

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOS KORPORATIVNE ORGANIZACIJSKE KULTURE NA  
PODRUŽNICE IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, maj 2025

SARA HRAŠAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Hrašar, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Prenos korporativne organizacijske kulture na podružnice izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Nado Zupan

### 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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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 26.5.2025

Podpis študentke:



# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA .....</b>	<b>2</b>
2.1	Opredelitev in značilnosti organizacijske kulture .....	3
2.2	Funkcije organizacijske kulture .....	5
2.3	Analiziranje organizacijske kulture.....	6
2.4	Tipologija organizacijske kulture po Cameron in Quinn .....	8
2.4.1	Hierarhična kultura .....	11
2.4.2	Kultura trga.....	11
2.4.3	Kultura klana .....	12
2.4.4	Adhokracijska kultura.....	13
2.5	Ravnovesje kultur .....	15
2.6	Vpliv kulture na uspešnost poslovanja podjetja .....	17
<b>3</b>	<b>Oblikovanje organizacijske kulture .....</b>	<b>19</b>
3.1	Vodstvo in skupinska dinamika.....	19
3.2	Pomen in oblikovanje subkultur .....	21
3.3	Organizacijska kultura v mednarodnih podjetjih in vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo.....	22
3.4	Primer uspešne širitve korporativne organizacijske kulture v podružnicah v Googlu .....	24
<b>4</b>	<b>Predstavitev izbranega podjetja .....</b>	<b>26</b>
4.1	Kratek opis podjetja in njegove kulture .....	26
4.2	Primerjava nacionalne kulture matičnega podjetja in podružnice po Hofstede.....	27
<b>5</b>	<b>Raziskava o primerjavi organizacijske kulture v podjetju in njegovi podružnici.....</b>	<b>30</b>
5.1	Metodologija.....	30
5.2	Rezultati ankete.....	31
5.3	Rezultati intervjujev .....	44
5.4	Ključne ugotovitve .....	50
5.5	Razprava o rezultatih .....	52
5.6	Odgovori na raziskovalna vprašanja .....	53

5.7	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	54
5.8	Priporočila podjetju za razvoj organizacijske kulture .....	55
6	SKLEP .....	58
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE .....	63

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava slovenske kulture s kulturo Združenih držav Amerike.....	28
Tabela 2:	Tabela kulture matičnega podjetja – skupno.....	31
Tabela 3:	Tabela kulture matičnega podjetja po sklopih.....	33
Tabela 4:	Tabela kulture podružničnega podjetja – skupno.....	33
Tabela 5:	Tabela kulture podružničnega podjetja po sklopih .....	35
Tabela 6:	Tabela primerjave – glavne značilnosti podjetja.....	36
Tabela 7:	Tabela primerjave – stil vodenja .....	37
Tabela 8:	Tabela primerjave – ravnanje z zaposlenimi.....	38
Tabela 9:	Tabela primerjave – povezanost udeležencev v celoto .....	39
Tabela 10:	Tabela primerjave – strateški poudarki .....	40
Tabela 11:	Tabela primerjave – kriteriji uspešnosti .....	41

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Prikaz elementov organizacijske kulture po Scheinu .....	5
Slika 2:	Okvir konkurenčnih vrednot .....	10
Slika 3:	Okvir konkurenčnih vrednot z razlago .....	15
Slika 4:	Vpliv nacionalne kulture na korporativno .....	23
Slika 5:	Kultura matičnega podjetja – skupno .....	32
Slika 6:	Kultura podružničnega podjetja – skupno .....	34
Slika 7:	Slika primerjave – glavne značilnosti podjetja .....	36
Slika 8:	Slika primerjave – stil vodenja .....	37
Slika 9:	Slika primerjave – ravnanje z zaposlenimi .....	38
Slika 10:	Slika primerjave – povezanost udeležencev v celoto .....	39
Slika 11:	Slika primerjave – strateški poudarki .....	40
Slika 12:	Slika primerjave – kriteriji uspešnosti .....	41
Slika 13:	Slovenska anketa: Katere tri besede po vaše najbolj opišejo organizacijsko kulturo vašega podjetja?.....	42
Slika 14:	Ameriška anketa: Katere tri besede po vaše najbolj opišejo organizacijsko kulturo vašega podjetja?.....	42

Slika 15: Slovenska anketa: Katere so glavne vrednote, ki jih izražajo sodelavci vašega podjetja? .....	43
Slika 16: Ameriška anketa: Katere so glavne vrednote, ki jih odražajo sodelavci vašega podjetja? .....	43

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Slovenski anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Angleški anketni vprašalnik.....	3
Priloga 3: Intervjuji izvedeni na matičnem podjetju in podružnici .....	6

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

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

**ERP** – (angl. Enterprise Resource Planning); Sistem za nadzor poslovanja podjetja

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

**ZDA** – Združene države Amerike



# 1 UVOD

Ob opravljanju različnih študentskih del sem v podjetjih opazila številne organizacijske kulture. Prav tako sem opazila, da te močno vplivajo na učinkovitost dela, uspešnost podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih. Omenjena tematika je zelo pritegnila mojo pozornost, zato sem se odločila raziskati več o njej. Po Nazarian in drugi (2017, str. 24) se raziskovalci organizacijske dinamike že več kot tri desetletja ukvarjajo s preučevanjem organizacijske kulture, saj menijo, da ta vpliva na uspešnost podjetja. Miroshnik in Basu (2014, str. 6) menita, da je kultura ključna sestavina podjetja, saj vsebuje osnovna prepričanja in vrednote. Pivec in Potočan (2014, str. 20) nadaljujeta, da je organizacijska kultura osnova za rast in razvoj, močnejša kot je, bolj so vrednote, norme ter prepričanja znotraj podjetja poenotene.

Tematika organizacijske kulture podjetja je še vedno aktualna tema, saj na podlagi meta analize po Hartnell in drugi (2011, str. 678) vemo, da je tip kulture močno povezan z operativno uspešnostjo (inovativnost in kvaliteta izdelkov), finančno uspešnostjo (dobiček, tržna uspešnost ter rast) in odnosa zaposlenih (zadovoljstvo na delovnem mestu ter zavezanost podjetju). V navedeni meta analizi so vključeni štirje tipi kulture po tipologiji okvirja konkurenčnih vrednot (angl. Competing Values Framework), ki jo za preučevanje izbranega podjetja uporabim tudi v magistrskem delu. Prav tako sta v svojem delu Pivec in Potočan (2014, str. 21) dokazala pozitivno korelacijo med močjo organizacijske kulture in uspešnostjo podjetja. Po Newton in Knight (2022, str. 6) se pomena korporativne kulture zavedajo tudi številna uspešna mednarodna podjetja, kot so na primer IBM, Google in Apple. V teh podjetjih se zavedajo, kot so opisali tudi Gavric in drugi (2016, str. 26), da kultura podjetja predstavlja »organizacijski sistem«, ki vodi podjetje, njegove aktivnosti, oblikuje načine razmišljanja, dela in počutja zaposlenih.

Po Schein in Schein (2019, str. 117) se z rastjo podjetja ne razvija le splošna kultura, temveč se v posameznih oddelkih, linijah izdelkov in lokacijah razvijejo številne subkulture. Boisnier in Chatman (2014, str. 87) opredelita, da lahko podjetja z močno organizacijsko kulturo zaradi subkultur, ki se v njem razvijejo, postanejo agilnejša in inovativnejša. Vendar kot opiše Thakor (2016, str. 13) mora podjetje razumeti karakteristike posameznih subkultur. Kot omenjeno, na razvoj subkultur vpliva tudi lokacija, zato je po Tran (2017, str. 12) pomembno prepoznati razlike med domačo in tujo kulturo. Pri tem nekatera podjetja, na primer Google, v podružnicah sicer širijo svojo korporativno kulturo, vendar se zavedajo obstoja subkulture, ki tam nastane in jo tudi dopustijo.

Po Miroshnik in Basu (2014, str. 6) je korporativna kultura neprecenljivo sredstvo, ki lahko zaposlenim veliko pomeni, kar je še toliko pomembnejše v času pomanjkanja kadrov. Prav tako lahko korporativna kultura in zaposlovanje v skladu z njo izboljšata homogenost kulture med matičnim ter podružničnim podjetjem, kar omogoča tudi neformalne načine nadzоровanja podružnice, ki zniža transakcijske stroške.

V izbranem podjetju, ki ima matično podjetje v Sloveniji, se je izoblikovala edinstvena kultura, ki omogoča rast, zadovoljstvo in inovativnost. Zasnovana je na predanosti, odgovornosti, iskrenosti, spoštovanju, podjetništvu in inovativnosti. Je podjetje, v katerem je poudarjeno sodelovanje in verjamejo, da je močna in navdihujoča kultura najboljša pot do uspeha. Vse to se odraža v samem načinu dela, medsebojni komunikaciji, zaposlovanju, postavljanju ciljev in ostalem (Izbrano podjetje, brez datuma a).

Zaradi uspešne rasti se podjetje širi tako v Sloveniji kot tudi v tujini, kjer so začeli odpirati podružnice. Danes imajo svoje podružnice v 18 državah po vsem svetu (Izbrano podjetje, brez datuma b). Po Gavric in drugi (2016, str. 26) je ravno obdobje rasti tisto, v katerem se mora podjetje osredotočiti na organizacijsko kulturo, saj je lahko to njihova konkurenčna prednost ali pa tihi uničevalec.

Po Isac in drugi (2021, str. 153) je za oblikovanje ustrezne kulture najprej treba poznati trenutno. Zaradi tega in predstavljene pomembnosti organizacijske kulture je cilj magistrskega dela preučiti razlike v kulturi izbranega matičnega podjetja in njegove podružnice v tuji državi ter pokazati pomembnost ustrezne organizacijske kulture.

Namen magistrskega dela je poiskati način, kako lahko razvoj organizacijske kulture v podružnicah prispeva k uspešnosti izbranega podjetja. V magistrskem delu bom tako odgovarjala na naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Ali in kako se organizacijska kultura matičnega podjetja razlikuje od kulture v njegovi podružnici v tujini?
- RV2: Kako nacionalna kultura vpliva na organizacijsko kulturo?
- RV3: Kako lahko podjetje pripomore k oblikovanju zelene organizacijske kulture tako na sedežu podjetja kot v podružnici?
- RV4: Katere so dobre prakse, ki jih ima podružnično podjetje in bi jih lahko vpeljali tudi v matičnem podjetju?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu se posvetim opredelitvi organizacijske kulture in njenega analiziranja, nadaljujem z opredelitvijo oblikovanja organizacijske kulture, nazadnje na kratko predstavim izbrano podjetje ter razlike med nacionalno kulturo matičnega in podružničnega podjetja. Podatki v prvem delu so v celoti pridobljeni iz domače in tuje literature, oziroma sekundarnih virov. Drugi, empirični del, vključuje predstavitev podatkov, pridobljenih z anketnimi vprašalniki in strukturiranimi intervjuji. Prav tako vsebuje primerjavo kulture matičnega podjetja in podružnice ter priporočila podjetju.

## **2 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Številni raziskovalci so opredelili organizacijsko kulturo in njene značilnosti na svoj način. Za nadaljevanje raziskovanja je pomembno razumeti, kaj pomeni, zato bom v naslednjem

poglavju zajela več vidikov opredelitve ter pojasnila, katera izmed njih je osrednja za to magistrsko delo ter preučila njene značilnosti.

## **2.1 Opredelitev in značilnosti organizacijske kulture**

V vsakem podjetju se razvije posebna kultura, ki je ključnega pomena za razumevanje njegove podobe. Bingöl in drugi (2013, str. 223) pojasnijo, da kultura v podjetju usmerja vedenje zaposlenih in posledično vpliva tudi na njegove rezultate. Vodjem pomaga pri oblikovanju in izvajanju strategij, poleg tega spodbuja inovativnost in prizadevnost zaposlenih pri delu. Nadaljnje opišejo najpogosteje citirano definicijo organizacijske kulture, kjer je ta opredeljena kot vzorec osnovnih skupnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila, ko je reševala težave, in ki so se izkazali za dobre ter veljavne, zato so se teh vzorcev naučili tudi novi člani. Gre za »pravilni« način zaznavanja, mišljenja in čustvovanja.

Newton in Knight (2022, str. 6) opišeta druge definicije organizacijske kulture kot zbirko simbolov in mitov ter skupnih prepričanj in vrednot. Ker bom v magistrskem delu opazovali kulturo izbranega podjetja po Cameron in Quinn (2011) je treba navesti tudi njuno teorijo, ki temelji na vrednotah. Cameron in Quinn (2011, str. 16) definirata organizacijsko kulturo kot skupek vrednot, temeljnih predpostavk, pričakovanj, kolektivnega spomina in opredelitev, ki so prisotni v podjetju. Vse navedeno predstavlja, kakšna je urejenost delovnih procesov v podjetju.

Warrick (2017, str. 398) ugotavlja, da podjetja delujejo v izredno dinamičnem okolju, za katerega so značilne velike in pogosto nepredvidljive tehnološke, politične in gospodarske spremembe, zato je pomembno, da ostanejo agilna. Močne organizacijske kulture delujejo na podjetje kot stabilizator, saj spodbujajo povezanost, organizacijsko predanost in željeno vedenje med zaposlenimi. Stabilnost ustvarja kulturno jasnost in doslednost med člani. Če je ta strateško usklajena pa povečuje uspešnost podjetja. Dokaz za to je podjetje Southwest Airlines, ki je ustvarilo močno organizacijsko kulturo s poudarkom na nizkih stroških in zadovoljstvu strank, s čimer je prehitelo konkurenčna podjetja.

Warrick (2017, str. 399) prav tako opiše močno kulturo kot tisto, ki pomembno vpliva na vedenje zaposlenih. V takšnih kulturah je razumevanje kulturnih vrednot in norm jasno. Nasprotno izraz šibka kultura opisuje organizacijske kulture, v katerih norme in prakse niso dobro poznane ali pa so te zmedene in nedosledne. V šibkih kulturah je težko delati, saj primanjkuje doslednosti v praksi podjetja, prav tako so pričakovanja, ki jih ima podjetje do zaposlenih nejasna. Podjetja z močnimi kulturami na splošno povežemo z večjo uspešnostjo kot tista s šibkimi kulturami. Izjema se zgodi, ko je kultura močna, vendar nezdrava.

Boisnier in Chatman (2002, str. 87) opisujeta, da so podjetja z močnimi kulturami najučinkovitejša, kadar je okolje naklonjeno izvajanju obstoječih ciljev, ne pa raziskovanju novih. Močne kulture namreč dovoljujejo le omejeno spremembo. Warrick (2017, str. 398)

navaja, da imajo podjetja navadno eno dominantno kulturo, vendar se lahko v podjetju, kot odgovor na spreminjajoče okolje, razvijejo številne subkulture.

Zato Boisnier in Chatman (2002, str. 89) za dolgoročni uspeh podjetja predlagata močno organizacijsko kulturo, ki dovoljuje razvoj subkultur. Močne organizacijske kulture namreč omogočajo kratkoročni uspeh, vendar s tem po drugi strani zavirajo dolgoročnega, saj preprečujejo, da bi se podjetje prilagodilo spreminjajočim se razmeram. Predlagana kultura je dovolj agilna, da se lahko odzove na spremembe v okolju, pri čem ne izgubi osnov, na katerih temelji njena moč. Subkultura se razvije v skupini ljudi s podobnimi karakteristikami, normami in prepričanji. Pogosto je to rezultat odziva na spremenjene zahteve in okolje, zato omogoča fleksibilnost in odzivnost. V določenih primerih, ko vpliva na spreminjanje manj osrednjih vrednot, lahko tudi krepí splošno organizacijsko kulturo.

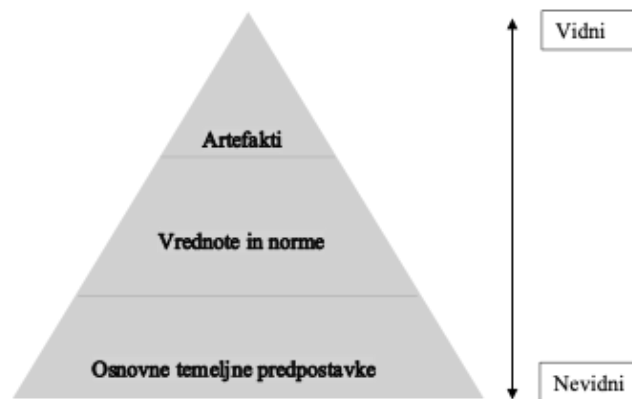
Boisnier in Chatman (2002, str. 89) predstavita primer podjetja Johnson & Johnson, kjer so temeljne vrednote po celotni organizaciji močno razširjene in poudarjene, posamezne enote v podjetju pa se lahko samostojno odločijo, kako bodo delovale. Njihov oddelek za medicinske izdelke deluje v skladu s kulturo podjetja, ampak je kultura v njem vseeno manj konservativna ter bolj inovativna. To omogoča, da podenote delujejo na podlagi vrednot, ki so zanje pomembne, pri čemer osrednje vrednote ostajajo nespremenjene.

Da bi razumeli kulturo, je pomembno, da razumemo, kako jo lahko prepoznamo. Warrick (2017, str. 398) izpostavi, da jo lahko prepoznamo na različnih ravneh. Obstaja vidna raven, oziroma artefakti (slika 1), ki jo lahko opazujemo. To so na primer način oblačenja zaposlenih, razporeditev in zasnova pisarn, slog vodenja, narava dela, način ravnanja z ljudmi in način, kako se odločitve sprejemajo in izvajajo. Pri vsem tem obstaja tudi nevidna raven, ki zajema izražene vrednote, temeljne predpostavke in globoka prepričanja.

Warrick (2017, str. 398) predstavi kako osrednje vrednote vplivajo na razvoj kultur. Podjetje, kjer je osrednja vrednota skrb za zaposlene in stranke ima popolnoma drugačno kulturo kot podjetje, kateremu je osrednja vrednota maksimiranje dobička, ne glede na to, kaj je za to potrebno.

Po Newton in Knight (2022, str. 8) lahko na sliki 1 lahko poleg artefaktov opazimo tudi osnovne temeljne predpostavke ter vrednote in norme. Sami artefakti namreč ne morejo natančno predstaviti globljih elementov kulture. Letno poročilo, kot primer artefakta, je narejeno za opisovanje uspešnosti organizacije in kot tako ne more predstaviti vseh vidikov kulture podjetja. Zato so poleg artefaktov v organizacijsko kulturo dodane še vrednote in norme ter osnovne temeljne predpostavke.

Slika 1: Prikaz elementov organizacijske kulture po Scheinu



Vir: prirejeno po Newton in Knight (2022, str. 8).

Newton in Knight (2022, str. 8) opredelita vrednote kot prepričanja, ki so zavestna, stabilna in usmerjajo človekovo vedenje. Kot je omenjeno zgoraj, so organizacijske vrednote pogosto javno navedene (viden artefakt), na primer "izjava o vrednotah", ki se pojavi v letnih poročilih ali spletnih straneh. Vendar se lahko vrednote, ki so navedene v teh dokumentih, razlikujejo od tistih, ki so dejansko prisotne v podjetju. Newton in Knight (2022, str. 8) osnovne temeljne predpostavke predstavita kot najgloblji element organizacijske kulture, ki predstavlja nezavedna in sprejeta prepričanja. Ta usmerjajo, kako posamezniki v določeni situaciji v organizaciji razmišljajo, delujejo, čutijo in se obnašajo.

## 2.2 Funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima za podjetje in zaposlene več funkcij, ki pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja. Newton in Knight (2022, str. 15) kot eno izmed njih izpostavita usklajevanje delovanja zaposlenih z želeno organizacijsko usmeritvijo. Namen tega je, da se organizacija uspešno prilagodi okolju, v katerem deluje. Prepričanja in predpostavke, ki so skupne zaposlenim, določajo sprejemljivost vedenja in zagotavljajo skupni mentalni model, ki zmanjšuje dvoumnost in negotovost.

Tureac (2005, str. 78) razdeli funkcije organizacijske kulture na štiri dele. Prva je vključevanje zaposlenih v podjetju. Gre za neprekinjen proces, ki se nanaša na vse zaposlene in ne le tiste, ki so v podjetje prišli na novo. Miroshnik in Basu (2014, str. 160) izpostavita, da je pri tem pomembno, da se zaposleni poistovetijo s kulturnimi ideali podjetja. Ti imajo tako podobne vrednote kot tiste, ki jih širi podjetje. Nneji in Asikhia (2021, str. 361) navajata, da v organizacijah, v katerih kultura določa, kako se stvari izvajajo, prihaja do povezanosti zaposlenih zaradi skupnih prepričanj in vrednot. Posledično se povečata občutek pripadnosti in identitete ter predanost delu.

Po Tureac (2005, str. 78) ima organizacijska kultura tudi usmerjevalno funkcijo za doseganje predvidenih ciljev podjetja, saj spodbuja želeno vedenje zaposlenih. Glavno vlogo pri

izvajanju te funkcije imata vodenje in odločanje. Guiso in drugi (2015, str. 61) predstavijo, da če je na primer podjetje s svojimi vrednotami zavezano k odličnosti storitev, ki jih zagotavljajo strankam, zaposlenim jasno pokaže, da podjetje na tem področju ne sprejema kompromisov. Zaposleni so torej zavezani, da v primeru dileme postavijo zadovoljstvo stranke pred dobičkom. Zaposleni so zavezani skupnim ciljem, usmeritvam, strategijam in viziji podjetja. Po Newton in Knight (2022, str. 9) gre za neke vrste mehanizme družbenega nadzora, saj organizacijska kultura usmerja in oblikuje vedenje na načine, ki lahko vplivajo na uspešnost organizacije.

Tureac (2005, str. 78) kot tretjo izmed funkcij navaja omogočanje prenosa vrednot in organizacijske tradicije. Organizacijsko kulturo vidi kot glavni vir vrednot, ki so značilne za neko podjetje in se ohranja tudi ob menjavi generacij. Kot takšna postane vir konkurenčne prednosti. Newton in Knight (2022, str. 15) opisujeta, da so bili načini vplivanja organizacijske kulture na uspešnost podjetja raziskani v številnih študijah, ki so obravnavale vplive na finančno uspešnost, kakovost, inovativnost, zavzetost in zadovoljstvo. Opisani pogledi kažejo, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost in rezultate na več ravneh. O opisani tematiki bom nadaljevala v poglavju Vpliv kulture na uspešnost poslovanja podjetja.

Tureac (2005, str. 78) kot zadnjo izmed funkcij predstavi zagotavljanje osnov za doseganje najboljših možnih rezultatov. Ta funkcija se navezuje na sposobnost prenosa in povezovanja znanja, saj je za ustrezno delovanje potrebno hitro razumevanje informacij in prilagodljivost. Michulek in Krizanova (2023, str. 2) opredelita, da organizacijska kultura zmanjšuje nejasnosti, saj podjetje, ki zaposluje podobno misleče ljudi, zmanjšuje možnosti konfliktov v komunikaciji in interakciji. Guiso in drugi (2015, str. 61) pojasnjujejo, da si lahko podjetja pri tem pomagajo z oglaševanjem lastne organizacijske kulture, s čimer bodo privabili ljudi s podobnimi vrednotami. Michulek in Krizanova (2023, str. 2) opozarjata, da pri tem ne smemo pozabiti, da popolno preprečevanje zaposlovanja tistih, ki imajo drugačne poglede, norme in običaje preprečuje prisotnost različnih pogledov, ki lahko izboljšajo sprejemanje odločitev in povečujejo uspešnost.

### **2.3 Analiziranje organizacijske kulture**

Po Buch in Wetzel (2001, str. 40) ni tako redko, da organizacije predstavljajo svojo kulturo, drugačno, kot se v resnici izkaže. Primer je podjetje, ki ima po celotni proizvodnji nalepljene plakate o varnem delu, zraven pa lahko zasledimo neprimerno zaščiteno mehanizacijo, ki predstavlja nevarnost za zaposlene. To prikazuje prisotnost dveh vrst kultur. Varnostni plakati so znak zelene kulture, nezavarovana mehanizacija predstavlja realno kulturo in je primer neskladja med dvema kulturama, kar je lahko škodljivo za podjetje in njegove zaposlene.

Hampden-Turner in Trompenaars (2011, str. 31) za raziskovanje razlik med kulturama opredelita sedem dimenzij. Te dimenzije so: univerzalizem/partikularizem, individualizem/kolektivizem, nevtralne/čustvene kulture, specifične/razpršene kulture,

dosežek/status, zaporedne/sočasne kulture ter notranji/zunanji nadzor. Cameron in Quinn (2011, str. 32) opredelita, da je eden od razlogov, zakaj je bilo predlaganih toliko dimenzij, dejstvo, da je organizacijska kultura izjemno široka in vključujoča. Vključuje kompleksne, medsebojno povezane, celovite in dvoumne dejavnike. Zato je pri analiziranju organizacijske kulture nemogoče vključiti vse pomembne dejavnike, saj je vedno mogoče trditi, da je pomemben še en faktor.

Da bi določili najpomembnejše razsežnosti, na katere se je treba osredotočiti, je treba uporabiti osnovni okvir, teoretično podlago, ki določi ključne kulturne razsežnosti. Cameron in Quinn (2011, str. 33) poudarita, da noben okvir ni dovolj izčrpen, prav tako ne moremo trditi, da je en okvir pravilnejši od drugega. Pomembno je, da okvir temelji na empiričnih dokazih. To je tudi razlog uporabe modela konkurenčnih vrednot (angl. Competing Values Framework, v nadaljevanju CVF) za analizo organizacijske kulture, ki jo uporabimo v tem magistrskem delu. Cameron in Quinn (2011, str. 33) pravita, da je bil ta model empirično izpeljan. Prav tako je bilo zanj ugotovljeno, da ima empirično veljavnost in pomaga povezati razsežnosti, ki so jih predlagali različni avtorji.

Cameron in Quinn (2011, str. 33) ugotavljata, da ima CVF visoko stopnjo skladnosti z znanimi in dobro sprejetimi shemami, ki organizirajo načine razmišljanja ljudi, njihove vrednote ter načine obdelave informacij. Podobne sheme so neodvisno od avtorjev Cameron in Quinn (2011) predlagali različni psihologi. Podobnosti med okvirji proučevanja kulture se pojavijo zaradi podobnosti med ljudmi na globoki psihološki ravni njihovih kognitivnih procesov.

Po Chatman in O'Reilly (2016, str. 7) pri merjenju organizacijske kulture obstaja tudi dilema med izbiro kvantitativne ali kvalitativne metode preučevanja. Na eni strani raziskovalci trdijo, da je kulturo mogoče razumeti le z globokim preučevanjem organizacije, torej s preučevanjem temeljnih predpostavk in prepričanj. Trdijo, da so za kulturo značilna nezavedna prepričanja in predpostavke, zato je potrebno globoko preučevanje. Zagovorniki tega pristopa trdijo, da razumevanje pomena ritualov in simbolov zahteva kvalitativni pristop k preučevanju kulture, saj kvantitativni pristopi niso primerni za dostop do nezavednih prepričanj in predpostavk. S tem pristopom je vsaka organizacijska kultura obravnavana ločeno in je ni mogoče primerjati s kulturami drugih podjetij.

Chatman in O'Reilly (2016, str. 7) prav tako predstavita nasprotni pogled, ki se imenuje funkcionalistični. Ta se osredotoča na Scheinovo drugo plast – norme in vrednote. S tega vidika je kultura nekaj, kar podjetje ima, in ne nekaj, kar podjetje je. Prav tako je mogoče primerjati kulture med podjetji. Funkcionalistični pristop običajno proučuje kulturo z ocenjevanjem vrednot in norm, ki usmerjajo vedenje. V nasprotju s prvotno predstavljenim pristopom, ki poudarja edinstvenost vsake organizacije, se funkcionalistični pristop osredotoča na to, kako kultura vpliva na vedenje posameznika in podjetja ter kako je mogoče primerjati skupne značilnosti kulture med podjetji.

Chatman in O'Reilly (2016, str. 8) pišeta, da je bilo zaradi tako različnih predpostavk, na katerih temeljita ti dve perspektivi, malo strinjanja o tem, kako kulturo opredeliti in pravilno oceniti. Raziskovalci kvalitativne metode so trdili, da je kultura po svoji naravi subjektivna in zahteva od raziskovalca izredno občutljivost, da razmišlja, čuti in zaznava kot zaposleni. Predlagali so tudi, da je odgovarjanje na standardizirane ankete napačen način zajemanja kulturnih razlik med podjetji, saj na ugotovitve, pridobljene na takšen način, vplivajo številni dejavniki. Funkcionalistični pogled predpostavlja, da lahko zaposleni natančno opišejo tista stališča in vedenja, ki jih drugi člani skupine odobravajo ali ne odobravajo. Ne poskuša odkriti temeljnih prepričanj ali predpostavk, prav tako se od raziskovalcev ne zahteva, da bi v raziskavo vnesli svoj pogled.

Newton in Knight (2022, str. 81) zato zagovarjata, da je zaradi različnih pristopov k razlagi organizacijske kulture, treba metodološke pristope, ki se uporabljajo za njeno preučevanje, vključno s kvalitativnimi in kvantitativnimi predpostavkami ter metodami zbiranja in analize podatkov, obravnavati sistematično.

## **2.4 Tipologija organizacijske kulture po Cameron in Quinn**

Lorincová in drugi (2022, str. 222) predstavijo, da tako kot obstajajo številne definicije korporativne kulture, tako so tudi različni avtorji razvili različne tipologije njenega preučevanja. Tipologija po Cameron in Quinn (2011) je obravnavana kot najbolj kompleksna, saj kultura podjetja v njej ni obravnavana samo glede na stopnjo prilagodljivosti in nadzora, temveč tudi glede na stopnjo notranjega in zunanjega okolja. Miroshnik in Basu (2014, str. 166) zagovarjata, da če je korporativna kultura definirana kot skupek vrednot in norm, je primerno, da se tudi pri uporabi tipologije analiziranja nadaljuje z metodo, ki je zasnovana na podlagi vrednot zaposlenih.

Cameron in Quinn (2011, str. 23) instrument za ocenjevanje organizacijske kulture (angl. Organizational Culture Assessment Instrument, v nadaljevanju OCAI) opišeta kot orodje za ocenjevanje v obliki vprašalnika, ki je sestavljen iz šestih dimenzij. Dodata, da je poznanih več različic OCAI, ki vsebujejo več dimenzij (ena od njih jih ima štiriindvajset), vendar je bilo ugotovljeno, da je šest dimenzij enako uspešnih za napovedovanje kulture organizacije kot daljše različice. To je tudi razlog, da je krajša različica večkrat uporabljena. Prav tako se je ta instrument kljub številnim drugim načinom ocenjevanja izkazal za najbolj uporabnega in natančnega. Po OCAI (brez datuma) ima OCAI vprašalnik šest dimenzij:

- Karakteristike podjetja oziroma kakšno je podjetje kot celota.
- Stil vodenja, ki je značilen za podjetje.
- Ravnanje z zaposlenimi ali kako se obravnava zaposlene in kakšno je delovno okolje.
- Povezanost udeležencev v celoto oziroma mehanizmi, ki povezujejo podjetje.
- Strateški poudarki ali področja na katera se osredotoča podjetje.
- Kriteriji uspeha oziroma kako je opredeljen uspeh ter kaj se spodbuja in nagrajuje.

Po Nazarian in drugi (2014, str. 70) je OCAI uveljavljen kot eden izmed najpomembnejših modelov v poslovni zgodovini, bil je uporabljen v več kot tisoč organizacijah po svetu. Cameron in Quinn (2011, str. 34) opredelita, da je model tako razširjen, ker napoveduje uspešnost ter pomaga pri ugotavljanju trenutne organizacijske kulture. Poleg tega pomaga opredeliti kulturo, za katero člani organizacije menijo, da bi jo bilo treba razviti, tako da bi ta ustrezala prihodnjim zahtevam okolja in situacijam.

Cameron in Quinn (2011, str. 31) nadaljujeta, da vprašalnik OCAI temelji na njunem teoretičnem modelu, CVF. Ta okvir je uporaben pri organiziranju in razlagi različnih organizacijskih pojavov. CVF je bil prvotno razvit na podlagi iskanja glavnih kazalnikov učinkovitosti organizacij. Vprašanja, ki so se zastavljala v raziskavi, so bila naslednja: Kaj so glavna merila za ugotavljanje, ali je organizacija učinkovita ali ne? Kateri ključni dejavniki opredeljujejo organizacijsko učinkovitost? Katere kazalnike imajo ljudje v mislih, ko ocenjujejo, da je organizacija učinkovita?

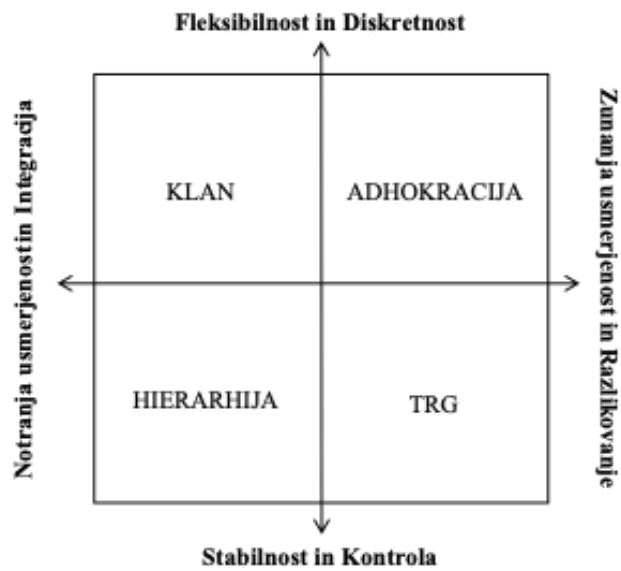
V literaturi se je pojavljajo vprašanje: Ali so vprašalniki ustrezen pristop, k preučevanju kulture podjetja? Pivec in Potočan (2015, str. 10) pojasnjujeta, da kljub temu da nekateri znanstveniki trdijo, da z vprašalniki ne moremo dobro preučiti vrednot v podjetju, ti vseeno dobro prikažejo temeljne vrednote in predvsem tudi ali bo napredek znanja uspešen. Hartnell in drugi (2011, str. 678) opredelijo, da je uporaba CVF razširjena, saj se je uporabil na številnih področjih, kot so menedžment, trženje, upravljanje dobavnih verig, računovodstvo, socialne storitve, gostinstvo in zdravstvo.

Kot je prikazano na sliki 2 so v sklopu OCAI dve dimenziji, ki razvrstita kazalnike v štiri sklope. Po Cameron in Quinn (2011, str. 34) prva dimenzija razlikuje merila učinkovitosti, ki poudarjajo prožnost in dinamičnost, od tistih na drugi strani, ki poudarjajo stabilnost, red in nadzor. To pomeni, da nekatere organizacije veljajo za učinkovite, če se spreminjajo, prilagajajo in so organske – na primer, v podjetjih, kot sta Microsoft ali Nike, kjer niti nabor izdelkov niti organizacijska oblika ne ostajata dolgo na istem mestu. Druge organizacije veljajo za učinkovite, če so stabilne, predvidljive in mehanične – na primer večina univerz, vladnih agencij in konglomeratov. Podjetje Boeing, za katero sta značilni dolgotrajnost in obstojnost tako pri zasnovi kot pri rezultatih.

Cameron in Quinn (2011, str. 34) nadaljujeta, da druga dimenzija razlikuje merila učinkovitosti, ki poudarjajo notranjo usmerjenost, integracijo in enotnost, od meril, ki poudarjajo zunanjo usmerjenost, razlikovanje in tekmovanje. To pomeni, da nekatere organizacije veljajo za učinkovite, če imajo usklajene notranje značilnosti – na primer IBM. Za druge velja, da so učinkovite, če se osredotočajo na povezovanje in tekmovanje z drugimi, kot na primer Toyota in Honda, ki sta znani po tem, da razmišljata globalno, a delujeta lokalno, kar pomeni, da njune enote sprejemajo bolj značilnosti lokalnega okolja kot centralno predpisan pristop.

Kot je prikazano na sliki 2 skupaj dimenziji tvorita štiri kvadrante, ki predstavljajo različne sklope kazalnikov učinkovitosti organizacije. Cameron in Quinn (2011, str. 35) opredelita, da ti kazalniki prikazujejo, kaj zaposleni cenijo glede organizacijske učinkovitost, kaj je v podjetju sprejeto kot dobro, pravilno in sprejemljivo ter predstavljajo temeljne vrednote, na katerih se oblikujejo sodbe o podjetju. Za štiri temeljne vrednote, ki so prikazane v kvadrantih, je značilno, da predstavljajo nasprotni ali konkurenčni predpostavke.

*Slika 2: Okvir konkurenčnih vrednot*



*Vir: prirejeno po Cameron in Quinn (2011, str.35).*

Nadaljnje Cameron in Quinn (2011, str. 35) opišeta, da vsak kvadrant predstavlja temeljno vrednoto, ki je nasprotna vrednoti na drugi strani, torej prožnost proti stabilnosti ali notranja proti zunanji usmerjenosti. Zgornji levi kvadrant opredeljuje vrednote, ki poudarjajo notranjo, organsko usmerjenost, v nasprotju s spodnjim desnim kvadrantom, ki poudarja zunanjo, kontrolno osredotočenost. Zgornji desni kvadrant označuje vrednote, ki poudarjajo zunanjo organsko usmerjenost, v nasprotju spodnji levi kvadrant poudarja notranjo usmerjenost ter kontrolo. Zaradi konkurenčnih oziroma nasprotnih vrednot v vsakem kvadrantu je model dobil ime okvir konkurenčnih vrednot.

Po Cameron in Quinn (2011, str. 36) nosi vsak kvadrant ime, ki označuje njegove glavne značilnosti. Kot prikazano na sliki 2, so to kvadrant klana v zgornjem levem, trg v spodnjem desnem, adhokracija v zgornjem desnem ter hierarhija v spodnjem levem kotu. Imena temeljijo na izpeljavi iz strokovne literature, ki pojasnjuje, kako so se skozi čas različne organizacijske vrednote povezovala z različnimi oblikami organizacij. Ujemajo se tudi s ključnimi teorijami menedžmenta o uspešnosti organizacije, pristopi k organizacijski kakovosti, vodstvenimi vlogami in veččinami menedžmenta.

Po Cameron in Quinn (2011, str. 36) so dimenzije in kvadranti, predstavljeni na sliki 2, zanesljivi pri razlagi različnih usmeritev in vrednot, ki so značilne za človeško vedenje. Vsak

kvadrat nam kaže osnovne predpostavke, usmeritve in vrednote, ki sestavljajo organizacijsko kulturo. OCAI vprašalnik pomaga pri analizi kulturne moči, kulturnega tipa in skladnosti organizacije. V nadaljevanju bom vsak kulturni tip podrobneje opredelila, saj bom razlago potrebovala za raziskovalni del magistrskega dela.

#### 2.4.1 Hierarhična kultura

Cameron in Quinn (2011, str. 37) kot značilnost hierarhične kulture izpostavita formalnost in strukturiranost delovnega mesta. Organizacija ima točno določene postopke, ki kažejo, kaj zaposleni počnejo. Učinkoviti vodje so dobri koordinatorji in organizatorji, ki omogočajo nemoteno delovanje organizacije. Dolgoročno se organizacija osredotoča na stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. Podjetje povezujejo pravila in politike.

Po Cameron in Quinn (2011, str. 38) so poznane organizacije s hierarhično kulturo: McDonald's, Ford Motor Company in vladne agencije. Takšna kultura se kaže v standardiziranih postopkih, hierarhičnih ravneh (Ford ima na primer 17 ravni vodenja) ter poudarku na pravilih. Za podjetje McDonald's je značilno, da zaposlujejo veliko mladih brez izkušenj ali predhodnega usposabljanja ter enotnost izdelkov v vseh franšizah. Njihove ključne vrednote so osredotočene na ohranjanje učinkovite, zanesljive, hitre in nemotene proizvodnje. Novim zaposlenim tudi ne dodelijo veliko različnega dela, temveč začnejo opravljati eno določeno delo.

Thakor (2016, str. 10) pojasnjuje, da se podjetja osredotočajo na izboljšanje njihovih procesov z namenom povečanja učinkovitosti. Izboljšava mora biti narejena čim nižjimi stroški in čim manjšim tveganjem. Zanimivost takšne kulture je visoka stopnja statistične predvidljivosti rezultatov in napredka. Organizacijska uspešnost se meri s stopnjo moderniziranosti procesov, merjenjem in nadzorom.

#### 2.4.2 Kultura trga

Po Cameron in Quinn (2011, str. 39) se kultura trga nanaša na organizacijo, ki sama deluje kot trg. Takšna organizacija je usmerjena v zunanje okolje ter poslovanje z zunanjimi udeleženci, na primer z dobavitelji, kupci, izvajalci, imetniki licenc, sindikati in regulatorji. Kultura trga deluje po ekonomskih tržnih mehanizmih in se osredotoča predvsem na izvajanje transakcij, kot so prodaja, menjava in pogodbe, z drugimi udeleženci. Osrednji vrednoti v temu tipu kulture sta konkurenčnost in produktivnost, kar se doseže z zunanjo usmerjenostjo in nadzorom.

Cameron in Quinn (2011, str. 39) nadaljujeta, da so osnovne predpostavke tržne kulture, da je zunanje okolje sovražno, da so potrošniki izbirčni in jih zanima le vrednost. Naloga organizacije je izboljšati svoj konkurenčni položaj, glavna naloga vodstva je usmerjanje podjetja k produktivnosti in dobičku. Verjame se, da jasen namen in agresivna strategija

vodijo k produktivnosti in dobičkonosnosti. Takšne organizacije si prizadevajo za konstantno napredovanje, premagovanje konkurentov in stremijo k cilju.

Po Cameron in Quinn (2011, str. 39) so vodje zagnani proizvajalci in tekmovalci, ki so strogi in zahtevni, prav tako je delo v takšnem podjetju usmerjeno v rezultate. Organizacijo povezuje poudarek na zmagi. Podjetje je dolgoročno usmerjeno h konkurenčnim ukrepom in doseganju ciljev. Uspeh se meri v obliki tržnega deleža in prodora na nove trge, kjer je pomembno prehitovanje konkurence in ohranjanje vodilnega položaja.

Thakor (2016, str. 13) pojasnjuje, da so vse dejavnosti v podjetju osredotočene na spremljanje tržnih signalov in poudarjanje interakcij z zunanjimi faktorji, kot so stranke in konkurenti. Poleg vseh zgoraj naštetih usmeritev se podjetje osredotoča na zadovoljstvo strank in kreiranje vrednosti za delničarje, če jih podjetje ima. Kot omenjeno v prejšnjem odstavku, je poudarek na zmagi, zato bi lahko rekli, da je vodilo: močno tekmuje, gibajte se hitro, zato da zmagate.

#### 2.4.3 Kultura klana

Cameron in Quinn (2011, str. 41) izvor imena kulture klana povežeta s podobnostmi organizacije družinskega tipa, ki spominja na kulturo japonskih podjetij v poznih 60-ih in zgodnjih 70-ih. Njihove lastnosti so bile skupne vrednote in cilji, kohezija in občutek "mi". Vse to je pripeljalo do tega, da so podjetja podobnejša razširjenim družinam kot gospodarskim subjektom. Namesto pravil in postopkov hierarhije so bile značilne lastnosti timsko delo, programi vključevanja zaposlenih in zavezanost podjetja do zaposlenih. Te značilnosti so se kazale v pol avtonomnih delovnih skupinah, ki so prejemale nagrade na podlagi dosežkov skupine (in ne posameznika) ter so same zaposlovale in odpuščale svoje člane. Prav tako so se kazale v krožkih, ki so spodbujali delavce, da so podali predloge za izboljšanje svojega dela in uspešnosti podjetja, ter okolju, ki je zaposlenim dajalo moč.

Kot osnovne značilnosti tega kulturnega tipa Cameron in Quinn (2011, str. 41) navedeta timsko delo, razvoj zaposlenih, pogled na stranke kot partnerje, razvoj dobrega delovnega okolja, pri čemer je glavna naloga vodstva opolnomočiti zaposlene ter spodbujati njihovo sodelovanje, predanost in zvestobo. Podobne lastnosti so japonskim podjetjem v preteklosti prinesle viden uspeh, zato se je po njih zgledovalo veliko svetovnih podjetij. Izkazalo se je, da je v času velikih sprememb in turbulentnega okolja težko natančno načrtovati organizacijske naloge, zato je pomembno, da si zaposleni delijo iste vrednote, prepričanja in cilje. Pivec in Potočan (2015, str. 20) opredeljujeta, da vrednote, kot so zaupanje, transparentnost, deljenje informacij, možnost tesnega sodelovanja, odkritost, profesionalnost in učenje na delovnem mestu, pozitivno vplivajo na napredek in izboljšavo znanja v podjetju.

Cameron in Quinn (2011, str. 42) kot primer organizacije klanovskega tipa v Združenih državah Amerike navedeta letalsko družbo People Express Airlines. Značilnosti podjetja so

bile: nizko število ravni vodenja; neformalnost in samoupravljanje – pisarne vodij so bile na voljo vsem, tudi v času njihove odsotnosti; lastništvo zaposlenih – vsi zaposleni so imeli delnice podjetja in doživljenjsko varnost zaposlitve; delovne skupine – zaposleni so bili razporejeni v skupine po tri ali štiri člane, ki so jih večinoma oblikovali po lastni izbiri; sodelovanje – vsaj štirje ločeni vodstveni sveti so pomagali sprejemati odločitve v podjetju; in menjava delovnih mest – zaposleni so redno menjavali delovna mesta, tako da so bili na primer piloti tudi nosilci prtljage in gostitelji na letališčih.

Po Cameron in Quinn (2011, str. 43) je za kulturo klana, kot je opisana v OCAI, značilno prijazno delovno okolje, v katerem ljudje medsebojno sodelujejo in delijo svoje znanje, saj deluje kot razširjena družina. Vodje veljajo za mentorje, ki prevzemajo starševsko vlogo. Organizacijo povezujeta zvestoba in tradicija. Zavezanost zaposlenih je visoka. Organizacija poudarja dolgoročne koristi razvoja posameznika, pri čemer sta pomembni visoka povezanost in morala. Uspeh je opredeljen v smislu notranje klime in skrbi za ljudi. Organizacija daje prednost timskega delu, sodelovanju in soglasju.

Thakor (2016, str. 11) opiše podjetja s takšno kulturo kot tisto, ki spodbujajo zaposlene v razvoj njihovih kompetenc ter k medsebojnemu sodelovanju. Pristop k spremembam je preišljen, saj temelji na sporazumu in sodelovanju. Osredotočajo se na napredek in razvoj, zadovoljstvo zaposlenih, ustvarjanje medfunkcijskih delovnih skupin, timsko delo ter decentraliziran način vodenja. Rezultat je visoko razvit človeški kapital in visoka stopnja zavzetosti zaposlenih.

#### 2.4.4 Adhokracijska kultura

Cameron in Quinn (2011, str. 43) adhoracijsko kulturo opredelita kot rezultat odzivanja podjetij na turbulentno okolje in posledično spreminjajoče pogoje, v katerem deluje. Vodilo do uspeha v takšni kulturi je inovativnost in pionirstvo v panogi. Organizacije večinoma delujejo v industriji, kjer razvijajo nove produkte in storitve, zato je glavna naloga vodstva spodbujanje podjetništva, kreativnosti ter dejavnosti, ki temeljijo na novih trendih. V takšni kulturi velja, da prilagajanje in inovativnost vodita do novih virov in dobičkonosnosti, zato je poudarek na ustvarjanju vizije prihodnosti, organizirani anarhiji in disciplinirani domišljiji.

Rozman in Vračar (2013, str. 24) pojasnjujeta, če je kultura podjetja usmerjena v inovativnost, je glavna naloga vodij, da tudi sami nosijo takšne vrednote, saj tudi oni sami vplivajo na kreiranje inovativne kulture. Pri tem lahko uporabijo nove načine planiranja, vodenja in motiviranja zaposlenih. Warrick (2017, str. 401) dodaja, da je poleg tega, da nosijo glavne vrednote, pomembno tudi zavedanje, da imajo vlogo modela, ki mu sledijo zaposleni.

Dalje Cameron in Quinn (2011, str. 44) opišeta, da podjetja s takšno kulturo pogosto najdemo v letalski in vesoljski industriji, razvoju programske opreme, svetovanju in filmski

industriji. Skupno jim je, da morajo ponujati inovativne izdelke in storitve ter se hitro prilagoditi novim priložnostim. Za razliko od podjetij, ki imajo hierarhično kulturo, kontrola v teh ni centralizirana, temveč moč potuje od posameznika do posameznika ali od odgovorne ekipe do odgovorne ekipe. Poudarek na individualnosti, prevzemanju tveganja in predvidevanju prihodnosti je visoka, saj so vsi deli podjetja z adhokracijsko kulturo povezani s proizvodnjo, strankami, raziskavami in razvojem ter ostalimi faktorji. Na primer, vsaka stranka v svetovanju zahteva nekaj drugačnega, zato je tudi tretirana kot svoj projekt, ko se projekt konča, se je treba prilagoditi novemu.

Zanimiv je primer vesoljske misije Apollo 13, ki odraža značilnosti in vrednote adhokratske kulture. Hitro spreminjanje vodstva in članov v ekipi so onemogočali ustvarjanje prikaza komunikacije ali sistema kontrole. V projektu so različni problemi zahtevali različne vrste delovnih skupin, vodstvo se je pogosto menjavalo, prav tako je tudi pilotiranje vesoljskega plovila prehajalo z enega astronavta na drugega. Formalna struktura se je v prvih osmih letih obstoja spremenila sedemnajstkrat. Organizacijska shema ni bila nikoli izdelana, saj bi zastarala, še preden bi jo lahko natisnili. Pristojnost in politike so veljale za začasne, naslovi, delovne naloge in razporeditev oddelkov so se včasih spreminjali tudi tedensko (Cameron in Quinn, 2011, 43).

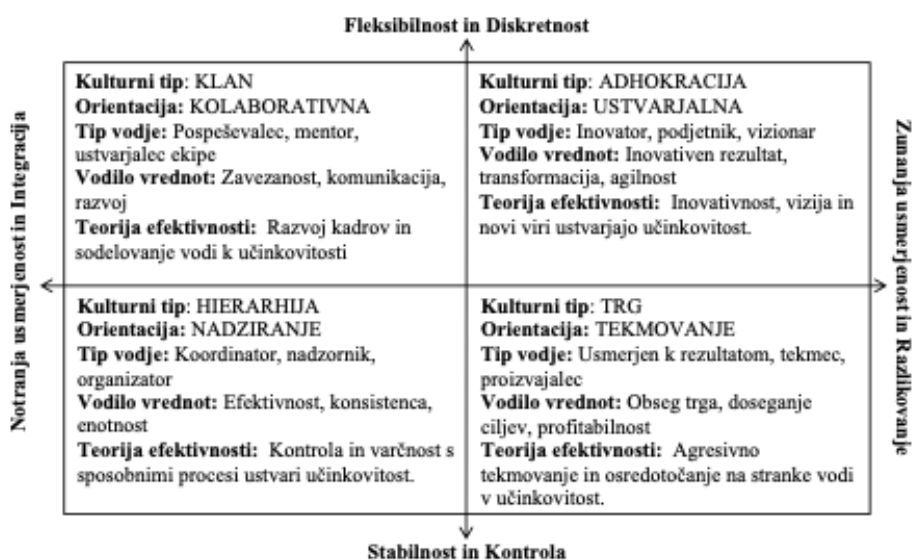
Thakor (2016, str. 12) opisuje, da če je bilo vodilo v kulturi trga tekmovanje in doseganje rezultatov, je vodilo podjetij z adhokracijsko kulturo: ustvarjajte, inovirajte in predvidevanje prihodnost. Organizacije v tem kvadrantu se učinkovito prilagajajo spremembam in tveganjem. Zaposleni imajo dopuščeno svobodo razmišljanja in delovanja, zato se pogosto odločajo za preiščljene korake izven ustaljenih okvirjev in meja.

Cameron in Quinn (2011, str. 44) povzameta, da je za adhokracijsko kulturo značilno dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno mesto, kjer se zaposleni izpostavljajo in tvegajo. Učinkovito vodstvo je vizionarsko, inovativno in usmerjeno v tveganje. Po Thakor (2016, str. 12) je organizacijska učinkovitost povezana s podjetnostjo, vizijo, novimi idejami in stalnimi spremembami. Cameron in Quinn (2011, str. 44) nadaljujeta, da podjetje povezuje zavezanost eksperimentiranju in inovacijami. Pomembna je pripravljenost na spremembe in soočanje z novimi izzivi. Dolgoročni cilj organizacije sta hitra rast in pridobivanje novih virov, njen uspeh pomeni proizvodnjo edinstvenih in izvirnih izdelkov ter storitev.

Grabner in drugi (2022, str. 20) izpostavijo, da je pomembno, če želi podjetje doseči visoko stopnjo kreativnosti, vzpostavljajte sinergije ter visokega medsebojnega povezanega dela posameznikov znotraj tima. Prav tako je pomembno posameznikom dopuščati visoko stopnjo avtonomije, saj je bilo dokazano, da to omogoča izražanje njihove kreativnosti. Pri tem pride do konflikta, saj je navadno visoko avtonomnost posameznikov težko doseči, če so timi medsebojno povezani. Zato je pomemben način koordiniranja dela v timih. Kot učinkovit sistem za spodbujanje inovativnosti je tak, v katerem posamezniki ne potrebujejo nenehnega usklajevanja z ostalimi v timu.

Grabner in drugi (2022, str. 20) ugotovijo, da je usklajevanje visoke medsebojne odvisnosti ter visoke avtonomnosti članov tima velik izziv za podjetja. Kreiranje dela na način, da to ustvarja visoko medsebojno odvisnost timov, zmanjšuje pozitivne rezultate avtonomnosti in nasprotno. Ugotavljajo tudi, da tista podjetja, ki imajo močno organizacijsko kulturo in si med sabo delijo glavne vrednote, lažje ustvarijo time, ki uživajo prednosti tako visoke medsebojne odvisnosti kot tudi avtonomnosti posameznikov, in posledično delujejo učinkoviteje. Za boljšo predstavo in lažje razumevanje štirih tipov kultur, ki sem jih pravkar opisala, je na sliki 3 podroben prikaz kultur z njihovimi glavnimi karakteristikami.

Slika 3: Okvir konkurenčnih vrednot z razlago



Vir: prirejeno po Cameron in Quinn (2011, str. 44).

## 2.5 Ravnovesje kultur

Po Malbašič in drugi (2018, str. 440) za uspeh podjetja ni dovolj maksimizacija premoženja in dobička delničarjev, ampak je to le eden izmed pomembnih ciljev, ki jih mora podjetje doseči. Prava učinkovitost delovanja podjetja zahteva ravnovesje med cilji. Tista podjetja, ki se osredotočajo samo na eno področje, težko opredelimo kot učinkovita. Tako tudi Gregory in drugi (2009, str. 674) opredelijo, da je bolj kot močna organizacijska kultura pomembno ravnovesje med štirimi kulturnimi tipi po CVF, saj to omogoča fleksibilnost v razmišljanju. V nadaljevanju uravnoteženo kulturo opredelijo kot tisto, v kateri so močno prisotne vrednote, ki jih povezujemo z vsemi štirimi tipi kulture po CVF.

Po Nazarian in drugi (2017, str. 24) je prednost CVF, da ne definira samo posamezne tipe kulture, temveč omogoča vpogled, kako se tipi kultur med seboj kombinirajo in prepletajo. Zato imajo podjetja z uravnoteženo kulturo prednost v hitro spreminjajočem se okolju. Podjetju zagotavlja širok spekter pogledov in vrednot, kar mu omogoča, da se odzove na spreminjajoče pogoje in potrebe strank. Opredelijo, da si tipi kulture, ki si sledijo diagonalno,

ne nasprotujejo, temveč sobivajo in sodelujejo. Posledično je uspešnost odvisna tudi od tega, kako učinkovito podjetje uravnava nasprotujoče si kulture, z namenom ustvarjanja uravnotežene kulture, ki ustreza trenutnim potrebam.

Nazarian in drugi (2017, str. 24) ugotavljajo, da bo zaradi dinamičnega okolja, v katerem podjetja delujejo, vsako izmed njih vsaj enkrat moralo delovati v vsakem izmed kvadrantov. Lahko bi rekli, da ima podjetje, ki ima izražene vse štiri kulturne tipe, zmožnost delovanja v vseh pogojih, ki jih ustvari okolje. Uspešna organizacija je tako tista, ki zmore imeti vse štiri tipe in jih združi v edinstven profil, ki pokriva njihove potrebe.

Polychroniou in Trivellas (2018, str. 5) potrđita pozitivno korelacijo med uravnoteženo kulturo in pozicijo na trgu, rastjo ter inovativnostjo. Podjetje, ki je usmerjeno v rast in inovacije, je kulturno raznoliko ter uravnovešeno, ima korist od svojih zaposlenih, v primeru, da tudi ti nosijo lastnosti, kot so prožnost, spontanost, inovativno razmišljanje in ustvarjalnost. Tako podjetje, ki uspešno vpelje spremembo uravnotežene kulture, ki vsebuje različno nacionalno kulturo, razumevanje potreb novega trga, lažje premaga ostale spremembe in si zagotavlja boljšo konkurenčno pozicijo na trgu v primerjavi z drugimi podjetji.

Polychroniou in Trivellas (2018, str. 6) nadaljujeta, da uravnotežene kulture oblikujejo notranje okolje, v katerem je omogočeno različno mišljenje z močnim poudarkom na morali, opogumljanju, reševanju problemov in sprejemanju odločitev, kar dodatno podpira organizacijsko uspešnost. Vrednote močne kulture, ki so okrepljene in vključene v uravnotežen kulturni profil, ustvarjajo boljše osnove za vodstvo tako za kratkoročni kot dolgoročni uspeh.

Po Polychroniou in Trivellas (2018, str. 6) imajo podjetja z močno in uravnoteženo kulturo boljši uspeh na področju inovacij ter medsebojnih odnosov v primerjavi s tistimi podjetji, ki imajo močno, vendar manj uravnovešeno kulturo. Inovativnost in usmerjenost podjetja se nanašata na sposobnost organizacije, da razvija nove ideje in se spreminja s sprejemanjem novih tehnologij, virov, spretnosti, sistemov in procesov.

Nazarian in drugi (2017, str. 25) opišejo, da potrebo po kulturnem ravnovesju opazimo tudi v praksi. Najbolj v zdravstvenih ustanovah, kjer je okolje kompleksno. Za prilagajanje zahtevam pacientov, zaposlenih, zdravnikov, zavarovalnic, vladnih regulatorjev in drugih organov ter hkrati za ohranjanje finančno uspešnega poslovanja morajo posamezniki posedovati vedenje oziroma kulturo z vseh štirih področij. Tudi Isac in drugi (2021, str. 153) ugotovijo, da nima noben kulturni tip prednosti pred drugim, saj je bistvo v prilagajanju različnim delovnim mestom, korporativnemu prepričanju in načinu poslovanja.

Hartnell in drugi (2011, str. 678) s pomočjo meta analize dokažejo, da si kulturni tipi CVF v nasprotnih kvadrantih ne nasprotujejo, ampak delujejo skupaj. Ugotovitve tako ne potrjujejo predvidenega vzorca odnosov med tipi kultur, ki ga predvideva CVF, tako da

prisotnost enega tipa kulture prednjači pred prisotnostjo drugega. Zato bi bilo bolje, da bi se konkurenčne vrednote dopolnjevale in ne nasprotovale.

## **2.6 Vpliv kulture na uspešnost poslovanja podjetja**

Po Gavric in drugi (2016, str. 26) tematika vpliva organizacijske kulture na uspešnost podjetja ni bila zanimiva do poznih 80. let prejšnjega stoletja, ko so japonska podjetja začela gospodarsko prehitevati ameriška, pri čemer so zasluge prepisovali edinstveni organizacijski kulturi, ki se je razvila. Zgodilo se je, da kljub japonskemu uvažanju tehnologije iz ZDA, so jih v produktivnosti, z osredotočanjem na homogeno kulturo, visokimi standardi izobraževanja, fleksibilnostjo, prilagodljivostjo in timskim delom prehiteli. Gavric in drugi (2016, str. 27) opredelijo kulturo podjetja kot skrivno formulo za uspeh ali njegov propad.

Po Newton in Knight (2022, str. 5) je tudi uspeh podjetja Starbucks v konkurenčni verigi kavne industrije pripisan organizacijski kulturi, ki temelji na pripadnosti in vključenosti, ter kjer se tesne vezi med zaposlenimi izražajo v dobri storitvi do kupcev. Prav tako Walmart, Google in Apple pripisujejo dominanco na trgu svoji posebno izraziti kulturi.

Polychroniou in Trivellas (2018, str. 20) opredelita, da ima organizacijska kultura po zavezanosti zaposlenih indirektnen vpliv na uspešnost podjetja. Thakor (2016, str. 5) opiše, da se je v bančni industriji izkazalo, da lahko z močno kulturo nadzirajo in spodbujajo želeno vedenje pri zaposlenih, pri čemer je treba dati manj denarja za formalne načine nadzora in sisteme nagrajevanja. Chatman in O'Reilly (2016, str. 16) izpostavita, da potrebuje podjetje za uspešnost aktivnosti zaposlenih učinkovito organizacijo, da lahko ti samostojno opravljajo svoje naloge. Zaradi tega je potreben sistem nadzovanja, ki definira cilje ter usklajuje vedenje zaposlenih s pričakovanim. Podjetja lahko to zagotovijo s formalnim sistemom nadzora, ki imajo določene omejitve pri doseganju ciljev, ali z neformalnim z uvajanjem norm, vrednot in socialnih pričakovanj oziroma organizacijsko kulturo.

Hartnell in drugi (2011, str. 680) so dejstva, ki govorijo o tem, da kultura pozitivno prispeva k uspešnosti podjetja podkrepili z meta analizo, ki je preučevala vpliv kulture po CVF metodi. Raziskovali so vpliv na tri področja: odnos zaposlenih (zavezanost podjetju in zadovoljstvo na delovnem mestu), operativna učinkovitost (inovativnost izdelkov in procesov v organizaciji ter kakovost izdelkov in storitev) in finančna učinkovitost (prihodki, dobičkonosnost ter število zaposlenih).

Po Hartnell in drugi (2011, str. 685) je bila pri merjenju odnosa zaposlenih ugotovljena močna pozitivna povezava med kulturo klana in zadovoljstvom na delovnem mestu ter zmerna pozitivna povezava s kulturo trga in adhorokracijsko kulturo. Čuček in Mlaker Kač (2020, str. 177) z raziskavo slovenskega logističnega sektorja potrdita podobne ugotovitve. Potrjena je bila povezava med zadovoljstvom zaposlenih ter tremi tipi kulture (klan, trg in hierarhični), pri čemer so zaposleni v kulturi klana bili zadovoljnejši, tisti, v kulturi trga ali

hierarhije, pa manj. Prav tako so imela podjetja s kulturo trga največ nezadovoljnih zaposlenih.

Prav tako Hartnell in drugi (2011, str. 685) na področju operativne učinkovitosti potrdijo pozitivno povezavo z vsemi tremi kulturnimi tipi. Kultura trga je imela najmočnejšo povezavo z inovativnostjo, sledila je adhokracijska kultura in nazadnje kultura klana. To bi lahko bila posledica konkurenčne osredotočenosti, ki je potrebna za razumevanje trga in povezovanja ter ugotavljanja potreb strank. Posledično lahko tržne kulture bolje ustvarjajo okolje, ki spodbuja iznajdljivost in inovativnost. Poleg tega so imeli vsi trije tipi vpliv na kakovost izdelkov ali storitev. Pri tem je kultura klana pokazala najmočnejšo povezavo, sledila je tržna kultura in na koncu z najšibkejšo povezavo adhokracijska kultura. Detert in drugi (2000, str. 857) pojasnijo, da so klanovske vrednote in vedenje, kot so sodelovanje, udeležba, vključenost zaposlenih in odprta komunikacija, bistvene za nenehno izboljševanje kakovosti.

Hartnell in drugi (2011, str. 686) so prav tako našli pozitivno povezavo na področju finančne uspešnosti, pri čemer ima kultura trga močno pozitivno povezavo z vsemi petimi kriteriji (subjektivni dobiček, subjektivna uspešnost na trgu, subjektivna rast, objektivni dobiček in objektivna rast). To jih je vodilo do zaključka, da ima kultura trga bistveno večji vpliv na finančno uspešnost kot klan in adhokracijska kultura. Gavric in drugi (2016, str. 26) potrdijo, da organizacijsko kulturo prepoznamo kot pomemben faktor dolgoročne finančne uspešnosti.

Po Newton in Knight (2022, str. 16) lahko podjetja z redko, cenjeno in nepopolno posnemljivo organizacijsko kulturo, ki je močno izražena, dosežejo najboljše finančne rezultate. Med štirimi kulturnimi tipi po CVF je bila namreč ugotovljena povezava s finančnimi rezultati. Po Miroshnik in Basu (2014, str. 6) mora kultura izboljšati ekonomsko vrednost organizacije, saj se produkti oziroma storitev, ki ga podjetje nudi, lahko kopirajo, kultura pa je tista, ki je edinstvena in težje posnemljiva. Vrednote, simbole in prepričanja je namreč težko opisati, zato predstavljajo pomembno konkurenčno prednost.

Hartnell in drugi (2011, str. 687) opredelijo, da je bilo na splošno dokazano, da so tipi kulture po CVF pomembno povezani z organizacijsko učinkovitostjo. Te ugotovitve potrjujejo, da je organizacijska kultura pomemben faktor, ki ga morajo podjetja in vodilni upoštevati. Po Gavric in drugi (2016, str. 26) je organizacijska kultura ranljiva, saj nanjo vplivajo številni dejavniki, kot so na primer znižanje sredstev, hitre spremembe na trgu, ekonomsko poslabšanje, prav tako tudi spremembe v lastništvu in načinu dela.

Gavric in drugi (2016, str. 26) nadaljujejo s primerom podjetja Zappos, ki je bilo do trenutka, ko so v podjetju uvedli sistem holokracije, kjer se zaposleni sami organizirajo, znano kot podjetje z najnižjo fluktuacijo zaposlenih, s to spremembo pa je izgubilo 14 % vseh zaposlenih. Po Pivec in Potočan (2015, str. 20) veliko raziskovalcev organizacijsko kulturo

označi kot osnovno prioriteto ali oviro, saj lahko v določenih primerih, ko ta ni uravnotežena, predstavlja oviro v napredku.

Kljub temu da je dokazana pomembnost kulture podjetja Gavric in drugi (2016, str. 29) ugotavljajo, da podjetja začnejo resneje razmišljati o njej, ko gre do stvari narobe. Predvsem se to zgodi v primeru združitve in prevzemov, kjer se kulturne razlike hitreje pokažejo. Prav tako se pozornost organizacijski kulturi poveča v obdobju hitre rasti ter v času spreminjanja strategije.

### **3 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Kultura podjetja pomembno vpliva na njegovo uspešnost, zato se bom v nadaljevanju posvetila njenemu kreiranju ter vplivih nanjo. Po Heskett in Kotter (1992, str. 22) vsako podjetje razvije določen tip organizacijske kulture, ki mu prinaša konkurenčno prednost, zato ne moremo trditi, da obstaja en določen ključ do uspeha, ki bo veljal za vsako podjetje. Po Miroshnik in Basu (2014, str. 1) lahko organizacijsko kulturo na podlagi vrednot razdelimo na tri nivoje. Prvi, makro nivo, ki se nanaša na nacionalno kulturo, v katerem podjetje deluje, sledi meso, ki se navezuje na organizacijsko kulturo podjetja, ter mikro, ki se nanaša na kulturo posameznikov, ki so zaposleni v podjetju.

Warrick (2017, str. 398) opiše, da na to, kakšna kultura se bo v podjetju razvila in kakšen bo njen razvoj, vplivajo številni notranji in zunanji faktorji, pri čemer notranji faktorji vključujejo stvari, kot so organizacijske strukture, procesi, sistemi, proračuni, stili vodenja, spremembe v vodstvu itd. Zunanje faktorje predstavljajo situacije, kot so gospodarska recesija, vladni predpisi, velike tožbe, ki škodujejo ugledu ali sredstva skupine, prevzem s strani druge družbe ali nepričakovana katastrofa.

#### **3.1 Vodstvo in skupinska dinamika**

Bhaduri (2019, str. 554) opredeli, da se vrednote in prepričanja vodij odražajo v organizacijski kulturi in nasprotno. Pravzaprav se temeljne vrednote podjetja razvijejo z njenim vodstvom, ki se nato razvije v različne vodstvene tipe. Vodja, ki razume organizacijsko kulturo in jo tudi jemlje resno, bo sposoben predvideti možne težave v prihodnosti, zato lahko takšen vodja sprejme preventivne ukrepe, še preden se težave pojavijo. Po Newton in Knight (2022, str. 24) večina raziskav v literaturi organizacijske kulture zavzame funkcionalni pristop, pri čemer ima organizacijska kultura vpliv na uspešnost podjetja, vodje pa prispevajo k njeni kreaciji. V zrelejših fazah podjetja sama kultura vpliva na načine vodenja.

Warrick (2017, str. 397) pojasni, da na razvoj organizacijske kulture vplivajo tudi drugi faktorji, vendar vseeno vodjam s strategijami, vrednotami, stilom vodenja in vzorom, ki ga dajejo zaposlenim, pripisuje največji pomen. Primer sta Tony Hsieh, generalni direktor

podjetja Zappos in glavni ustvarjalec organizacijske kulture, ter Tim Cook, trenutni generalni direktor podjetja Apple, ki je uspel pozitivno spremeniti kulturo v podjetju Apple, kljub temu, da so bili nekateri prepričani, da se je ne da spremeniti.

Bhaduri (2019, str. 556) ugotavlja, da se kultura ne more razvijati, če je vodstvo ne posreduje in izvaja. V tem smislu lahko rečemo, da organizacija izgubi konkurenčno prednost, če vodje ne poznajo svoje organizacijske kulture ali jim ni jasno, kako uporabiti kulturne vrednote, znanje in prakse v svojo korist. Warrick (2017, str. 398) nadaljuje, da lahko posledično vodje, ki ne ustrezajo kulturi podjetja, ali tisti, ki sprejmejo slabe odločitve, prispevajo k izoblikovanju nezaželene oziroma škodljive kulture.

Po Groysberg in drugi (2018, str. 7) naj podjetje, ki želi izboljšati svojo kulturo, najprej celostno pozna trenutno, skupaj s subkulturami, načinom vodenja in timsko dinamiko. Za tem naj bi se identificiralo kulturne cilje, ki morajo biti strateško usklajeni. Warrick (2017, str. 396) namreč ugotavlja, da vizija, poslanstvo, temeljne vrednote, dizajn, načrti, sistemi in procesi v organizaciji, skupaj z odločitvami vodij, vplivajo na kreiranje kulture. Bolj kot so vodje sposobni kreirati strategije, ki dosegajo zelene rezultate in pri tem tudi ustvarjajo zdravo delovno okolje ter poslovanje, bolj je verjetno, da bo podjetje razvilo zdravo kulturo. Thakor (2016, str. 8) definira tri točke, ki jim mora slediti podjetje, če želi, da določena organizacijska kultura postane del podjetja. Te tri točke so:

- Kultura organizacije mora podpirati in spodbujati rast organizacije.
- Strategija organizacije naj določi, kako bodo človeški in finančni viri razporejeni za različne dejavnosti.
- Pomemben faktor pri ocenjevanju sposobnosti zaposlenih naj bo njihovo spoštovanje in izvajanje kultur.

Po Wendt in drugi (2009, str. 359) na skupinsko dinamiko vpliva tudi kohezivnost znotraj skupin, ki delujejo v podjetju, pri čemer je zanimiv rezultat raziskave, ki utemeljuje, da nacionalna kultura ne vpliva na kohezivnost. Bilo bi namreč pričakovano, da bo v kolektivističnih državah kohezivnost znotraj skupin večja. Visoka kohezivnost se v kolektivističnih družbah namreč ne pojavi, dokler niso izpolnjeni pogoji za njen razvoj. Opazili so, da lahko zaposleni v zahodnih družbah razvijejo pozitiven odnos do skupinskega dela in samoupravljanja ter se približajo kolektivistični usmeritvi.

Warrick (2017, str. 400) utemelji, da če želimo, da se zaposleni vedejo v skladu s korporativnimi vrednotami, vizijo in poslanstvom, je pomembno širjenje teh po podjetju. Pri tem si lahko pomagamo s simboli, dogodki, socializacijo in zgodbami. Poleg tega veliko pomeni tudi povezava in konsistenca med strategijo in kulturo, saj se ti dve ves čas prepletata. Zato je pri oblikovanju strategije treba pomisliti, kakšen vpliv bo imela ta na organizacijsko kulturo in obratno. Eden izmed načinov kreiranja kulture je tudi prepoznavanje in nagrajevanje zelenega vedenja, za nadzor katerega je lahko odgovoren

vodja ali tako imenovani kulturni tim, ki poleg tega tudi spremlja razvoj kulture ter je v oporo vodjem pri implementaciji in spodbujanju zelene organizacijske kulture.

Miroshnik in Basu (2014, str. 9) kot naslednji pomemben vidik pri načinu širjenja in ohranjanja organizacijske kulture postavita zaposlovanje v skladu z želeno ali trenutno kulturo v podjetju. Če lahko zaposleni povežejo svoje vrednote s centralnimi vrednotami podjetja, bo narasla zmogljivost podjetja, saj bo motivacija zaposlenih večja. Enako velja tudi za podružnične enote, na kulturo katerih vpliva tudi nacionalna kultura. Če se vsaj del korporativne kulture prenese v podružnico in se v podružnični enoti zaposluje posameznike, katerih vrednote so podobne korporativnim, bo homogenost vrednot večja, kar vodi do močnejše korporativne kulture ter uspešnejšega sodelovanja. Po Guiso in drugi (2015, str. 6) si lahko podjetja pri iskanju posameznikov, ki jim ustrezajo, pomagajo z oglaševanjem korporativne kulture preko različnih medijev, s čimer jih povabijo v podjetje.

### **3.2 Pomen in oblikovanje subkultur**

Po Boisnier in Chatman (2002, str. 101) morajo podjetja, ki delujejo v dinamičnem okolju, za dolgoročno uspešnost ohraniti agilnost. Če sem v prejšnjih poglavjih govorila, da je močna kultura izrednega pomena za vzpostavitev konkurenčne prednosti, je za agilnost potrebna še druga komponenta. Boisnier in Chatman (2002, str. 101) nadaljujeta, da lahko močne kulture postanejo agilnejše skozi subkulture. S tem omogočajo, da se različno odzivajo na okolje, zagotavljajo prožnost in odzivnost, ki ju lahko enotna kultura preprečuje. Subkulture lahko namreč s svojimi karakteristikami okrepijo organizacijsko kulturo.

Boisnier in Chatman (2002, str. 102) nadaljujeta, da lahko imajo subkulture na močno organizacijsko kulturo tudi negativen vpliv. Lahko predstavljajo vir konfliktov, predvsem kadar medsebojno sodelujejo zaposleni z različnih področij. Do takšnega konflikta pogosto prihaja v mednarodnih podjetjih, kjer sodelujejo posamezniki različnih narodnosti, kar lahko sproža konflikte med posamezniki.

Po Boisnier in Chatman (2002) je podjetjem z močno kulturo težko vpeljati inovacije, zato lahko te s spodbujanjem subkultur, v katerih je ustvarjalnost osrednja vrednota, krepijo to šibko točko. Če inovativne ideje zahtevajo tako iskanje rešitev kot tudi njihovo realiziranje, potem lahko subkulture zagotovijo prostor, da kreativnost zraste. Koordinacijo s člani dominantne kulture prav tako omogoča, da idejo implementirajo. Pri opazovanju uspešnih organizacij je moč opaziti več kultur, pri čemer je ena močna in dosledna v celotni organizaciji.

Li in Jones (2010, str. 522) predstavita pogled, ki predlaga, da lahko samo pestrost reagira na pestrost, kar pomeni, da lahko samo pestra notranja kultura organizacije omogoča dobre reakcije na pestro okolje. Iz tega sledi trditev, da je nemogoče vzdrževati samo eno kulturo v podjetju. Ker imajo posamezne funkcije v podjetju lastne subkulture, ki so v vsakodnevni interakciji z drugimi oddelki oziroma funkcijami, se subkulture prepletajo in tako omogočajo

vitalnost celotne organizacije. Tako lahko organizacijsko kulturo vidimo kot sistem interaktivnih funkcionalnih subkultur.

Po Li in Jones (2010, str. 523) je kljub vsemu naštetemu še vedno potrebna močna matična kultura, ki omogoča učinkovite in brezkonfliktne interakcije med posameznimi subkulturami. Boismier in Chatman (2002, str. 104) opredelita močno organizacijsko kulturo kot tisto, ki ima močno matično kulturo, ki omogoča zaupanje in predvidljivost ter spodbuja izmenjavo informacij ter virov, njihove subkulture pa omogočajo prožnost, saj vsaki poslovni enoti omogočajo, da določi, kako najbolje delovati in se inovirati. Schneider (1988, str. 240) pri tem poudarja, da je ohranjanje neke skupne korporativne kulture pomembno tudi z vidika nadzora, saj podjetja tako ohranjajo neformalni nadzor nad podružnico oziroma enoto, v kateri se je razvila določena subkultura.

Chandler in drugi (2018, str. 122) opredelijo razumevanje izvora subkulture in njenih vplivov kot ključni pomen za razumevanje vedenja in delovanja organizacije. Subkulture se vidijo kot skupine v organizaciji, ki se soočajo s podobnimi težavami ter se z njimi soočajo na podoben način, ki je edinstven za to skupino, torej nastanejo med posamezniki, ki sodelujejo pri opravljanju določene naloge. Subkulture se pogosteje pojavijo v birokratskih, večjih ali bolj zapletenih organizacijah s številnimi funkcijami in tehnologijami, ki jih uporabljajo. Po Schein in drugi (2019, str. 42) se v manjših podjetjih in start-upih subkulture redkeje pojavijo, lahko pa se izoblikujejo »mikro sistemi«, ki se čez čas, ko podjetje raste, razvije v ločeno subkulturo.

Po Badia in drugi (2020, str. 3) so številne študije poskušale ugotoviti, kateri skupinski faktorji vplivajo na nastanek subkultur. Nekateri od njih se nanašajo na strukturo (oddelki, delovne skupine, mesto v organizaciji), značilnosti nalog, poklicne ravni, delovne izkušnje in pripadnost. Nekatere študije povezujejo obstoj subkultur z vidiki, ki se nanaša na lastnosti, tako poklicne kot strokovne. Schein in drugi (2019, str. 117) s skorajšnjo gotovostjo trdita, da se bo na drugi lokaciji, kot je matično podjetje razvila subkultura.

Elenkov in drugi (2022, str. 320) nadaljujejo, da ni zagotovo, da podjetja, ki imajo vse podružnice v eni državi ne bodo imela subkultur, saj se lahko v podružničnih enotah znotraj ene države prav tako razvijejo subkulture. V nekaterih primerih se zgodi, da ima matično podjetje kulturo podobnejšo podružnici v tuji državi, kot tisti v domačem okolju.

### **3.3 Organizacijska kultura v mednarodnih podjetjih in vpliv nacionalne kulture na organizacijsko kulturo**

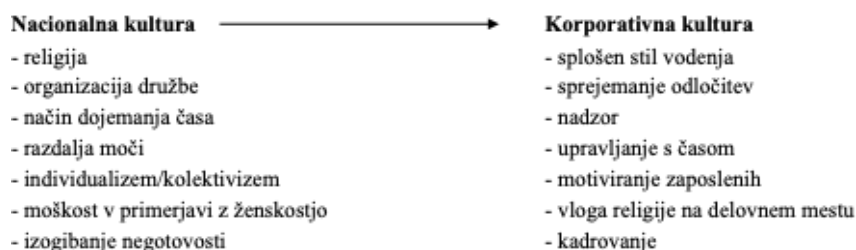
Po Hofstede in drugi (2005, str. 4) je na svetu polno nasprotij med ljudmi, skupinami in narodi, ki mislijo, čutijo in delujejo drugače. Hkrati so ti ljudje, skupine in nacionalnosti soočeni s skupnimi problemi, ki za rešitev zahtevajo sodelovanje. Owusu Ansah in Louw (2019, str. 2) pojasnjujeta, da razumevanje nacionalne kulture prinaša nešteto koristi tako organizacijam kot posameznikom, pri čemer nacionalno kulturo razumemo kot kolektivno

mentalno programiranje uma v okviru celotne države, saj ima vsaka država poseben niz značilnosti.

Po Owusu Ansahu in Louw (2019, str. 4) ima nacionalna kultura velik vpliv na številne aktivnosti v podjetju, kot so fiskalne odločitve in strategije, finančni sistemi in metode, način prodaje, zaščite pravic investitorjev itd.. Poleg tega ima nacionalna kultura vpliv na organizacijsko kulturo, ker se nacionalne kulturne norme, vrednote in prepričanja preko družbenega uveljavljanja prenesejo na organizacijo.

Ayub in Smith (2018, str. 3) na sliki 4 prikažeta, kako številne nacionalne kulturne spremenljivke vplivajo na korporativno kulturo. Po Lu in drugi (2016, str. 94) se podjetja, ki delujejo v različnih državah, pogosto soočajo s propadom in težavami, ki jih pripisujejo neustreznemu upoštevanju kulturnih okoliščin, ki niso tržni pogoji. Zato Dartey-Baah (2011, str. 3) poudari, da mednarodna podjetja za svoj uspeh ne smejo zanemarjati vpliva nacionalne kulture na korporativno.

*Slika 4: Vpliv nacionalne kulture na korporativno*



*Vir: prirejeno po Ayub in Smith (2018, str. 3).*

Po Meyer (2015) lahko to vodi do konflikta korporativne in domače kulture, zato bi bilo nujno, da podjetja identificirajo razlike med domačo in tujo kulturo (kulturo, v kateri je podružnica). Warrick (2017, str. 399) postavi za primer podjetje McDonald's, ki operira v več kot 100 državah po svetu in je bazirano v Združenih državah Amerike ter dovoljuje in zaupa podružnici izvajanje lokalnih dejavnosti. Hoenen in Kostova (2015, str. 110) poudarita, da takšna decentralizacija in prenos pooblastil na podružnice prinaša tudi veliko tveganj in izzivov ter da je v podjetju McDonald's to mogoče tudi zaradi hierarhične kulture. Dartey-Baah (2011, str. 5) tako zaključuje, da se je za najbolj uspešno strategijo izkazalo identificiranje kulturnih podobnosti in razlik ter nato mešanje tako nacionalne kot korporativne kulture v eno skupno. Takšna podjetja so ustvarila dobro in pozitivno korporativno podobo, s katero so se zaposleni lahko poistovetili.

Gerhart in Fang (2005, str. 974) opišeta, da neskladje med nacionalno in korporativno kulturo zmanjšuje učinkovitost. Na primer sistem za nagrajevanje, ki se osredotoča na poudarjanje uspešnosti posameznika in njegovo nagrajevanje, bo v visoko kolektivističnih državah neuspešna. Nazarian in drugi (2014, str. 26) predstavijo dokaz povezave med organizacijsko in nacionalno kulturo. Zato bi se po Ayub in Smith (2018, str. 11)

korporativni vodje morali naučiti razumevanja medkulturnih razlik v globalnem kulturnem sistemu. Morali bi biti sposobni sprejeti te razlike in osvojiti menedžerske prakse, ki so kulturno občutljive in odzivne.

Po Wendt in drugi (2009, str. 359) nacionalna kultura vpliva tudi na tip vodenja, ki ga razvijejo posamezniki. Na primer v kolektivističnih državah pogosteje zasledimo direktivno vodenje, za katerega je značilno osredotočanje na jasne cilje in opravljanje jasno določenih nalog. Posamezne nacionalne kulture pripisujejo vodenju tudi večji pomen kot druge. Owusu Ansah in Louw (2019, str. 11) predstavita vidik, kjer človeški kapital v organizacijah neposredno ali posredno vpliva na njihovo kulturo, kar lahko mednarodnim podjetjem zagotavlja tudi konkurenčno prednost, saj omogoča ustrezno reagiranje na potrebe v okolici.

Nazarian in drugi (2014, str. 68) izpostavijo, da je nacionalna kultura neke države veliko stabilnejša in močnejša kot korporativna kultura podjetja, ki deluje v tej državi. Po Hofstede in drugi (2005, str. 87) številni narodi tvorijo zgodovinsko razvite celote, čeprav se v njih nahajajo tudi jasno različne skupine in manj integrirane manjšine. Znotraj narodov, ki obstajajo že nekaj časa, obstajajo močne sile za nadaljnje povezovanje: (običajno) en prevladujoči nacionalni jezik, skupni množični mediji, nacionalni izobraževalni sistem, nacionalna vojska, nacionalni politični sistem, nacionalno zastopstvo na športnih dogodkih z močnim simbolnim in čustvenim nabojem, nacionalni trg za določena znanja, izdelke in storitve. Današnji narodi ne dosegajo stopnje notranje homogenosti izoliranih, vendar so vir precejšnje količine skupnega mentalnega programiranja svojih državljanov. Elenkov in drugi (2022, str. 326) nadaljujejo, da je zato tudi mogoče, da ima matično podjetje v neki državi več kulturnih podobnosti s podružnico v tujini kot podjetjem v domači državi.

Po Gerhart in Fang (2005) je dokaz za take, na prvi pogled, nemogoče podobnosti meta analiza, v kateri je bilo ugotovljeno, da je imela država le majhen vpliv na razlike v vrednotah udeležencev. Prav tako je bilo ugotovljeno, da razlike med organizacijami prispevajo k večji razliki v kulturnih vrednotah kot država sama. Glede na te ugotovitve je pomembno, da se vodje zavedajo dejstva, da lastnosti, ki jih pripisujejo neki nacionalnosti, običajno slabo opisujejo posameznika ali majhno število posameznikov iz posamezne države. Zato bodo povprečne razlike med državami statistično pomembne le v dovolj velikih vzorcih za politične odločitve na ravni organizacije. Na primeru to pomeni, da lahko tudi v državah, ki so definirane kot kolektivistične, najdemo ljudi, ki jim veliko pomeni individualno nagrajevanje in prepoznavanje, zato je za podjetje, ki je znano po bolj individualistični kulturi, pomembno, da zna v tej državi pritegniti in zaposliti ustrezne ljudi, katerih vrednote bodo usklajene s korporativnimi.

### **3.4 Primer uspešne širitve korporativne organizacijske kulture v podružnicah v Googlu**

Po Dimitrakaki (2022) je Google podjetje, ki obvladuje 90 % spletnih iskanj po svetu ter sprejme v povprečju več kot 2,5 milijonov življenjepisov na leto. Pri tem razume

korporativne kulturo kot enega osrednjih razlogov za njihovo uspešnost. Poleg tega je Google tudi na seznamu najboljših delodajalcev na svetu.

Steiber in Alänge (2013, str. 247) predstavita, da je imelo podjetje od začetka jasno vizijo – spremeniti svet – in jasno poslanstvo – organiziranje svetovnih informacij ter jih narediti splošno dostopne in uporabne. Eden izmed ciljev ustanoviteljev je bil tudi ustvariti najboljše podjetje za delo. Leta 2001 je Google dokumentiral svoje temeljne vrednote, in tako leta 2005 imenoval svojega prvega vodjo kulture (angl. Chief Cultural Officer), katerega naloga je bila, da skozi čas ohrani dobro kulturo.

Po Steiber in Alänge (2013, str. 248) so se v podjetju tudi zavedali, da se oblikovanje kulture začne pri samemu izboru kandidatov, zato so imeli posebni selekcijski postopek, ki so ga izvajali v vseh podružnicah. Postopek zaposlovanja je izločil neustrezne kandidate z odgovori na vprašanja na štirih vnaprej določenih področjih: kognitivne sposobnosti, znanje, povezano z delom, vodenje in sposobnost biti Google (angl. Googliness). Sposobnost biti Google je bil preizkus kulturnega ujemanja med posameznikom in podjetjem. Googlovi izpraševalci so za kandidata pripravili paket za zaposlitev, ki je bil pozneje poslan odboru za zaposlovanje. Paketa torej ni preučil le eden, temveč več ljudi. Kandidate, ki so napredovali v internem odboru za zaposlovanje, je na koncu pregledala podskupina operativnega odbora.

Steiber in Alänge (2013, str. 247) nadaljujeta, da je po zaposlitvi sledil postopek socializacije. Kandidati so se z Googlovo kulturo seznanili že v postopku zaposlovanja, nato so se z njo še bolj uradno seznanili z udeležbo na orientacijskih dnevih. Pri iskanju pravega kandidata so si pomagali s posebnim izrazom, ki označuje, da se posameznik obnaša in deluje v skladu z vrednotami podjetja. Zaposleni so ta izraz uporabljali kot vsakodnevno orodje za ocenjevanje in "popravljanje". Uporabljalo se je tudi v sistemu ocenjevanja in vrednotenja delovne uspešnosti.

Po Tran (2017, str. 10) s takšnim načinom zaposlovanja in gradnjo tako imenovanih kulturnih klubov jim je uspelo, da so ohranili eno dominantno kulturo, pri čemer se zavedajo, da je njihova konkurenčna prednost tako edinstvena korporativna kultura kot tudi manjše subkulture, ki ne škodujejo dominantni. Steiber in Alänge (2013, str. 257) nadaljujeta, da so se v Googlu zavedali obstoja in pomena subkultur, zato so jih dopuščali, pri čemer so morale glavne vrednote ostati nespremenjene. To je vsaki državi, funkciji ali skupini omogočalo, da se je do določene mere samoorganizirala in ugotovila, kaj je zanjo najbolje. Tran (2017, str. 12) opiše, da kulture ne vidijo kot nekaj fiksne, temveč se lahko spreminja glede na situacije, okolje, zgodovinske trenutke in ostalo, na podlagi česar se lahko tudi dominantna kultura postopoma spreminja

Steiber in Alänge (2013, str. 257) predstavita, da je bila ena izmed osrednjih vrednot inovativnost, zato so v Googlu ugotovili, da je to vrednoto najboljše spodbujati tako v matičnem podjetju kot v podružnicah z delno organizirano nebirokratsko organizacijo, ki

ima miselnost majhnega podjetja. V takšnem podjetju so ideje prihajale od spodaj navzgor, v nasprotni smeri so prihajali jasni cilji in prioritete. Po Dimitrakaki (2022) so značilnosti njihove korporativne kulture:

- Odprtost (Odprtost misli in odprta izmenjava informacij med Googlovimi zaposlenimi.).
- Inovativnost (Googlova zasnova strukture podpira ustrezno kulturo, saj zaposlene spodbuja, da komunicirajo in delijo svoje zamisli. Inovativnost je ključni dejavnik uspeha v Googlovem poslovanju. Takšna kultura podjetja motivira zaposlene, da prispevajo k inovativnosti podjetja in njegovih izdelkov.).
- Spretnost ali doseganje izjemnih rezultatov.
- Praktični pristop.
- Koncept majhnega podjetja.
- Spodbujanje razvoja osebnih vezi.

## **4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA**

### **4.1 Kratek opis podjetja in njegove kulture**

Izbrano podjetje je slovensko podjetje, ki razvija visoko tehnološko in inovativno merilno tehnologijo. Svoje izdelke izvaža po celem svetu, zato se je tudi razvila potreba po ustvarjanju podružnic v različnih državah. Trenutno imajo svoje podružnice v 20 državah. V Sloveniji je zaposlenih 200 ljudi, ki jim je omogočena tudi možnost solastništva. Podjetje ima v lasti podjetniški inkubator, ki je usmerjen v spodbujanje in podporo podjetnikov na začetkih svoje poti (Izbrano podjetje, brez datuma b).

Njihova vizija je ustvarjanje merilnih inštrumentov, ki pospešujejo tehnološki napredek človeštva. Ob tem si prizadevajo biti kupčeva najboljša izbira, ki z izdelkom ponudi največjo učinkovitost in osupljiv dizajn. S partnerji sodelujejo tudi na zelo zahtevnih projektih, kar jim omogoča, da zagotovijo najboljšo možno rešitev. Njihovo poslanstvo je revolucionirati merilno industrijo z razvojem inovativnih rešitev, ki so prilagojene potrebam njihovih partnerjev. Njihova vizija je tako sestavljena iz etike, načel in prepričanj, poslanstvo pa iz upanja in ambicij (Izbrano podjetje, brez datuma a).

V izbranem podjetju, se je izoblikovala edinstvena kultura, ki omogoča rast, zadovoljstvo in inovativnost. Zasnovana je na predanosti, odgovornosti, iskrenosti, spoštovanju, podjetništvu in inovativnosti. Je podjetje, v katerem je poudarjeno sodelovanje in verjamejo, da je močna in navdihujoča kultura najboljša pot do uspeha. Vse to se odraža v samem načinu dela, medsebojni komunikaciji, zaposlovanju, postavljanju ciljev in ostalem (Izbrano podjetje, brez datuma a).

Pri svojem delu se držijo petih vrednot: predanost, odgovornost, iskrenost, skrbnost, podjetnost in inovativnost. V podjetju si prizadevajo za postavljanje novih smernic na trgu,

zato jim je kot vrednota predanost pomembna, saj bo posameznik brez predanosti le uspešen, ne bo pa dosegel izjemnega. Ker so takšni cilji težki, jih lahko doseže le zelo motivirana ekipa ljudi. Z vrednoto odgovornosti izkazujejo integriteto in odgovornost do dela, ki ga opravljajo. Blagovna znamka podjetja predstavlja kakovost, ki se odraža v njihovih storitvah in rešitvah, komunikaciji s partnerji, marketingu, pisarnah in ekipi. Prav tako je pomembna vrednota iskrenost, pri čemer ustvarjajo zaupanje in timski duh z dostopnostjo, odprtostjo in poštenostjo ter s tem težijo h komunikaciji. Člani ekipe si medsebojno pomagajo, saj lahko tako veliko hitreje izboljšajo svoje veščine in znanje. Timsko delo je osrednja sestavina uspeha, saj omogoča prenos znanja in izkušenj. Zaupanje, ki ga na tak način ustvarjajo, je osnova za varno in ustvarjalno okolje, ki se na koncu kaže v zaupanju partnerjev. Vsakdo lahko komunicira s komer koli, s čimer se zagotovi dober pretok informacij, ki je tako v korist partnerjev kot podjetja. Komunikacija s partnerji in člani ekipe mora biti poštena, odprta in spoštljiva (Izbrano podjetje, brez datuma a).

Skrbnost se nanaša na skrbnost do samega sebe, partnerjev, podjetja, ekipe, njihovih družin, skupnosti in okolja. Verjamejo, da so dobri odnosi osnova uspeha. Spoštujejo človekove pravice in enakost, prav tako spodbujajo sproščeno, zabavno delovno okolje z organizacijo izletov, piknikov in športnih aktivnosti. Držijo se načela: Preprosto bodi dober človek in poskušaj ravnati z drugimi tako, kot bi si želel, da drugi ravnajo s tabo. Zelo pomembni vrednoti sta tudi inovativnost in podjetništvo, saj v podjetju pravijo, da imajo prirojeno potrebo po izboljšanju svojih sposobnosti in poskušanju znova in znova, dokler ne dosežejo zastavljenega cilja. Vedno so odprti za spremembe, nagnjeni k ustvarjalnosti in sposobnosti razmišljati na veliko. Pri svojem poslovanju vedno iščejo boljše načine za delo ali z dodajanjem novih sposobnosti ali pa optimiziranjem delovnih procesov. Poslužujejo se učenja, kako njihovo delo vpliva na delo drugega, ter ustvarjanja okolja, ki spodbuja nenehne izboljšave. Prizadevajo si ustvariti varno kulturo, ki dovoljuje napake in neuspeh, saj je to bistvenega pomena za uspeh. Zavedajo se, da se lahko zaposleni zmotijo in pričakujejo, da neuspeh prinese priložnost za učenje. Držijo se načela: Padi, nauči se, pomakni se dalje. Prav tako spodbujajo povratne informacije s strani sodelavcev. Njihova prednost inovativnosti in podjetniškega razmišljanja motivirata njihovo rast (Izbrano podjetje, brez datuma a).

Kot omenjeno, se podjetje ne osredotoča samo na svojo dejavnost, temveč si tudi prizadeva za napredek, podjetništvo in inovativnost širše okolice. S tem namenom so tudi ustvarili podjetniški pospeševalnik, ki je najbolje ocenjen podjetniški inkubator v Sloveniji. Dolgoročni plan je gradnja tehnološkega parka, ki bo združil visoko tehnološko znanje, izkušnje in ustvarjalni zagon mladih (Izbrano podjetje, brez datuma a).

#### **4.2 Primerjava nacionalne kulture matičnega podjetja in podružnice po Hofstede**

Pri teoretični razlagi nacionalne kulture matičnega podjetja in podružnice si bom pomagala s teorijo po Hofstede (2011, str. 8), ki primerja države po šestih kriterijih: razdalja moči, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, izogibanje negotovosti,

dolgoročna/kratkoročna usmeritev ter uživanje/zadržanost. V magistrskem delu opazujem matično podjetje s sedežem v Sloveniji ter njegovo podružnico v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), zato bom razlike opazovala na podlagi teh dveh kriterijih. Razlike so opisane s pomočjo orodja za primerjavo kultur med državami (angl. Country Comparison Tool) in so predstavljene v tabeli 1. Na uradni strani orodja za primerjavo kultur med državami (brez datuma) je to opredeljeno kot orodje, ki predpostavlja, da so posamezniki v neki državi kolektivno miselno programirani. To ne pomeni, da so vsi posamezniki v neki državi takšni, kot jih opredeli orodje, saj gre za posplošene ocene, ki se morajo uporabljati v primerjavi z neko drugo državo. Podatki uporabljeni v tabeli 1 so bili na uradni strani orodja posodobljeni 16. 10. 2023, jaz pa sem do njih dostopala 20. 11. 2024.

*Tabela 1: Primerjava slovenske kulture s kulturo Združenih držav Amerike*

	Slovenija	Združene države Amerike
Razdalja moči	71	40
Individualizem/kolektivizem	81	60
Motivacija do dosežkov in uspeha	19	62
Izogibanje negotovosti	88	46
Dolgoročna/kratkoročna usmeritev	50	50
Uživanje/zadržanost	48	68

*Vir: prirejeno po Country comparison tool (brez datuma).*

Po Hofstede (2011, str. 9) je razdalja moči opredeljena kot stopnja, do katere manj vplivni člani organizacije in institucije sprejemajo in tudi pričakujejo neenakomerno porazdeljeno moč. Predstavlja neenakost (več proti manj). Kot je prikazano v tabeli 1, Slovenija doseže 71, ZDA pa 40 točk od 100. Po Škerlavaj in drugi (2013, str. 102) člani organizacije z visoko razdaljo moči (Slovenija) verjetneje sprejemajo hierarhične razlike in se tudi podredijo avtoritarnemu vodenju. Pri tem verjamejo, da so nadrejeni kompetentnejši in bi tudi morali imeti moč odločanja. V nasprotju je v državah z nizko razdaljo moči (ZDA) značilno decentralizirano odločanje, spodbujanje individualnega razmišljanja in nemotena komunikacija ter sodelovanje med nadrejenimi in podrejenimi.

Hofstede (2011, str. 11) stopnjo individualnosti v nasprotju s kolektivnostjo opiše kot mero, do katere so posamezniki v družbi vključeni v skupine. V bolj individualističnih kulturah so vezi med posamezniki ohlapne: od vsakega se pričakuje, da bo poskrbel zase in za svojo ožjo družino. V kolektivističnih kulturah so ljudje od rojstva naprej vključeni v močne skupine. Kot je prikazano v tabeli 1, Slovenija z 81 ter ZDA s 60 točkami spadajo pod države z individualistično kulturo. Po Hofstede (2011, str. 11) je odnos med delodajalcem in delojemalcem kot pogodba, ki temelji na vzajemni koristi, odločitve o zaposlovanju in napredovanju naj bi temeljile le na zaslugah, management pa se osredotoča na vodenje in upravljanje posameznikov in ne skupine kot celote. Škerlavaj in drugi (2013, str. 105) so na

podlagi meta analize ugotovili, da je kolektivizem eden najpomembnejših napovedovalcev uspešnosti skupine.

V tabeli 1 je Slovenija opredeljena kot država z nizko motivacijo do dosežkov in uspeha. Hofstede (2011, str. 12) opredeli motivacijo takšne države s poudarkom na »delu, da bi živel« v nasprotju z državami, ki imajo visoko motivacijo do dosežkov in uspeha, kjer je poudarek na živiš, da delaš. V prvem primeru si vodje prizadevajo za soglasje, ljudje pa cenijo enakost, solidarnost in kakovost v svojem delovnem življenju. Poudarek je na dobrem počutju, pri čemer status posameznika ni tako pomemben. V nasprotju je v ZDA pomembno dati vse od sebe, saj je vedno mogoče doseči še boljše rezultate. Prav tako je za njihovo kulturo značilno, da se uspeh posameznika tudi pokaže, kar pomeni, da je status posameznikov pomemben

Na področju izogibanja negotovosti ima Slovenija na podlagi orodja za primerjavo kultur oceno 88, zato spada med države z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, ZDA pa z oceno 46 sodi med države z nizko stopnjo izogibanja negotovosti. Hofstede (2011, str. 10) navaja, da navedena karakteristika opisuje v kolikšni meri se člani kultur v nestrukturiranih situacijah (novih, neznanih itd.) počutijo nelagodno ali udobno. Po Škerlavaj in drugi (2013, str. 108) visoko izogibanje negotovosti je v današnjem času globalne konkurence, ki pričakuje inovacije in spremembe, neugodna za razvoj in motivacijo za pridobivanje novih informacij. V nasprotju s člani kultur z nizko stopnjo izogibanja negotovosti so ti prilagodljivejši in dejavnejši pri iskanju novih informacij, sodelujejo pri eksperimentalnem učenju in učenju iz neuspeha.

Orodje za primerjavo kultur med državami dodeli na področju kratkoročne proti dolgoročni usmerjenosti tako ZDA kot Sloveniji enako oceno, 50. Kar pomeni da zanju ne more biti definirana nobena izmed usmeritev. Hofstede (2011, str. 14) pojasni, da ta dimenzija opisuje, kako vsaka izmed družb ohranja vezi s preteklostjo ter se hkrati spoprijema z izzivi sedanjosti in prihodnosti. Če ima družba nizke rezultate, potem ohranja stare tradicije in norme, družbene spremembe se sprejemajo z nezaupanjem. Na drugi strani države z visoko oceno spodbujajo prizadevanje za moderno izobraževanje kot način priprave na prihodnost.

Hofstede (2011, str. 15) opiše družbo, v kateri prevladuje uživanje, kot tisto, ki omogoča svobodno izpolnjevanje osnovnih in naravnih želj posameznikov, ki so povezane z življenjem in zabavo. Zadržane družbe pa nadzorujejo izpolnjevanje teh potreb ter jih omejujejo s strogimi družbenimi normami. Orodje za primerjavo kultur med državami dodeli Sloveniji 48 točk, zato je ponovno ni mogoče umestiti med nobeno izmed opisanih značilnosti. Na drugi strani lahko ZDA, z 68 točkami, umestimo med države, katere značilnosti so podobnejše dimenziji uživanja. Po Hoffman (2021, str. 124) posamezniki v tej državi izkazujejo pozitiven odnos in optimizem.

## **5 RAZISKAVA O PRIMERJAVI ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU IN NJEGOVI PODRUŽNICI**

Namen raziskave je preučiti podobnosti in razlike med kulturo matičnega podjetja in podružnico. Prav tako si želim predstaviti izbrano podjetje kot primer slovenskega podjetja, ki je uspešno ustvarilo edinstveno kulturo, ki zagotavlja konkurenčno prednost in zadovoljstvo zaposlenih. Namen raziskave je tako tudi predstaviti in poudariti pomembnost oblikovanja ustrezne, pozitivne organizacijske kulture v podjetju kot pot do dolgoročne uspešnosti. Prav tako je namen raziskave spodbuda slovenskim podjetjem k premisleku o ustreznosti trenutne organizacijske kulture ter podaja načinov ohranjanja obstoječe ali izoblikovanja nove kulture. Pri tem kot vzor dobrih praks postavim izbrano podjetje. Za analizo sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali in kako se organizacijska kultura matičnega podjetja razlikuje od kulture v njegovi podružnici v tujini?
- Kako nacionalna kultura vpliva na organizacijsko kulturo?
- Kako lahko podjetje pripomore k oblikovanju želene organizacijske kulture tako na sedežu podjetja kot podružnici?
- Katere so dobre prakse, ki jih ima podružnično podjetje in bi jih lahko vpeljali tudi v matičnem podjetju?

### **5.1 Metodologija**

Z namenom zagotavljanja čim bolj poglobljene in natančne analize sem v magistrskem delu uporabila kvantitativne in kvalitativne metode raziskovanja. Da sem se o raziskovani tematiki dovolj izobrazila, sem začela s pregledom literature, ki se navezuje na organizacijsko kulturo in njeno oblikovanje ter vplive organizacijske kulture na uspešnost. Prav tako sem preko sekundarnih virov izvedela več o kulturi izbranega podjetja.

Primarne podatke sem pridobila s pomočjo spletne ankete, ki se deli na slovensko (priloga 1) in angleško (priloga 2), ter opravljenih intervjujev (priloga 3). Anketo ter intervju sem izvajala tako na matičnem podjetju kot v podružnici v ZDA. Slovenska in podružnična anketa sta bili vsebinsko enaki, pri čemer je bila podružnična le prevedena v angleščino. Anketa se je začela z uvodom, v katerem sem se na kratko predstavila ter nato vpljudno povabila anketirance k reševanju. Sledil je kratek opis strukture ankete ter opredelitev OCAI vprašalnika. Anketirancem sem zagotovila anonimnost in moj kontakt v primeru težav z reševanjem. Uvodnemu delu sem dodala tudi jasna navodila o načinu reševanja OCAI vprašalnika, ki je vseboval tudi pojasnilne tabele.

Anketa je strukturirana iz dveh delov. Prvi je OCAI vprašalnik, ki vključuje šest sklopov. Ti sklopi so: glavne lastnosti podjetja, vodenje, stil vodenja, povezanost udeležencev v celoto podjetja, strateški poudarki in kriteriji uspešnosti. Anketiranci so v vsakem sklopu ocenjevali

trenutno in želeno stanje. Pri tem je bilo treba razdeliti 100 točk med možnimi odgovori za trenutno in 100 točk za želeno stanje. Drugi del vprašalnika je sestavljen iz dveh vprašanj odprtega tipa, kjer sem želela izvedeti, kako bi anketiranci sami opisali trenutno kulturo ter katere so vrednote, ki si jih delijo sodelavci v podjetju.

Anketo sem izvajala s pomočjo spletnega orodja 1KA. Anketiranci so bili pozvani k reševanju po službenim elektronski pošti, v kateri je bila pripeta povezava do ankete. Zaposlenim nisem poslala elektronske pošte, temveč so jo posredovale kadrovske službe v izbranem podjetju. Zaposlene v slovenskem podjetju sem prvič pozvala k reševanju 25. 10. 2024, ker sem ob prvem pozivu dobila le 20 izpolnjenih anket, sem 13. 11. 2024 zaposlene po službeni elektronski pošti ponovno pozvala k reševanju. Anketa je bila tako aktivna od 25. 10. 2024 do 25. 11. 2024. Anketo je ustrezno končalo 46 od 180 zaposlenih, kar predstavlja 25,6 % vseh zaposlenih. Anketa je bila razposlana po vseh oddelkih. Anketa je bila v podružnico poslana 3. 1. 2025 ter je bila aktivna do 15. 1. 2025. Pravilno izpolnjenih je bilo 30 anket od 70 zaposlenih, kar predstavlja 42,9 %.

Po zaključenem anketiranju sem nadaljevala s strukturiranimi intervjuji. Za takšno zaporedje sem se odločila, ker mi je to omogočilo, da podprem oziroma podrobneje analiziram ugotovitve, pridobljene z anketnim vprašalnikom. S privolitvijo intervjuvancev sem pogovor zvočno posnela s telefonom, kar mi je olajšalo kasnejšo transkripcijo. V matičnem podjetju v Sloveniji sem izvedla dva intervjuja, pri čemer sta bila ob izvedeni v živo. Prvi intervju je potekal 17. 1. 2025 z namestnico direktorja, ki je tudi vodja kadrovskega oddelka. Drugi je bil zaradi usklajevanja terminov izveden 31. 1. 2025 s sodelavko v kadrovskega oddelku, pri tem sta oba intervjuja trajala približno 30 minut. Z vodjo kadrovskega oddelka v podružnici sem intervju izvedla preko Google Meet, 5. 2. 2025. Enako kot intervjuja v Sloveniji je tudi ta trajal približno 30 minut.

## 5.2 Rezultati ankete

Skupni rezultati matičnega podjetja prikazani v tabeli 2, ponazarjajo, da je trenutno, z doseženimi 185, točkami, najbolj izražena kultura klana, ki ga tudi podjetje poudarja kot eno izmed osrednjih vrednot. Sledi kultura adhokracije s 159,83 točkami, ki je prav tako pomembna za podjetje, saj se takšna kultura pričakuje glede na industrijo, v kateri delujejo. Prav tako so anketiranci s 231,50 točkami izbrali kulturo klana kot želeno kulturo v prihodnosti. Sledi kultura adhokracije s 160,11 točkami. Skupno sta tako v trenutnem kot želenem stanju najmanj izraženi kultura trga in hierarhije.

*Tabela 2: Tabela kulture matičnega podjetja – skupno*

	Trenutno	Željeno
Kultura klana	185,50	213,50

se nadaljuje

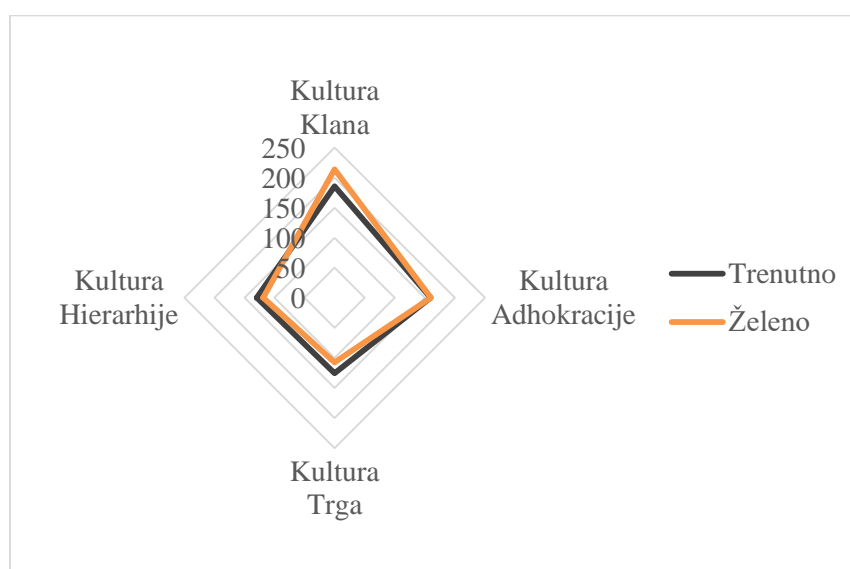
Tabela 2: Tabela kulture matičnega podjetja – skupno (nad.)

Kultura adhokracije	159,83	160,11
Kultura trga	125,28	107,34
Kultura hierarhije	129,40	119,04

Vir: lastno delo.

Na sliki 5 so podatki tabele 2 prikazani grafično. Pri tem se ponovno opazi, da sta tako v trenutnem kot želenem stanju, najbolj izraženi kulturi klana in adhokracije. Pri tem si v želenem stanju anketiranci želijo manj kulture hierarhije in trga, v primerjavi s trenutnim stanjem.

Slika 5: Kultura matičnega podjetja – skupno



Vir: lastno delo.

Rezultat odgovorov po posameznih sklopih v matičnem podjetju je prikazan v tabeli 3. Z rdečo barvo so izpostavljeni tipi kultur, ki so se v posameznem sklopu v trenutnem stanju najbolj izrazili. Z modro barvo sem izpostavila tipe kultur, ki so se najbolj izrazili v želenem stanju posameznega sklopa. Rezultat posameznih sklopov vprašalnika, kažejo, da so anketiranci v matičnem podjetju kot trenutno stanje za večino od 6 sklopov izbrali kulturo klana. Podrobneje so s povprečjem 31,21 kot glavno značilnost podjetja izbrali kulturo klana. Prav tako sodi stil vodenja s povprečjem 34,20 v kulturo klana. Ker se v podjetju poudarja pomen ekipnega dela in dobre organizacijske klime, je tudi utemeljen rezultat kulture klana s povprečjem 38,20 na področju ravnanja z zaposlenimi. V sklopu povezanosti udeležencev v celoto s povprečjem 31,95 in kriteriji uspešnosti s povprečjem 28,48 prevladuje kultura adhokracije. Anketiranci so s povprečjem 28,00 izbrali kulturo klana kot strateški poudarek podjetja.

V zelenem stanju je rezultat nekoliko drugačen, saj so anketiranci v povprečju pri vseh dimenzijah izbrali kulturo klana. Ugotovitve kažejo, da so glavne značilnosti podjetja s povprečjem 36,13, stil vodenja s povprečjem 41,04, ravnanje z zaposlenimi s povprečjem 40,47, povezanost udeležencev v celoto s povprečjem 31,65, strateški poudarki s povprečjem 32,51 ter kriteriji uspešnosti s povprečjem 31,43.

*Tabela 3: Tabela kulture matičnega podjetja po sklopih*

	Kultura klana		Kultura adhokracije		Kultura trga		Kultura hierarhije	
	trenutno	želeno	trenutno	želeno	trenutno	želeno	trenutno	želeno
Glavne značilnosti podjetja	31,21	36,13	25,03	27,04	27,32	22,36	16,44	14,47
Stil vodenja	34,20	41,04	25,24	25,82	15,89	10,45	24,67	22,68
Ravnanje z zaposlenimi	38,20	40,74	21,78	23,36	14,14	12,34	25,88	23,56
Povezanost udeležencev v celoto	26,96	31,65	31,95	31,29	23,42	21,80	17,67	15,26
Strateški poudarki	28,00	32,51	27,34	27,04	21,11	18,15	23,55	22,30
Kriteriji uspešnosti	26,94	31,43	28,48	25,56	23,39	22,23	21,19	20,77

*Vir: lastno delo.*

Zanimivo sliko so pokazali tudi rezultati ankete s podružničnega podjetja, prikazani v tabeli 4, kjer je v trenutnem stanju s povprečjem 283,41 najbolj močno izražena kultura klana, kateri s povprečjem 121,88 sledi kultura adhokracije. Sledi kultura hierarhije s povprečjem 104,63 in nazadnje kultura trga s povprečjem 90,08. V zelenem stanju so anketiranci ponovno najpogosteje izbrali kulturo klana s povprečjem 275,03, ki ji sledi kultura adhokracije s povprečjem 121,78. Ponovno sta bili najmanj izraženi kultura hierarhije (113,72) ter kultura trga (89,47).

*Tabela 4: Tabela kulture podružničnega podjetja – skupno*

	Trenutno	Želeno
Kultura klana	283,41	275,03

se nadaljuje

Tabela 4: Tabela kulture podružničnega podjetja – skupno (nad.)

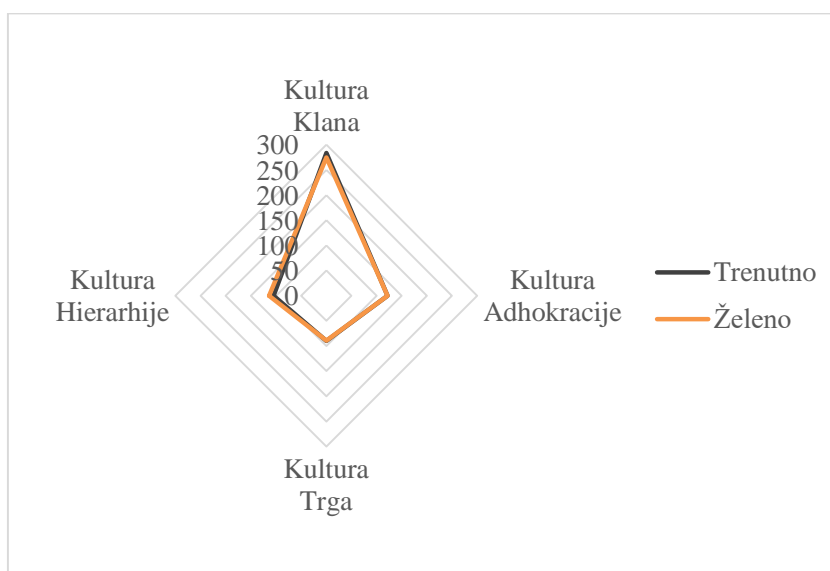
Kultura adhokracije	121,88	121,78
Kultura trga	90,08	89,47
Kultura hierarhije	104,63	113,72

Vir: lastno delo.

Ob primerjavi tabele 4 s tabelo 2, v katerih so opazovane razlike skupnih rezultatov matičnega podjetja in podružnice, so razlike med trenutnim in želenim stanjem v podružnici izredno majhne, medtem ko je v matičnem podjetju razlika med trenutnim in želenim stanjem precejšnja. Kar pomeni, da so v podružnici izoblikovali kulturo, v katero zaposleni verjamejo, da bo tudi v prihodnosti prinesla uspeh, medtem ko je treba v matičnem podjetju glede na rezultat anketnega vprašalnika poudariti kulturo klana ter zmanjšati kulturi hierarhije in trga.

Slika 6, na kateri so grafično prikazani rezultati ankete s podružničnega podjetja, tudi bolj nazorno ponazori podobnost rezultatov trenutnega in želenega stanja. Manjše odstopanje je med trenutnim in želenim stanjem kulture klana in hierarhije. Pri tem so anketiranci v podružničnem podjetju v želenem stanju izbrali manj kulture klana in več hierarhije v primerjavi s trenutnim stanjem.

Slika 6: Kultura podružničnega podjetja – skupno



Vir: lastno delo.

Rezultati prikazani v tabeli 5 kažejo, da je v podružničnem podjetju po vseh šest sklopih tako v trenutnem kot želenem stanju najbolj izražena kultura klana. V trenutnem stanju v sklopu glavnih značilnosti podjetja je s povprečjem 51,55 najbolj izražena kultura klana. Prav tako je s povprečjem 44,72 od vseh kultura klana najbolj izražena v sklopu stila

vodenja. V sklopu ravnanja z zaposlenimi je kultura klana izražena s povprečjem 52,50, v sklopu strateških poudarkov s povprečjem 43,75 ter nazadnje v sklopu kriterijev uspešnosti s povprečjem 40,37. Podobni rezultati so tudi v zelenem stanju, kjer kultura klana s povprečjem približno 46 dominira tako med glavnimi značilnostmi podjetja kot stilom vodenja. Prav tako kultura klana prevladuje v sklopu ravnanja z zaposlenimi (50,00), povezanosti udeležencev v celoto (49,11), strateških poudarkov (45,51) ter kriterijev uspešnosti (38,00).

*Tabela 5: Tabela kulture podružničnega podjetja po sklopih*

	Kultura klana		Kultura adhokracije		Kultura trga		Kultura hierarhije	
	trenutno	želeno	trenutno	želeno	trenutno	želeno	trenutno	želeno
Glavne značilnosti podjetja	51,55	46,38	19,31	20,52	15,86	16,90	13,28	16,21
Stil vodenja	44,72	46,03	19,83	20,00	12,07	10,69	23,38	23,28
Ravnanje z zaposlenimi	50,52	50,00	19,83	18,62	11,21	11,38	18,45	20,00
Povezanost udeležencev v celoto	52,50	49,11	19,82	21,07	14,64	15,36	13,04	14,46
Strateški poudarki	43,75	45,51	21,61	20,54	14,82	14,65	19,82	19,30
Kriteriji uspešnosti	40,37	38,00	21,48	21,03	21,48	20,50	16,67	20,48

*Vir: lastno delo.*

Ker se v magistrskem delu osredotočam na analiziranje podobnosti in razlik med matičnim podjetjem in podružnico, sem podrobnejšo analizo po sklopih naredila za obe podjetji hkrati, pri čemer so na grafih in tabelah razlike po posameznih sklopih bolj opazne.

Čeprav tabela 6 ponazarja, da je v trenutnem stanju v matičnem podjetju s povprečjem 31,21 in v podružnici s povprečjem 51,55 najbolj izražena kultura klana, je ta veliko bolj izražena v podružnici. Do velike razlike v točkah prihaja tudi v izraženosti kulture trga, ki je na matičnem podjetju izražena s povprečjem 27,32 in je drugi najbolj izražen kulturni tip, medtem ko v podružnici ta dosega povprečje 15,86 in je po jakosti predzadnja. Glede na to, da so v matičnem podjetju oddelki proizvodnje, razvoja, prodaje itd., v podružnici pa le prodaja, bi pričakovali, da bo kultura trga bolj izražena v podružnici, saj se ta osredotoča na

spremljanje tržnih signalov in poudarjanje interakcij z zunanjimi faktorji, kot so stranke in konkurenti. Adhokracija je pomembna tako v matičnem podjetju (25,03) kot v podružnici (19,31), saj imajo inovativnost zapisano v Kodeksu vedenja (angl. Code of Conduct) kot eno izmed osrednjih vrednot. V obeh primerih se je kultura hierarhije izkazala kot najmanj izražena.

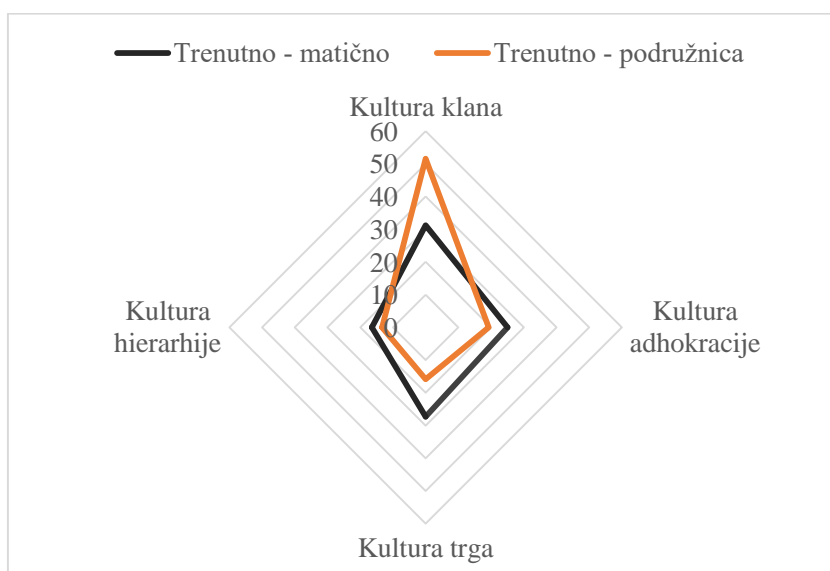
Tabela 6: Tabela primerjave – glavne značilnosti podjetja

Glavne značilnosti podjetja	Trenutno - matično	Trenutno - podružnica	Razlika
Kultura klana	31,21	51,55	20,34
Kultura adhokracije	25,03	19,31	5,72
Kultura trga	27,32	15,86	11,46
Kultura hierarhije	16,44	13,28	3,16

Vir: lastno delo.

Slika 7 je grafični prikaz tabele 6. Pri tem so razlike na dimenziji glavnih značilnosti podjetja med matičnim in podružničnim podjetjem bolj vidne. Do največjega odstopanja prihaja med kulturo trga in klana, pri čemer ima trenutno podružnica bolj izraženo kulturo klana, matično podjetje pa ima močnejše izraženo kulturo trga.

Slika 7: Slika primerjave – glavne značilnosti podjetja



Vir: lastno delo.

Rezultati v tabeli 7 ponovno ponazarjajo, da je na področju stila vodenja najbolj izražena kultura klana, vendar je ta s povprečjem 44,72 močnejše izražena v podružnici kot v matičnem podjetju, ki ima povprečje 34,20. Druga največja razlika je na področju adhokracije, ki je tudi v stilu vodenja bolj izražena v matičnem podjetju (25,24) kot v

podružnici (19,83). Do večje razlike prihaja v kulturi trga, kjer je ta ponovno bolj izražena v matičnem podjetju (15,89) kot v podružnici (12,07).

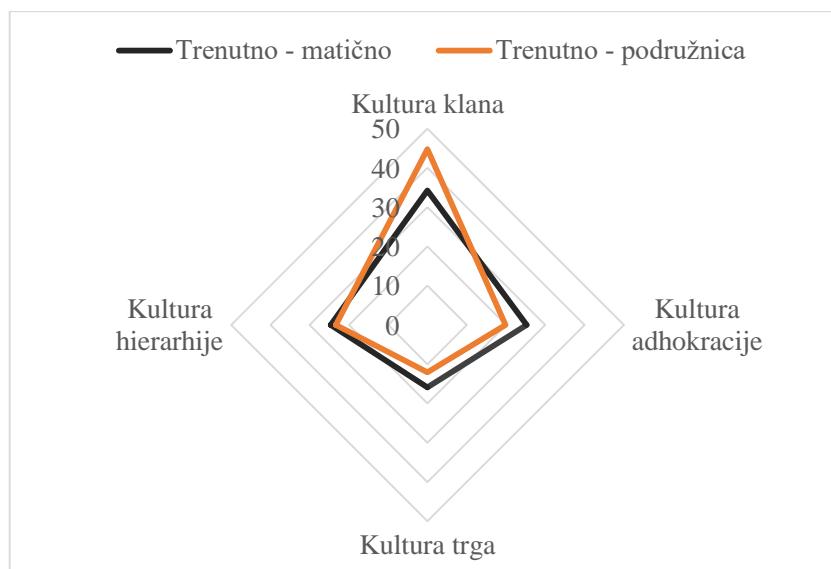
*Tabela 7: Tabela primerjave – stil vodenja*

Stil vodenja	Trenutno - matično	Trenutno - podružnica	Razlika
Kultura klana	34,20	44,72	10,53
Kultura adhokracije	25,24	19,83	5,41
Kultura trga	15,89	12,07	3,82
Kultura hierarhije	24,67	23,38	1,30

*Vir: lastno delo.*

Na sliki 8 so rezultati tabele 7 grafično prikazani. Pri tem je odstopanje na dimenziji stila vodenja med matičnim in podružničnim podjetjem največje v jakosti kulture klana, ahokracije in trga. Pri tem je kultura klana bolj izražena v podružničnem podjetju, kultura adhokracije pa manj. Jakost izraženost kulture hierarhije je v obeh podjetjih podobna.

*Slika 8: Slika primerjave – stil vodenja*



*Vir: lastno delo.*

V sklopu ravnanja z zaposlenimi, prikazanih v tabeli 8, je ponovno prišlo do največje razlike v kulturi klana, ki je pri obeh najbolj izražena, vendar je bolj v podružnici (50,52) kot v matičnem podjetju (38,20). Do razlike prihaja tudi v sklopu hierarhije, ki je drugi najbolj izražen kulturni tip v matičnem podjetju s povprečjem 25,88, v podružnici je ta kulturni tip na predzadnjem mestu s povprečjem 18,45. Prav tako je ponovno kultura adhokracije močnejše izražena v matičnem podjetju (21,78) kot v podružnici (19,83). Od vseh kulturnih

tipov je najmanj izražena kultura trga, ki je v matičnem podjetju dosegla povprečno 14,14, v podružnici pa 11,21.

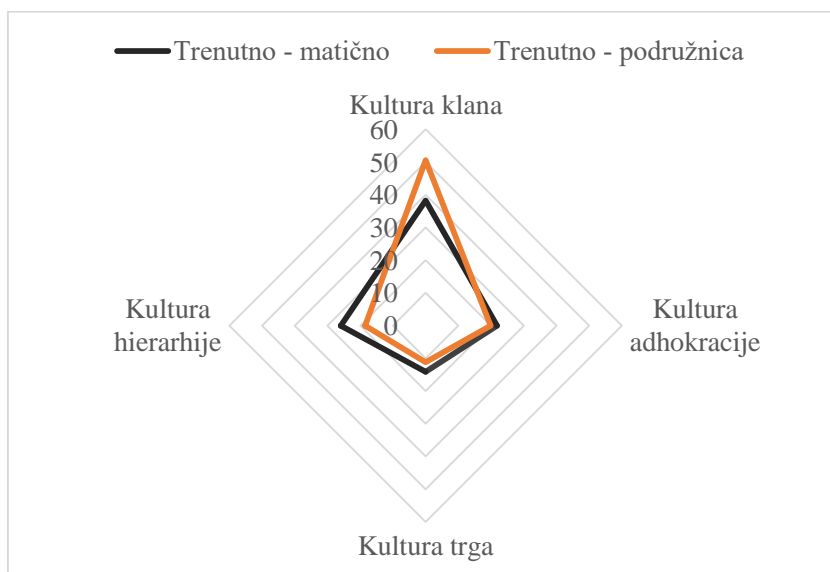
*Tabela 8: Tabela primerjave – ravnanje z zaposlenimi*

Ravnanje z zaposlenimi	Trenutno - matično	Trenutno - podružnica	Razlika
Kultura klana	38,20	50,52	12,32
Kultura adhokracije	21,78	19,83	1,95
Kultura trga	14,14	11,21	2,93
Kultura hierarhije	25,88	18,45	7,43

*Vir: lastno delo.*

Razlike v izraženosti posameznih kulturnih tipov na dimenziji ravnanja z zaposlenimi, so grafično prikazane na sliki 9. Tako kot je napisano v opisu tabele 8, do največjih odstopanj med matičnim in podružničnim podjetjem prihaja v kulturi klana in hierarhije. Na matičnem je kultura hierarhije bolj izražena kot v podružničnem, kultura klana pa manj. Kulturi trga in adhokracije sta podobno močno izraženi.

*Slika 9: Slika primerjave – ravnanje z zaposlenimi*



*Vir: lastno delo.*

Rezultati v tabeli 9 kažejo, da na dimenziji povezanosti udeležencev v celoto, prihaja do največje razlike v kulturi klana, ki je ponovno močnejše izražena v podružnici s povprečjem 52,5, v primerjavi s povprečjem matičnega podjetja 26,96. Prav tako je v matičnem podjetju izmed vseh tipov najbolj izražena kultura adhokracije s povprečjem 31,95 in se tudi precej razlikuje od povprečja podružnice (19,82). Kultura trga je s povprečjem 23,42 ponovno močnejše izražena v matičnem podjetju v primerjavi s povprečjem podružnice, ki znaša

14,64. Najmanjša razlika med njima je v kulturi hierarhije, ki je močnejše izražena v matičnem podjetju (17,67) kot v podružnici (13,04).

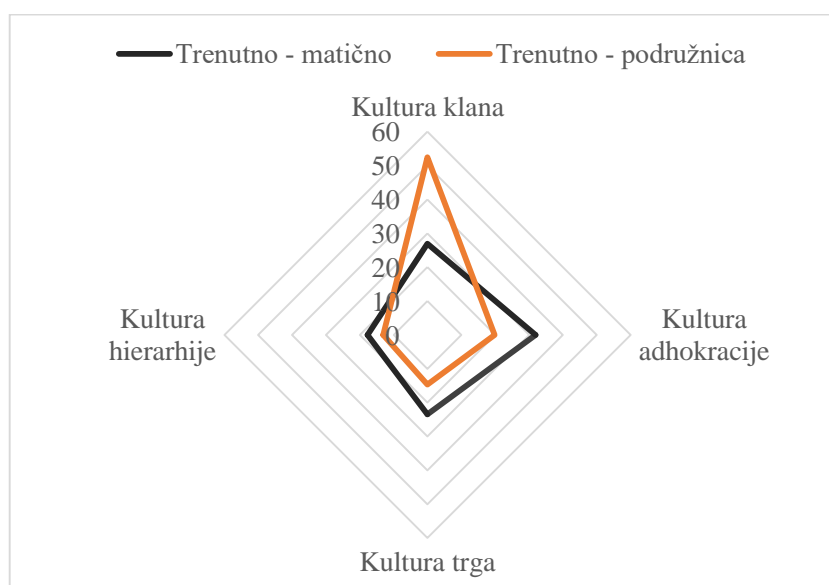
*Tabela 9: Tabela primerjave – povezanost udeležencev v celoto*

Povezanost udeležencev v celoto	Trenutno - matično	Trenutno - podružnica	Razlika
Kultura klana	26,96	52,50	25,54
Kultura adhokracije	31,95	19,82	12,13
Kultura trga	23,42	14,64	8,78
Kultura hierarhije	17,67	13,04	4,63

*Vir: lastno delo.*

Grafični prikaz tabele 9 na sliki 10 ponazarja velika odstopanja na dimenziji povezanosti udeležencev v celoto. Kultura klana je bolj izražena v podružničnem podjetju, medtem ko so ostali trije tipi kultur močnejše izraženi na matičnem podjetju.

*Slika 10: Slika primerjave – povezanost udeležencev v celoto*



*Vir: lastno delo.*

V tabeli 10 je prikaz rezultatov v sklopu strateških poudarkov. Do največjega odstopanja prihaja v kulturi klana, ki je pri obeh najmočnejše izražena, vendar v podružnici (43,75) bolj kot v matičnem podjetju (28,0). Do večjega odstopanja prihaja tudi v kulturi trga, ki je s povprečjem 21,11 močnejše izražena v matičnem podjetju kot v podružnici s povprečjem 14,82. Kultura adhokracije je v obeh po intenzivnosti na drugem mestu, vendar ponovno bolj močno v matičnem podjetju s povprečjem 27,34 kot v podružnici s povprečjem 21,61. Manj razlik med njima je v kulturnem tipu trga, ki se kaže močnejše v matičnem (23,55) v primerjavi s podružnico (19,82).

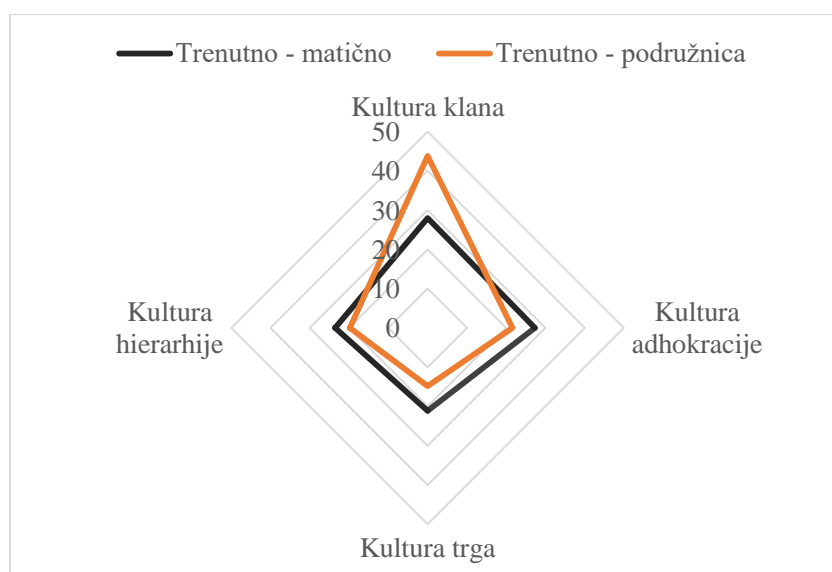
Tabela 10: Tabela primerjave – strateški poudarki

Strateški poudarki	Trenutno - matično	Trenutno - podružnica	Razlika
Kultura klana	28,00	43,75	15,75
Kultura adhokracije	27,34	21,61	5,74
Kultura trga	21,11	14,82	6,29
Kultura hierarhije	23,55	19,82	3,73

Vir: lastno delo.

Tudi grafični prikaz tabele 10 na sliki 11, nakazuje največjo razliko na dimenziji strateških poudarkov v kulturi klana, pri čemer je ta ponovno najbolj izražen v podružničnem podjetju. Ostali trije kulturni tipi so močnejše prisotni v matičnem podjetju kot v podružničnem.

Slika 11: Slika primerjave – strateški poudarki



Vir: lastno delo.

Kot je prikazano v tabeli 11, v sklopu kriterijev uspešnosti do največjih razlik med matičnim podjetjem in podružnico prihaja v tipu kulture klana in adhokracije. Najbolj izražen kulturni tip v matičnem podjetju je adhokracija (28,48), v podružnici pa kultura klana s povprečjem 40,37. Manjša razlika je tudi v kulturnem tipu hierarhije, kjer je pomembnejši kriterij uspešnosti v matičnem podjetju (21,19) kot v podružnici (16,67). Do najmanjših razlik med njima prihaja v tipu trga.

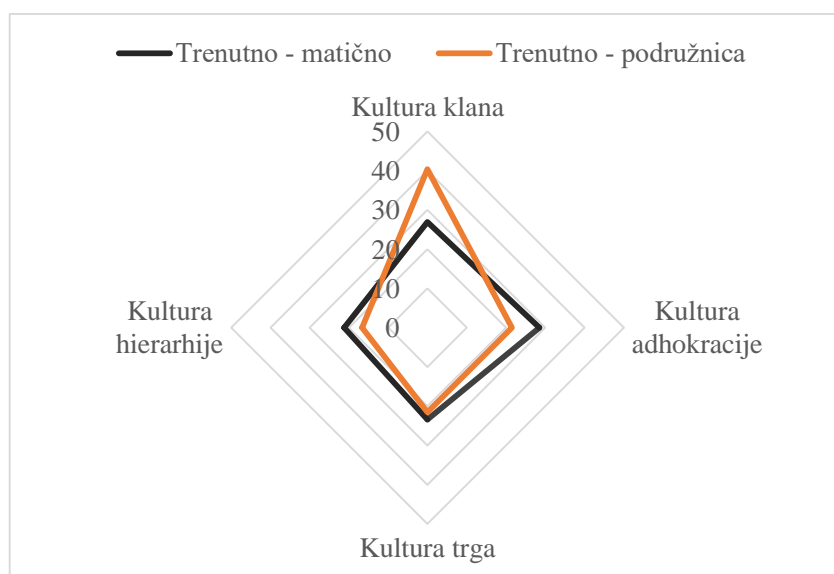
Tabela 11: Tabela primerjave – kriteriji uspešnosti

Kriteriji uspešnosti	Trenutno - matično	Trenutno - podružnica	Razlika
Kultura klana	26,94	40,37	13,43
Kultura adhokracije	28,48	21,48	7,00
Kultura trga	23,39	21,48	1,91
Kultura hierarhije	21,19	16,67	4,52

Vir: lastno delo.

Slika 12 je grafični prikaz rezultatov prikazanih v tabeli 11. Na dimenziji kriterijev uspešnosti je kultura klana močnejše izražena v podružnici, kulturi adhokracije in hierarhije pa sta, v primerjavi z matičnim podjetjem, izraženi manj. Jakost izraženosti kulture trga je v obeh podjetjih podobna.

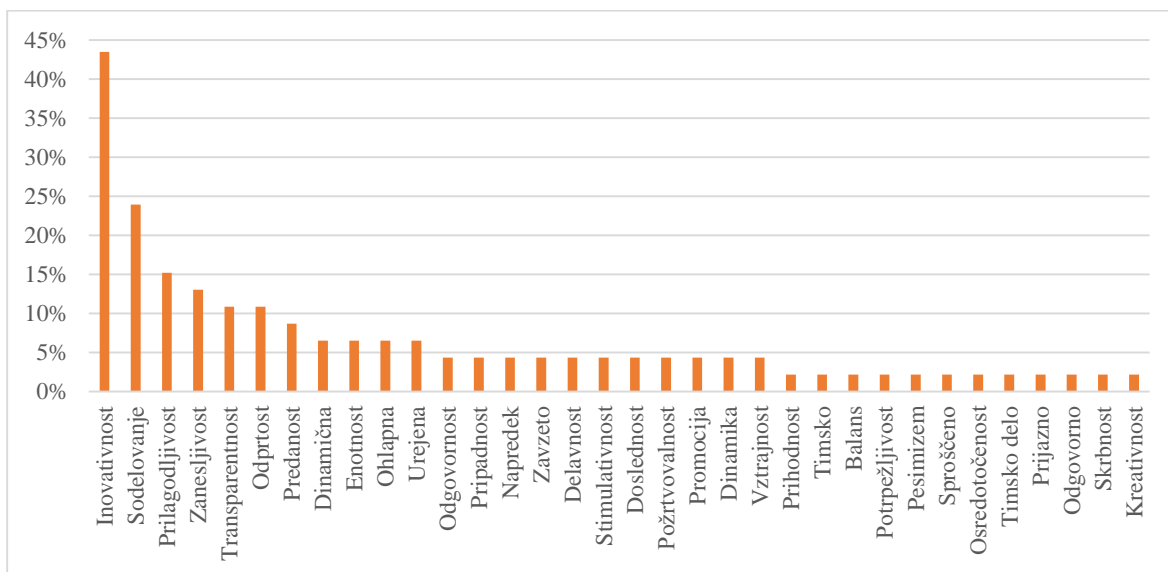
Slika 12: Slika primerjave – kriteriji uspešnosti



Vir: lastno delo.

Anketni vprašalnik je bil poleg OCAI vprašalnika sestavljen še iz dveh odprtih vprašanj. Najprej sem analizirala rezultate prvega odprtega vprašanja tako v slovenski kot v angleški anketi, nato sem enako analizo naredila še za drugo vprašanje. Na vprašanje Katere tri besede po vaše najbolje opišejo organizacijsko kulturo vašega podjetja?, ki je prikazano na sliki 13, je 43 % anketirancev v matičnem podjetju zapisalo inovativnost, tej je s 23 % sledilo sodelovanje. 15 % anketirancev meni, da organizacijsko kulturo matičnega podjetja najbolje opiše beseda prilagodljivost. Zelo podobno, 13 % anketirancev, meni, da je to zanesljivost.

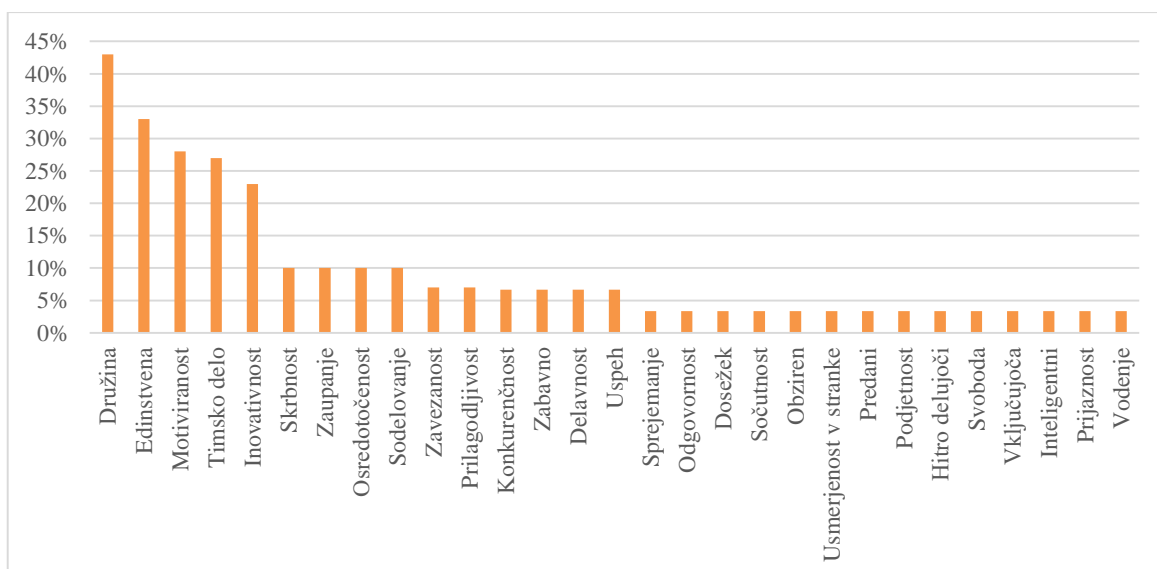
Slika 13: Slovenska anketa: Katere tri besede po vaše najboljše opišejo organizacijsko kulturo vašega podjetja?



Vir: lastno delo.

V podružnici so bili rezultati nekoliko drugačni. Na sliki 14 je prikazano, da je kar 43 % anketirancev napisalo, da beseda družina najboljše opiše njihovo organizacijsko kulturo, čemur z 28 % sledi motiviranost. Nekoliko manj, 27 %, meni, da sta to besedi unikatno in timsko delo. Za razliko od matičnega podjetja v podružnici 23 % anketirancev meni, da beseda inovativnost najboljše opiše organizacijsko kulturo.

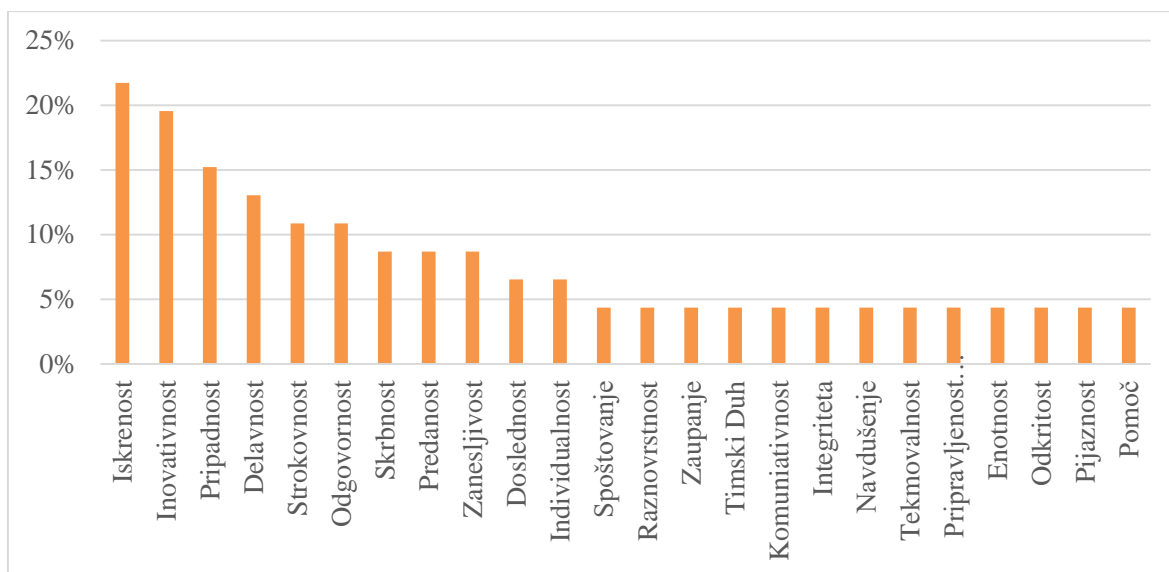
Slika 14: Ameriška anketa: Katere tri besede po vaše najboljše opišejo organizacijsko kulturo vašega podjetja?



Vir: lastno delo.

V drugem odprtem vprašanju me je zanimalo, katere so glavne vrednote, ki jih izražajo sodelavci podjetja. Rezultati matičnega podjetja, ki so prikazani na sliki 15, so pokazali, da 22 % anketirancev meni, da je to iskrenost, tej z 20 % sledi inovativnost. 15 % anketirancev je napisalo, da je to pripadnost. Podobno je 13 % anketirancev mnenja, da je pomembna vrednota tudi delavnost.

*Slika 15: Slovenska anketa: Katere so glavne vrednote, ki jih izražajo sodelavci vašega podjetja?*



*Vir: lastno delo.*

*Slika 16: Ameriška anketa: Katere so glavne vrednote, ki jih odražajo sodelavci vašega podjetja?*



*Vir: lastno delo.*

Na sliki 16 so prikazni rezultati podružnice, kjer je 30 % anketirancev kot glavno vrednoto sodelavcev prepoznalo skrb za druge, 20 % pa zaupanje. 17 % anketirancev meni, da sta skupni vrednoti sodelavcev v podružnici timsko delo ter delavnost. Rezultati odprtih vprašanj podružničnega podjetja potrjujejo OCAI vprašalnik, kjer je bila na večini dimenzij najbolj izražena kultura klana.

### 5.3 Rezultati intervjujev

V prvem vprašanju me je zanimala kultura podjetja na splošno. V matičnem podjetju so izpostavili, da je kultura podjetja zelo dobro opisna v Kodeksu vedenja, v katerem je tudi predstavljenih pet osrednjih vrednot. O teh se veliko pogovarjajo na sestankih, prav tako se na njih pogosto sklicujejo. Namestnica direktorja in vodja kadrovskega oddelka v Sloveniji izpostavi: »Vrednote v našem podjetju niso samo napisane, temveč jih sodelavci živijo.« V splošni kulturi podjetja je tudi zelo pomembna povezanost sodelavcev, ki jo želijo ohraniti tudi v prihodnje, ko bo podjetje še raslo. Pri tem je poudarila, da je pomembno, da so tisti, ki so podjetje začeli, še vedno v njem, predstavljajo nek vzor kulture, saj jo živijo in razlagajo. Kot osrednji dejavnik, ki pripomore k oblikovanju zelene kulture, je kolektivni sistem nagrajevanja. Sodelavka v kadrovskem oddelku pravi: »Kulturo v podjetju bi opisala kot prijazno, sproščeno, stimulatивно naravnano in toplo«. Doda, da podjetje s kulturo tikanja in odprtih vrat spodbuja odprto komunikacijo in omogoča dostopanje tako do predsednika, direktorja kot top managementa. Pri tem poudari: »Politiko odprtih vrat krepimo tudi s tako imenovanim Idejnim svetom. To je sestanek vodstva ob sredah zjutraj, na katerega se lahko preko video klica pridruži vsakdo. Vsak ima priložnost postavljati vprašanja, podati mnenje, predloge ter komentirati zadeve, za katere se smatra, da so pomembne za uspešno poslovanje podjetja.« V podružnici v ZDA je njihova vodja kadrovskega oddelka poudarila, da je kultura usmerjena v ekipo, so kot družina. Prav tako je izredno pohvalila kulturo podjetja, saj v njej skrbijo drug za drugega, delajo za skupni cilj in se ne srečujejo z veliko konflikti. Prav tako je izpostavila, da takšna kultura podjetja ni tipična za ZDA, saj so ta navadno usmerjena le v finančno in proizvodno uspešnost. Izpostavila je, da je tudi v njihovem podjetju pomembna finančna uspešnost, vendar se vsi zavedajo, da je uspeh mogoč le z ekipnim delom. Pri tem doda: »Takšno mentaliteto prenašamo tudi na novo zaposlene, saj menimo, da jih lahko naučimo veččin, ki so potrebne za opravljanje dela, ne moremo pa jih naučiti, da bodo delovali v skladu z našo kulturo.«

V drugem vprašanju me je zanimalo, ali intervjuvanci opazijo razlike med organizacijsko kulturo matičnega podjetja in podružnice. Pri tem je namestnica direktorja v Sloveniji opazila razlike, čeprav bi bilo zeleno, da sta si kulturi podobni. Predvidela je, da do razlik prihaja zaradi dislociranosti ter vplivov nacionalne kulture. Konkretno je za primer ZDA povedala, da je tam podružnica že razvita v večje podjetje, kar ni nujno za ostale podružnice, ki jih podjetje ima. Zato si tam tudi bolj prizadevajo za širjenje osrednjih vrednot. Namestnica direktorja v Sloveniji pojasni: »Pomembno nam je, da se zna vsak zaposlen v kritičnem trenutku vprašati, kaj je njihova osnovna temeljna vrednota, in skladno s tem

delovati.« Ostali dve intervjuvanki s tujino nimata toliko stika, zato ne tem področju nista mogli podati osebnega vidika. Sodelavka iz matičnega podjetja je omenila, da bi osrednje vrednote morale veljati za obe. Bolj kot kadrovske oddelki med sabo komunicirajo prodajni oddelki, konsolidacija in vodstvo. Vodja kadrovskega oddelka v ZDA je dodala, da je kultura v podružnici zgrajena na kulturi njihovega izvršnega direktorja ter njegove žene, saj predstavljata kulturni vzor. Prav tako sta onadva tista, ki sta od vsega začetka, leta 2012, ko se je podružnica ustanovila, v tesnih stikih z matičnim podjetjem.

V tretjem vprašanju me je zanimalo, kaj si intervjuvanci mislijo o nacionalni kulturi države, v kateri je locirano podjetje (matično ali podružnica). Pri tem sta obe intervjuvanki v Sloveniji izpostavili lastnosti nacionalne kulture, ki za samo podjetje niso tako značilne. Namestnica direktorja izpostavi: »V Sloveniji smo na primer zelo solidarni, čeprav v nekaterih primerih delujemo drug proti drugemu. Vendar tega v podjetju in ob sodelovanju z zunanjimi partnerji nismo nikoli opazili. V podjetju se trudimo pomagati okolici in družbi, zato nas ta tudi verjetno drugače dojema.« Sodelavka v kadrovske oddelku je poudarila, da nam v Sloveniji manjkata inovativnost in podjetništvo. Vendar v samem podjetju to ponovno ni prisotno, saj ti dve vrednoti močno poudarjajo. Vodja kadrovskega oddelka v ZDA je prav tako izpostavila vidike nacionalne kulture, kot sta osredotočenost na finančni rezultat in proizvodno učinkovitost. Tudi njene dolgoletne izkušnje iz drugih panog in podjetij so pokazale, da ima veliko ameriških podjetij zapisane vrednote, vendar jih ne živijo, saj se osredotočajo na varčevanje denarja, nižanje stroškov ter ne posvečajo veliko pozornosti drug drugemu. Doda: »To podjetje je prvo, v katerem sem opazila popolnoma drugačno situacijo.«

Zanimalo me je tudi, če so kateri vidiki nacionalne kulture, ki pa se odražajo v vrednotah, prepričanjih in delovnih praksah v podjetju. Pri tem so vse tri intervjuvanke zanikale povezave med nacionalno kulturo in kulturo podjetja. Namestnica direktorja v Sloveniji izpostavi, da je v samem podjetju prisoten duh povezovanja, kolegialnosti in sodelovanja. Ta izvira iz samega začetka ustanovitve podjetja, sistema nagrajevanja in udeležbe v solastništvu. Sodelavka v kadrovske oddelku je našla podobnost med regionalno in nacionalno kulturo, za katero sta bili v preteklosti značilni delavnost in pripadnost, saj podjetje deluje na območju, kjer je bilo premogovništvo ključna gospodarska panoga. Te vrednote, ki so prevladovale takrat, se odražajo tudi v sodelavcih, torej pripadnost in timsko delo.

Pri petem vprašanju sem raziskovala, kateri vidiki nacionalne kulture najbolj vplivajo na kulturo podjetja. Pri tem namestnica direktorja v Sloveniji pove, da verjetno neka splošna kultura prispeva h kulturi podjetja. Pravi, da dajejo sodelavci iz ZDA občutek, da so zelo proaktivni in odprti v primerjavi s sodelavci v Sloveniji. Prav tako je njihova vzgoja o neuspehu drugačna, kot v Sloveniji. Pri tem doda: »Ne smemo pozabiti, da se podjetje ponovno razlikuje od nacionalne kulture, saj je pri našem delu veliko inovativnosti in pionirstva, če se kaj zalomi je pomembno, da se premaknejo naprej. Je okolje, ki spodbuja inovacije in daje posameznikom možnost, da tvegajo, čeprav smo mogoče kot narod glede

tega bolj v krču.« Sodelavka iz kadrovskega oddelka v Sloveniji ponovno izpostavi delavnost, pripadnost, kolektivno zavest, ki sovpada s kulturo podjetja ter s kulturo v regiji. Vodja kadrovskega oddelka v ZDA poudari, da se njihova kultura res razlikuje od nacionalne. Za primer postavi sistem razgovorov, ker bolj kot ustrezne veščine, iščejo kandidata z ustreznimi vrednotami, ki se bo ujemal z ekipo. Takšen sistem jim tudi pomaga, da v podjetje pripeljejo prave ljudi.

Prav tako me je zanimalo, katere so prakse in načini, ki jih izvajajo v podjetju, da ohranijo in ustvarijo zeleno organizacijsko kulturo. Namestnica direktorja v Sloveniji pove: »O kulturi podjetja se medsebojno opominjamo na dnevni bazi. Prav tako so vodstveni sestanki trenutki, ko se odprejo pogovori o kulturi podjetja, v katerih se preučujejo članki ali odpirajo nove možnosti ohranjanja kulture.« V podjetju so imeli tudi idejo oblikovati skupino za ohranjanje kulture, česar še niso izvedli. Doda, da je pomembno tudi uvajanje, kjer je vsakemu novo zaposlenemu kultura podjetja predstavljena. Vsi novo zaposleni so tudi zbrani na kosilu s predsednikom ali direktorjem podjetja, kjer imajo možnost postaviti vprašanja. Ker so mnenja, da je kultura pogojena s komunikacijo znotraj podjetja, so uvedli tudi kvartalne sestanke, na katerih direktor ali predsednik predstavi odprte teme. Poleg tega doda: »V podjetju se držimo sistema odprtih vrat, ki omogoča vsakemu posamezniku nasloviti določena vprašanja, saj lahko odprto komunicirajo tudi z direktorjem.« Prav tako se zavedajo, da se kultura začne pri najmanjših stvareh, kot je pozdravljanje sodelavcev. Sodelavka iz kadrovskega oddelka doda: »Podjetje nudi zaposlenim tudi veliko aktivnosti in ugodnosti z namenom, da ohranjamo kulturo, dobre odnose, vrednote, dobro počutje zaposlenih. Organiziramo veliko dogodkov za krepitev ekipnega duha, dve večji zabavi, promocijo zdravja na delovnem mestu – zaposlenim nudimo zdrav zajtrk in kosilo, jogo pred službo, individualne in skupinske vadbe in vstopnice za kulturne prireditve.« Pred kratkim so dodali tudi aktivnosti za otroke, saj si želijo, da pridejo v stik z visoko tehnologijo in podjetništvom. Podjetje prav tako nudi štipendiranje za izjemne študente ali dijake zaključnih letnikov s področja računalništva in naravoslovnih smeri. Sklad ne nudi samo finančne podpore, temveč je to celoten program tako profesionalne kot osebne rasti. Pri tem so posamezniki vključeni tudi v interna izobraževanja, poletne kampe in izlete. Nudijo jim tudi študentsko delo, prakse in sodelovanja pri šolskih projektih. Pove, da se štipendisti praviloma zaposlijo in nadaljujejo svojo karierno pot v podjetju. Doda: »V januarju so imeli zaposleni tudi možnost oddaje anonimnega mnenja, na katera je na Idejnem svetu odgovarjal predsednik podjetja.« Vodja kadrovskega oddelka v ZDA pove, da je tam veliko podjetij, ki trdijo da imajo dobro kulturo, a je zanjo to prvo podjetje, kjer to resnično opazi. Vsi imajo v mislih isti cilj, enako željo po uspehu in dobrem delu ter znajo živeti njihove vrednote. Trenutno je v njihovem podjetju 70 zaposlenih in vsaka nova oseba je videla, kako pomembna je tukajšnja kultura. Že od prvega dne jih namreč obravnavajo kot družino. Podobno kot v Sloveniji ponujajo številne ugodnosti za zaposlene, kar v ameriških podjetjih ni tako običajno. Poudari: »Vse naštetu resnično ustvarja kulturo, ki izstopa od tiste, ki je navadno prisotna v ameriških podjetjih«.

V naslednjem vprašanju sem se osredotočila na načine uspešne vključite novo zaposlenega, da se nanj prenesejo vrednote in prakse podjetja. Namestnica direktorja v Slovenij pojasni: »Vsak novo zaposleni gre čez zastavljen plan uvajanja. Vsakemu je dodeljen mentor, ki je že dlje časa v podjetju in je tudi tisti, ki zagotovi uspešen prenos kulture.« Pove, da ima kadrovski oddelek trenutno malo ekipo, ki zagotovi prvo uvajanje, predajo informacij ter je sodelavcem vedno na voljo. Tisti, ki ne delajo v podpornih službah, imajo tudi možnost kroženja po podjetju, s čimer se spoznajo z različnimi procesi v podjetju. Podobno opiše tudi sodelavka v kadrovskem oddelku v Sloveniji, ki doda, da je novo zaposleni vključen v vse aktivnosti podjetja, zato je vključitev hitra in učinkovita. Doda tudi: »V kadrovske službi že med samim selekcijskim postopkom posameznike povprašamo o njihovih vrednotah, pri čemer iščemo ujemanje z vrednotami podjetja. Za zaposlene v podjetju je pomembno, da te vrednote ponotranjijo in živijo«. V nekaterih primerih, kjer se novo zaposleni ni poistovetil z njihovimi vrednotami, so sodelovanje tudi prekinili. Predstavi tudi model solastništva, kjer lahko vsak sodelavec po enem letu, ko je zaposlen za nedoločen čas, kupi delež podjetja, s čimer postane solastnik. S tem se lojalnost in motivacija do dela znatno poveča, saj sodelavci razumejo, da delajo zase. Misli tudi, da je to tudi bistveni motivator zaposlenih, saj je več kot polovica zaposlenih tudi solastnikov. Vodja kadrovskega oddelka iz podružnice v ZDA podobno kot intervjuvanki iz matičnega podjetja opiše, da podjetje že na selekcijskih postopkih išče ujemanje vrednot posameznika z vrednotami podjetja. Tistega, ki jim je všeč na razgovorih, pred kakršno koli ponudbo pripeljejo v podjetje, kjer spozna vse time. Nato lahko vsak zaposleni pove, če je opazil kakšne redeče zastavice ali kar koli, kar ne sovпада s kulturo podjetja. Izbrani osebi je omogočeno, da se poveže s svojo ekipo. Pove tudi: »Pri nas so novo zaposleni tudi navzkrižno usposobljeni, kar pripomore k večjemu spoštovanju in razumevanju odgovornosti. Vse skupaj pa pripomore k zelo dobremu vključevanju.« Poudari tudi, da poleg tega organizirajo veliko timskih dogodkov, ne le z ekipami v njihovi stavbi, temveč tudi z ekipami, ki delajo po vsej državi.

Ker ima navadno tudi vodstvo pomembno vlogo pri kreiranju organizacijske kulture, me je zanimalo, kakšna je ta vloga v izbranem podjetju. Namestnica direktorja v matičnem podjetju je mnenja, da se kultura kreira v obeh smereh od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor, pri čemer vzor kulture sigurno prihaja z vrha. V njihovem podjetju se tudi morebitna kulturna odstopanja vodij izpostavijo na vodstvenih sestankih, kar se je izkazalo za zelo pozitivno. Sodelavka v kadrovskem oddelku v matičnem podjetju pravi, da ima vodstvo veliko vlogo pri oblikovanju kulture, saj oni tudi kreirajo strategije in vizijo podjetja, ki močno vplivajo na kulturo. Podobno je povedala tudi vodja kadrovskega oddelka v ZDA, ki vidi, da vodje vodijo z zgledom, kulturo živijo in jo prikazujejo. Vodstvo nikoli od nikogar ne zahteva, da naredi nekaj, česar ne bi naredil tudi nekdo drug.

Da bi lahko razvili strategijo prenosa kulture iz matičnega podjetja v podružnico, je treba razumeti, na kakšen način to v podjetju izvajajo sedaj. Zato sem intervjuvanke vprašala na kateri način matično podjetje trenutno prenaša svojo kulturo v podružnico. Namestnica direktorja v Sloveniji je pri tem povedala: »Naše podjetje je hitro rastoče, pri čemer trenutno

nimamo vzpostavljenega globalnega kadrovskega oddelka, ampak ima podružnica svojega, prav tako ni posebnega plana za prenos kulture. Vodilo vsem zaposlenim tako v matičnem podjetju kot v podružnici je Kodeks vedenja, za kulturni vzgled pa veljajo njihovi direktorji, ki so dolgo časa delali s slovenskimi direktorji.« Posebnost je tudi, da je solastništvo omogočeno direktorjem podružnic. V podjetju si tako želijo, da se princip solastništva širi tudi v podružnicah. Sodelavka iz kadrovskega oddelka v Sloveniji doda, da so velikokrat podružnice zelo majhne (ena oseba), pri čemer težko govorimo o prenosu kulture, medtem ko je podružnica v ZDA največja. Doda, da podjetje enkrat letno za vse vodje podružnic organizira začetni teden (angl. Kick-off) v matičnem podjetju. To je navadno v drugem tednu januarja, kjer se ustvarijo skupni plani, cilji in strategija, ki jih potem prenašajo naprej na svoje podružnice.

Na vprašanje Ali so kakšne smernice, ki morajo biti upoštevane tako v matičnem podjetju kot v podružnici? so vse tri intervjuvanke odgovorile, da je to Kodeks vedenja. Pri čemer je vodja kadrovskega oddelka v ZDA dodala, da je njihov Kodeks vedenja prevzet iz Slovenije, vendar spremenjen tako, da ima za Američane večji smisel, vendar v strukturi ostaja enak. Pri tem doda: »Kodeks vedenja mora prebrati vsak zaposleni, vendar je še pomembneje, da se zapisane vrednote živijo vsak dan.«

Zanimalo me je tudi, katere so dobre prakse, ki si želijo, da bi se prenesle iz matičnega podjetja v podružnico in obratno. Namestnica direktorja v Sloveniji je pojasnila, da je to pretok informacij in odprt dialog, saj včasih opazijo, da posamezniki niso tako dobro obveščeni. V podjetju je razvit interni sistem za nadzor poslovanja podjetja (angl. Enterprise Resource Planning, v nadaljevanju ERP), kjer je prva stran namenjena zaposlenim, podstran sistema pa je namenjena podružnicam. Pri tem bi si želeli večji odziv in sodelovanje, saj opažajo, da se stvari ne bere toliko, informacije ne zaokrožijo, kar povzroči, da niso vsi obveščeni. Tako bi si želeli večji pretok informacij in odzivanje s strani podružnic. V matičnem podjetju je vzpostavljen dober sistem pretoka informacij od vodij do ostalih sodelavcev. Sodelavka iz slovenskega kadrovskega oddelka doda: »Dobro bi bilo ohraniti prenos Kodeksa vedenja ter zagotavljanja, da se te vrednote dejansko živijo. Prav tako bi bilo dobro, da se prenaša sistem odprtih knjig. Sistem odprtih knjig omogoča lastno razvit ERP sistem, kjer ima vsak zaposleni možnost vpogleda v naše finančne knjige, poslovanje podjetja v vsakem trenutku. Kar pomeni, da lahko vsak sodelavec vidi, kako zdravo je naše podjetje. V ERP-ju lahko tudi v vsakem trenutku vidiš, boš imel plačo oziroma kakšna bo nagrada.« Plača je namreč sestavljena iz osnovne bruto plače, na katero je vezana nagrada ozirom variabilen del plače, ki je pogojen s povprečno uspešnostjo poslovanja v zadnjih treh mesecih in je izražen z odstotkom, enakim za vse zaposlene v podjetju. Ta odstotek se lahko torej spremlja na dnevni bazi. Meni, da sta odprtost in transparentnost, kjer lahko vsakdo vidi, v kakšnem finančnem stanju je podjetje, tisto, kar jih dela tako uspešne in posebne. Doda, da je bil sistem odprtih knjig osnova za solastništvo, s čimer so se tudi zaposleni naučili nekega poslovanja in jim omogoča, da vidijo, kako njihovo podjetje deluje (kakšne so odpreme, dobavni roki, finančni kazalniki itd.). Trenutno pa ima dostop do tega samo

matično podjetje. Vodja kadrovskega oddelka v ZDA pri tem vprašanju ni podala svojega vidika, saj še ni bila v matičnem podjetju.

Namestnico direktorja v Sloveniji sem poprašala tudi o funkciji podružnice v ZDA. Pojasnila je, da je podjetje sestavljeno iz centrale in 20 podružnic. Z izjemo treh podružnic so vse usmerjene v prodajo. ZDA ima bolj razširjeno ekipo v primerjavi z ostalimi, vendar se še vedno ne ukvarja z razvojem ali proizvodnjo. Njihova vloga je tako čisto drugačna, kot je vloga centrale.

S sodelavko iz slovenskega kadrovskega oddelka in vodjo kadrovskega oddelka v ZDA sem se pogovarjala tudi o praksah in politikah podjetja, ki prispevajo k oblikovanju močne organizacijske kulture. V Sloveniji je to solastništvo, ki dviga motivacijo, storilnost in odpornost v času kriz. To se je pokazalo tudi v času krize zaradi pandemije, ko je veliko podjetij zapiralo svoja vrata in odpuščalo ljudi, v izbranem podjetju pa so z delom pod ustreznimi pogoji uspešno nadaljevali. V ZDA so ponovno poudarili Kodeks vedenja in dejstvo, da je ta zapisan v preprostem jeziku. Velikokrat se namreč dogaja, da so kodeksi preobsežni, napisani tudi na 300 straneh, kar lahko hitro zmede zaposlene, prav tako pa dobijo občutek, da so nadzorovani in jim ne gre zaupati.

Ker so bili v času intervjujev s sodelavko in namestnico direktorja v Sloveniji rezultati obeh anket že analizirani, smo se lahko pogovorile tudi o tem, kako se posamezni tipi kultur ujemajo z njihovi strateškimi cilji. Sodelavka v kadrovskem oddelku je ocenila, da je trenutno stanje v matičnem podjetju prikazano realno, nekoliko pa se razlikuje rezultat zelene kulture v matičnem podjetju, saj bi pričakovali, da se bo na nekaterih področjih pokazala karakteristika inovativnosti. Dodala je tudi, da se v podružnici kaže realno stanje, ki je tudi v skladu s strategijo podjetja. Nadaljuje: »Podružnica v ZDA je razvito podjetje. Ne smemo čisto enačiti matičnega podjetja in podružnice, saj se razlikujeta tudi po oddelkih. V Sloveniji je bolj razvoj in izdelava instrumentov, medtem ko je v ZDA zgolj prodajni oddelek, ki zahteva drugačno kulturo. Vidim pa težavo, da žal ni bilo več odgovorjenih anket v Sloveniji, ker bi bil mogoče rezultat drugačen. Naša strategija za prihodnost je visoko tehnološki razvoj, ki zahteva inovativnost.« Namestnica direktorja v Sloveniji podobno doda, da je trenutno stanje v matičnem podjetju prikazano realno, medtem ko v zelenem stanju zagotovo manjka dimenzija, ki odraža inovativnost. Za podružnico oceni, da bi si v podjetju v trenutnem kot v zelenem stanju želeli, da se izrazi adhokracija, saj meni, da je tudi v oddelku prodaje potrebna inovativnost.

Vodjo kadrovskega oddelka v ZDA sem vprašala tudi, kako razvit je ERP sistem pri njih ter če imajo možnost nakupa deleža podjetja. Pri tem je povedala, da ERP sistem kot ga poznajo v Sloveniji še ni implementiran. Iz vidika HR uporabljajo drug sistem, ki ga zagotavlja zunanje podjetje, v njem lahko zaposleni spremljajo uspešnost podjetja ter Kodeks vedenja. Prav tako je sistem kupovanja deleža podjetja, kot ga predvideva trenutni poslovni model, v ZDA zelo kompliciran, zato trenutno te možnosti še nimajo. Pojasni: »Trudimo se delovati

čim bolj kot podjetje s solastništvom, kar odraža tudi struktura plače, kjer del plače kaže uspešnost poslovanja podjetja.«

#### **5.4 Ključne ugotovitve**

Kultura v matičnem in podružničnem podjetju temelji na Kodeksu vedenja, ki ga pozna in prebere vsak zaposleni, nanj se sklicujejo v vsakdanjem poslovanju. Kot sem ugotovila z intervjuji, je pomembnejše kot le poznati vrednote podjetja, te dejansko živeti. Šest osrednjih vrednot, ki so opisane v Kodeksu vedenja so: predanost, odgovornost, iskrenost, skrbnost, podjetnost in inovativnost, kar so potrdili tudi rezultati ankete. V matičnem podjetju so bile tri najpogostejše besede, ki opišejo kulturo podjetja inovativnost, sodelovanje in prilagodljivost. Podružnica v ZDA je njihovo kulturo opisala kot družino, motivirano in edinstveno. Zanimivo je, da se je tako v ZDA kot v Sloveniji razvila korporativna kultura s podobnimi karakteristikami, pri čemer ta odstopa od nacionalne kulture države. Kot je bilo v intervjuju z vodjo kadrovskega oddelka v ZDA večkrat poudarjeno, je kultura izbranega podjetja tam popolnoma drugačna od tipične kulture v ameriških podjetjih, saj je usmerjena v dobrobit zaposlenega in timsko delo. To nakazuje tudi rezultat ankete, v kateri sem spraševala po glavnih vrednotah, ki odražajo miselnost sodelavce. Anketiranci so odgovorili, da so to skrb za druge, zaupanje in timsko delo. Podobno situacijo opazimo tudi v Sloveniji, kjer velja visoka stopnja izogibanja negotovosti, kar pomeni da inovativnost in odzivnost na spremembe nista tako izraženi, v podjetju pa je ravno ta vrednota izrednega pomena, kot je bilo prepoznano v intervjujih in analizi nacionalne kulture po Hofstedeju. Tako je tudi rezultat ankete pokazal, da so glavne vrednote sodelavcev iskrenost, inovativnost in pripadnost.

Prav tako prihaja do odstopanj med opisom nacionalne kulture po Hofstedeju in organizacijsko kulturo podjetja v dimenziji kolektivizem/individualizem, po kateri naj bi bile tako Slovenija kot ZDA individualistično usmerjene. Z intervjuji in anketnim vprašalnikom sem pridobila popolnoma drugačne rezultate, saj je v obeh kulturah podjetje usmerjeno v timsko delo in skupen uspeh. Temu prispeva tudi struktura plač tako v matičnem podjetju kot v podružnici, kjer je del plače variabilen in temelji na trimesečnem uspehu poslovanja podjetja. Tako se vsi zaposleni trudijo za čim večjo uspešnost podjetja.

Prav tako je moč prepoznati visoko stopnjo motiviranosti za delo tako v podružnici kot v matičnem podjetju. Posebnost podjetja je, da je v 100% lasti zaposlenih, tako vsakdo ve, da dela tudi zase. Med intervjuji je bilo poudarjeno, da je to eden izmed glavnih razlogov za visoko motiviranosti. Možnost nakupa deleža podjetja v podružnici trenutno ni mogoča, vendar motiviranost zato ni nižja, saj so kot glavne značilnosti podružnice anketiranci izbrali prav to. Rezultati se tako ponovno ne ujemajo z Hofstedejevo dimenzijo motivacija do dosežkov, kjer ima Slovenija izredno nizko motivacijo do dosežkov. Edini izmed vplivov regionalne kulture je bil prepoznan v intervjujih, pri čemer naj bi industrija, ki je bila v

preteklosti prisotna v regiji matičnega podjetja vplivala na delavnost, pripadnost in kolektivno zavest zaposlenih.

Rezultati OCAI vprašalnika so pokazali, da je v matičnem podjetju v štirih od šestih dimenzij najbolj razširjena kultura klana, za katero je značilno timsko delo, razvoj zaposlenih, pogled na stranke kot partnerje, razvoj dobrega delovnega okolja, pri čemer je glavna naloga vodstva opolnomočiti zaposlene ter spodbujati njihovo sodelovanje, predanost in zvestobo. Prav tako je to kultura, ki v času sprememb in turbulentnega okolja omogoča lažje načrtovanje in reagiranje, saj si zaposleni delijo iste vrednote in prepričanja. Teorijo potrjuje tudi dejstvo, da je podjetje v času pandemske krize uspešno in neprekinjeno delovalo. Poleg kulture klana se je v matičnem podjetju na dimenziji povezanosti udeležencev v celoto in kriteriji uspešnosti pokazala kot dominantna kultura adhokracija. Povezanost udeležencev v celoto oziroma mehanizmi, ki povezujejo podjetje, tako temeljijo na inovativnosti, podjetništvu in so umerjeni v tveganje. Prav tako na tem temeljijo kriteriji uspeha oziroma tisto, kar se v podjetju spodbuja in nagraduje. Takšen rezultat anketnega vprašalnika je v skladu z osrednjimi vrednotami, ki so zapisane v Kodeksu vedenja.

Zanimivo je, da je bila v podružničnem podjetju v trenutnem stanju na vseh dimenzijah izražena kultura klana. O tem rezultatu smo se pogovarjali tudi na intervjujih v matičnem podjetju, ki so rezultat potrdili kot zelen, vendar bi si ob tem želeli videti tudi adhokracijo. Podoben rezultat ima tudi matično podjetje v zelenem stanju, kjer na vseh šestih dimenzijah dominira kultura klana. Kot sem ugotovila z intervjuji, rezultat nekoliko odstopa od resnične zelene kulture, saj si podjetje tudi v prihodnje želi visokega tehnološkega razvoja, ki zahteva inovativnost. Tako bi bilo pričakovano, da se bo v matičnem podjetju v zelenem stanju vsaj na nekaterih izmed dimenzij pokazala kultura adhokracije.

Rezultat podružnice po vseh šestih dimenzijah v zelenem stanju ima prav tako najbolj izraženo kulturo klana, kar je zeleno s strani matičnega podjetja, vendar bi si ponovno želeli videti tudi kulturo adhokracije. Pri tem ne smemo pozabiti, da matičnega podjetja in podružnice ni moč popolnoma enačiti, saj se razlikujeta v samih oddelkih, ki jih sestavljajo. Matično podjetje ima poleg podpornih oddelkov tudi razvoj in samo izdelavo produktov, kar samo po sebi zahteva višjo stopnjo inovativnosti kot oddelki prodaje, iz katerih sestoji podružnica.

Pri samem oblikovanju kulture imajo pomembno funkcijo tudi vodje, ki tako v matičnem podjetju kot tudi v podružnici predstavljajo kulturni vzor, prav tako kulturo razlagajo in predajajo dalje. Pomembno je tudi, da se vodje vseh podružnic enkrat letno srečajo v matičnem podjetju, kjer zastavijo skupne cilje in vizije za tekoče leto, kar omogoča, da so podružnice usklajene z matičnim podjetjem. Za ohranjanje kulture v matičnem podjetju in v podružnici skrbi selekcijski postopek, kjer je bistvenega pomena, da posameznik ustreza kulturi podjetja.

## 5.5 Razprava o rezultatih

V opisu podjetja sem navedla šest glavnih vrednot, za katere je želeno, da se izoblikujejo tako v matičnem podjetju kot v podružnici. Te osnovne vrednote so: predanost, odgovornost, iskrenost, skrbnost, podjetnost in inovativnost. Po Cameron in Quinn (2011, str. 43) je za kulturo klana značilno prijazno delovno okolje, v katerem ljudje medsebojno sodelujejo in delujejo kot razširjena družina ter delujejo kolaboracijsko. Zavezanost zaposlenih je visoka. Podjetje poudarja dolgoročne koristi razvoja posameznika, pri čemer sta pomembni visoka povezanost in morala. Takšno podjetje daje prednost timskega delu, sodelovanju in soglasju.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da je v matičnem podjetju v trenutnem stanju kultura klana prisotna na štirih od šestih dimenzij, v podružnici pa na vseh. Takšna kultura krepi predanost, odgovornost, skrbnost in iskrenost, ki predstavljajo štiri od šestih osrednjih vrednot podjetja. Cameron in Quinn (2011, str. 42) predstavita tudi primer tipičnega podjetja s kulturo klana, ki je imelo možnost solastništva zaposlenih. Omenjena karakteristika je mogoča tudi v matičnem podjetju, prav tako plačna struktura s kolektivnim nagrajevanjem v matičnem in podružničnem podjetju spodbuja zavedanje, da so vsi zavezani skupnemu cilju. Natančneje se predanost in odgovornost posameznikov poveča z možnostjo solastništva ter ustrezno plačno strukturo. S tem, ko podjetje razvije miselnost, da deluje kot razširjena družina za skupin cilj, se povečata tudi skrbnost in iskrenost posameznikov, saj je le tako mogoče zagotavljati brezkonfliktno okolje, ki omogoča sodelovanje. Tudi v odprtih vprašanjih so anketiranci kot glavne vrednote, ki opisujejo sodelavce v matičnem podjetju, navedli iskrenost, inovativnost in predanost. V podružnici so vrednote, ki se jih poslužujejo sodelavci, najpogosteje napisali skrb za druge, zaupanje in timsko delo. Po Pivec in Potočan (2015, str. 20) vrednote, kot so zaupanje, iskrenost, deljenje informacij, možnost tesnega sodelovanja, odkritost, profesionalnost in učenje na delovnem mestu pozitivno vplivajo na napredek in izboljšavo znanja v podjetju, kar je prav tako tisto, k čemur podjetje stremi.

Na dveh izmed šestih dimenzij se je v matičnem podjetju izrazila kultura adhokracije. Thakor (2016, str. 12) opiše, da je vodilo podjetij z adhokracijsko kulturo ustvarjanje, inoviranje in predvidevanje prihodnosti. Takšne organizacije se učinkovito prilagajajo spremembam in tveganjem. Karakteristike, ki jih je opisal Thakor (2016) in ki so se pokazale v matičnem podjetju, so tiste, ki so glede na šest osrednjih vrednot najbolj želene. Takšna kultura bo podjetju tudi z vidika strateških ciljev razvoja visokotehnološke in inovativne merilne tehnologije prineslo uspeh. Kot je povedala tudi namestnica direktorja v Sloveniji: »Pri našem delu je veliko inovativnosti in pionirstva. Je okolje, ki spodbuja inovacije in daje posameznikom možnost, da tvegajo.« Zato je smiselno in strateško učinkovito, da se je izrazil opisani kulturni tip. Nekoliko nepričakovano je, da se ta kulturni tip ni izrazil tudi v zelenem stanju matičnega podjetja, saj namestnica direktorja pove: »Naša strategija za prihodnost je visokotehnološki razvoj, ki zahteva inovativnost.«

Pri tem je zanimivo, da se omenjeni kulturni tip ni izrazil tudi v podružnici, saj si v podjetju prizadevajo za prenos šestih osrednjih vrednot. Pomanjkanje kulture adhokracije bi lahko povzročilo izoblikovanje prodaje, ki ni prodorna. Prav tako bi v podružnici, v kateri so prodajni oddelki pričakovali, da se bo na kateri izmed dimenzij izrazila kultura trga. Kot pojasni Thakor (2016, str. 13) so vse dejavnosti v podjetju s kulturo trga osredotočene na spremljanje tržnih signalov in poudarjanje interakcij z zunanjimi faktorji, kot so stranke in konkurenti. Podjetje se osredotoča na zadovoljstvo strank in kreiranju vrednosti. Glede na opisano, bi kultura trga v podružničnem podjetju bila smiselna, saj spodbuja osredotočenost na dogajanje na trgu in reagiranje nanj.

Gregory in drugi (2009, str. 674) opredelijo, da močnejša kot je organizacijska kultura, pomembnejše je ravnovesje med štirimi kulturnimi tipi po CVF, saj to omogoča fleksibilnost v razmišljanju. Opredelijo, da je uravnotežena kultura tista, v kateri so močno prisotne vrednote, ki jih povezujemo z vsemi štirimi tipi kulture po CVF. V preučevanem podjetju je na matični lokaciji v trenutnem stanju močno izražen samo en tip (klan), ki mu sledi adhokracija, ostali tipi niso tako močno izraženi. Prav tako je jakost enega kulturnega tipa v zelenem stanju precej močnejša od ostalih. Ker imajo po Nazarian in drugi (2017, str. 24) podjetja z uravnoteženo kulturo prednost v hitro spreminjajočem se okolju, saj ta zagotavlja širok spekter pogledov in vrednot, kar jim omogoča, da se odzovejo na spreminjajoče pogoje in potrebe strank, bi tudi s tega vidika pričakovala, da se bo v zelenem stanju na posamezni dimenziji izrazil drugi kulturni tip.

Kot sem opisala v prejšnjih odstavkih je kultura v podružničnem podjetju še nekoliko manj uravnotežena, saj se je tako v trenutnem kot zelenem stanju po dimenzijah izrazil le en kulturni tip. Po Polychroniou in Trivellas (2018, str. 6) imajo podjetja z močno in uravnoteženo kulturo boljši uspeh na področju inovacij ter medsebojnih odnosov v primerjavi s tistimi podjetji, ki imajo močno, vendar manj uravnovešeno kulturo. S tem in prejšnjimi argumenti bi za dolgoročni uspeh in konkurenčnost podjetja želeli, da se na posameznih dimenzijah poleg kulture klana izrazi tudi drugi kulturni tip, kot sta na primer adhokracija ali trg.

## **5.6 Odgovori na raziskovalna vprašanja**

Pregled teorije mi je omogočil poglobljeno razumevanje tematike organizacijske kulture, na podlagi katere sem sestavila raziskovalni del. Z zaključeno analizo raziskovalnega dela sem dobila tudi praktičen vpogled v organizacijsko kulturo izbranega podjetja. Z vsem naštetim sem si lahko odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila ob začetku pisanja magistrskega dela:

- Ali in kako se organizacijska kultura matičnega podjetja razlikuje od kulture v njegovi podružnici?  
Kultura matičnega podjetja ni popolnoma enaka tisti v podružnici, saj so tam oblikovani drugačni oddelki, ki se ne usmerjajo na razvoj in izdelavo samih izdelkov, temveč le na

prodajo. Poleg Kodeksa vedenja, katerega vrednote niso le napisane, temveč se tako v matičnem kot v podružničnem podjetju živijo, za prenos kulture skrbi tudi enaka struktura plač, ki temelji na uspešnosti poslovanja podjetja. To spodbuja timsko naravnost in motiviranost za delo. Organizacijska kultura matičnega podjetja je tako precej podobna kulturi podružnice, saj imata obe po večini dimenzij najbolj izraženo kulturo klana tako v trenutnem kot želenem stanju. Matično podjetje, ki je usmerjeno v proizvodnjo, ima poleg kulture klana prisotno tudi kulturo adhokracije. Tako bi rekla, da kulturi nista popolnoma enaki, vendar se ujemata v ključnih komponentah, ki delajo kulturo podjetja tako edinstveno in uspešno.

- Kako nacionalna kultura vpliva na organizacijsko kulturo podjetja?  
Tako v matičnem podjetju kot v podružnici se je razvila edinstvena kultura, ki se glede na analizo nacionalnih kultur po Hofstedeju ne odraža v kulturi podjetja. Kulturi matičnega podjetja v Sloveniji in podružnice v Združenih državah Amerike sta precej usklajeni, prav tako intervjuvanci niso prepoznali podobnosti z nacionalno kulturo. Povedali so nasprotno, da se kultura podjetja razlikuje od nacionalne oziroma splošne kulture, ki načeloma prevladuje v podjetjih v njihovi državi.
- Kako lahko podjetje pripomore k oblikovanju zelene organizacijske kulture tako na sedežu podjetja kot v podružnici?  
Za zelo učinkovito metodo oblikovanja organizacijske kulture tako v matičnem podjetju kot v podružnici se je izkazal Kodeks vedenja, ki je zapisan jedrnato, v preprostem jeziku, kar vsakemu omogoča razumevanje temeljnih vrednot. Prav tako imajo izreden pomen vodje, ki delujejo kot vzor in prenosni člen kulture na ostale sodelavce. Pomembno je tudi, da podjetje kulturo, ki jo želi ustvariti, podpre na vsakem koraku, torej s samim poslovnim modelom, strategijami, cilji, do selekcijskega postopka, sistema odprtih knjig itd.
- Katere so dobre prakse, ki jih ima podružnično podjetje in bi jih lahko vpeljali tudi v matičnem podjetju?  
Dobra praksa, ki sem jo prepoznala v intervjuju z vodjo kadrovskega oddelka podružnice v ZDA, je predstavitev celotnega podjetja in ekip kandidatu v selekcijskem postopku, še preden mu je dana ponudba s strani podjetja. Pri tem imajo ostali, ki so že zaposleni, možnost podati povratno informacijo o kandidatu, s čimer zagotovijo, da bo bodoči zaposleni res ustrezal vsem v ekipi. Matično podjetje bi lahko izvajalo podobno prakso, s tem da bi zaradi števila zaposlenih kandidata predstavili le oddelku, na katerem bi delal.

## **5.7 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Kot glavno omejitev raziskave sem prepoznala nizko število pravilno izpolnjenih anket glede na število zaposlenih. Kot omenjeno je v matičnem podjetju v Sloveniji 25,6 % zaposlenih ustrezno izpolnilo anketo. Pri tem sem anketo zaradi slabega odziva na prvo sporočilo po

podjetju razposlala dvakrat. Eden izmed razlogov za takšen odziv je, da so v podjetju malo pred začetkom moje ankete izpolnjevali tudi zunanjo anketo za prepoznavanje klime v podjetju, kar pojasni dejstvo, da je del anketirancev zapustilo anketo že v samem uvodu. Prav tako je vprašalnik kompleksen in dolgotrajen, saj je bil povprečen čas reševanja 15 minut. V podružnici je anketo ustrezno izpolnilo 42 % zaposlenih, s približno enakim povprečnim časom reševanja kot v Sloveniji. Nizka stopnja izpolnitve anket v Sloveniji tako otežuje relevantno primerjavo med matičnim podjetjem in podružnico, saj slika iz matičnega podjetja morda ni realna.

Zaradi usklajevanja z matičnim podjetjem in podružnico anketi nista bili izvedeni istočasno, temveč z nekajtedenskim zamikom. Različna obdobja, ki so zajeta v posamezni anketi, bi prav tako lahko vplivala na same rezultate. Anketi tudi prikazujeta odraz organizacijske kulture v podjetju v tistem trenutku in ne dejanskega stanja. Zaradi številnih okoliščin, tako zunanjih kot notranjih, se lahko kultura v podjetju precej spremeni.

Prav tako je eno izmed omejitev predstavljajo orodje 1KA, ki omogoča seštevanje po stolpcih samo enega in ne dveh stolpcev, kar bi pomenilo, da bi morala imeti za vsak sklop vprašanja podvojena (ločeno za trenutno in dejansko stanje), česar nisem želela narediti. Vprašalnik je bil že tako precej dolg, dodatno podvajanje vprašanj pa bi ta čas le še podaljšalo. Orodje 1KA ima funkcijo, ki omogoča zmanjšanje število napak pri seštevanju odgovorov do 100, vendar implementacija tega znatno podaljša čas reševanja, kar bi lahko vplivalo na že tako nizko stopnjo ustreznih rešenih anket.

Menim, da bi se lahko magistrsko delo tudi razširilo v nadaljnjo analizo kulture podjetja, v katerem se ne bi osredotočali samo na splošno primerjavo organizacijske kulture med matičnim podjetjem in podružnico, temveč bi se osredotočili tudi na primerjavo med oddelki znotraj posamezne države. Tudi med njimi namreč prihaja do razlik, vendar se v tem magistrskem delu nanje nisem osredotočala. Pri tem je pomembno dodati, da bi morali biti v Sloveniji zajeti le oddelki, ki delujejo tudi v podružnici, če bi se oddelčna primerjava izvajala tudi kot primerjava med državami. Možnost še bolj poglobljene analize vidim v izvajanju intervjujev z vodjami posameznih oddelkov, ki bi se jim poleg standardnih vprašanj predstavilo tudi rezultate posameznega oddelka, s čimer bi imeli predstavljeno realno sliko kulture v njihovem timu in jo tudi komentirali. Prav tako bi se podjetje lahko odločilo za primerjavo organizacijske kulture še s kakšno podružnico iz tretje države, s čimer bi zares pridobili pester pogled v globalno kulturo podjetja.

## **5.8 Priporočila podjetju za razvoj organizacijske kulture**

Na podlagi zaključenih intervjujev in ankete, v katerih sem analizirala trenutno in želeno stanje v podjetju, kot največji izziv prepoznam pomanjkanje adhokracijske kulture v zelenem stanju matičnega podjetja. Prav tako bi glede na osrednjo vrednoto inovativnost tudi v podružnici pričakovala, da se bo vsaj na nekaterih izmed dimenzij ta kultura izrazila tako v trenutnem kot zelenem stanju.

Po Grozi in drugi (2021, str. 15) so v podjetjih, kjer se spodbuja inovativnost tudi zaposleni v prodaji nagnjeni k uporabi inovacij v procesu prodaje. Podjetja z visoko stopnjo inovativnosti, ki ne samo da razvijajo nove produkte, ampak tudi dodajajo nove pristope v prodaji in prodajnih kanalih, povečajo prodajo med obstoječimi strankami ter se lažje širijo na nove trge, kar pripomore k hitrejši rasti prodaje. Zato je pričakovano, da imajo podjetja z visoko stopnjo inovativnosti tudi višjo stopnjo prodaje. Podjetja, ki svojih produktov ne spreminjajo in imajo stalno bazo strank, v svoji prodajni ekipi ne potrebujejo toliko inovativnosti.

Kot opisano v zgornjem odstavku se v prodajnih oddelkih inovativnih podjetij, kakršno je tudi izbrano podjetje, pričakuje inovativnost, katero po Cameron in Quinn (2011, str. 11) zagotavlja kultura adhokracije, ki predstavlja vrednote inovativnosti, transformacije in agilnosti. Takšno kulturo bi v podružničnem podjetju lahko omogočili z organizacijo tedenskih sestankov, ki bi se imenovali »Prodajni laboratorij« (angl. The Sales Lab). To bi bila kratka srečanja po trajanju do 30 minut, na katerih bi posamezniki delili svoje uspešne pristope v prodaji, diskutirali tudi o neuspešnih in nadaljnjih možnostih za izboljšavo ter izvajali možgansko nevihto (angl. Brainstorming) o novih metodah ter izdelkih.

Podružnici bi priporočila tudi možnost oddaje anonimnega mnenja ali predloga za izboljšavo, saj niso vedno vsi pripravljeni javno deliti svojega mnenja. Dodatna aktivnost, ki se lahko izvaja na takšnih srečanjih, je simulacija prodaje, na kateri se posamezniki postavijo v različne situacije. Izvajala bi se v parih, pri tem bi lahko vsak posameznik prispeval zgodbo oziroma opis neke situacije, ki je bila težka in jo je doživel v prodaji. V podružnici počasi uvajajo nov sistem ERP, ki bo izgledal podobno kot tisti na matičnem podjetju. Pri tem predlagam, da bi sistem omogočal tudi objavo člankov z novimi inovativnimi pristopi k prodaji, ki so se izkazali za uspešne.

Na matičnem podjetju se je kot uspešna metoda širjenja zelene organizacijske kulture izkazal poslovni model solastništva. Po Dudley in Rouen (2021) so takšna podjetja uspešnejša, saj zaposleni razmišljajo in se obnašajo kot lastniki. Podjetja, ki si želijo takšne kulture, v svoj sistem vpeljejo tudi sistem odprtih knjig. To sta dva sistema, ki sta uveljavljena na matičnem podjetju, ki bi ju bilo dobro uvesti v podružnici.

V obratni smeri bi lahko matično podjetje vpeljalo novo metodo pri samem selekcijskem postopku izbire kandidatov, kakršnega imajo v podružnici. Kandidati, ki bi bili izbrani v prvem krogu, bi pred ponudbo bili predstavljeni še ekipi, s katero bi sodelovali. Pri tem bi ekipa imela možnost podati povratne informacije v primeru, da bi opazili, da oseba ni primerna za sodelovanje v ekipi.

Ker bi si želeli videti adhokracijsko kulturo tudi v zeleni kulturi matičnega podjetja in ker je bilo med intervjuji izpostavljeno, da včasih določene informacije ne dosežejo vsakega (s tem mislim predvsem na slabo odzivnost na stvari objavljene na ERP strani), predlagam dodatno komunikacijo najpomembnejših planov, strategij in vizij s strani vodij do njihovim

podrejenih. Ker bo podjetje v prihodnosti še vedno raslo, bo zaradi same velikosti podjetja vedno težje ohranjati inovativnost. Zato predlagam, da v podjetju ustvarijo in vzdržujejo mentaliteto majhnega podjetja. Kar po Dimitrakaki (2022, str. 8) vzdržujejo tudi v podjetju Google, kjer to predstavlja eno izmed ključnih komponent, ki prispevajo k njihovi inovativnosti. Na internem ERP sistemu bi se lahko dodala tudi možnost anonimne oddaje mnenja o možnostih za izboljšavo podjetja, ki bi bila dostopna celo leto. Predlogi, oddani preko portala, bi se obravnavali na sestankih, ki jih podjetje že zdaj vodi za vse zaposlene.

Prav tako bi lahko v matičnem podjetju za čim boljšo socializacijo vseh novo zaposlenih omogočili kroženje po podjetju ne glede na to, v katerem oddelku delajo. Tako bi se tudi oddelki marketinga srečali z delom v sami proizvodnji in obratno. S tem bi omogočili, da je vsak seznanjen s funkcijami posameznih oddelkov, se zaveda njihovih odgovornosti in pomembnosti.

Tekom pisanja magistrskega dela sem z namenom izvajanja intervjujev tudi sama obiskala matično podjetje. Menim, da že sama razporeditev prostorov in interier povesta veliko o kulturi, skupaj z ljudmi, ki sem jih tam spoznala, pa ta deluje zelo navdihujoče. Ker se ves razvoj in izdelava produktov odvija v matičnem podjetju, medtem ko se podružnice osredotočajo samo na prodajo, menim, da bi bilo dobro, da bi lahko vsak zaposleni v podružnici tudi obiskal ali videl delovanje matičnega podjetja. Trenutno matično podjetje obiščejo samo managerji oziroma vodje podružnic, saj bi bilo stroškovno neučinkovito, da bi plačali potovanje in nastanitve za vse zaposlene v podružnici.

Pri tem sem dobila idejo ki se imenuje »doživetje izbranega podjetja«, ki bi s pomočjo virtualne resničnosti omogočala vsakemu zaposlenemu spoznavanje matičnega podjetja. Zaposleni v podružnici bi tako imeli možnost, da začutijo utrip matičnega podjetja, se sprehodijo po njihovih prostorih in spoznajo, kako to deluje. Videli bi tudi, kako so izdelki sestavljeni, kako poteka razvoj in če bi tehnologija to omogočala, bi se lahko tudi sami preizkusili v sestavljanju izdelkov v proizvodnji. Na ta način bi okrepili povezanost med matičnim podjetjem in podružnico ter vsakemu zaposlenemu omogočili, da podjetje pozna v celoti. Na podlagi PwC (2021) analize so posamezniki, ki so se učili preko virtualne resničnosti, 4x hitreje usvojili predano vsebino, še pomembneje, bili so za 3,75x bolj emocionalno povezani s predano vsebino. Kar pomeni, da bi lahko izbrano podjetje s pravilno oblikovanim posnetkom, ki ne samo predstavi delovanje, temveč na gledalca prenese tudi vrednote in emocije, vsakemu zaposlenemu omogočili, da doživi utrip matičnega podjetja, ter tako zagotovili uspešen prenos kulture nanj. Ta metoda bi se lahko uporabljala tudi v samem matičnem podjetju, kot del uvajanja, ter v podružnici prav tako kot del uvajanja ter tudi predstavitve matičnega podjetja tistim, ki so tam zaposleni že dlje časa. Model ni primeren samo za podružnico v ZDA, temveč bi ga z lahkoto prenesli tudi na druge večje podružnice. Tako bi izoblikovali skupni sistem uvajanja, uskladitev v osrednjih vrednotah, dobro poznavanje delovanja podjetja ter emocionalno povezanost posameznikov s predstavljenimi vsebino. Ta univerzalni način prenosa kulture se mi zdi primeren tudi s

stroškovnega vidika, saj je na podlagi PwC (2021) raziskave tovrstno učenje veliko ugodnejše, če je to izvedeno na dovolj velikem številu posameznikov.

## 6 SKLEP

Kot osrednji cilj magistrskega dela sem si zastavila preučiti razlike v kulturi izbranega podjetja in njegove podružnice v Združenih državah Amerike ter pokazati pomembnost ustrezne organizacijske kulture. Že med samim pregledom literature sem opazila, da je kultura podjetja eden izmed ključnih dejavnikov, ki indirektno vpliva na uspešnost podjetja, prav tako ta predstavlja konkurenčno prednost, ki je težko posnemljiva. Tega se zavedajo tako v izbranem podjetju kot v številnih drugih uspešnih svetovnih podjetjih.

Izbrano podjetje je tako v matičnem kot podružničnem podjetju razvilo edinstveno kulturo, ki se razlikuje od nacionalne kulture države, v kateri delujeta. Kulturi med sabo nista popolnoma enaka, vendar se ujemata v ključnih komponentah. Pri tem ima pomembno funkcijo vodstvo, ki vodi z zgledom in širi kulturo na ostale sodelavce. S selekcijskim postopkom tako v matičnem podjetju kot v podružnici zagotovijo, da se bodoči zaposleni ujemajo z osrednjimi vrednotami podjetja.

Ključni motivator v matičnem podjetju je solastništvo, pri čemer je približno 50 % vseh zaposlenih tudi solastnikov podjetja. Tako ima vsak občutek, da dela zase ter se obnaša kot lastnik podjetja. Motiviranost zaposlenih je visoka tudi zaradi posebne strukture plač, katere del odraža uspešnost podjetja. Tudi če solastništvo v podružnici trenutno ni mogoče, si prizadevajo, da delujejo čim podobneje temu sistemu. Podjetje zagotavlja iskrenost s sistemom odprtih knjig, pri čemer vsakdo ve, kaj se dogaja v podjetju. Poleg vsega naštetega so zaposleni tako v matičnem podjetju kot podružnici deležni ugodnosti tako na delovnem mestu kot tudi izven podjetja. Vse naštetu prispeva k visoki zavezanosti zaposlenih do podjetja, visoki motivaciji in stremenju k istemu cilju, kar so nakazali tudi rezultati intervjujev in anket.

Rezultati ankete in intervjujev so prav tako pokazali na izredno timsko usmerjenost tako v matičnem podjetju kot v podružnici, kar je posledica poslovnega modela, praks in metod, ki jih podjetje uporablja. V matičnem podjetju se je v anketnem vprašalniku izrazila tudi komponenta, ki prikazuje inovativnost in je za samo podjetje ključnega pomena tako v sedanosti kot prihodnosti. Zato bi si želeli rezultata, ki bi kazal na njeno prisotnost tudi v zelenem stanju matičnega podjetja. Prav tako bi se morala izraziti v podružnici v trenutnem in zelenem stanju. Inovativnost je tako s širjenjem podjetja težko ohranjati, zato je pomembno ustvarjanje mentalitete majhnega podjetja.

Zaradi naštetega sem izbranemu podjetju podala tudi priporočila, s katerimi lahko pripomore pri ustvarjanju zelene kulture tudi v prihodnosti ter jo uspešno razširi v podružnice. Pri tem sem podala nekaj predlogov s klasičnim pristopom, kot je »Prodajni laboratorij« (angl. The Sales Lab), v katerem posamezniki v prodajni ekipi delijo svoje izkušnje, simulirajo resnične

prodajne dogodke in se v njih preizkusijo itd. V enem izmed predlogov lahko podjetje izkoristi prednosti, ki jih ponuja virtualna resničnost in s tem zagotovi uspešen, inovativen in univerzalen prenos organizacijske kulture na novo zaposlene ter obstoječe sodelavce tako v matičnem podjetju kot v podružnicah.

Podjetje ima pri preučevanju in ohranjanju kulture aktiven pristop, pri čemer se ves čas trudi za njeno ohranjanje in prenos na vse zaposlene. Pri tem je bilo večkrat poudarjeno, da ni pomembno samo, da kulturo podjetja poznaš, temveč je še pomembneje, da se z njo poistovetiš in jo tudi živiš. Menim, da naj podjetje ohrani prakse in metode, ki so jih vpeljali, saj so učinkovite in prispevajo k ustvarjanju zelene in močne organizacijske kulture. Dodatno lahko s predlaganimi metodami prenosa vsem podružnicam omogočijo, da spoznajo matično podjetje in njegove vrednote.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ayub, K. in Smith, L. (2018). The Role of National Cultures in Shaping the Corporate Management Cultures: A Three-Country Theoretical Analysis. V V. Jolita (ur.), *Organizational Culture* (str. 1–25). IntechOpen.
2. Badia, E., Navajas, J. in Losilla, J. M. (2020). Organizational Culture and Subcultures in the Spanish Nuclear Industry. *Applied Sciences*, 10(10), 1–27.
3. Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 55–569.
4. Bingöl, D., Sener, I. in Cevik, E. (2013). The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 222–229.
5. Boisnier, A. in Chatman, J. A. (2014). The role of subcultures in agile organizations. V R. S. Peterson in A. E. Mannix (ur.), *Leading and managing people in the dynamic organization* (str. 87–112). Psychology Press.
6. Buch, K. in Wetzell, D. K. (2001). Analyzing and realigning organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 40–44.
7. Cameron, K. S. in Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. izd). Wiley.
8. Chandler, N., Csepregi, A. in Heidrich, B. (2018). The World I Know: Knowledge Sharing and Subcultures in Large Complex Organisations. *Knowledge Management in the Sharing Economy*, 6, 117–143.
9. Chatman, J. A. in O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224.
10. Country comparison tool. (brez datuma). *Country Comparison tool*. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>
11. Čuček, M. in Mlaker Kač, S. (2020). Organizational culture in logistics companies and its impact on employee satisfaction. *Management*, 25, 165–180.

12. Dartey-Baah, K. (2011). The impact of national cultures on corporate cultures in organisations. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9(1), 1–12.
13. Detert, J., Schroeder, R. in Mauriel, J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.
14. Dimitrakaki, I. (2022). Organizational culture and performance. The case of Google. *Global Research Review in Business and Economics*, 8(5), 1–9.
15. Dudley, T. in Rouen, E. (2021, 13. maj). *The Big Benefits of Employee Ownership*. <https://hbr.org/2021/05/the-big-benefits-of-employee-ownership>
16. Elenkov, D. S., Manev, I. M. in Kuntz, J. C. (2022). Harnessing subcultural identity to optimize workplace rewards: Evidence from Russia. *Journal of Business Research*, 153, 319–328.
17. Gavric, G., Sormaz, G. in Ilic, D. (2016). The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company. *International Review*, 3(4), 25–30.
18. Gerhart, B. in Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971–986.
19. Grabner, I. P., Klein, A. P. in Speckbacher, G. P. (2022). Company culture and team creativity. *Strategic Finance*, 104(2), 19–20.
20. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. in Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.
21. Groysberg, B., Lee, J., Price, J. in Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*, 96(1), 44–52.
22. Groza, M. D., Zmich, L. J. in Rajabi, R. (2021). Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter? *Industrial Marketing Management*, 97, 10–20.
23. Guiso, L., Sapienza, P. in Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60–76.
24. Hampden-Turner, C. in Trompenaars, F. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3. izd.). Nicholas Brealey Publishing.
25. Hartnell, C., Ou, A. in Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *The Journal of applied psychology*, 96(4), 677–694.
26. Heskett, J. in Kotter, J. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.
27. Hoenen, A. K. in Kostova, T. (2015). Utilizing the broader agency perspective for studying headquarters–subsidiary relations in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 104–113.
28. Hoffman, F. (2021). Assessing US and Slovenian organisational security culture with Hofstede's national culture framework. *Issues in Information Systems*, 22(3), 114–128.
29. Hofstede, G., Hofstede, G. J. in Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (2. izd.). The McGraw Hill.

30. Isac, N., Dobrin, C., Raphalalani, L. P. in Sonko, M. (2021). Does organizational culture influence job satisfaction? A comparative analysis of two multinational companies. *Revista de Management Comparat International*, 22(2), 138–157.
31. Izbrano podjetja. (brez datuma b). *Spletna stran izbranega podjetja*. Izbrano podjetje.
32. Izbrano podjetje. (brez datuma a). *Predstavitvena brošura izbranega podjetja*. Izbrano podjetje.
33. Li, S. K. in Jones, G. (2010). A Study of the Effect of Functional Subcultures on the Performance of Hong Kong Construction Companies. *Systemic Practice and Action Research*, 23(6), 509–528.
34. Lorincová, S., Miklošik, A. in Hitka, M. (2022). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238.
35. Lu, V. N., Plewa, C. in Ho, J. (2016). Managing governmental business relationships: The impact of organisational culture difference and compatibility. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 24(1), 93–100.
36. Malbašić, I., Rey, C. in Potočan, V. (2015). Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437–446.
37. Meyer, E. (2015). When culture doesn't translate. *Harvard Business Review*, 93(10), 66–72.
38. Michulek, J. in Krizanova, A. (2023). Is there an Impact of Company Size and Industry on Corporate Culture? An Empirical Study from the Slovak Republic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 11(1), 1–15.
39. Miroshnik, V. in Basu, D. (2014). *Corporate culture in multinational companies: A Japanese perspective*. Springer.
40. Nazarian, A., Atkinson, P. in Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63(3), 22–32.
41. Nazarian, A., Atkinson, P. in Greaves, L. (2014). The Relationship Between National Culture and Organisational Culture: The Case of Medium and Large Size Organisations in Iran. *The Macrotheme Review Journal*, 3(6), 66–78.
42. Newton, C. in Knight, R. (2022). *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Edward Elgar Publishing Limited.
43. Nneji, N. in Asikhia, P. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
44. OCAI. (brez datuma). *About Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
45. Owusu Ansah, M. in Louw, L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1–15.

46. Pivec, N. in Potočan, V. (2015). The influence of employees' values on the acquisition of knowledge in organizations. *Naše gospodarstvo*, 61(6), 19–27.
47. Polychroniou, P. in Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16–35.
48. PwC. (2021). *What does virtual reality and the metaverse mean for training?*. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/virtual-reality-study.html>
49. Rozman, R. in Vračar, A. (2013). Creativity and Innovation in Large Enterprises - Case of Slovenian Enterprises. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(2), 15–28.
50. Schein, E. H. in Schein, P. A. (2019). *The corporate culture survival guide* (3. izd.). Wiley.
51. Steiber, A. in Alänge, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243–264.
52. Schneider, S. C. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management (1986-1998)*, 27(2), 231–246.
53. Škerlavaj, M., Su, C. in Huang, M. (2013). The moderating effects of national culture on the development of organisational learning culture: A multilevel study across seven countries. *Journal of East European Management Studies*, 18(1), 97–134.
54. Thakor, A. V. (2016). Corporate Culture in Banking. *Economic Policy Review*, 22(1), 5–16.
55. Tran, S. K. (2017). GOOGLE: a reflection of culture, leader, and management. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 1–14.
56. Tureac, C. (2005). The components of the organizational culture. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 1(1), 77–91.
57. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture?. *Business Horizons*, 60(3), 395–404.
58. Wendt, H., Euwema, M. C. in Van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The leadership quarterly*, 20(3), 358–370.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Slovenski anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Sara Hrašar, študentka zaključnega letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani. Prosila bi vas, da izpolnite sledečo anketo in mi tako pomagate pri raziskavi za mojo magistrsko nalogo.

V vsakem podjetju se razvije posebna kultura, ki je ključnega pomena za razumevanje njegove podobe, saj ta usmerja vedenje zaposlenih in posledično vpliva na njegove rezultate.

Anketa, ki jo boste reševali je sestavljena iz dveh sklopov. Prvi se osredotoča na prepoznavanje organizacijske kulture s pomočjo OCAI vprašalnika (Organizational Culture Assessment Instrument). To je instrument za ocenjevanje organizacijske kulture, ki je sestavljen iz šestih postavk. Drugi sklop vsebuje dve vprašanji odprtega tipa. Vprašalnik vam bo vzel 10-15 minut.

V primeru dodatnih vprašanj se lahko obrnete na Sara Hrašar ([sara.hrasar@gmail.com](mailto:sara.hrasar@gmail.com)). Anketa je anonimna, vaši odgovori so zaupni in uporabljeni samo za raziskovalne namene.

Zahvaljujem se vam, da ste si vzeli čas za sodelovanje in boste prispevali k mojemu magistrskemu delu.

### NAVODILA:

Vprašalnik vsebuje 6 tematskih sklopov (6 tabel). Vsak od njih vsebuje 4 trditve (A, B, C, D). Pri vsakem sklopu razdelite 100 točk med ponujene možnosti (med 4 trditve) v stolpcu "Trenutno" in 100 točk med trditve v stolpcu "Željeno". Razdelite 100 točk med te štiri možnosti, odvisno od tega, v kolikšni meri je vsaka možnost podobna vašem podjetju. Dajte višje število točk alternativni, ki je najbolj podobna vašem podjetju.

Primer:

Če pri postavki 1 menite, da je alternativa A zelo podobna vašem podjetju, da sta B in C nekoliko podobni, alternativa D pa sploh ni podobna, lahko A daste 55 točk in 20 točk B ter C, alternativni D pa 5. Prepričajte se, da je vsota za vsako postavko 100 ( $A+B+C+D=100$ ).

A	55
B	20
C	20
D	5
	/100

ali

A	100
B	0
C	0
D	0
	<b>/100</b>

Upoštevajte, da je levi stolpec označen s »**Trenutno**«. Ti odgovori pomenijo, da ocenjujete podjetje takšno kot trenutno je, ne takšno kot bi želeli, da bi bilo. Najprej končajte to oceno. Desni stolpec, »**Želeno**« se nanaša na podjetje, kakršno bi morala biti čez pet let, da bi bilo to neverjetno uspešno, preseгло trenutne cilje ali postalo merilo za vašo panogo (Cameron in Quinn, 2011).

	Trenutno	Želeno
A	40	20
B	10	35
C	50	30
D	0	15
	<b>/100</b>	<b>/100</b>

Pomembno je, da porazdelite vseh 100 točk in pri tem ne uporabljajte decimalnih mest.

<b>1</b>	<b>Glavne značilnosti podjetja</b>	<b>Trenutno</b>	<b>Želeno</b>
A	Podjetje je zelo osebno mesto. Je kot razširjena družina. Zaposleni se med seboj razumejo in so povezani.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetniško. Zaposleni so se pripravljani izpostaviti in tvegati.		
C	Podjetje je usmerjeno k dosežkom. Bistveno je, da so naloge opravljene in cilji doseženi. Zaposleni so tekmovalni in osredotočeni na rezultate.		
D	Podjetje je prostor, ki je zelo nadziran in strukturiran. Kontrola in formalni postopki so vodilo vsega.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>2</b>	<b>Stil vodenja</b>	<b>Trenutno</b>	<b>Želeno</b>
A	Vodenje temelji na mentorstvu, spodbujanju, razvoju sodelavcev ter skrbi drug za drugega.		
B	Za vodenje so praviloma značilni podjetniški pristop, inovativnost in pripravljenost tvegati.		
C	Za vodenje je značilno, da praviloma izkazuje agresivno, k ciljem usmerjeno držo.		
D	Vodenje praviloma izkazuje pristope, ki temeljijo na usklajevanju, organiziranju in zagotavljanju učinkovitosti. Pomembno je, da delo poteka nemoteno.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>3</b>	<b>Ravnanje z zaposlenimi</b>	<b>Trenutno</b>	<b>Želeno</b>
A	V podjetju je prisotno timsko delo, sodelovanje in soglasnost med zaposlenimi.		

se nadaljuje

B	V podjetju je prisotna individualnost, prevzem tveganja, svobodno mišljenje in edinstvenost zaposlenih.		
C	V podjetju je prisotna tekmovalnost med zaposlenimi, od njih se pričakuje doseganje visoko zastavljenih ciljev.		
D	V podjetju so prisotni varnost zaposlitve, predvidljivost in stabilni odnosi med zaposlenimi.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>4</b>	<b>Povezanost udeležencev v celoto</b>	<b>Trenutno</b>	<b>Želeno</b>
A	Podjetje povezuje zvestoba, predanost in medsebojno zaupanje. Pripadnost in predanost podjetju je na visoki ravni.		
B	Podjetje povezuje naklonjenost inovacijam in razvoju. Podjetje se trudi, da je korak pred ostalimi konkurenti.		
C	Podjetje povezuje poudarjanje dosežkov in uresničevanje zastavljenih ciljev.		
D	Podjetje povezuje formalna pravila in politike. Pomembno je zagotavljati brezhibno delujoče podjetje.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>5</b>	<b>Strateški poudarki</b>	<b>Trenutno</b>	<b>Želeno</b>
A	Podjetje poudarja razvoj zaposlenih, medsebojno zaupanje, odprtost in sodelovanje.		
B	Podjetje poudarja pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Cenjeno je preizkušanje novih stvari in priložnosti.		
C	Podjetje poudarja tekmovalnost in dosežke. Doseganje težko dosegljivih ciljev in prevladovanje na trgu sta najpomembnejša.		
D	Podjetje poudarja stalnost, doslednost in stabilnost. Učinkovitost, kontrola in tekoče/nemoteno poslovanje so pomembni.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>6</b>	<b>Kriteriji uspešnosti</b>	<b>Trenutno</b>	<b>Želeno</b>
A	Podjetje uspeh opredeljuje na osnovi razvoja kadrov, timskega dela, zavzetosti in predanosti zaposlenih ter splošne skrbi zanje.		
B	Podjetje opredeljuje uspeh na osnovi posedovanja najbolj edinstvenih ali najnovjših produktov oz. storitev.		
C	Podjetje opredeljuje uspeh na podlagi zmagovanja na trgu in prehitevanja konkurence. Bistveno je biti korak pred drugimi.		
D	Podjetje opredeljuje uspeh na osnovi učinkovitosti. Ključnega pomena so zanesljiva dobava, nemoteno delovanje in nizki stroški proizvodnje.		
	<b>Orodje za ocenjevanje organizacijske kulture (The Organizational Culture Assessment Instrument)</b>	<b>/100</b>	<b>/100</b>

Konec OCAI vprašalnika, sledita dva vprašanja odprtega tipa. Katere tri besede po vaše najbolje opišejo organizacijsko kulturo vašega podjetja? Katere so glavne vrednote, ki jih prepoznate v vedenju sodelavcev vašega podjetja? Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

## Priloga 2: Angleški anketni vprašalnik

Hello,

I'm Sara Hrašar, a final year student at the Faculty of Ljubljana, School of Economics and Business. I would kindly ask you to fill in the following survey to help me with the research for my master's thesis.

Every enterprise develops a specific culture, which is crucial for its understanding, as it guides the behavior of its employees and consequently influences the results. The survey you will be working on consists of two parts. The first focuses on the identification of organizational culture by means of the OCAI questionnaire (Organizational Culture Assessment Instrument). This is a six-set instrument for assessing the culture of enterprises. The second part consists of two open-ended questions. The questionnaire will take 10-15 minutes.

If you have any further questions, please contact Sara Hrašar (sara.hrasar@gmail.com). The survey is anonymous, your answers are confidential and used for research purposes only. Thank you for taking the time to participate and for contributing to my master thesis.

### INSTRUCTIONS 1 PART:

A survey consists of six sets (six tables), each with four alternatives (A,B,C,D). Divide 100 points among these four alternatives in column "Now" and 100 points in column "Preferred". Divide it depending on the extent to which each alternative is similar to your enterprise. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your enterprise.

Example:

For example, on part 1, if you think alternative A is very similar to your enterprise, alternatives B and C are somewhat similar, and alternative D is hardly similar at all, you might give 55 points to A, 20 points each to B and C, and 5 points to D. Be sure that your total equals 100 for each item ( $A+B+C+D=100$ ).

A	55
B	20
C	20
D	5
	<b>/100</b>

or

A	100
B	0
C	0
D	0
	<b>/100</b>

Note that the left-hand response column is labeled »**Now**« These responses mean that you are rating your enterprise as it is currently, not as you would like it to be or as you hope it could be. Complete that rating first. The right-hand column, »**Preferred**«, refers to

enterprise as you think it should be in five years in order to be spectacularly successful, achieve its highest aspirations, exceed the currently stated goals, or become the benchmark for your industry (Cameron in Quinn, 2011).

	Now	Preferred
A	40	20
B	10	35
C	50	30
D	0	15
	<b>/100</b>	<b>/100</b>

It is important to **distribute all 100 points** and do not use decimal places.

<b>1</b>	<b>Dominant Characteristics</b>	<b>Now</b>	<b>Preferred</b>
A	The enterprise is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The enterprise is a dynamic and entrepreneurial place. People are willing to take risks.		
C	The enterprise is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.		
D	The enterprise is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>2</b>	<b>Organizational Leadership</b>	<b>Now</b>	<b>Preferred</b>
A	The leadership in the enterprise is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the enterprise is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C	The leadership in the enterprise is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the enterprise is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>3</b>	<b>Management of Employees</b>	<b>Now</b>	<b>Preferred</b>
A	The management style in the enterprise is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the enterprise is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the enterprise is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the enterprise is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>4</b>	<b>Enterprise's Glue</b>	<b>Now</b>	<b>Preferred</b>
A	The glue that holds the enterprise together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		

se nadaljuje

B	The glue that holds the enterprise together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the enterprise together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D	The glue that holds the enterprise together is formal rules and policies. Maintaining a smoothly running organization is important.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>5</b>	<b>Strategic Emphases</b>	<b>Now</b>	<b>Preferred</b>
A	The enterprise emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The enterprise emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The enterprise emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The enterprise emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>
<b>6</b>	<b>Criteria of Success</b>	<b>Now</b>	<b>Preferred</b>
A	The enterprise defines success based on the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The enterprise defines success based on having unique or the newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The enterprise defines success based on winning the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The enterprise defines success based on efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
		<b>/100</b>	<b>/100</b>

This is the end of the OCAI questionnaire, followed by two open-ended questions.

1. Which three words do you think best describe your company's organizational culture?
2. What are the main values you identify in the behavior of your company colleagues?

You have answered all the questions in this survey. Thank you for your participation.

### **Priloga 3: Intervjuji izvedeni na matičnem podjetju in podružnici**

#### **Transkripcija pogovora z namestnico direktorja in vodjo kadrovskega oddelka v Sloveniji**

## **1. Kako bi opisali kulturo podjetja?**

V našem Code of Conduct imamo 5 vrednot, o katerih tudi zelo veliko govorimo na samih oddelčnih sestankih. O njem se pogovarjajo vodje s svojimi neposredno podrejenimi in velikokrat se o tem pogovarjamo na samih sestankih, kar mogoče ni tako pogosto za vsako podjetje. Prav tako se na vrednote med sestanki velikokrat sklicujemo. Na primer ena izmed vrednot je iskrenost, kar tudi pomeni da stvari razčistiš z osebo s katero imaš problem in ne z nekom drugim. Mislim, da imamo v podjetju zelo zdravo kulturo, saj vrednote niso samo napisane na papirju, ampak jih tudi živimo. Sodelavci so med sabo zelo povezani, izoblikovala se je kultura sodelovanja. Eden izmed dejavnikov, ki pripomore k tem je kolektivni sistem nagrajevanja, s čimer tudi poskušamo preprečiti izoblikovanje silosov. Kot sem omenila si res prizadevamo ohraniti povezanost sodelavcev, vendar nam to glede na hitro rast podjetja, ki se je v zadnjih dveh letih zrastle za več kot 100 zaposlenih, predstavlja izziv. Ker je prvih 10-15 posameznikov, ki so začeli s podjetjem še vedno v njem, imajo tudi oni vliv na ohranjanje osrednjih vrednot, so kot nek core, saj kulturo razlagajo, živijo, so kot nek vzor kulture, katero ostali povzemajo.

## **2. Ali opazite razlike med organizacijsko kulturo matičnega podjetja in podružnice?**

Ja, opazim precejšnjo razliko, čeprav to ni najbolj zaželeno in govorimo o eni kulturi. Ker pa so podjetja v tujini precej zrastle in smo od njih smo tudi dislocirani, je normalno da se v njih razvije drugačna kultura. Imamo pa kodeks, ki ga tudi v pogovoru z našimi podružnicami upravljamo interno, ampak še vseeno so se v podružnicah razvile drugačne kulture. Konkretno v Ameriki je velika podružnica, kot svoje podjetje, ki je dobro organizirano. Pri tem se trudimo, da eden drugega opominjamo na te osrednje vrednote, katere si želimo, da so iste. Torej, da se v nekem kritičnem trenutku zna vsak vprašati, kaj je naša osnovna temeljna vrednota in skladno s tem deluje.

## **3. Kako bi opisali nacionalno kulturo države v kateri deluje podjetje?**

V Sloveniji se velikokrat govori, da mogoče nismo tako povezovalni in delujemo eden proti drugemu, vendar to v našem podjetju ni prisotno. Velikokrat se v naši državi govori tudi o solidarnosti, ki se pokaže v kritičnih trenutkih. Kar smo pri zunanjih partnerjih opazili tudi v podjetju, vendar ne samo v kritičnih trenutkih, ampak na splošno. K temu verjetno pripomore tudi to, da je naše vodstvo pripravljeno priskočiti na pomoč ter, da nam je kot podjetju mar za okolico in družbo.

## **4. Kako se nacionalna kultura odraža v vrednotah, prepričanih in delovnih praksah v podjetju?**

Težko bi rekla, da se na nacionalna kultura odraža v podjetju, saj bi mogoče kdo našo splošno nacionalno kulturo opisal kot ne tako povezovalno, v samem podjetju pa je duh povezovanja, kolegialnosti in sodelovanja zelo prisoten. Ta izvira in tega, kako je bilo podjetje zgrajeno,

sistema nagrajevanja in udeležbe v solastništvu. Težko bi ocenila, kako se nacionalna kultura prenaša v samo podjetje.

### **5. Kateri vidiki nacionalne kulture najbolj vplivajo na kulturo podjetja?**

Verjetno je neka splošna kultura, ki prispeva k temu, kako se določene stvari odražajo. Na primer v Ameriški podružnici imamo občutek, da so sodelavci zelo povezani, so veliko bolj »open« in proaktivni v primerjavi z nami. Na kar lahko vpliva že tudi njihov način vzgoje, kjer jih že od osnovne šole učijo, da je dobro delati napake, se pobrati in iti naprej. Tako da na nek način sigurno vpliva, vendar gledam bolj z vidika kako gospodarstvo, sama družba in odločevalci medsebojno ne sodelujejo vedno. V Sloveniji je neuspeh tretiran kot nekaj slabega, pri Američanih pa je to popolnoma v redu, samo da greš naprej. Pri tem naj poudarim, da se naše podjetje razlikuje, saj imamo kot eno izmed osnovnih vrednot inovativnost, ki se spodbuja. Zato je tudi normalno, da če nekaj ne uspe, se tega neuspeha ne izpostavlja, kot bi se mogoče kje druge. Pri nas se smatra, da se določene stvari delajo pionirske in je v redu, če se kje zalomi, samo da se premikamo naprej. Je okolje, ki spodbuja inovacije in daje posameznikom možnost, da tvegajo, čeprav smo kot narod glede tega bolj v krču.

### **6. Katere so prakse in načini, ki jih izvajate v podjetju, da ohranite in ustvarite željeno organizacijsko kulturo?**

V zvezi s kulturo se na dnevni bazi opominjamo eden drugega. Na vodstvenih sestankih imamo velikokrat odprte pogovore, kjer ali preučujemo različne članke glede kulture ali skozi pogovor odpiramo nove možnosti ohranjanja kulture. Imeli smo tudi idejo oblikovanja skupine, ki skrbi za ohranjanje kulture, vendar trenutno še nismo šli v samo izvedbo in gledamo dalje kako bi kulturo ohranili in širili. Veliko delamo na onboardingu, kjer je vsakemu sodelavcu kultura predstavljena. Ena izmed takšnih stvari, ki v podjetjih z 200 zaposlenimi mogoče ni več tako prisotna je, da vse novo zaposlene zberemo na kosilu ali s predsednikom ali z direktorjem podjetja, kjer imajo možnost postaviti vprašanja.. Uvedli smo tudi kvartalne down-hall meetinge, saj se zavedamo, da je kultura tudi zelo povezana s komunikacijo znotraj podjetja. Zato smo si v tem letu zadali, da okrepimo to komunikacijo. Torej sestanki, kjer direktor ali predsednik predstavi odprte teme. Open door policy omogoča vsakemu posamezniku nasloviti določena vprašanja, saj lahko odprto komunicirajo tudi z direktorjem. Dodala bi še, da se zavedamo da se kultura začne že pri najmanjših stvareh, kot je na primer pozdravljanje sodelavcev. Ko greš mimo nekoga, ja se lahko zgodi, da si kdaj zamišljen in ne pozdraviš, vendar smo zelo pozorni na takšne stvari. Vidimo recimo, da ko k nam prihajajo druge kulture, na primer ruska kultura, kjer opazimo da so bolj zaprti in niso navajeni tako pozdravljati se skozi čas spremenijo in navadijo tudi vsakega pozdraviti.

### **7. Na kakšen način se zagotovi uspešna vključitev novo zaposlenega, da se nanj prenesejo tudi vrednote in prakse podjetja?**

Tako kot sem rekla imamo v onboardingu nek plan čez katerega gre vsak novo zaposleni. Sigurno pa je tisti, ki je mentor, ki je že dlje časa v podjetju in ki tudi diha s podjetjem, tisti ki najbolj pripomore k kulturni vključitvi. Kot kadrovski oddelek imamo majhno ekipo in več kot prvi onboarding, predaja informacij in biti na voljo, če sodelavec to potrebuje, težko narediš. Zato je zelo veliko na mentorju, da preda informacije naprej. Za tiste, ki ne delajo v podpornih službah, kot na primer finance, imamo tudi kroženje, da se spoznajo z različnimi procesi v podjetju.

## **8. Kakšno vlogo ima vodstvo pri oblikovanju organizacijske kulture?**

Mislim, da gre kultura v obe smeri, gre top-down in bottom-up, je pa sigurno da nek vzor prihaja iz vrha. Ne moremo pričakovati, da so vodje vsak dan perfektni, je pa sigurno, da če bi se neko kulturno odstopanje vodij ponavljalo, bi na to opozorili tudi sodelavci. Zanimivo je, da se takšne stvari oziroma takšna odstopanja odkrito izpostavijo na vodstvenih sestankih, ki so se izkazali za zelo pozitivne.

## **9. Na kakšen način kulturo matičnega podjetja prenašate na podružnico?**

Splošno imamo Code of Conduct, vendar pa kot hitro rastoče podjetje, ki je zraslo v zadnjih dveh letih za 100 zaposlenih, nimamo na primer vzpostavljenega globalnega kadrovskega oddelka. Zaenkrat vsaka podružnica skrbi za svoje kadrovanje. Zaenkrat neke posebne agende za prenos kulture iz centrale na podružnice nimamo. Trenutno je to Code of Conduct, ki pa ga dobijo tudi vsi zaposleni v podružnici. V določenih stvareh so nam te podružnice še vedno zelo blizu, saj to našo mrežo še vedno sestavljajo ljudje, ki so delali z direktorji leta in leta, kar pomeni, da ti direktorji niso nastavljeni kot zunanji in se ne menjajo hitro, ampak so večini primerov tudi solastniki, ki so od samega začetka podružnice prisotni na položaju. Tudi če se direktor zamenja je to nekdo, ki je že dlje časa v podjetju. Posebnost je tudi, da je solastništvo omogočeno direktorjem podružnic, v nekaterih podružnicah pa to možnost prenašamo tudi na zaposlene. Ideja je, da se princip solastništva širi tudi v podružnicah.

## **10. Ali imate v podjetju kakšne kulturne smernice, ki morajo biti upoštrevane tako v matičnem podjetju kot v podružnicah?**

Kot sva že omenili je to Code of Conduct.

## **11. Katere dobre prakse si želite, da bi se prenesle iz matičnega podjetja na podružnico in obratno?**

Pretok informacij in odprt dialog. Včasih namreč opazimo, da posamezniki niso tako dobro obveščeni. Imamo interni ERP, kjer je prva stran namenjena zaposlenim, account page pa je namenjena podružnicam. Vendar bi si želeli večji engagement, saj vidimo da ne berejo toliko, saj velikokrat pride do tega da posamezniki pravijo, da nimajo dovolj informacij. Opažamo tudi, da so informacije, ki jih pošljemo spregledane in neprebrane. Tako bi si želeli večji pretok informacij in engagement s strani podružnic. Na matičnem podjetju smo

vzpostavili dober sistem pretoka informacij od vodij do ostalih sodelavce. Če opazimo, da na neki točki ta pretok ni tako dober na to opozorimo na vodstvenih sestankih.

## **12. Kakšna je funkcija Ameriške podružnice?**

Naše podjetje je sestavljeno iz centrale in 19 podružnic. Z izjemo treh podružnic so vse usmerjene v prodajo. Amerika ima malo bolj razširjeno ekipo v primerjavi v ostalimi, vendar se še vedno ne ukvarjajo z razvojem ali proizvodnjo. Njihova vloga je tako čisto drugačna, kot vloga centrale. Pri njih so zaposleni v prodaji, pri nas pa večinoma v razvoju.

**13. Na sliki lahko vidite rezultate ankete, kjer se v trenutnem stanju na matičnem podjetju kultura klana kaže v 4 od 6 sklopov, adhokracija pa na dveh. V zelenem stanju pa se kultura klana kot dominantna kaže n vseh 6 dimenzijah. Če si ogledamo podružnico pa je po vseh 6 sklopih tako v trenutnem kot zelenem stanju najmočneje izražena kultura klana. Zanima me ali je takšno stanje v skladu s strategijo podjetja?**

Trenutno stanje v matičnem podjetju je prikazano realno, medtem ko v zelenem stanju zagotovo manjka dimenzija, ki odraža inovativnost. Podjetje si namreč tudi v prihodnosti želi izboljševati in ustvarjati inovativne produkte. Če pogledamo podružnico bi rekla, da tako trenutno kot zeleno stanje ni popolnoma takšno, kot bi si želeli, namreč tudi v oddelku prodaje je potrebna inovativnost.

## **Transkripcija pogovora s sodelavko v kadrovskem oddelku matičnega podjetja**

### **1. Kako bi opisali kulturo podjetja?**

Kulturo podjetja bi opisala kot prijazno, sproščeno in stimulatивно naravnano, toplo. Podjetje omogoča veliko svobode sodelavcem. Imamo tudi kulturo odprtih vrat, tikanja, kar pomeni da se med sabo vsi tikamo ne glede na starost in pozicijo v podjetju. Kultura odprtih vrat pa pomeni, da nimamo nekih uradnih ur, kar pomeni da lahko na primer v kadrovsko službo pride vsak kadarkoli brez najave. Politiko odprtih vrat krepimo tudi s tako imenovanim Idejnim svetom. To je sestanek vodstva ob sredah zjutraj, na katerega se lahko preko video klica vsakdo. Vsak ima priložnost postavljati vprašanja, podati mnenje, predloge ter komentirati zadeve, za katere se smatra, da so pomembne za uspešno poslovanje podjetja. Tudi do našega predsednika, direktorja in top managementa lahko pride vsakdo brez najave. Poudarila bi tudi, da kljub številčnosti, 205 zaposlenih, ostajamo še vedno odzivni na različne situacije, to si želimo tudi vzdrževati.

### **2. Ali opazite razlike med organizacijsko kulturo matičnega podjetja in podružnice?**

Nimam toliko stika s tujo podružnico, zato bi težko ocenila kakšne so razlike. Vendar pa bi tiste glavne vrednote podjetja morale veljati za vse podružnice. Verjamem pa da zaradi druge države in drugih okoliščin tam nastane drugačna kultura. V Ameriški podružnici imajo svojo

kadrovsko službo in medsebojno kadrovske službe nismo tako povezane, bolj komunicirajo med sabo prodajni oddelki, konsolidacija ter vodstvo.

### **3. Kako bi opisali nacionalno kulturo države v kateri deluje podjetje?**

Mislim, da se naša kultura prepočasi spreminja in ne gre dovolj hitro s trendom naprej. Lahko bi bili bolj inovativni in usmerjeni v podjetništvo.

### **4. Kako se nacionalna kultura odraža v vrednotah, prepričanih in delovnih praksah v podjetju?**

V naši regiji smo hitro rastoče podjetje, 20 let nazaj je bil v tem okolišu še premogovnik, prevladovala je težka industrija, v kateri so bile izražene vrednote kot so delavnost, pripadnost in solidarnost. Sedaj smo v obdobju preobrazbe iz težke industrije v storitvene dejavnosti in visoko tehnološka podjetja, ki se modernizirajo in robotizirajo. Te vrednote, ki so prevladovale takrat se odražajo tudi v naših sodelavcih, torej pripadnost in timsko delo.

### **5. Kateri vidiki nacionalne kulture najbolj vplivajo na kulturo podjetja?**

Tako kot sva govorili prej delavnost, pripadnost, kolektivna zavest sovpada s kulturo podjetja ter s kulturo na nacionalni ravni in v regiji.

### **6. Katere so prakse in načini, ki jih izvajate v podjetju, da ohranite in ustvarite željeno organizacijsko kulturo?**

Imamo veliko aktivnosti in ugodnosti za sodelavce, da ohranjamo kulturo, dobre odnose, vrednote, dobro počutje zaposlenih. Imamo veliko team buildingov, dve večje zabave, promocijo zdravja na delovnem mest (zaposlenim nudimo zdrav zajtrk in kosilo, jogo pred službo, individualne in skupinske vadbe in vstopnice za kulturne prireditve). V drugi polovici lanskega leta smo začeli tudi z aktivnosti za naše otroke, saj si želimo da pridejo v stik z visoko tehnologijo in podjetništvom. Nudimo tudi štipendiranje za izjemne študente ali dijake zaključnih letnikov s področja računalništva in naravoslovnih smeri. Sklad ne nudi samo finančne podpore, temveč je to celoten program tako profesionalne in osebne rasti. Posamezniki so vključeni tudi v interna izobraževanja, Summer camp-e. Nudimo jim tudi študentsko delo, prakse in sodelovanja pri šolskih projektih. Štipendisti se praviloma zaposlijo in nadaljujejo svojo karierno pot pri nas. Dodala bi tudi, da smo v mesecu januarju po vseh oddelkih razdelili skrinjice v katere so lahko posamezniki oddali svoja vprašanja, na katera je nato na Idejnem svetu odgovoril predsednik podjetja.

### **7. Na kakšen način se zagotovi uspešna vključitev novo zaposlenega, da se nanj prenesejo tudi vrednote in prakse podjetja?**

Vsak nov sodelavec ima splošen onboarding z osnovnimi predstavitvami. Predvsem pa je pomembno, da vsak dobi svojega mentorja, ki je bolj kot buddy, ki ga spremlja, vodi, pomaga in tudi zagotavlja prenos kulture nanj. Sodelavec je tudi vključen v vse aktivnosti,

zato je tudi proces vključitve hiter in efektiven. Vlog kadrovske službe pa je, da se že med samim selekcijskim postopkom, posameznike vpraša o njihovih vrednotah, pri čemer iščemo ujemanje med petimi vrednotami podjetja ter posameznika. Pomembno je da posameznik te vrednote živi in ponotranji. Imeli smo tudi primere, ko samo imeli vrhunske strokovnjake, ki niso delovali v skladu z našimi vrednotami in smo se zato z njimi mogli posloviti, saj to vpliva na celoten tim. Izpostavila bi tudi model solastništva, namreč vsak sodelavec lahko po enem letu, ko je zaposlen za nedoločen čas, kupi delež podjetja s čimer postane solastnik. S tem se lojalnost in motivacija do dela znatno poveča, saj sodelavci vejo da delajo zase. Mislim tudi, da je to tudi bistven motivator naših zaposlenih, saj je več kot polovica zaposlenih tudi solastnikov.

### **8. Kakšno vlogo ima vodstvo pri oblikovanju organizacijske kulture?**

Ocenila bi da ima vodstvo skupaj z leadi veliko vlogo pri oblikovanju kulture. Oni tudi kreirajo strategije in vizijo podjetja, ki močno vplivata na kulturo.

### **9. Na kakšen način kulturo matičnega podjetja prenašate na podružnico?**

Kot sem že rekla vrednote podjetja veljajo za vse podružnice. Pri čemer je Ameriška podružnica s 70 zaposlenimi največja, druge so manjše tudi s samo enim zaposlenim, zato tam težko govorimo o neki širitvi. V Ameriki se pričakuje da se neke vrednote spoštujejo in cenijo. Je pa tudi njegova nacionalna kultura drugačna od naše, zato verjetno prihaja do razlik. Enkrat letno so tudi vsi Country managerji iz celega sveta na matične podjetju na KickOff tednu. To je navadno v drugem tednu januarja, kjer se ustvarijo skupni plani, cilji in strategija, ki jo potem prenašajo naprej na svoje podružnice.

### **10. Ali imate v podjetju kakšne kulturne smernice, ki morajo biti upošteevane tako v matičnem podjetju kot v podružnicah?**

Code of Conduct, ki ga dobi vsak zaposleni tudi v podružnicah.

### **11. Katere prakse in politike podjetja prispevajo k oblikovanju močne organizacijske kulture?**

Solastništvo najbolj oblikuje našo močno kulturo. Večja je motivacija, storilnost ter odpornost na krize. Kar se je pokazalo tudi v času Covid krize, ko je veliko podjetij zapiralo svoja vrata in odpuščalo ljudi, mi pa smo nadaljevali z delom, seveda z ustrezno preventivno zaščito. Sodelavci so vedeli, da je potrebno naše instrumente dostaviti strankam po svetu in so zato tudi ostajali motivirani za delo.

### **12. Katere dobre prakse si želite, da bi se prenesle iz matičnega podjetja na podružnico in obratno?**

Ohranjanje prenosa Code of Conduct ter zagotavljanje, da se tudi vrednote iz njega dejansko živijo tako v matičnem podjetju kot v podružnici. Prav tako bi bilo dobro da se prenaša

sistem open book policy. To je sistem odprtih knjig, ki ga omogoča lastno razvit ERP sistem, kjer ima vsak zaposleni možnost vpogleda v naše finančne knjige, poslovanje podjetja v vsakem trenutku. Kar pomeni, da lahko vsak sodelavec vidi kako zdravo je naše podjetje. V ERP-ju lahko tudi v vsakem trenutku vidiš boš imel plačo oziroma kakšna bo nagrada. Pri nas je plača sestavljena iz osnovne bruto plače na katero je vezana nagrada ozirom variabilen del plače, ki je pogojen s povprečno uspešnostjo poslovanja v zadnjih treh mesecih in je izražen z odstotkom enako za vse zaposlene v podjetju. Torej ta odstotek se lahko spremlja na dnevni bazi. Ta odprtost in iskrenost, kjer lahko vsakdo vidi v kakšnem finančnem stanju je podjetje, nas dela tako uspešne in posebne. Open book policy je bila tudi osnova za sistem solastništva, s čimer so se tudi zaposleni naučili nekega poslovanja in jim omogoča da vidijo kako moj podjetje deluje (kakšne so odpreme, kakšni so dobavni roki, kakšni so finančni kazalniki itd.). To tega ima dostop trenutno samo matično podjetje.

### **13. Je mogoče kaj takšnega kar bi si z ameriško podružnico želeli več?**

Z njimi mogoče več stikov in prenos dobrih praks tudi s kadrovskega področja. Drugi oddelki, kot so inženirji in prodaja imajo več stikov s podružnico v Ameriki, kadrovska pa ne toliko.

**14. Na sliki lahko vidite rezultate ankete, kjer se v trenutnem stanju na matičnem podjetju kultura klana kaže v 4 od 6 sklopov, adhokracija pa na dveh. V zelenem stanju pa se kultura klana kot dominantna kaže n vseh 6 dimenzijah. Če si ogledamo podružnico pa je po vseh 6 sklopih tako v trenutnem kot zelenem stanju najmočnejše izražena kultura klana. Zanima me ali je takšno stanje v skladu s strategijo podjetja?**

Ocenila bi da je trenutno stanje v matičnem podjetju prikazano realno, nekoliko pa se razlikuje rezultat želene kulture v matičnem podjetju, saj bi pričakovali da bo se na nekaterih področjih pokazala karakteristika inovativnosti. Kar se tiče podružnice pa menim, da je takšna kultura tako za trenutno kot zeleno stanje v skladu s strategijo. Želimo si timskega dela in povezanosti sodelavcev v podružnicah. Prav tako je podružnica v Ameriki razvito podjetje. Ne smemo pa čisto enačiti matičnega podjetja in podružnice, saj se razlikujejo tudi po oddelkih. V Sloveniji je bolj razvoj in izdelava instrumentov, medtem ko je v Ameriki zgolj prodajni oddelek, ki zahteva drugačno kulturo. Vidim pa težavo, da žal ni bilo več odgovorjenih anket v Sloveniji, ker bi bil mogoče rezultat drugačen. Naša strategija za prihodnost je visoko tehnološki razvoj, ki zahteva inovativnost.

## **Transkripcija pogovora z vodjo kadrovskega oddelka v Združenih državah Amerike**

### **1. Kako bi opisali kulturo podjetja?**

Kultura našega podjetja je usmerjena v ekipo; smo kot družina. Imamo najbolj fenomenalno kulturo, v kateri vsi skrbimo drug za drugega, delamo za isti skupni cilj in ni konfliktov. V ZDA je običajno vse usmerjeno v finančno uspešnost ali proizvodnjo učinkovitost ter ostale vidike, ki običajno spadajo v kulturo podjetja. Tudi pri nas so številke pomembne in želimo

doseči prodajo, vendar vsi vemo, da moramo sodelovati kot ekipa, če želimo to doseči. Zato je kultura tukaj zelo pomembna. Novincem rečemo, da jih lahko usposobimo za opravljanje dela, ne moremo pa jih usposobiti, da bi se prilagodili kulturi.

## **2. Ali opazate kakšne razlike med organizacijskima kulturama matičnega in hčerinskega podjetja?**

Rekla bi, da ne nujno. Veliko sodelujemo z matičnim podjetjem, vendar je bila kultura, ki je bila zgrajena tukaj, bolj odvisna od našega glavnega izvršnega direktorja in njegove žene. Onadva sta bila kot vzor, ki sta tudi pokazala in povedala, kakšno kulturo si želimo v podjetju. Prav tako sta blizu slovenski ekipi in sta tista, ki sta leta 2012 ustanovila hčerinsko družbo tukaj v ZDA.

## **3. Kako bi opisali nacionalno kulturo države, v kateri deluje vaša hčerinska družba?**

Kultura v ZDA je zelo osredotočena na proizvodnjo in običajno ni osredotočena na zaposlene. Preden sem začela delati tukaj, sem delala v podjetjih različnih panog in velikosti. V teh podjetjih so si prizadevali za dobro kulturo podjetja, vendar jim tega nikoli ni uspelo doseči. Ker je bil osnovni cilj organizacije varčevanje z denarjem, zmanjševanje stroškov, ljudem ni bilo mar drug za drugega. V našem podjetju pa je situacija popolnoma drugačna.

## **4. Kako se nacionalna kultura odraža v vrednotah, prepričanjih in delovnih praksah podjetja?**

Rekla bi, da se nacionalna kultura ne odraža toliko v kulturi podjetja, ki jo imamo v podružnici.

## **5. Kateri vidiki nacionalne kulture najbolj vplivajo na kulturo podjetja?**

Spet bi težko rekla, ker v naši podružnici že sami razgovori bolj temeljijo na kulturi in ne tako na veščinah, kar preseneti veliko kandidatov. Nacionalni standard je iskanje posameznika, ki ima vsa znanja in spretnosti, ki so potrebna za delo, vendar pri nas res ne razmišljamo tako. Raje vidimo, da se dobro ujeme z ekipo. In mislim, da je to ena od stvari, ki ima velik vpliv, saj ljudje tudi tega niso navajeni videti. Tudi to nam pomaga, da pripeljemo v podjetje prave ljudi.

## **6. Katere prakse izvajate v vašem podjetju za ohranjanje in ustvarjanje zelene organizacijske kulture?**

Mislim, da gre za pristop od zgoraj navzdol, v ZDA je veliko podjetij, ki to trdijo, a zame je to prvo mesto, kjer to resnično vidim. Vsi imamo v mislih isti cilj, enako željo po uspehu in dobrem delu ter znamo živeti naše vrednote. Vsakdo tukaj ima nekoga, po katerem se lahko zgleduje. Trenutno imamo 70 zaposlenih in vsaka oseba, ki smo jo pripeljali je videla, kako pomembna je tukajšnja kultura. Že od prvega dne jih obravnavamo kot družino. Ponujamo

številne ugodnosti za zaposlene, kar v ameriških podjetjih ni tako običajno. Vse to resnično ustvarja kulturo iz izstopa od tiste, ki je navadno prisotna v Ameriških podjetjih.

### **7. Kako poskrbite za uspešno vključitev novega zaposlenega, da se nanj prenesejo tudi vrednote in prakse podjetja?**

Kot sem že omenila, iščemo posameznike, ki se bodo vključili v našo kulturo. Začnemo z razgovori, potem pa osebo, ki nam je všeč, povabimo v naše podjetje. Peljemo jih po celotni stavbi, spoznajo vse ekipe, in to še preden jim damo ponudbo. Nato damo ekipi priložnost, da poda povratne informacije, če opazijo kakšne rdeče zastavice ali kar koli drugega, kar ni v skladu s kulturo podjetja. Izbrani osebi omogočimo, da se zares poveže s svojo ekipo. Prav tako posameznike navzkrižno usposobimo, da razumejo, kaj je naloga vsakega. Potem imajo posamezniki tudi več spoštovanja in razumevanja, kakšne so odgovornosti. Vse to pripomore k zelo dobremu vključevanju. Poleg tega organiziramo veliko timskih dogodkov, ne le z ekipami v naši stavbi, temveč tudi z ekipami, ki delajo po vsej državi.

### **8. Ali vsakega novega zaposlenega povežete s «buddy-jem»?**

Specifično tega ne počnemo, vendar se ta oseba najde tekom postopka. Pred kratkim smo podvojili velikost ene ekipe; s 3 na 6 ljudi in med tem prehodom so vsi dobili partnerja, tako da so »buddy-ja« dobili naravno skozi proces in to se je zelo dobro obneslo. To smo počeli nekaj časa, nato pa smo zamenjali partnerje, da bi zagotovili, da vsi sodelujejo med sabo.

### **9. Kakšno vlogo ima vodstvo pri oblikovanju organizacijske kulture?**

Spet resnično vodijo z zgledom, živijo in prikazujejo kulturo. Vodstvo nikoli ni »preveč dobro« da neke naloge ne bi opravilo, saj so naši vodje delovni vodje. Prav tako nikoli od nikogar ne zahtevamo, da naredi nekaj, česar ne bi naredil nekdo drug. Ena stvar, ki mi je všeč, je, da ti ni treba prositi nekoga, da opravi delo. Na primer, ko je zbolela naša čistilka, sem poslala sporočilo celotni pisarni in vsi so samo odnesli smeti in počistili za seboj. O tem ne razmišljam dvakrat. Poleg tega se potem sprašujejo, kako je z njo, kar ponovno kaže, da smo kot neka družna, vendar pa miselnost v podjetjih v Ameriki navadno ni takšna.

### **10. Ali imate v podjetju kakšne kulturne smernice, ki jih je treba upoštevati tako v matičnem podjetju kot v podružnicah?**

Na začetku je bilo podjetje tako majhno, da nismo imeli kadrovskega oddelka, in ko sem prišla sem, je bil Code of conduct ena od mojih ključnih odgovornost. Prevezli smo ga iz Slovenije in ga nekoliko spremenili, da je bil nekoliko bolj smiseln za ZDA, vendar je večinoma strukturno enak. Vsak zaposleni ga je videl in prebral, najpomembneje pa je, da te vrednote živimo vsak dan.

### **11. Katere prakse in politike podjetja prispevajo k močni organizacijski kulturi?**

Mislim, da je Code of conduct zelo pomemben. Naš priročnik je v zelo preprostem jeziku, ki je lahko razumljiv. V ZDA je zelo pogosto, da so priročniki in priročniki s pravili dolgi 300 strani, kar lahko zelo hitro zmoti zaposlenega, saj ima občutek, da ga nekdo opazuje in mu ne zaupa. Resnično smo vse naredili tako, da je bilo napisano minimalno in jasno.

### **12. Katere dobre prakse bi želeli prenesti iz matičnega podjetja v hčerinsko in obratno?**

Nimam ničesar takšnega; prav tako še nisem potovala na sedež podjetja, zato tu nimam najboljšega vpogleda.

### **13. Ali je v ZDA že uveden enak sistem ERP kot v Sloveniji?**

Čakamo na sistem ERP iz Slovenije, vendar tukaj uporabljamo nekaj različnih sistemov za CRM, s kadrovskega vidika pa imamo ločen portal, ki ga zagotavlja zunanje podjetje. V tem orodju izvajamo vse ocene delovne uspešnosti, prav tako je vsem zaposlenim tam na voljo Code of Conduct.

### **14. Ali imate možnost nakupa deleža podjetja?**

Žal te možnosti nimamo, saj način, kako to poteka v ZDA, ne ustreza našemu poslovnemu modelu. Tu je to zelo zapleteno in na žalost v ZDA nismo v lasti zaposlenih, vendar poskušamo delovati na ta način, kolikor je mogoče. Imamo tudi plačno strukturo, ki odraža uspešnost podjetja, tako da del mesečne plače temelji na uspešnosti podjetja.