H. (2000). Value Priorities and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruity Effects. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177–198. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(200003/04\)30:2%3C177::AID-EJSP982%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200003/04)30:2%3C177::AID-EJSP982%3E3.0.CO;2-Z)
118. Samuel, Y. in Mannheim, B. F. (1970). A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 216–228. <https://doi.org/10.2307/2391492>
119. Sánchez, K. E. (2012). Etični kodeks in vrednote pri coachingu. Etični kodeks za slovenske coache? *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu Hrm*, 50, 10–15.

https://www.hrm-revija.si/wp-content/stevilke/HRM-stevilka-50.pdf?utm_source=chatgpt.com

120. Sarapata, A. (1968). *Osnove sociologije dela*. Mladinska knjiga.
121. Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
122. Schein, E. H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–238. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x>
123. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. izd.). Jossey-Bass.
124. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. izd.). Jossey-Bass.
125. Schermerhorn, J. R. (2013). *Introduction to Management* (12. izd.). Wiley.
126. Schoenberger, E. (1997). *The Cultural Crisis of the Firm*. Blackwell Publishers.
127. Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. in Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
128. Sharma, P. (2017). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender. *Management*, 22(1), 35–48. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.35>
129. Sharma, P., Chrisman, J. J. in Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
130. Shellenbarger, S. (2000, 27. december). More Relaxed Boomers, Fewer Workplace Frills and Other Job Trends. *Wall Street Journal*, B1.
131. Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599. <https://doi.org/10.1108/01437730410561477>
132. Simerly, R. G. (1987). *Strategic Planning and Leadership in Continuing Education: Enhancing Organizational Vitality, Responsiveness, and Identity* (1. izd.). Jossey-Bass.
133. Smerke, T. (2019). *Slovenski prevod in razumljivost Minnesota vprašalnik o zadovoljstvu* (diplomsko delo). Zdravstvena fakulteta Univerze v Ljubljani.
134. Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M. S., Armenakis in A., A. (2005). The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perspectives of Service Quality: An Employee-Level Analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330–1339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007>
135. Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
136. Sorenson, R. (2015, 12. januar). *The Family Way: How Entrepreneurial Values Help Businesses Thrive Over Generations*. *Entrepreneur & Innovation Exchange*.

- <https://familybusiness.org/content/the-family-way-how-entrepreneurial-values-help-b>
137. Spagnoli, P., Caetano, A. in Santos, S. C. (2012). Satisfaction With Job Aspects: Do Patterns Change Over Time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.048>
 138. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Inc.
 139. Stock, G. N., McFadden, K. L. in Gowen III, C. R. (2007). Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 368–392. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.005>
 140. Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 177–204). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
 141. Trice, H. M. in Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice-Hall, Inc.
 142. University of Minnesota - Department of Psychology. (2025). *(MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire*. <https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>
 143. Vadnjal, J. (1999-2010). *Družinsko podjetništvo* (študijsko gradivo). Gea College d.d.
 144. Vallejo, M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival Through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2>
 145. Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.
 146. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. in Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota.
 147. Wright, M., De Massis, A., Scholes, L., Hughes, M. in Kotlar, J. (2016). *Family Business Entrepreneurship*. Institute for Family Business.
 148. Wright, T. A. in Bonett, D. G. (1992). The Effect of Turnover on Work Satisfaction and Mental Health: Support for a Situational Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 603–615. <https://doi.org/10.1002/job.4030130606>
 149. Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
 150. Zahra, S. A., Hayton, J. C. in Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

151. Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. in Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
152. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 65/09, s spremembami in dopolnitvami do *Uradnega lista RS*, št. 102/24.
153. Zarin, B. (2018). *Why Job Satisfaction Is an Important Phenomenon of the Vicious Circle?* <https://www.entrepreneur.com/article/310608>
154. Zellweger, T. M., Nason, R. S. in Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>
155. Zhang, X. in Li, B. (2013). Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48–54. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2013.V4.259>

PRILOGE

Priloga 1: Kvantitativna metoda raziskovanja – vprašalnik



EF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Ekonomska fakulteta

Spoštovani,

sem Mateja Bider, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Do zaključka magistrskega študija me loči le še izdelava magistrskega dela, ki ga trenutno pripravljam. Naslov mojega dela je **»Analiza povezave med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih na primeru družinskega podjetja«**.

Za izvedbo raziskave potrebujem večje število respondentov, zato se na vas obračam s prošnjo za sodelovanje pri zbiranju podatkov. Vprašalnik je popolnoma anonimen in ga bom uporabila izključno za namene izdelave magistrskega dela. Zbrane podatke bom skrbno analizirala in zaupno obravnavala. Reševanje vprašalnika traja približno 30 minut.

Vaše sodelovanje mi bo izredno pomagalo, saj bo omogočilo boljši vpogled v povezavo med obema omenjenima konceptoma, predvsem pa bo ključno za dokončanje magistrskega dela in zaključek mojega študija.

Če imate kakršnakoli vprašanja, sem vam z veseljem na voljo na: mateja.bider@gmail.com.

Iskrena hvala za vaš čas, sodelovanje in pomoč!

Z lepimi pozdravi,

Mateja Bider

Analiza povezave med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih na primeru družinskega podjetja

Uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol.

Uvodna vprašanja:

1. Spol:

- moški
- ženski
- se ne želim opredeliti

2. Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? Možen je le en odgovor.

- Osnovna šola.
- Poklicna šola.
- Srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola.
- Univerzitetni študij – dodiplomski študij.
- Univerzitetni študij – podiplomski študij ali doktorski študij.
- Drugo ali nič od navedenega.

3. Koliko let delovnih izkušenj imate? Možen je le en odgovor.

- Do 5 let.
- Od 6 let do 10 let.
- Od 11 let do 15 let.
- Od 16 let do 20 let.
- Od 21 let do 30 let.
- 31 let ali več.

4. Kateri ključni dejavniki in lastnosti so vam najpomembnejši pri delu v družinskem podjetju? Obkrožite tri odgovore.

- Zaupanje med zaposlenimi.
- Lojalnost podjetju.
- Spoštovanje med zaposlenimi.
- Osebna in poslovna odgovornost.
- Družbena odgovornost.
- Pogum in tveganje – soočanje s spremembami in pripravljenost sprejemanja odločitev.

- Medsebojna podpora med zaposlenimi.
- Učinkovitost – izboljšanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov brez ogrožanja kakovosti (konkurenčnost).
- Integriteta – ravnanje po moralnih in etičnih načelih.
- Zgodovinski ponos – podjetniška dediščina in dosežki.

5. Ali je po vašem mnenju podjetje, v katerem ste zaposleni, **nagnjeno k nenehnemu razvoju in inovativnosti**? To pomeni, da ima v podjetju vsak zaposleni možnost, da skuša s svojim znanjem, talentom, obnašanjem in vrednotami ustvariti nekaj novega, neznanega ali drugačnega. Spremembe v podjetju so stalnica in so pozitivno sprejete. Obkrožite ustrezno vrednost v tabeli. Po želji lahko pod njo podate podrobnejše pojasnilo, vključno z morebitnim primerom.

Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neodločen	Se strinjam	Povsem se strinjam
1	2	3	4	5

Pojasnilo:

6. Kako bi ocenili spodaj navedene **vidike trenutne zaposlitve** v družinskem podjetju? Obkrožite ustrezno vrednost.

	Zelo slabo	Slabo	Sem neodločen	Dobro	Zelo dobro
Osebni odnosi in medsebojno zaupanje med zaposlenimi	1	2	3	4	5
Stabilnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Prožnost in fleksibilnost pri delu	1	2	3	4	5

Možnosti za napredovanje znotraj podjetja	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura podjetja	1	2	3	4	5
Profesionalnost in organizacijska struktura podjetja	1	2	3	4	5
Ločevanje osebnega in poslovnega življenja	1	2	3	4	5
Pristranskost pri napredovanju zaposlenih	1	2	3	4	5
Dolgoročna vizija podjetja	1	2	3	4	5
Prenos znanja	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5

Vprašalnik za ocenjevanje organizacijske kulture OCAI (navodila za izpolnjevanje)

Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov. Trditve poljubno razporedite od 1 do 4 (1 najmanj ustreza, 4 najbolj ustreza), glede na to, koliko posamezna trditev ustreza vašemu opisu trenutne kulture v podjetju (sedanje stanje), in glede na to, kakšno kulturo bi si v prihodnje želeli (želeno stanje).

PRIMER

Ključ za vrednotenje:

4 = se zelo strinjam (ves čas prisotno)

3 = se strinjam (pojavi se pogosto)

2 = se ne strinjam (pojavi se redko)

1 = se nikakor ne strinjam (nikoli prisotno)

Sklop 1: Prevladujoče lastnosti podjetja		Sedanje stanje	Želeno stanje
A	V podjetju prevladuje osebno vzdušje. Delujemo kot razširjena družina. Zaposleni si medsebojno izmenjujemo veliko osebnih podatkov.	1	4
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno naravnano. Zaposleni se radi izkažemo in smo pripravljeni sprejemati tveganja.	2	3
C	Podjetje je usmerjeno k rezultatom. Veliko pozornosti je usmerjeno v dokončanje nalog. Zaposleni smo zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.	4	1
D	Podjetje je nadzirano in strukturirano. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako moramo zaposleni delati.	3	2

Sklop 1: Prevladujoče lastnosti podjetja		Sedanje stanje	Želeno stanje
A	V podjetju prevladuje osebno vzdušje. Delujemo kot razširjena družina. Zaposleni si medsebojno izmenjujemo veliko osebnih podatkov.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno naravnano. Zaposleni se radi izkažemo in smo pripravljeni sprejemati tveganja.		
C	Podjetje je usmerjeno k rezultatom. Veliko pozornosti je usmerjene v dokončanje nalog. Zaposleni smo zelo tekmovalni in stremimo k dosežkom.		
D	Podjetje je nadzirano in strukturirano. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako moramo zaposleni delati.		

Sklop 2: Vodenje		Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Zaposleni vidimo vodenje v podjetju kot mentorstvo, svetovanje ali usposabljanje.		
B	Zaposleni vidimo vodenje v podjetju kot podjetništvo, inovativnost ali prevzemanje tveganja.		

C	Zaposleni vidimo vodenje v podjetju kot brezobzirnost, agresivnost in usmerjenost v rezultate.		
D	Zaposleni vidimo vodenje v podjetju kot usklajevanje, organiziranje ali nemoteno delovanje.		

Sklop 3: Ravnanje z zaposlenimi		Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Način ravnanja z zaposlenimi v podjetju se kaže v timskem delu, soglasnosti in sodelovanju.		
B	Način ravnanja z zaposlenimi v podjetju se kaže v individualnem prevzemanju tveganja, inovativnosti, svobodnem mišljenju in edinstvenosti.		
C	Način ravnanja z zaposlenimi v podjetju se kaže v močni tekmovalnosti, visokih zahtevah in dosežkih.		
D	Način ravnanja z zaposlenimi v podjetju se kaže v varnosti zaposlitve, skladnosti, predvidljivosti in stabilnosti v odnosih.		

Sklop 4: Dejavniki povezovanja ljudi v podjetju		Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Podjetje povezuje zvestoba in medsebojno zaupanje. Stopnja pripadnosti podjetju je zelo visoka.		
B	Podjetje povezuje zavezanost k inovacijam in razvoju. Poudarek je na napredku.		
C	Podjetje povezuje poudarek na dosežkih in doseganju ciljev. Zaposleni so zelo agresivni in nagnjeni k zmagovanju.		
D	Podjetje povezuje formalna pravila in usmeritve. Ključno je nemoteno delovanje podjetja.		

Sklop 5: Strateški poudarki		Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Podjetje daje velik pomen človeškemu razvoju. Ohranjajo se visoko zaupanje, odprtost in sodelovanje.		

B	Podjetje daje velik pomen pridobivanju novih virov in ustvarjanju novih izzivov. Cenjena sta preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti.		
C	Podjetje daje velik pomen konkurenčnim aktivnostim in dosežkom. Prevladujoča sta doseganje ciljev in konkurenčnost na trgu.		
D	Podjetje daje velik pomen trajnosti in stabilnosti. Pomembni dejavniki so učinkovitost, nadzor in nemoteno delovanje.		

Sklop 6: Merila uspeha		Sedanje stanje	Želeno stanje
A	Podjetje smatra, da so ključ do uspeha zaposleni (njihov razvoj, timsko delo, pripadnost podjetju in skrb za zaposlene).		
B	Podjetje vidi uspeh v proizvodnji najnovejših in edinstvenih proizvodov. Je vodilni proizvajalec in inovator.		
C	Podjetje opredeljuje uspeh na podlagi premagovanja in prehitevanja konkurence na trgu. Ključen je vodilni tržni položaj.		
D	Uspeh je odvisen od učinkovitosti. Ključnega pomena za proizvodnjo so zanesljiva dobava, nemoteno načrtovanje in nizki proizvodni stroški.		

Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih MSQ – kratka oblika (navodila za izpolnjevanje)

Namen vprašalnika je, da imate možnost izraziti, kako se počutite v vaši sedanji službi, s katerimi zadevami ste zadovoljni oziroma se strinjate in s katerimi niste zadovoljni oziroma se ne strinjate. V nadaljevanju sledijo trditve, ki opisujejo posamezne vidike vašega dela. Obkrožite ustrezno vrednost.

V svoji sedanji službi občutim ali se tako počutim ...

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neodločen	Se strinjam	Povsem se strinjam
--	----------------------	----------------	---------------	-------------	--------------------

da sem lahko ves čas zaposlen	1	2	3	4	5
da imam možnost samostojnega dela	1	2	3	4	5
da imam možnost občasno opravljati različne delovne naloge	1	2	3	4	5
da imam ustrezno veljavo v širšem okolju	1	2	3	4	5
da je moj nadrejeni sposoben sprejemati odločitve	1	2	3	4	5
da imam možnost opravljati naloge, ki niso v nasprotju z mojo vestjo	1	2	3	4	5
da mi služba nudi stalno zaposlitev	1	2	3	4	5
da imam možnost pomagati sodelavcem pri njihovem delu	1	2	3	4	5
da lahko dajem navodila ljudem, kaj naj naredijo	1	2	3	4	5
da imam možnost delati tisto, pri čemer izkoristim svoje sposobnosti	1	2	3	4	5
da imam možnost svobodno presojati	1	2	3	4	5

da imam možnost preizkusiti svoje lastne metode pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Zadovoljen sem ...

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Sem neodločen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
z načinom, kako moj nadrejeni ravna s svojimi zaposlenimi	1	2	3	4	5
z načinom izvajanja politik podjetja	1	2	3	4	5
z višino plačila in obsegom dela	1	2	3	4	5
z možnostmi napredovanja v tej službi	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
z medsebojnim razumevanjem med sodelavci	1	2	3	4	5
ob pohvalah za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

ob občutku izpolnjenosti pri delu	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

Zaključni vprašanji

1. Kako ste **zadovoljni z delom**, ki ga opravljate? Obkrožite ustrezno vrednost.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neodločen	Se strinjam	Povsem se strinjam
Rad počnem, kar počnem.	1	2	3	4	5
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Delo mi omogoča ravnovesje med delom samim in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
Zaradi dela sem srečnejši.	1	2	3	4	5

2. Kako se **počutite** v življenju? Obkrožite ustrezno vrednost.

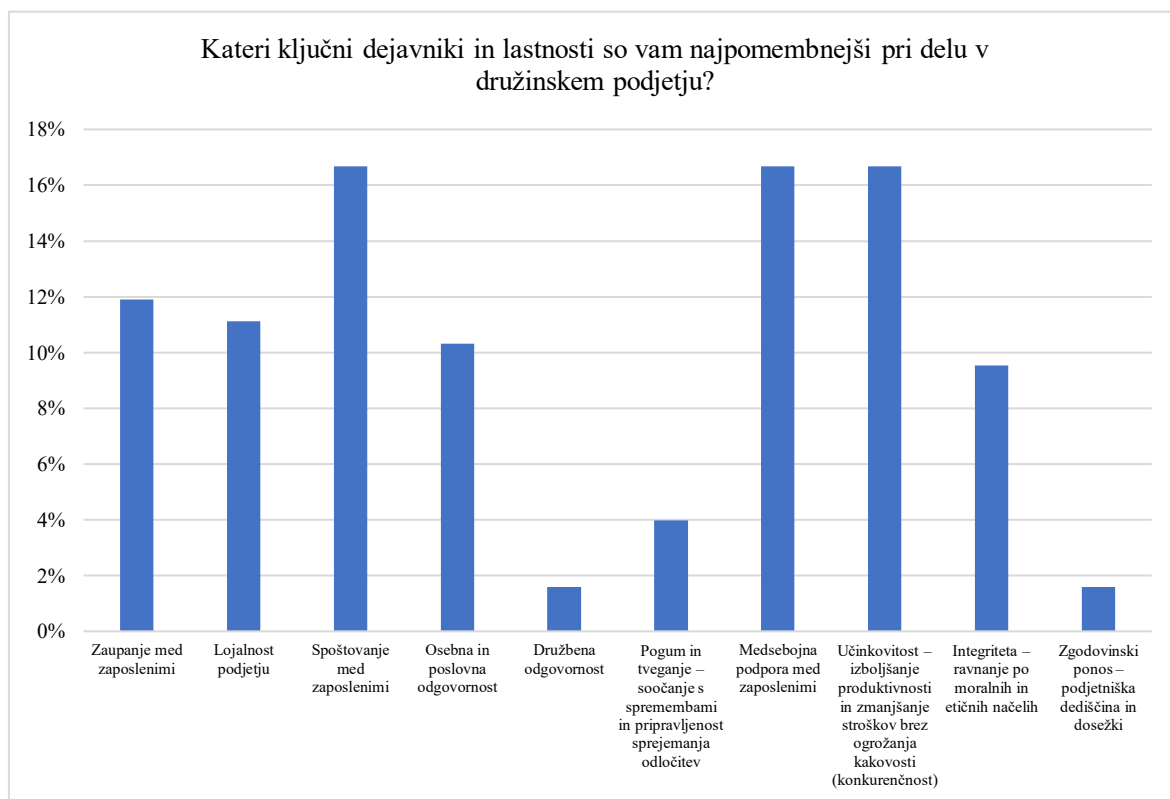
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neodločen	Se strinjam	Povsem se strinjam
V življenju se počutim srečen.	1	2	3	4	5
V primerjavi s svojimi vrstniki sem manj srečen.	1	2	3	4	5

V splošnem uživam življenje.	1	2	3	4	5
------------------------------------	---	---	---	---	---

Najlepša hvala za vaše sodelovanje.

Priloga 2: Ključni dejavniki in lastnosti dela v družinskem podjetju

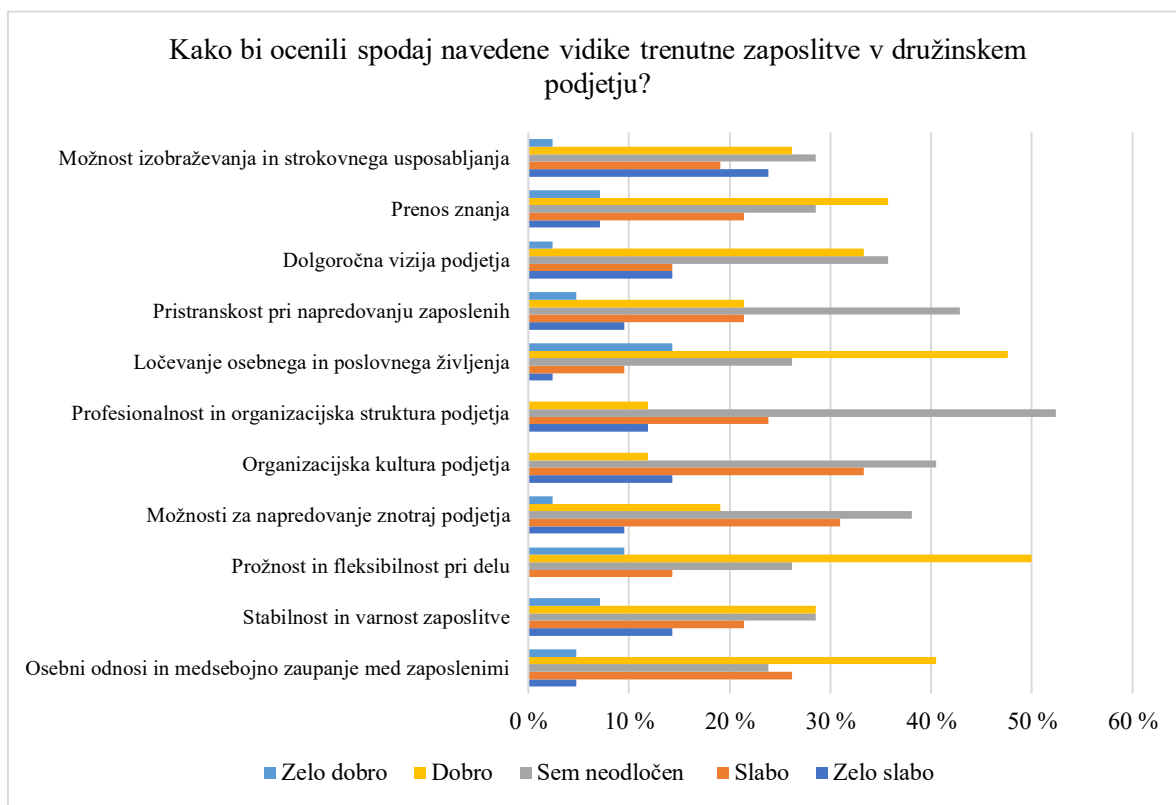
Graf 1: Ključni dejavniki in lastnosti dela v družinskem podjetju



Vir: lastno delo.

Priloga 3: Vidiki trenutne zaposlitve v družinskem podjetju

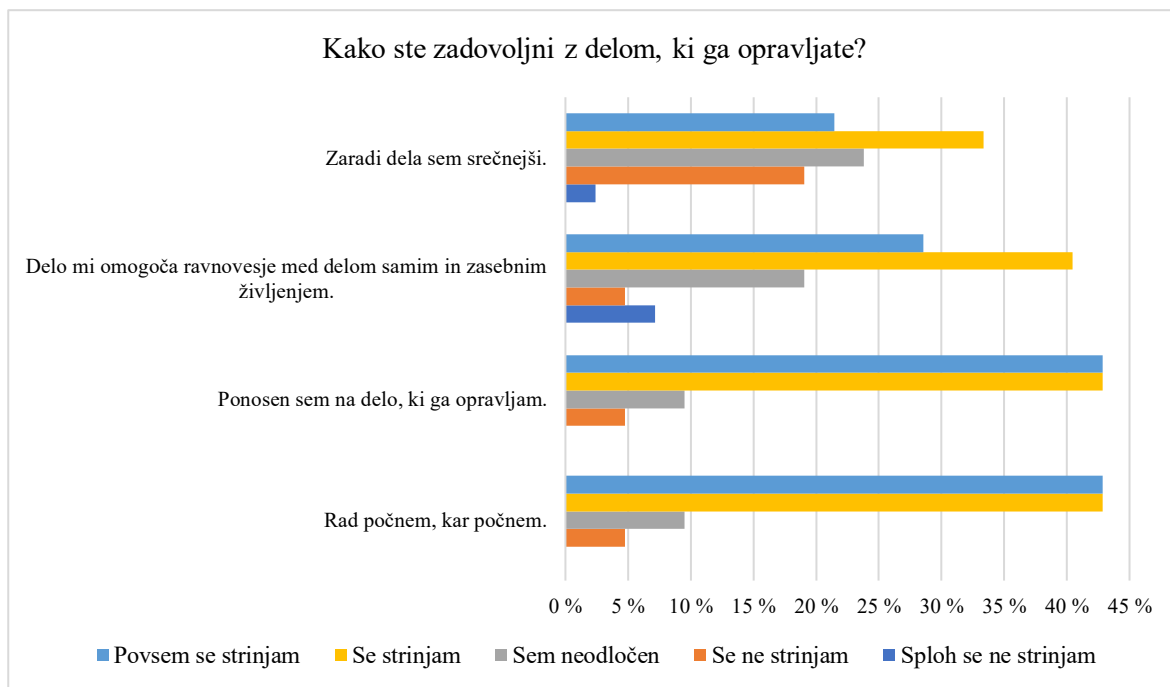
Graf 2: Vidiki trenutne zaposlitve v družinskem podjetju



Vir: lastno delo.

Priloga 4: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo

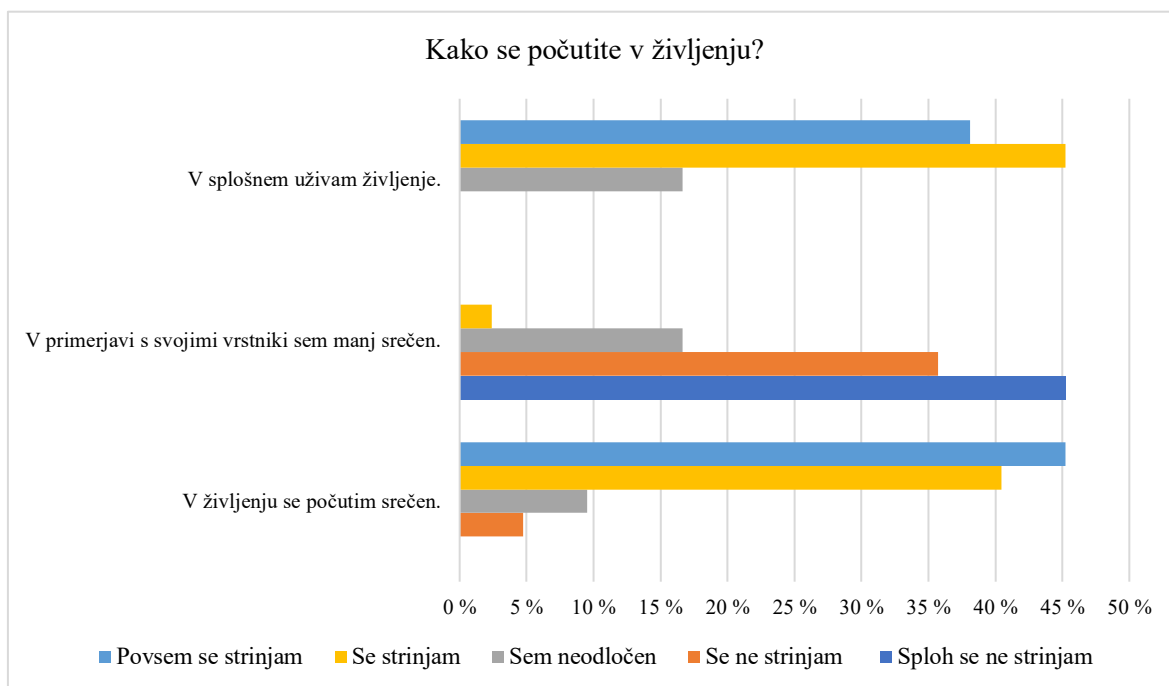
Graf 3: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo



Vir: lastno delo.

Priloga 5: Splošno počutje zaposlenih v življenju

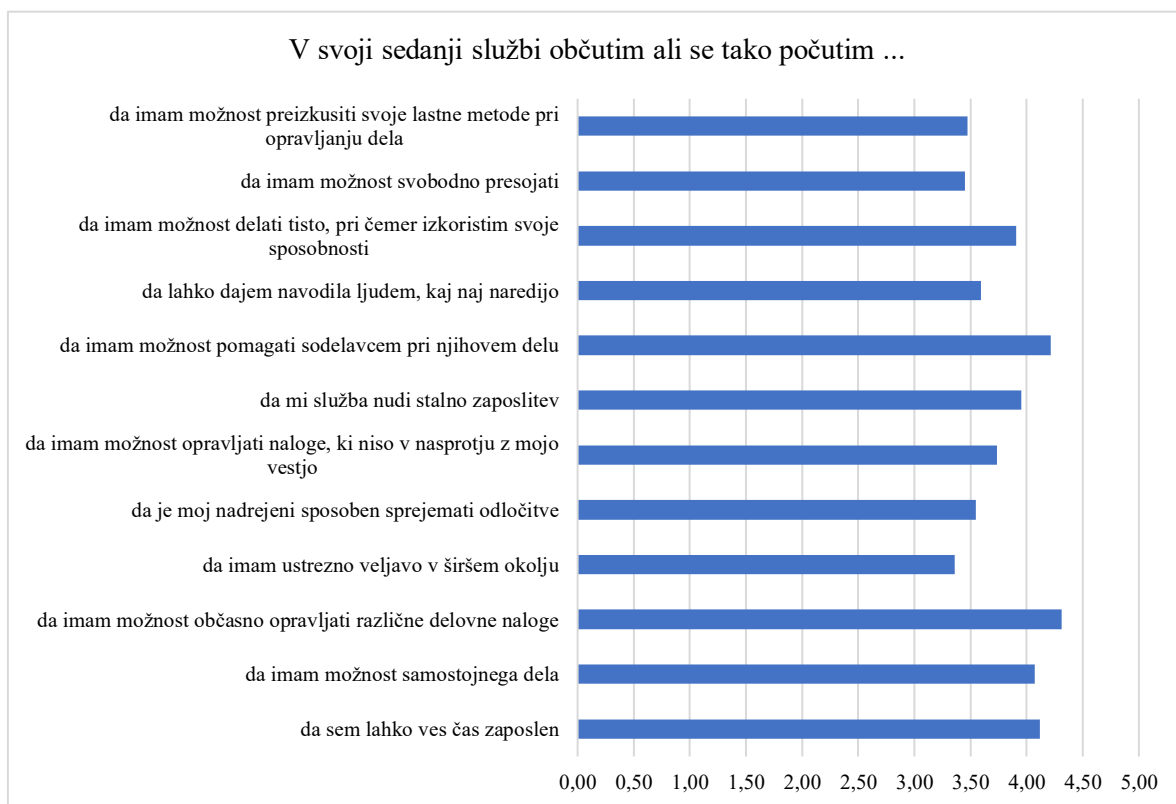
Graf 4: Splošno počutje zaposlenih v življenju



Vir: lastno delo.

Priloga 6: Povprečne ocene počutja zaposlenih v sedanji službi

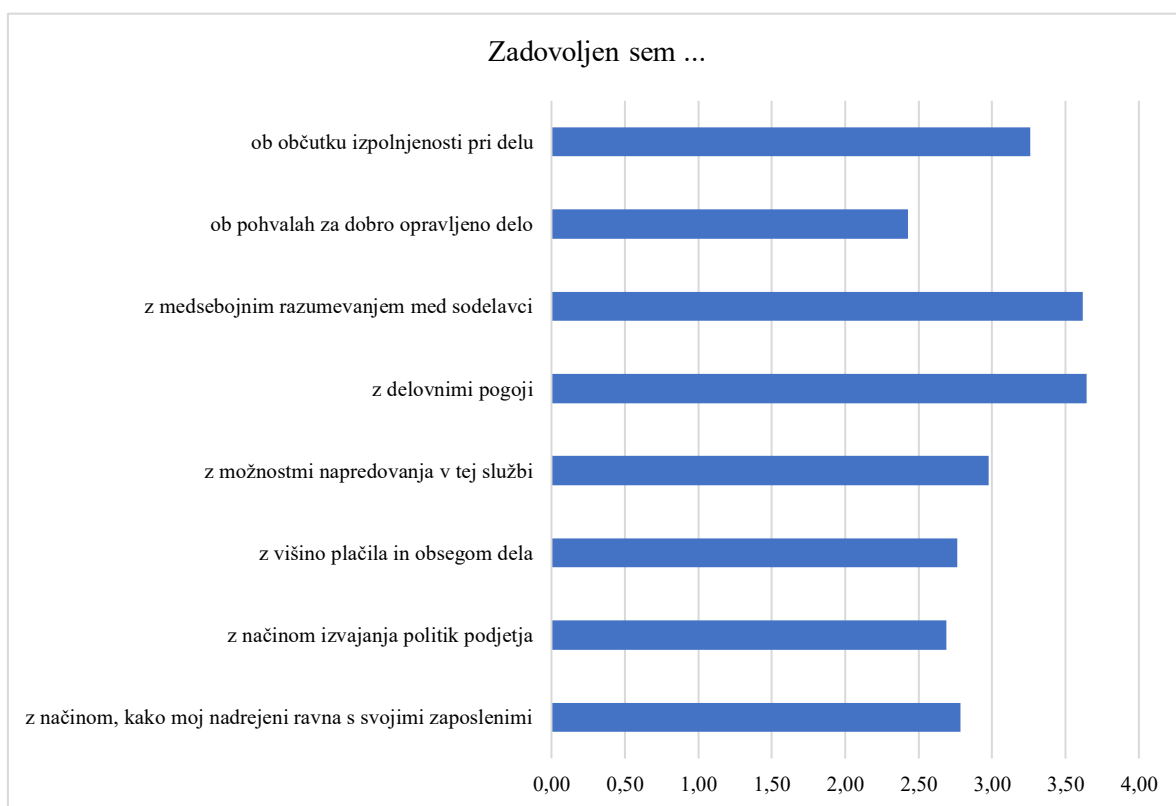
Graf 5: Povprečne ocene počutja zaposlenih v sedanji službi



Vir: lastno delo.

Priloga 7: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih v sedanji službi

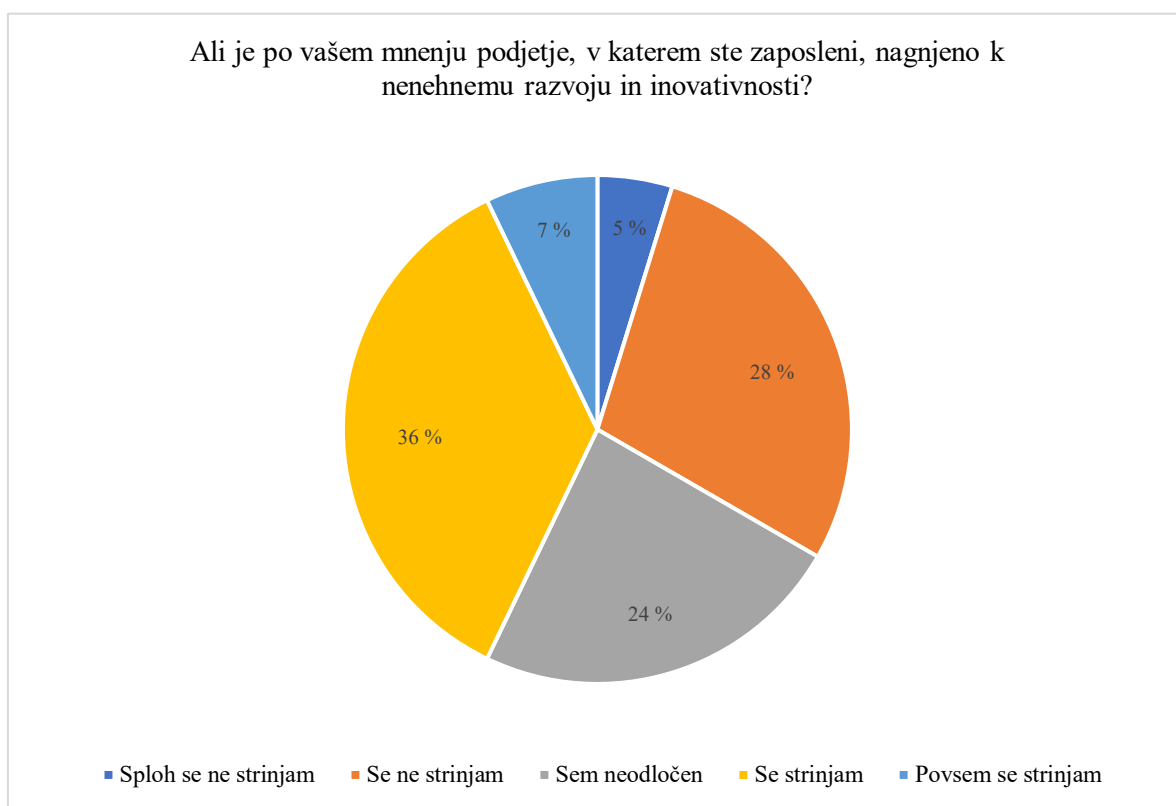
Graf 6: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih v sedanji službi



Vir: lastno delo.

Priloga 8: Nagnjenost družinskega podjetja k nenehnemu razvoju in inovativnosti

Graf 7: Nagnjenost družinskega podjetja k nenehnemu razvoju in inovativnosti



Vir: lastno delo.