

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU HELIOS
TBLUS D.O.O.**

Ljubljana, junij 2011

NATAŠA BUINAC

IZJAVA

Študent/ka Nataša Buinac izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.1 RAVNI IN DIMENZIJE KULTURE	2
1.2 RAZLOGI ZA POVEČANO ZANIMANJE ZA ORGANIZACIJSKO KULTURO	3
1.3 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	4
1.4 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	6
1.5 SESTAVINE IN RAVNI ORGANIZACIJSKE KULTURE	8
2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	10
2.1 TIPOLOGIJA PO ANSOFFU.....	11
2.2 TIPOLOGIJA PO CAMERON IN QUINNU	11
2.3 TIPOLOGIJA PO DEAL IN KENNEDYJU	13
2.4 TIPOLOGIJA PO HANDYJU	14
2.5 TIPOLOGIJA PO TROMPENAARSU IN HAMPDEN-TURNERJU	15
2.6 MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE	16
2.7 TIP KULTURE PO ZOHARJEVI IN MARSHALLU	17
3 ANALIZA KULTURE PODJETJA HELIOS TBLUS D.O.O.	20
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	20
3.1.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA.....	20
3.1.2 POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA.....	20
3.1.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	21
3.1.4 DOSEDANJE RAZISKAVE PODJETJA NA PODROČJU ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	21
3.2 IZBIRA VZORCA	22
3.3 NAČIN ZBIRANJA PODATKOV	23
3.4 STATISTIČNA ANALIZA PODATKOV	23
3.4.1 DEMOGRAFSKA STRUKTURA ANKETIRANCEV.....	25
3.4.2 FAKTORSKA ANALIZA	27
3.4.3 ZANESLJIVOST MERSKEGA INSTRUMENTA	33
3.4.4 ANALIZA ODGOVOROV	34
3.4.5 ANALIZA VARIANCE.....	36
4 DISKUSIJA.....	44
SKLEP.....	47
LITERATURA IN VIRI	50
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Okvirno število zaposlenih po organizacijskih enotah.....	23
Tabela 2: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v poštenosti med različnimi skupinami zaposlenih	28
Tabela 3: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v medosebnih odnosih med različnimi skupinami zaposlenih.....	29
Tabela 4: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v zaupanju med različnimi skupinami zaposlenih	30
Tabela 5: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v moči med različnimi skupinami zaposlenih.....	30
Tabela 6: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v dojemanju resnice med različnimi skupinami zaposlenih	31
Tabela 7: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v prilagodljivosti med različnimi skupinami zaposlenih	32
Tabela 8: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v pooblaščenju med različnimi skupinami zaposlenih.....	32
Tabela 9: Vrednost Cronbachove alfe	33
Tabela 10: Skupna korelacija in vrednost Cronbachove alfe, če katerokoli komponento izločimo iz analize	34
Tabela 11: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečni odkritosti podjetja za pare skupin	38
Tabela 12: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem spodbujanju odkritosti za pare skupin	39
Tabela 13: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečni prilagodljivosti za pare skupin	39
Tabela 14: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem predstavljanju pobud za pare skupin	40
Tabela 15: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem sledenju smernicam za pare skupin	42
Tabela 16: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečni prilagodljivosti za pare skupin	43
Tabela 17: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem pooblaščenju zaposlenih in strank za pare skupin	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Skupen model v prikazovanju organizacijske kulture	7
Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu.....	9
Slika 3: Ravni organizacijske kulture po Heskett in Kotterju.....	9
Slika 4: Tipi kultur po Cameron in Quinnu.....	13
Slika 5: Tipi kultur po Handyju.....	15
Slika 6: Tipologija organizacijske kulture po Trompenaarsu in Hampden-Turnerju	16

Slika 7: Struktura anketirancev po starosti.....	26
Slika 8: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju	26
Slika 9: Struktura anketirancev po funkciji, ki jo opravljajo v podjetju	26
Slika 10: Struktura anketirancev po področju dela	27

UVOD

Poslovno življenje nas velikokrat zanese v različne organizacije, ki so vsaka svet zase. V nekaterih se naslavlja z gospodom ali gospo in priimkom, v drugih se tikajo. So organizacije, kjer eden drugemu nastavljajo pasti in ovire, in druge, kjer so kot ena sama družina. Tako se tudi v nekaterih organizacijah vedno počutimo kot tujci, spet v drugih pa kot doma (Tavčar, 2002, str. 177). Razlogi za takšne razlike v organizacijah se nahajajo v sami kulturi organizacije, ki dandanes pridobiva vse večji pomen, med drugim tudi zaradi vse večjega povezovanja z uspešnostjo in konkurenčno prednostjo podjetja.

Učinki organizacijske kulture so lahko pozitivni (povečujejo učinkovitost interakcij in komunikacij, izražajo identiteto, spodbujajo predanost, nadzorujejo vedenje) in tudi negativni (zavirajo spremembe, zmanjšujejo raznolikost, zavirajo izvirnost, ovirajo pri združitvah). Zato je za podjetje zelo pomembno, da se zaveda lastne kulture ter vseh njenih prednosti in slabosti (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 65). Iz tega razloga morajo vodstveni delavci dobro poznati svojo kulturo v organizaciji, da lahko usmerjajo aktivnosti v produktivni smeri in da se lahko izognejo uničevalnim okoliščinam, ki nastanejo zaradi zaposlenih, ki ne delujejo v skladu s cilji podjetja (Khan, 2005, str. 2).

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kakšna je kultura v podjetju Helios TBLUS d.o.o. (v nadaljevanju Helios) ter podjetju predlagati nekaj predlogov za izboljšanje obstoječega stanja. Ugotoviti želim tudi, ali obstajajo kakšne razlike v organizacijski kulturi med vodstvenimi delavci in ostalimi zaposlenimi, razlike med zaposlenimi glede na delovno dobo v tem podjetju in tudi razlike med zaposlenimi med organizacijskimi enotami.

Cilj diplomskega dela je, na podlagi teoretičnih spoznanj domačih in tujih avtorjev, podrobno opredeliti organizacijsko kulturo, njene sestavne elemente ter različne tipologije. V empiričnem delu bom proučevala organizacijsko kulturo podjetja Helios in poskušala poiskati razlike med različnimi skupinami zaposlenih. Za analizo organizacijske kulture po Zoharjevi in Marshallu (2006) sem se odločila, ker so njuna dognanja precej nova in vprašalnik, ki sem ga uporabila v empiričnem delu, še nikoli ni bil uporabljen v takšen namen.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri poglavja, ki jim sledijo še diskusijsko poglavje, sklep, seznam uporabljene literature in virov ter priloge. V prvem poglavju podrobno opredelim pojem organizacijska kultura, oblikovanje ter ravni in sestavne elemente organizacijske kulture. V drugem poglavju prikažem različne tipologije organizacijske kulture, s poudarkom na tipu kulture po Zoharjevi in Marshallu (2006), na katerem temelji empirični del diplomskega dela. Tretje poglavje začnem s kratko predstavitev podjetja in je v večji meri namenjeno analizi organizacijske kulture podjetja Helios. V diskusijskem poglavju obrazložim rezultate analize, opravljene v empiričnem delu, in na podlagi ugotovitev podjetju podam predloge za spremembo.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Beseda kultura izhaja iz latinščine in pomeni obdelovanje tal. Vendar pa se danes izraz večinoma uporablja v prenesenem pomenu, in sicer najpogosteje za civiliziranost (izobrazba, manire, umetnost, obrt in njihovi izdelki), v vsakdanjem jeziku pa se izraz nanaša na to, kaj in kako ljudje mislijo, čutijo in delujejo (Culture, 2011).

Obstaja več kot 164 različnih definicij kulture (Fisher, 2000, str. 1). Hofstede in Hofstede (2005, str. 279) kulturo opredelita kot skupinsko programiranje mišljenja, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih skupin. Kultura je tudi način, na katerega se ljudje organizirajo, da bi se soočili s temeljnimi problemi preživetja, ki jih povzroča narava. Torej je dinamičen proces reševanja človekovih problemov in dilem, ki so povezani z odnosom do drugih ljudi, do časa in do narave (Trompenaars, 2003, str. 6).

1.1 Ravni in dimenzije kulture

Kulturo najdemo na različnih celinah, znotraj različnih držav in pokrajin, kot tudi znotraj podjetij in določenih poklicev. Kulturo tako lahko proučujemo na več ravneh. Na najvišji ravni, na ravni posameznega naroda ali države, se nahaja nacionalna kultura, na ravni podjetja ali organizacije govorimo o organizacijski kulturi in znotraj določenih funkcij oz. poklicev o profesionalni kulturi (Trompenaars & Hampden-Turner, 2003, str. 7). Hofstede (v Culture, 2011) poleg teh ravni doda še raven spol, saj pravi, da se znotraj vsake družbe kultura moških lahko razlikuje od kulture žensk. To pojasni s tem, da čeprav moški in ženske lahko opravljajo enako delo, se vseeno različno odzivajo na simbole, imajo drugačne heroje in si ne delijo ritualov.

Za medsebojno primerjavo kultur so številni raziskovalci razvili različne modele, s katerimi poskušajo kulturo razbiti na nekaj dimenzij. Te dimenzije odražajo osnovne družbene težave, s katerimi se vse družbe soočajo pri uravnavanju človeške dejavnosti. Ponavadi so linearne, z dvema nasprotujočima si poloma. Družbe so razvile različne rešitve teh družbenih, temeljnih težav, zato jih je mogoče razvrstiti na lestvici med tema dvema, nasprotujočima si poloma (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 62-63).

Hofstede loči pet dimenzij kulture, ki zadevajo pet temeljnih vprašanj (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 47-52): (1) individualizem – kolektivizem, ki se nanaša na identiteto oz. odnos med posameznikom in skupino; (2) oddaljenost od moči, ki se nanaša na hierarhijo oz. stopnjo neenakosti med ljudmi; (3) izogibanje neznanemu, ki se kaže v tem, kako se ljudje odzivajo na nepričakovano in neznano; (4) spol, saj je za žensko kulturo značilna enakomerna razdelitev vlog, za moško neenakomerna razdelitev ter (5) dolgoročna/kratkoročna usmeritev, ki se nanaša na izbiro med prihodnjimi in sedanjimi vrednotami.

V okviru projekta Globalno vodenje in organizacijska učinkovitost (angl. *Global leadership and organizational behavior effectiveness*, v nadaljevanju GLOBE) je več kot 170 raziskovalcev iz 61 različnih kulturnih področij naredilo raziskavo med srednjimi managerji, s katero so proučevali medsebojno povezavo med družbeno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem. Tako GLOBE loči devet dimenzij kulture: (1) izogibanje negotovosti, (2) porazdelitev moči, (3) kolektivism I (skupnost), (4) kolektivism II (družinski), (5) enakopravnost spolov, (6) asertivnost (samozavestnost in trdnost), (7) usmerjenost v prihodnost, (8) usmerjenost v uspešnost in (9) humanost (House et al., 2004, str. 25).

Za analizo veljavnosti kulturnih dimenzij je potrebna družba ali kulturna skupina ljudi in ne posameznik (Schwartz, 1999). Za analizo individualnih vrednot posameznika je Schwartz (2006, str. 2) identificiral deset temeljnih kategorij vrednot, znotraj katerih so konkretnije vrednote: (1) osebna usmeritev, (2) stimulacija, (3) hedonizem, (4) uspeh, (5) moč, (6) varnost, (7) prilagodljivost, (8) tradicija, (9) dobrohotnost in (10) univerzalnost. Te vrednote vsebujejo vse temeljne vrednote, prepoznavne po celem svetu, in so univerzalne, posamezniki pa imajo do njih različen odnos (Schwartz, 2008).

V diplomski nalogi bom podrobneje proučila kulturo na ravni podjetja oz. organizacijsko kulturo.

1.2 Razlogi za povečano zanimanje za organizacijsko kulturo

Pojem organizacijska kultura ni nov, kar potrjuje veliko število knjig, člankov in raziskav na tem področju. Razlogov za vse večje zanimanje za organizacijsko kulturo je v zadnjih letih vse več. Rozman (2000, str. 133) navaja tri. Kot osnovni razlog navaja objavo nekaterih del s področja poslovne organiziranosti. Drugi razlog je po njegovem mnenju šok ob koncu 70-ih let zaradi »japonskega gospodarskega čudeža« na Zahodu, ki je sprožil veliko primerjalnih analiz na področju organizacijskega raziskovanja, s katerimi so številni znanstveniki poskušali odkriti vzroke za nezadržan vzpon japonskega gospodarstva. Tudi procesi raziskovanja vrednot so se okrepili na prehodu v 80-a leta, ko so managerji ugotovili, da svojih podrejenih ne morejo več motivirati le s klasičnimi pristopi. Zato kot tretji razlog navaja intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika.

Raziskava na področju novega poslovanja, ki sta jo že leta 1939 v svojem delu predstavila Roethlisberger in Dickson ugotavlja, da delovne skupine in organizacije lahko razvijejo edinstveno kulturo, ki lahko škoduje ali koristi delovanju podjetja. Ta ugotovitev je konec 70-ih pritegnila pozornost univerz in svetovalnih podjetij (Harvard, Stanford, MIT, McKinsey in MAC), ki so se začela povezovati in ugotavljati pomen skupne oz. organizacijske kulture.

Njihove ugotovitve so temeljile na treh raziskavah. Prva, ki sta jo izvedla Pascale in Ouchi, je temeljila na vprašanju, zakaj so japonska podjetja bolj uspešna v primerjavi z ameriškimi.

Druga, predstavljena v delu *In search of excellence*, avtorjev Petersa in Watermana, se je ukvarjala z vprašanjem, zakaj so bila nekatera ameriška podjetja uspešna ne glede na vse večjo konkurenco, ki se je začela pojavljati v 70-ih letih. Tretja raziskava, s katero so se med drugim ukvarjali tudi Stan Davis ter Donaldson in Lorsch, pa je temeljila na vprašanju, zakaj imajo podjetja, ki poskušajo razviti in izpopolniti konkurenčne strategije za obvladovanje novonastalega okolja, še vedno težave na tem področju.

Na podlagi teh raziskav so ugotovili, da imajo vsa podjetja organizacijsko kulturo, vendar obstaja razlika v njeni moči. Nekatera imajo šibko, druga pa močno organizacijsko kulturo. Slednja lahko vpliva na posameznike in na njihovo sposobnost delovanja, še posebej v konkurenčnem okolju. Vpliv organizacijske kulture je torej lahko še močnejši od vpliva strategije podjetja, organizacijske strukture, vodenja in podobnih dejavnikov, ki so jih avtorji dolgo časa navajali (Heskett & Kotter, 1992, str. 9).

Vse pogostejše je tudi povezovanje organizacijske kulture z uspešnostjo poslovanja kot tudi s konkurenčno prednostjo podjetja. Denison in Mishra (1989), Fisher in Alford (2000) ter Ramadan (2010) so le nekateri avtorji, ki so z empiričnimi raziskavami, ki so jih opravili, dokazali, da obstajajo povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja in/ali konkurenčno prednostjo podjetja. Tako sta tudi že Heskett in Kotter (1992, str. 141) na podlagi opravljenih raziskav ugotovila, da obstajajo različni tipi organizacijske kulture, in sicer tisti, ki pripomorejo k dolgoročni ekonomski uspešnosti, in tisti, ki jo zavirajo. Vendar pa Sandri in Lees (2001, str. 1) poudarjata, da kultura ni edini pogoj za ne-/uspešnost podjetja, je pa pozitivna kultura lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja na trgu.

1.3 Opredelitev pojma organizacijska kultura

Obstaja veliko različnih opredelitev organizacijske kulture. Ločimo opredelitve v ožjem in širšem pomenu. V ožjem organizacijsko kulturo opredeljujejo »kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine«, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi, v širšem pomenu pa opredelitve poleg vrednot vsebujejo tudi prepričanje, način ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Rozman, 2000, str. 134).

Ne glede na to, da med strokovnjaki, ki se ukvarjajo z organizacijsko kulturo, še ni enotnega soglasja v pomenu tega pojma, še ne pomeni, da ne gre za pomemben pojav v organizaciji (Kavčič, 2003, str. 1).

V nadaljevanju predstavljam definicije organizacijske kulture različnih avtorjev:

- Scheinova (1997, str. 12) formalna opredelitev organizacijske kulture pravi, da je le-ta model skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila pri reševanju svojih

problemov zunanjega prilagajanja in notranje integracije. Te predpostavke delujejo dovolj dobro, da se jih lahko vzame za veljavne in se jih prenaša na nove člane organizacije kot pravičen način dojemanja, mišljenja in čutenja v povezavi s temi problemi.

- Khan (2005, str. 2) ugotavlja, da je organizacijska kultura niz operativnih načel, ki določajo, kako naj se ljudje vedejo znotraj organizacije. Ta načela sestavljajo prepričanja, vrednote in domneve, ki narekujejo posameznikovo delovanje.
- Beach (1993, str. 12) definicijo kulture v organizaciji povzema po Harrisonu (1972), ki pravi, da organizacijska kultura opravlja najmanj sedem funkcij: (1) določa prednostni pomen organizacije, standarde, po katerih se meri uspeh oz. neuspeh organizacije; (2) določa, kako in do katere mere se lahko porabi vire; (3) določa, kaj organizacija in njeni člani lahko pričakujejo drug od drugega; (4) določa moč znotraj organizacije in kako se jo uporablja; (5) določa, kako se njeni člani lahko oz. ne smejo obnašati; (6) določa, kako naj se člani medsebojno obravnavajo in kako naj obravnavajo tiste, ki niso člani; in (7) uči člane, kako naj se soočajo z zunanjim okoljem.
- Benčina Crnić (2001, str. 1) je mnenja, da je organizacijska kultura to, kako zaposleni delujejo skupaj in na kakšen način vlagajo svojo energijo v delo in organizacijo v celoti.
- Robbins (1998) meni, da je organizacijska kultura značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede tega, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijejo. Te vrednote in norme največkrat niso jasno izražene, delujejo na nezavedni ravni in so s strani zaposlenih v organizaciji sprejete za svoje (Treven, 2001, str. 79).
- Kultura se nanaša na to, kaj zaposleni čutijo do organizacije in sistema pooblaščenja ter tudi na stopnjo vpletenosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000, str. 23).
- Daft (1994, str. 124) organizacijsko kulturo opredeli kot sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in norm, ki jih delijo člani združbe, ki predstavlja nenapisane, neformalne norme, ki medsebojno povezujejo člane združbe.
- Tavčar (2000, str. 3) organizacijsko kulturo opredeli kot nabor mnenj, pričakovanj in vrednot, ki jih spoznajo in si jih delijo člani organizacije. Kultura po njegovem mnenju obsega vrednote, vzore, navade, ki prevladujejo v organizaciji ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Opredeli jo tudi kot skupnost pojavnih oblik obnašanja ljudi, ki so izmed številnih vrednot posameznikov usvojili nekatere skupne vrednote in jim bolj ali manj sledijo v vsakodnevem delovanju (Tavčar, 2002, str. 92).
- Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 169) pod pojem organizacijska kultura štejejo celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja.
- Kavčič (2003, str. 1) za organizacijsko kulturo pravi, da je (1) združevalna sila v organizaciji, (2) skupna filozofija članov organizacije, (3) vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije, (4) tisto, v kar skupno verjamejo člani organizacije, (5) tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih, (6) celota skupnih prepričanj, kako naj se zaposleni vodijo pri delu in celota vrednot o tem, katere

naloge in cilji so pomembni ter (7) »tako to delamo pri nas«.

- Rousseaujeva (1990, str. 154-155) podaja definicije nekaterih drugih avtorjev:
 - Kroeber in Kluckhohn (1952) kulturo opredelita kot podedovan vzorec vrednot, idej in drugih simbolnih sistemov, ki oblikujejo vedenje.
 - Martin in Siehl (1983) opredelita kulturo kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj skozi skupne vzorce pomenov.
 - Swartz in Jordan (1980) pravita, da je kultura vzorec prepričanj in pričakovanj, ki si jih delijo člani združbe in ustvarjajo norme za oblikovanje vedenja.
 - Uttal (1983) navaja, da organizacijsko kulturo določajo skupne vrednote (kaj je pomembno) in prepričanja (kako stvari delujejo), ki medsebojno vplivajo na strukturo organizacije in sistem kontrole za oblikovanje norm vedenja (način dela pri nas).

Na podlagi številnih definicij Rousseaujeva (1990, str. 160) pravi, da je kultura družbeni proces, povezan s skupino, katere člani delijo skupne predpostavke, poglede na svet, vrednote, norme obnašanja, vzorce aktivnosti in materialne artefakte. Ti elementi se razlikujejo v tem, koliko so zavestno doživeti s strani članov.

Ne glede na številčnost in različnost opredelitev organizacijske kulture bi se večina avtorjev strinjala, da je kultura holistična, zgodovinsko določena, povezana z antropologijo (obredi, rituali, simboli), mehka, oblikovana s strani skupine ljudi, ki skupaj tvorijo organizacijo ter težko spremenljiva (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 282).

Organizacijska kultura je tako kompleksen in pomemben pojav kateregakoli delovnega okolja. Kot se zdi, da še vedno ni enotnega mnenja, kaj kultura je in kako pomembna je, obstaja splošno mnenje, da je kultura glavna sestavina, ki vpliva na uspešnost in vedenje (Thompson & Luthans, 1990, str. 319).

V diplomskem delu organizacijsko kulturo smatram kot celovit sistem vrednot, norm in prepričanj, ki si jih delijo člani združbe, še posebej pa kot vedenje članov znotraj organizacije ter njihovo medsebojno delovanje.

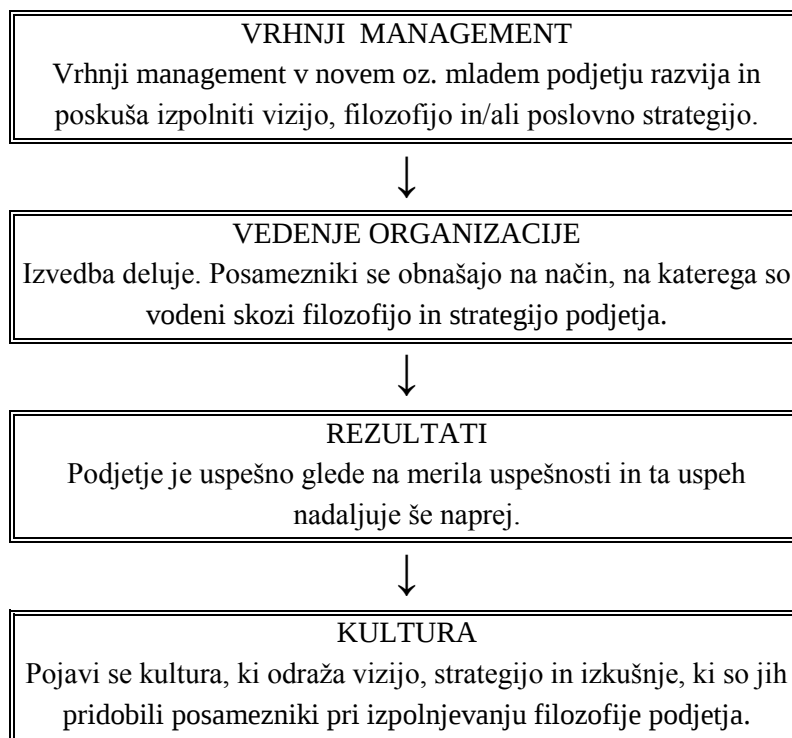
1.4 Oblikovanje organizacijske kulture

Heskett in Kotter (1992, str. 7-8) sta oblikovala skupen model v prikazovanju organizacijske kulture, ki jasno prikazuje, kako ravnanje vrhnjega managementa vpliva na vedenje organizacije, rezultate in na organizacijsko kulturo. Zamisli in rešitve, ki so vtisnjene v kulturi, lahko nastanejo pri posameznikih ali skupini, na najnižji ali najvišji ravni.

Vendar so pri močnih kulturah zamisli ali rešitve povezane z ustanovitelji ali začetnimi vodji in se odražajo kot vizija, poslovna strategija in filozofija podjetja. Zaposleni v tej organizaciji delujejo v skladu s filozofijo in strategijo, kar se odraža tudi v samih rezultatih poslovanja

organizacije. To se lahko nadaljuje še pozneje. Iz tega se oblikuje kultura, ki izraža vizijo in strategijo, pa tudi izkušnje, ki so jih pridobili posamezniki pri izpolnjevanju filozofije podjetja. Ta skupen model v prikazovanju organizacijske kulture je prikazan na Sliki 1.

Slika 1: Skupen model v prikazovanju organizacijske kulture



Vir: J.L. Heskett & J.P. Kotter, Corporate culture and performance, 1992, str. 8.

Tudi Treven (2001, str. 88-89) pravi, da kultura, ki se vzpostavi z ustanovitvijo organizacije, v veliki meri izhaja iz filozofije njenih ustanoviteljev. Ta vpliva najprej na kriterije, ki se uporabljajo pri kadrovanju, nato pa na odločitve vrhnjega managementa o tem, kakšno vedenje je sprejemljivo za zaposlene v njihovi organizaciji. Predvsem od procesa in metod socializacije, ki ga določi vrhnji management, je odvisna sposobnost prilagoditve zaposlenih na zahteve, ki se nanašajo na njihovo vedenje v organizaciji.

Mesner Andolšek (1995, str. 88-89) pa poudarja, da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji, vendar mu le pozicija moči daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja. Tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja kulture v organizaciji kot neformalni voditelji ali pa preprosto samo tako, da v njej delujejo.

Temeljni dejavniki nastajanja in razvoja kultur so (Tavčar, 2000, str. 81):

- **prenosljivost:** kultura nastaja tako, da se ob neposrednih in posrednih stikih z drugimi kulturami prenaša in prevzema;

- **evolucija:** kultura nastaja z mutacijami (slučajnostne in neusmerjene) in rešetanjem (odbira najprimernejše novosti po sodilih uspešnosti);
- **sistemiški pristop:** kultura nastaja iz notranjih dogajanj v organizaciji in iz načrtnih in usmerjenih vplivov nanjo;
- **pristop s tolmačenjem:** kultura nastaja ob subjektivnih tolmačenjih članov organizacije in ni le prevzeta iz vplivov okolja;
- **revolucijski pristop:** kultura nastaja v kritičnih okoliščinah, kot so zamenjava posloводства, množična nezaposlenost, pomanjkanje surovin ipd., saj takrat nastajajo nove vrednote in norme, ki jih je deloma mogoče namensko ustvarjati.

Pri oblikovanju kulture v organizaciji Rozman et al. (1993, str. 174) predstavijo tri faze. V prvi fazi, analizi kulture, se najprej prikažejo in ugotovijo različne izrazne oblike obstoječe organizacijske kulture. Namen druge faze, vrednotenje kulture, je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. V zadnji fazi, oblikovanje kulture, se vpelje nova kultura podjetja, katere temelj je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo.

Tavčar (2000, str. 82) poda tudi tri dejavnike, ki podpirajo obstoj in delovanje kulture:

- **izbiranje sodelavcev:** odločevalec presoja njihovo primernost po skladnosti z vrednotami, ki prevladujejo v kulturi te organizacije, pa tudi kandidati pri odločanju o zaposlitvi primerjajo svoje vrednote s kulturo organizacije
- **ravnanje vrhnjega managementa:** z besedo in zgledom postavljajo norme obnašanja (sprejemljivost tveganja, primerno obnašanje in oblačenje ipd.)
- **socializiranje:** novi sodelavci najlažje skalijo veljavna stališča in navade, zato jim organizacija pomaga, da usvojijo njeno kulturo. Socializacija je najbolj očitna ob vstopu v organizacijo, nadaljuje pa se ves čas zaposlitve in tako nenehno utrjuje kulturo.

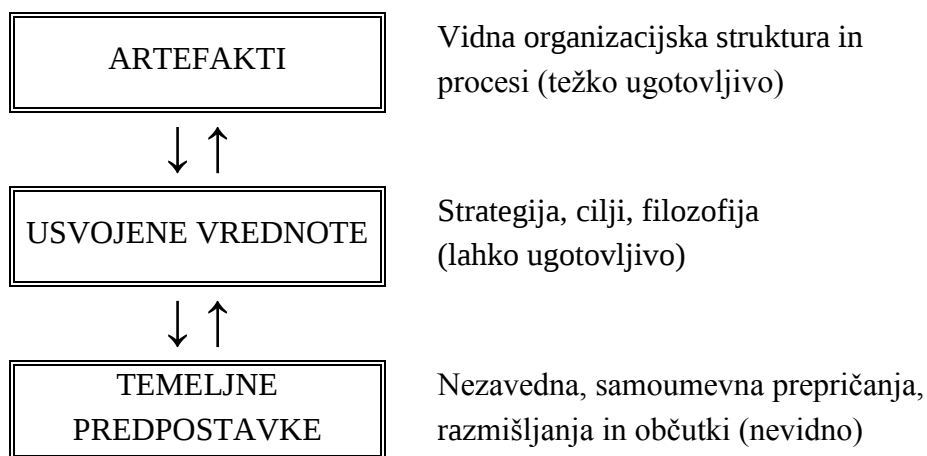
1.5 Sestavine in ravni organizacijske kulture

Schein (1997, str. 16-22) je sestavine kulture razdelil na tri ravni na podlagi tega, koliko je sama kultura vidna opazovalcu, in sicer:

- 1. raven: **pojavní znaki ali artefakti** (vidna raven), kamor sodijo vsi pojavi, ki jih oseba vidi, sliši in zazna, ko stopi v stik z novo skupino v tuji kulturi (zgradba, jezik, obleka, rituali, zgodbe, tehnologija, proizvodi ipd.);
- 2. raven: **usvojene vrednote** (raven pod površino), kamor sodijo vrednote in prepričanja, ki vključujejo tudi mnenja o dobrem in slabem. Kažejo se skozi strategije, cilje, filozofijo in standarde organizacije in niso vedno na ravni zavedanja (Musek Lešnik, 2006);

- 3. raven: **temeljne predpostavke** so predpostavke, ki jih je skupina ljudi vzela za svoje, in se znotraj skupine bistveno ne razlikujejo. Ker ima posameznik te predpostavke v podzavesti, jih sami ne morejo zanesljivo opredeliti (Tavčar, 2000, str. 94).

Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: E. H. Schein, Organizational culture and leadership, 1997, str. 17.

Heskett in Kotter (1992, str. 4-5) kulturo organizacije delita na dve ravni, glede na vidnost in odpornost oz. možnost spreminjanja. Na nižji, manj vidni ravni, se kultura nanaša na vrednote, ki si jih delijo člani združbe in se ne spreminjajo, ne glede na spreminjanje njenih članov. Na tej ravni je kultura zelo težko spreminjati, deloma tudi zato, ker se člani ne zavedajo vseh vrednot, ki jih povezujejo. Na bolj vidni ravni kultura postavlja model oz. način vedenja organizacije, ki novo zaposlene spodbuja, naj sledijo sodelavcem. Kulturo na tej ravni ni lahko spreminjati, vendar lažje kot tisto na manj vidni ravni.

Slika 3: Ravni organizacijske kulture po Heskett in Kotterju



Vir: J.L Heskett & J.P. Kotter, Corporate culture and performance, 1992, str. 5.

Daft (1994, str. 124-127) podobno kot Heskett in Kotter kulturo organizacije deli na dve ravni, vidno in nevidno. Med nevidni del šteje globlje vrednote in razumevanja, ki si jih delijo člani združbe, med vidni del pa artefakte, kot so (glej Sliko 3 na strani 10):

- **simboli:** predmeti, delovanje in dogodki, ki izražajo nek pomen;
- **zgodbe:** pripovedke, osnovane na podlagi resničnih dogodkov, ki se dolgo ponavljajo in izmenjujejo med člani organizacije;
- **heroji:** žive ali mrtve osebe, stvarne ali namišljene, ki imajo določene lastnosti, ki so zelo cenjene v kulturi in tako določajo model vedenja;
- **slogani:** fraza ali stavek, ki jasno izraža vodilno vrednoto organizacije;
- **obredi:** prireditve, organizirane predvsem zaradi socialnega vidika članov organizacije.

Treven (2001, str. 80) kot lastnosti organizacijske kulture navaja:

- **Primerno vedenje,** ko člani organizacije pri medsebojnem sodelovanju uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- **Norme** so določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- **Prevladujoče vrednote** so tiste posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni (visoka kakovost proizvodov, visoka učinkovitost, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih).
- **Filozofija** je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki.
- **Pravila** so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Novozaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- **Organizacijska klima** je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

2 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kulture pomembno vplivajo na kakovost odločanja managerjev, zato le-ti radi posegajo po poenostavljenih tipologijah, če iz opisov razberejo podobnost s pojavnimi znaki kultur, v katerih in med katerimi delujejo. Ker je za dobre managerje prva osveščenost o obstoju, raznolikosti in pomenu kultur, so različne tipologije dobrodošla pobuda za osveščanje in razmišljanje (Tavčar, 2000, str. 85).

Vsevečje zanimanje za organizacijsko kulturo je povod za številčnost tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji, pri čemer je tipologija »poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti« (Rozman, 2000, str. 135).

V nadaljevanju bom predstavila nekaj pomembnejših tipologij.

2.1 Tipologija po Ansoffu

Ansoff je leta 1979 razvil prvo tipologijo. Razlikuje pet različnih tipov organizacijske kulture (Rozman, 2000, str. 135):

- **Stabilni tip** organizacijske kulture, za katerega je značilno, da so člani podjetja introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.
- **Reaktivni tip** organizacijske kulture je tudi introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanjost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
- **Anticipativni tip**, kjer so člani lahko usmerjeni navznoter in navzven. Sprejemajo tveganje v primeru, ko imajo polno zaupanje ter poudarjajo planiranje.
- **Eksplativni tip**, kjer so člani usmerjeni navzven, nenehno iščejo spremembe in hočejo biti v akciji. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti.
- **Usklajevalni tip**, pri katerem so člani usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen oz. jo sami oblikovati.

Kakor je razvidno iz opisov tipov kultur, si je Ansoff (1979, v Tavčar, 2000, str. 86) za kvalificiranje in opisovanje kultur organizacije izbral šest lastnosti:

- časovno obzorje: usmerjenost organizacije v preteklost, sedanjost ali prihodnost;
- razpon možnosti (alternativ): precendenčni primeri, izkušnje, ekstarpolirane, globalne ali ustvarjalne možnosti;
- usmeritev pozornosti organizacije: navznoter, na notranje dogodke, ali navzven, na zunanja dogajanja;
- naklonjenost spremembam: kako močna mora biti pobuda, da sproži pomembne spremembe;
- sprejemljiva novost: sprejemljiva stopnja nepovezanosti obravnavanih možnosti (alternativ) z izkušnjami v preteklosti;
- naklonjenost tveganjem pri izbiranju možnosti (alternativ).

2.2 Tipologija po Cameron in Quinnu

Cameron in Quinn sta razvila tipologijo, ki temelji na teoretičnem modelu konkurenčnih vrednot (angl. *The Competing Values Framework*, v nadaljevanju CVF), ki je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetja. Campbell in njegovi kolegi so leta 1974 na podlagi vprašanja, kateri faktorji določajo učinkovitost podjetja, prepoznali sklop 39-ih možnih pokazateljev učinkovitosti, ki sta jih Quinn in Rohrbaugh kasneje s statistično analizo združila v dve dimenziji (predstavljeni v koordinatnem sistemu na x in y osi), ki določata štiri tipe kultur.

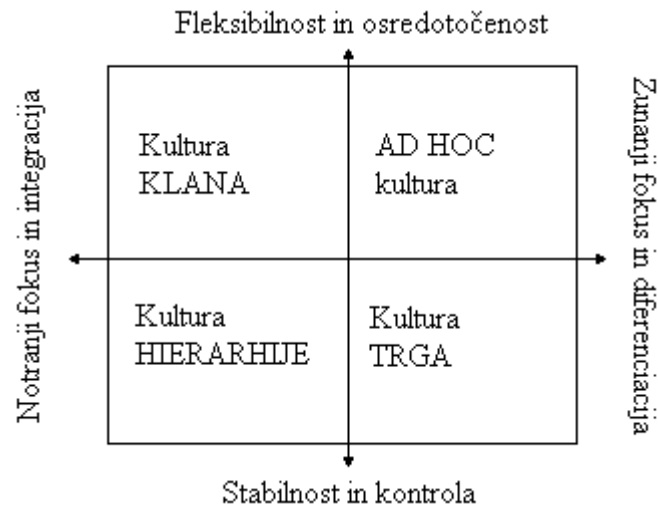
Tako je na osi x postavljena dimenzija fleksibilnost/kontrola, na y osi pa dimenzija introvertirana/ekstravertirana usmerjenost. Kvadranti, ki jih v koordinatnem sistemu tvorita ti dve dimenziji, pa predstavljajo skupine pokazateljev učinkovitosti podjetja, ki predstavljajo temeljne vrednote, ki si jih delijo člani združbe in na podlagi katerih sprejemajo odločitve v podjetju (Cameron & Quinn, 1999, str. 30-31).

Na podlagi značilnosti, ki najbolj opisujejo lastnosti kvadranta, so vsakega posebej poimenovali (Cameron & Quinn, 1999, str. 32-40):

- **Kultura hierarhije** - Kot je razvidno iz Slike 4, je za organizacijo s hierarhično kulturo značilna usmerjenost navznoter in delovanje v stabilnem okolju. Organizacija je zelo formalizirana in strukturirana. Postopki narekujejo delovanje zaposlenih. Vodje so dobri koordinatorji in organizatorji. Dolgoročno jih zanimajo tekoče delovanje podjetja, stabilnost, predvidljivost in učinkovitost. Formalna pravila in politika podjetja so tista, ki držijo organizacijo skupaj.
- **Kultura trga** - Organizacija s kulturo trga je usmerjena navzven in se osredotoča predvsem na dobavitelje, stranke, pogodbenike, itd. Kultura trga primarno deluje po tržno-ekonomskih mehanizmih. Za oblikovanje konkurenčnih prednosti se osredotoča na upravljanje transakcij (zamenjava, prodaja, pogodbe) z odjemalci. Glavni cilji takšne organizacije so donosnost, tržni delež v panogi in zanesljivost kupcev, temeljne vrednote pa so tekmovalnost in produktivnost. Značilno je tudi, da je organizacija usmerjena k rezultatom. Vodje so nepopustljivi, energični, tekmovalni in zahtevni. Uspeh je opredeljen s pomočjo tržnega deleža in prodiranja na tuje trge. Lepilo organizacije je poudarjanje zmagovitosti.
- **Kultura klana** - Za to obliko kulture sta značilni usmerjenost navznoter in fleksibilnost. Ime je dobila zaradi podobnosti družinskemu tipu organizacije. Prežemajo ga skupne vrednote in cilji, kohezija, soudeležnost, individualnost in v takšni organizaciji namesto »jaz« uporabljajo zaimke »mi«. Lastnosti tega tipa kulture so timsko delo, sodelovanje zaposlenih pri različnih programih in zavzetost podjetja za zaposlene. Kultura klana temelji na predpostavkah, da je timsko delo uspešnejše, poudarjajo razvoj zaposlenih, stranke obravnavajo kot partnerje, oblikujejo človeku prijazno delovno okolje, glavne naloge vodij pa so usposabljanje zaposlenih in spodbujanje k sodelovanju, predanosti ter lojalnosti. Uspeh je definiran z dobrim počutjem in dobrimi odnosi. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija.
- **Adhoc kultura** - Temeljne predpostavke ad hoc kulture, ki so se razvijale na drugačen način od predpostavk zgoraj opisanih tipov kultur, so: inovativnost, saj je to tisto, kar vodi k uspehu, biti prvi v razvoju novih proizvodov in storitev ter biti pripravljen za prihodnost. Glavna naloga vodij je spodbujanje kreativnosti. Domnevajo, da prilagajanje in inovativnost vodita do novih virov in dobičkonosnosti, zato dajejo velik poudarek na kreiranju vizije prihodnosti, organizirani anarhiji in disciplinirani domišljiji. Pomemben izziv teh organizacij je razvoj inovativnih proizvodov in storitev in hitro prilagajanje novim priložnostim. Lastnosti organizacije z ad hoc kulturo so torej dinamično, podjetno

in kreativno delovno okolje, ljudje so pripravljeni tvegati in uspešen vodja je vizionar, inovativen in pripravljen tvegati. Lepilo organizacije je zavezanost poskušanju in inovativnosti.

Slika 4: Tipi kultur po Cameron in Quinnu



Vir: K.S. Cameron. & R.E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*, 1998, str. 32.

2.3 Tipologija po Deal in Kennedyju

Tipologija, ki sta jo razvila Deal in Kennedy (1988, str. 107), razlikuje štiri tipe kultur, ki jih določata dva faktorja, in sicer stopnja tveganja, v povezavi z delovanjem podjetja ter hitrost povratnih informacij o pravilnosti odločitev in ukrepov.

Tako sta določila naslednje tipe kultur (Deal & Kennedy, 1988, str. 107-127):

- **Špekulacijska kultura**, za katero sta značilna visoka stopnja tveganja in hitre povratne informacije. Poudarek je na hitrosti, ne vzdržljivosti. To je podjetje posameznikov, ki želijo uspeti. Ta tip kulture je najbolj primeren za kozmetična in oglaševalska podjetja, založništvo in tudi poklicni šport.
- **Prodajna kultura**, za katero sta značilna nizka stopnja tveganja in hitre povratne informacije. Njihove temeljne vrednote so usmerjene k strankam in njihovim potrebam. Za razliko od špekulacijske kulture so tu člani usmerjeni k timskeemu delu.
- **Sistemska kultura**, za katero sta značilna visoka stopnja tveganja in počasne povratne informacije. Podjetja so občutljiva na kratkoročna nihanja v ekonomiji. Njihove vrednote so usmerjene v prihodnost in investiranje v njo. Ta tip kulture je najbolj prisoten v investicijskih dejavnostih, velikih podjetjih, gradbeništvu, kot tudi v vojski, saj porabijo veliko denarja za priprave na vojno, ki jo mogoče nikoli ne bo.
- **Procesna kultura**, za katero sta značilna nizka stopnja tveganja in počasne povratne informacije. Zaradi pomanjkanja povratnih informacij so zaposleni bolj osredotočeni na

to, kako delajo, in ne na to, kaj delajo. Ta tip kulture je najbolj značilen za banke, zavarovalnice ipd.

2.4 Tipologija po Handyju

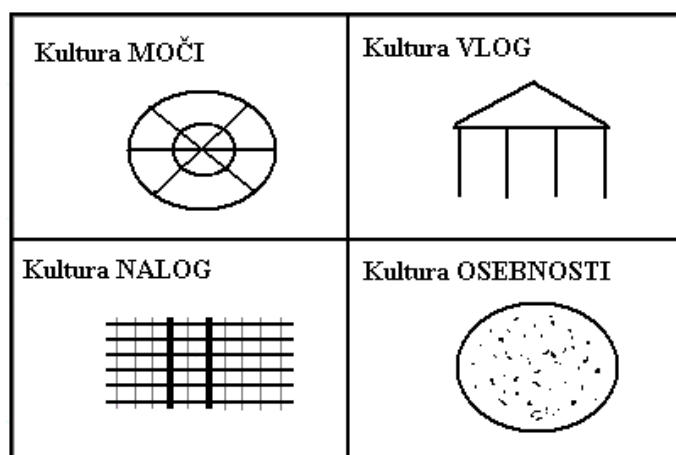
Handy (1979, v Tavčar, 2000, str. 86) je med prvimi misleci na področju managementa obravnaval kulture. Opiral se je na Harrisona (1972), ki je opozarjal na »različnost ozračja, različnost v opravljanju zadev, različnost v ravneh energije, osebne svobode, v vrstah osebnosti« in navajal, da so »organizacije prav tako različne in raznolike, kot narodi in družbe sveta, ker imajo različne kulture – splete vrednot in norm ter prepričanj, ki se odražajo v različni členjenosti in organiziranosti«.

Handy loči štiri različne tipe organizacijskih kultur (Rozman, 2000, str. 136), ki jih prikazuje Slika 5 na naslednji strani:

- **Kultura moči** je prikazana kot pajčevina. Za podjetje, ki je usmerjeno na podlagi kulture moči, je značilno, da teži k obvladovanju okolice. Člani podjetja ne trpijo med seboj nobene opozicije in med vodilnimi delavci v podjetju prevladuje »zakon džungle«. Težave nastanejo z rastjo podjetja, saj tak tip z velikostjo postaja vse bolj ranljiv. Prednost kulture moči je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
- **Kultura vlog** je prikazana kot grški tempelj. Podjetje je usmerjeno k racionalnemu obnašanju. V nasprotju s kulturo moči temelji kultura vlog na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Hierarhija in status sta zelo poudarjena, vendar je njun negativni vpliv s pomočjo legalnosti in legitimnosti oslavljen. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil ipd. Konflikti se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Takšna kultura je uspešna, dokler deluje v stabilnem okolju. Spremembe zaznava zelo počasi.
- **Kultura nalog** je prikazana kot mreža. Največja vrednota podjetja, usmerjenega v kulturo nalog, je doseganje postavljenih ciljev. Naloga struktur in procesov v organizaciji je, da so organizirani k doseganju ciljev in vse, kar je napoti temu doseganju, je treba odstraniti. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se ali dopolnilno usposobijo ali pa jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju. Takšno podjetje se je sposobno hitro odzvati na izzive okolja.
- **Kultura osebnosti** je prikazana kot protoplazma. V primerjavi s preostalimi tremi tipi obstaja podjetje, ki temelji na tej kulturi, zaradi zadovoljevanja potreb njegovih članov. Vpliv avtoritete je minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda soglasja. Prednost tega tipa kulture je v visoki motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb.

Harrison je kasneje tudi dopolnil Handyjevo tipologijo ter razvil vprašalnik za ugotavljanje in določanje tipa kulture (Rozman, 2000, str. 136).

Slika 5: Tipi kultur po Handyju



Vir: M.I. Tavčar, *Etika, olika in kultura managementa*, 2000, str. 86.

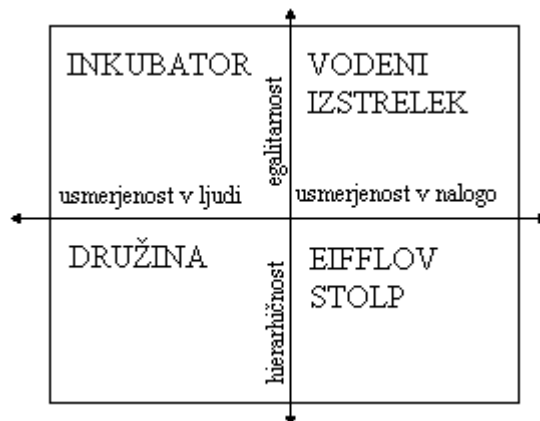
2.5 Tipologija po Trompenaarsu in Hampden-Turnerju

Trompenaars in Hampden-Turner (2003, str. 158) pri določanju tipologij upoštevata dve dimenziji, nalogo ali osebo (močna ali šibka formalizacija) ter hierarhičnostjo ali egalitarnostjo (močna ali šibka centralizacija), s pomočjo katerih ločita štiri tipe kultur (glej Sliko 6 na str. 16):

- **Inkubator** je organizacijska kultura, za katero sta značilni usmerjenost k enakosti in posameznikom. Značilne so tudi nizka stopnja formalizacije, centralizacije in minimalna hierarhija. Takšna organizacijska kultura poskuša osvoboditi posamezne zaposlene rutinskega dela in jih usmeriti h kreativnosti in inovativnosti. Spremembe so hitre in spontane, pri čemer so zaposleni drug z drugim usklajeni.
- **Vodeni izstrelek** je organizacijska kultura, za katero sta značilni usmerjenost k nalogam in enakopravnost. Za podjetje sta najbolj značilna doseganje ciljev in učinkovitost. Za ta tip kulture so značilne tudi hitre spremembe. Kakor se spreminjajo cilji, projekti, se oblikujejo nove skupine ljudi, stare pa razpadejo. Lojalnost do projektov je večja kot lojalnost do podjetja. Vloga managerja je uspešno upravljanje tima, pri čemer ima popolno avtoriteto.
- **Eifflov stolp** je organizacijska kultura, za katero sta značilni visoka stopnja formalizacije in centralizacije. Zelo pomembni sta hierarhija in moč, ki jo prinaša položaj v podjetju. Vsaka vloga na hierarhični lestvici je vnaprej in natančno določena. Podjetje deluje po sistemu pravil, naloge se izvajajo rutinsko in natančno. Zato je takšno podjetje nefleksibilno. Ta kultura je stabilna, predvidljiva, varna, rutinska in zanesljiva (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 69).
- **Družina** je organizacijska kultura, za katero sta značilni visoka stopnja centralizacije in nizka stopnja formalizacije. Usmerjena je k moči, vodja je kot oče v družini in najbolje ve, kaj mora biti narejeno in kaj je dobro za vse. Ta tip kulture posnema dom, zato so to

ponavadi družinska podjetja. Odnosi v tem podjetju so dolgoročni. Za družino je značilno, da je bolj pomembno, kdo so zaposleni, kot kaj počnejo.

Slika 6: Tipologija organizacijske kulture po Trompenaarsu in Hampden-Turnerju



Vir: F. Trompenaars & C. Hampden-Turner, *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity and business*, 2003, str. 159.

2.6 Močne in šibke organizacijske kulture

V zadnjih letih je vse bolj priljubljeno tudi razvrščanje organizacijskih kultur na močne in šibke. Vzrok za to izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da v večji meri vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka (Robbins, 1998, v Treven, 2001, str. 83).

Za močno organizacijsko kulturo so značilne vrednote, ki so med člani združbe splošno sprejete. Čim bolj jih sprejemajo in jim zaupajo, bolj močna je kultura. Ker je sprejeta od vseh članov, s tem vzpostavlja tudi ustrezno ozračje za visoko stopnjo kontrole njihovega vedenja. Iz tega lahko predpostavimo, da bo imela močna kultura velik vpliv na vedenje zaposlenih. Močne kulture so lahko usmerjane pozitivno (pripomorejo k oblikovanju izjemno učinkovitih organizacij) ali pa v negativno oz. napačno smer (lahko naredijo veliko škode) (Treven, 2001, str. 83).

Ker je močna organizacijska kultura težko posnemljiva, je lahko tudi vir konkurenčne prednosti (Mihelič, 2008, str. 38).

Deal in Kennedy (1988, str. 15-16) za močno organizacijsko kulturo pravita, da:

- Je sistem neformalnih pravil, ki določajo, kako naj se vedejo člani organizacije. Če člani organizacije vedo, kaj se od njih pričakuje, bodo porabili manj časa za ugotavljanje, kako se odzvati na dano situacijo. Pri šibki kulturi člani porabijo preveč časa za ugotavljanje,

kaj narediti in kako. Iz tega izhaja, da ima močna organizacijska kultura velik vpliv na produktivnost.

- Omogoča članom organizacije, da se počutijo bolje za to, kar delajo in so zato tudi pripravljeni delati več. Če je član zaposlen v prepoznavni organizaciji z močno identiteto, bo zaradi občutka ponosa in pripadnosti z veseljem delal tudi kakšno uro več.

Znaki šibke organizacijske kulture ali kulture v težavah so (Gruban, 2003):

- nejasne vrednote in prepričanja o tem, kako uspeti;
- veliko prepričanj, nejasne prioritete in pomembnost;
- različni deli organizacije imajo povsem različna prepričanja;
- vodje delujejo destruktivno;
- rituali so neorganizirani ali nasprotujoči;
- obrnjenost organizacije navznoter, rivaliteta namesto tržne usmerjenosti navzven;
- pretirana kratkoročnost;
- nezadovoljstvo zaposlenih;
- fragmentiranost in nedoslednost;
- čustveni izbruhi in negotovost, strah, nezaupanje;
- vojne subkultur, izključujoče vrednote.

2.7 Tip kulture po Zoharjevi in Marshallu

V večini organizacij ni prave komunikacije, saj se zaposleni pogosto pritožujejo nad prevelikim številom nepotrebnih informacij in ne vedo natančno, kaj nadrejeni razmišljajo in načrtujejo, še posebej, če to zadeva njih. Poštenost v organizaciji ima neposreden vpliv na moralo in na verjetnost, da bodo zaposleni naredili le tisto, kar se od njih zahteva. Vpliva tudi na skupinsko delo in na odnose na splošno. Odnosi, zaupanje in resnica vplivajo eden na drugega, saj moramo verjeti, da nam drugi govorijo resnico, in zaupati, da nam bodo v krizi ali če bomo kakorkoli tvegali v imenu organizacije, stali ob strani (Zohar & Marshall, 2006, str. 174).

Zato Zoharjeva in Marshall (2006, str. 173) navajata osem ključnih elementov kulture podjetja: komunikacija, poštenost, medosebni odnosi, zaupanje, moč, resnica, prilagodljivost in pooblaščenje. Ti elementi neposredno vplivajo na nemoteno delovanje posameznikov v organizaciji kot podjetniški celoti in s tem tudi na njihovo storilnost.

V nadaljevanju bom za vsak element kulture prikazala, kakšno naj bi bilo vedenje zaposlenih za dosego tega tipa kulture.

- **Komunikacije** – So dvosmerni proces, pri katerem si udeleženci izmenjujejo sporočila, ki lahko vsebujejo dejstvo, čustvo, željo ipd. in so izražena z besedami, gibi ali drugačnimi

znaki in jih lahko preprosto imenujemo signal. Le-ta ima določen pomen in je tako informacija za sprejemnika, ki je lahko oseba, naprava ali prostor, zato pravimo, da s sporočili prenašamo informacije (Lipovec, 1987, str. 101).

Za komunikacije je v tem tipu kulture podjetja značilno, da morajo višji vodstveni delavci zagotoviti, da vsi zaposleni poznajo in razumejo cilje, vizijo in strategijo organizacije in se vedno prepričati, ali zaposleni poznajo svoj prispevek k dosežkom. V podjetju naj bi vse zaposlene spodbujali, da čimprej sporočijo slabe novice ali mogoče grožnje učinkovitosti poslovanja organizacije in da sami poiščejo povratne informacije pri notranjih in zunanjih kupcih ali strankah o tem, kako bi lahko bolje zadovoljili njihove potrebe. Prav tako naj bi vsi zaposleni o svojem delu dobivali pravočasne in točne povratne informacije ter imeli možnost, da na pomemben način sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo (Zohar & Marshall, 2006, str. 175).

- **Poštenost** – Če je v kulturi podjetja prisotna poštenost, bi morale biti delovne naloge v skupini pravično porazdeljene med posamezne člane in na delovna mesta imenovani ljudje, ki najbolje zadovoljujejo potrebe dela (enako velja za proces napredovanja na delovnem mestu). Za znanje, veščine in prispevke, ki jih zaposleni dajejo podjetju, bi morali biti pošteno nagrajeni in ne kaznovani zaradi storjenih napak, temveč naj bi jim pomagali, da bi se iz vsake napake nekaj naučili (Zohar & Marshall, 2006, str. 176).
- **Medsebojni odnosi** – So stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Za dobre medsebojne odnose je značilno, da se upoštevajo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, priznavanje obstoja konfliktov, da ni nikakršnega vsiljevanja ipd. (Možina, 2002a, str. 596, 599).

Za medsebojne odnose v tem tipu kulture podjetja je značilno, da višji vodstveni delavci skrbijo za blaginjo zaposlenih in ko v organizaciji načrtujejo delo v prihodnosti in njen finančni proračun, pazljivo pretehtajo vprašanja zaposlenih, ki jih je treba upoštevati, da bi dosegli želene cilje. Značilno je tudi, da ljudje iz različnih oddelkov ali sektorjev v tej organizaciji sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Podjetje naj bi poskušalo razviti obojestranske dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami (kupci, delničarji, s poslovnimi partnerji, skupnostjo in okoljevarstvenimi skupinami) (Zohar & Marshall, 2006, str. 176).

- **Zaupanje** – Se v tem tipu kulture podjetja kaže tako, da je raven zaupanja med managerji in delavci v podjetju visoka, da se lahko zanesejo na sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili, da se zaposleni počutijo varne pri tveganju na delovnem mestu in da so drugi člani delovne skupine pripravljeni pomagati, ko nastopijo težave pri delu (Zohar & Marshall, 2006, str. 176-177).
- **Moč** – Je »zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom« in je poglobljena za vodjo. Vsak vodja mora vedeti, kako naj jo uporablja (Možina, 2002b, str. 506). Moč kot element kulture v podjetju se kaže tako, da višji vodstveni delavci nimajo veliko več pravic, kot jih imajo zaposleni na nižjih ravneh, da višji vodstveni delavci ne prilagajajo pravil poslovanja tako, da bi izboljšali svoj položaj

v podjetju in da prisluhnejo zamislim zaposlenih ali predlogom za izboljšanje poslovanja, namesto da bi le ukazovali, kaj morajo narediti (Zohar & Marshall, 2006, str. 177).

- **Resnica** – V tem tipu kulture podjetja je resnica prisotna, ko zaposleni verjamejo in zaupajo informacijam, ki jih dobijo od višjih vodstvenih delavcev. Zaposlene naj bi spodbujali, da managerjem dajejo odkrite in pravočasne povratne informacije o katerikoli stvari, ki se nanaša na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti. Ko v podjetju načrtujejo spremembe, naj bi se o njih podrobno pogovorili z ljudmi, na katere bodo te spremembe vplivale. Vsa javna in natisnjena dokumentacija v tem podjetju naj bi dajala interesnim skupinam resnično ter popolno sliko poslovanja (Zohar & Marshall, 2006, str. 177).
- **Prilagodljivost** – Za prilagodljivost je v tem tipu kulture podjetja značilno, da imajo zaposleni dovolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodijo svojemu načinu dela in ko zaradi zunanjih sprememb ne morejo doseči dogovorjenih ciljev poslovanja, se lahko o tem pogovorijo s svojim nadrejenim in predlagajo spremembe prvotnega načrta. V podjetju predvidevajo najverjetnejše smernice in dogodke, ki lahko vplivajo na učinkovitost njihovega poslovanja, in razvijajo načrte, s katerimi jih rešujejo. Tudi procesi upravljanja in tehnologija naj bi zaposlenim pri delu omogočala veliko mero prilagodljivosti (Zohar & Marshall, 2006, str. 177-178).
- **Pooblaščenje** – Je prenos dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene, kar se nadaljuje vse do izvedbenih delavcev (Rozman et al., 1993, str. 135). Pooblaščenje kot element kulture v podjetju se kaže tako, da daje podjetje zaposlenim občutek, da lahko vplivajo na načrtovanje v organizaciji in na njeno politiko delovanja, ki vplivata na njihovo delo. Zaposlenim naj bi dali dovolj pooblastil za dobro opravljanje dela in tudi obseg področij, kjer lahko zaposleni predstavijo svoje pobude, je zelo velik. V takem podjetju tudi nenehno vlagajo v izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih in jih spodbujajo, da morajo sami poiskati ustrezen rešitev, ko naredijo napako pri svojem delu (Zohar & Marshall, 2006, str. 178).

Če bi kultura v podjetju vsebovala vse te elemente, ki jih navajata Zoharjeva in Marshall, bi se povečala storilnost in motiviranost zaposlenih in nastalo bi podjetje, ki ima veliko konkurenčno prednost na trgu (Zohar & Marshall, 2006, str. 47, 173).

Na podlagi zgornjih opisov elementov organizacijske kulture sem oblikovala vprašalnik za preverjanje organizacijske kulture, ki ga bom v nadaljevanju uporabila za preverjanje organizacijske kulture v podjetju Helios.

3 ANALIZA KULTURE PODJETJA HELIOS TBLUS d.o.o.

3.1 Predstavitev podjetja

3.1.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Začetki podjetja Helios segajo v leto 1924, ko je bila ustanovljena delniška družba Ljudevit Marx, Tovarna lakov Domžale. V prvem letu obratovanja je tovarna proizvedla 150 ton barv in lakov ter drugih specialnih premazov za potrebe obrti in drugih porabnikov. V prvih letih sicer še ni obratovala s polno zmogljivostjo, ker so porabniki še vedno raje uvažali podobne, vendar dražje izdelke iz tujine. Kasneje, ko je tovarna dokazala, da so njeni proizvodi enako kakovostni kot tisti iz uvoza, jih je trg sprejel in omogočil večji obseg proizvodnje.

Leta 1939 je imelo podjetje 22 zaposlenih in je proizvedlo okrog 220 ton različnih izdelkov, kar kaže, da je bila proizvodnja manjša od njenih zmogljivosti. Glavni vzroki so bile visoke carine za uvoz surovin, premajhna carinska zaščita pri uvozu lakov in barv tujih proizvajalcev ter visoki proizvodni stroški. V obdobju 1979/81 je Helios uspešno prodiral na tuje trge. Delež izvoza je takrat znašal že več kot 60 % proizvodnje. Največ so izvozili v Sovjetsko zvezo, obenem pa je podjetje postalo vodilni jugoslovanski proizvajalec barv in lakov.

Zadnje desetletje je bilo za Helios vsestransko dinamično. Z vpisom v sodni register je Helios postal delniška družba. Danes Skupino Helios sestavlja skoraj 3000 zaposlenih v več kot 30-ih podjetjih v 14-ih državah in so tako vodilni proizvajalec premazov v jugovzhodni Evropi (Predstavitev podjetja Helios, d.d., 2010). Eno izmed podjetij v Skupini Helios je tudi Helios TBLUS d.o.o., katerega kulturo bom analizirala v nadaljevanju.

3.1.2 POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA

Vizija podjetja (Vizija in poslanstvo Skupine Helios, 2011):

- Uvrstitev med prvih deset vodilnih izdelovalcev barv in lakov v Evropi.

Poslanstvo (Vizija in poslanstvo Skupine Helios, 2011):

- Razvijati in tržiti inteligentne, kupcem prilagojene rešitve in kakovostne izdelke, ki polepšajo videz in podaljšajo uporabnost.
- Biti poslovno odlični in uspešni, a ekonomsko rast uravnovežiti z izpolnjevanjem pričakovanj vseh deležnikov: lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja.
- Odgovorno uporabljati vire, ki jih imamo na razpolago, tako da varujemo okolje in da bo naše delovanje v korist in dobro današnjim in jutrišnjim generacijam.

- Biti ugledno podjetje, na katero bomo ponosni tako zaposleni kot naše ožje in širše družbeno okolje.

3.1.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Podjetje Helios nima izdelanega organigrama, ki bi prikazoval celotno organizacijsko strukturo, vendar pa po internih podatkih lahko ugotovimo, da je njihova organizacijska struktura še najbolj podobna produktni organizacijski obliki, ki jo nekateri avtorji poimenujejo tudi divizijska, korporacijska oz. decentralizirana oblika. Za to obliko je značilna osnovna členitev podjetja na poslovne enote, na podlagi proizvoda, trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije, kar je najbolj razvidno iz decentraliziranega odločanja. V operativnem pogledu so poslovne enote samostojne, v osrednjem delu podjetja pa se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij (Rozman et al., 1993, str. 155-156).

Tako se v podjetju Helios oblikujejo decentralizirane organizacijske enote na podlagi proizvodnega programa, in sicer na avtoreparaturne premaze, dekorativne premaze, umetne smole, premaze za kovinsko industrijo, premaze za lesno industrijo, materiale za horizontalno cestno signalizacijo, lepila ter škrabe in škrobne modifikate. Vsaka od teh enot ima svoj oddelek za prodajo in oddelek za razvoj, skupno pa imajo upravo, kadrovsko, nabavno, finančno in računovodsko funkcijo, distribucijo, logistiko, kontrolo kakovosti ipd.

Organigram podjetja Helios je prikazan v Prilogi 1.

3.1.4 DOSEDANJE RAZISKAVE PODJETJA NA PODROČJU ORGANIZACIJSKE KULTURE

Zaradi naraščanja števila podjetij, ki sestavljajo Skupino Helios, se je podjetje Helios odločilo sodelovati v projektu raziskovanja organizacijske kulture v svojih treh podjetjih (Helios d.d., Zvezda Helios, Color), ki so jo izvedli leta 2005. Ta raziskava je temeljila na podatkih, pridobljenih iz (Zupan et al., 2005, str. 330):

- vprašalnika po Trompenaars in Hampden – Turnerju (vprašalnik THT),
- Verbeckejevi metodologiji, ki je bila razvita na osnovi Hofstedovih dimenzij (vprašalnik VOK (2000))
- in fokusnih skupin.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila nekaj značilnosti organizacijske kulture podjetja Helios, ki so jih ugotovili s pomočjo teh raziskav.

Po vprašalniku THT je v podjetju Helios najbolj navzoča organizacijska kultura tipa družina, za katero sta značilni usmerjenost v ljudi in hierarhičnost, saj je moč v organizaciji skoncentrirana predvsem na enem mestu, kjer tudi sprejemajo vse pomembnejše odločitve. Drugi najmočnejše izražen profil je vodeni izstrelek, za katerega sta značilna usmerjenost v naloge in cilje, v uspešno reševanje težav in decentralizirano delovanje. Najmanj izražen je profil inkubator, za katerega sta značilni usmerjenost k ljudem in enakopravnost zaposlenih v podjetju, kar praktično pomeni poudarek na timskem delu in nenehnemu učenju in fleksibilnosti zaposlenih (Zupan et al., 2005, str. 332).

Ločeno za višjo in nižjo organizacijsko raven so analizirali tudi razlike v organizacijskih kulturah zaposlenih na različnih funkcijskih področjih, tako da so na ravni dimenzij osebne kulture, profile organizacijske kulture ter dimenzije organizacijske kulture na različnih funkcijskih področjih primerjali z vrednostmi na ravni celotnega podjetja.

Nekaj rezultatov, kjer so se pokazale najbolj očitne razlike (Zupan et al., 2005, str. 336-338):

- za vrhnji management je v primerjavi s povprečjem Heliosa značilno več univerzalizma in nevtralnosti, manj je izražena časovna usmerjenost v preteklost, višja je tudi stopnja vplivanja na okolje;
- med profili organizacijske kulture sta manj izražena profila Eifflov stolp (poudarek na formaliziranem pristopu k izvajanju nalog) ter inkubator (timsko delo, sodelovanje, nenehno usposabljanje);
- za srednji management je značilno, da bolj od povprečja zagovarja nadzorovanje čustev in ločevanje delovnega od zasebnega;
- za nabavo in prodajo so značilne čustvenost, večja usmerjenost v preteklost, manj v sedanjost in velik vpliv okolja;
- v nabavi so manj pripravljeni slediti navodilom in predpisanim nalogam, so bolj usmerjeni v zaposlene in bolj odprti navzven;
- za razvoj je bolj značilen profil kulture, ki poudarja hierarhičnost in usmerjenost nalog, torej delo po navodilih in predpisanih postopkih (za najbolj ustvarjalen oddelek se pričakuje nasprotni tip kulture).

3.2 Izbira vzorca

V Heliosu je bilo na dan 31. 12. 2009 583 zaposlenih (Predstavitev podjetja Helios, d.d., 2010). Za raziskavo sem se odločila anketirati zaposlene v vseh proizvodno-prodajnih enotah ter zaposlene v kadrovskem, finančnem, nabavnem in računovodskem oddelku. Zaradi velikega števila zaposlenih nisem anketirala zaposlenih v proizvodnji in na ostalih delovnih področjih, kot so logistika, distribucija, skladišče itd.

Tabela 1: Okvirno število zaposlenih po organizacijskih enotah

Organizacijska enota	Št. zaposlenih
Uprava/Izvršni direktor	10
Avtoreparaturni premazi	22
Dekorativni premazi	26
Umetne smole	14
Premazi za kovinsko ind.	26
Premazi za lesno ind.	21
Materiali za cestno signalizacijo	8
Lepila	5
Škrobi in škrobni modifikati	5
Skupaj:	137

Vir: Helios, d.d., Interno gradivo podjetja Helios, d.d. (2010).

Zaradi slabe odzivnosti določenih oddelkov, kar je verjetno posledica izbranega termina anketiranja (obdobje letnega dopusta), mogoče tudi strahu pred nadrejenimi, sem se odločila upoštevati le odgovore anketirancev, zaposlenih v vseh proizvodno-prodajnih enotah. Tabela 1 prikazuje strukturo zaposlenih po organizacijskih enotah, ki sem jih anketirala za namen diplomske naloge.

3.3 Način zbiranja podatkov

Tipologija Zoharjeve in Marshalla (2006) je dokaj nova, manj tradicionalna in še nikoli preizkušena na način, kot ga bom uporabila v svojem diplomskem delu. Za preverjanje njune teorije sem tako oblikovala vprašalnik, ki je sestavljen iz dveh sklopov vprašanj (glej Prilogo 2). Za prvi sklop sem na podlagi opisov osmih elementov kulture, ki določajo tip kulture po Zoharjevi in Marshallu, izbrala po šest trditev za vsak element kulture, ki so jih anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici.

Za to obliko lestvice je značilno, da anketiranec izrazi svoje strinjanje oz. nestrinjanje na številčni lestvici, v mojem primeru na lestvici s petimi enotami (1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam)). V drugem sklopu so vprašanja demografske narave (spol, starost, delovna doba, organizacijska enota in funkcija, ki jo zaposleni opravlja v podjetju), katerih odgovori omogočajo različne primerjave analiziranih podatkov.

3.4 Statistična analiza podatkov

Podatki, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnih vprašalnikov, so bili zelo nepregledni, zato sem jih morala najprej urediti in nato statistično obdelati s pomočjo računalniškega paketa za

obdelavo statističnih podatkov SPSS (angl. *statistical program for social sciences*), če sem želela priti do odgovorov, ki me zanimajo. Analizo podatkov sem začela s pregledom opisnih (deskriptivnih) statistik, sledila je faktorska analiza in na koncu še analiza variance ANOVA.

Faktorska analiza je multivariantna statistična metoda, s katero lahko definiramo osnovno strukturo v matriki podatkov in jo velikokrat uporabljamo pri podatkih, kot so rezultati testov in anket. Z razkritjem skupnih razsežnosti oz. faktorjev obravnava problem analize strukture medsebojnih povezav (korelacij) med velikim številom spremenljivk. Tako lahko iz velikega števila spremenljivk razkrijemo spremenljivke za uporabo v nadaljnjih multivariantnih analizah in ki odražajo resnično stvarnost, ali pa oblikujemo povsem nov sklop spremenljivk (številčno manjši od prvotnega), s katerim lahko nadomestimo prvoten sklop spremenljivk (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998, str. 90, 95).

Faktorska analiza izhaja iz predpostavke, da ko imamo opraviti z večjim številom spremenljivk, ki so medsebojno v korelacijski povezavi, te medsebojne povezave izhajajo iz prisotnosti enega ali več faktorjev, ki so skriti v zaledju in jih moramo razkriti (Flere, 2000, str. 159).

Pri faktorski analizi sem uporabila metodo glavnih osi (angl. *principal axis factoring*), za katero je značilno, da poskuša maksimirati varianco in izračuna sklop pravokotnih faktorjev, ki zopet ustvarijo korelacijsko matriko, s katero se ustvari rešitev. Pri tej metodi se ocenjujejo komunalitete, s čimer se poskuša iz faktorjev izločiti edinstvene in napačne variance, pri tem pa so za analizo na voljo le variance, ki si jih med seboj delijo opazovane spremenljivke (Tabachnick & Fidell, 2001, str. 609-610).

Pri faktorski analizi se lahko zgodi, da dobljenih skupnih faktorjev ne moremo vsebinsko smiselno pojasniti. Zato razkrivanju faktorjev sledi še en korak v statistični analizi, ki ga imenujemo rotacija faktorjev. V mojem primeru sem uporabila najbolj znano Varimax rotacijo, s katero poskušamo doseči takšno faktorsko strukturo, pri kateri ima opazovana spremenljivka visoko faktorsko utež oz. visok korelacijski koeficient glede na en sam faktor (Rovan, 2008, str. 29).

Cilj Varimax rotacije je povečanje variance faktorskih uteži s povečanjem večjih faktorskih uteži in zmanjšanjem manjših faktorskih uteži (Tabachnick & Fidell, 2001, str. 595). Obseg variance se pri tem ne spremeni, spremeni se le razpored variance med faktorji (Flere, 2000, str. 162). Po opravljeni rotaciji bodo končni faktorji kar se da medsebojno nepovezani (Leech, Bennett & Morgan, 2005, str. 63). Z Varimax rotacijo si pomagamo za lažjo interpretacijo dobljenih faktorjev (Field, 2005, str. 637).

Po končani faktorski analizi sem opravila še test zanesljivosti merskega instrumenta oz. dobljenih faktorjev. Zanesljivost za razliko od veljavnosti, ki nam odgovarja na vprašanje, ali resnično merimo tisto, kar želimo meriti, nam pove o stabilnosti in ekvivalentnosti skozi čas

in prostor. To pomeni, da bi morali v različnih časih in prostorih z istim instrumentom priti do enakih odgovorov (Flere, 2000, str. 72, Field, 2005, str. 666). Zanesljivost instrumenta sem preverila s Cronbachovim koeficientom alfa, katerega vrednost mora biti med 0.7 in 0.8, da je test sprejemljiv (Field, 2005, str. 668). Nekateri avtorji pa pravijo, da je najnižja vrednost koeficienta lahko tudi 0.6, še posebej, če merski instrument ni obširen (Leech et al., 2005, str. 67).

Analizo podatkov sem nadaljevala z enofaktorsko analizo variance One way – ANOVA, s katero preizkušamo domnevo o enakosti aritmetičnih sredin iz več populacij oz. skupin. Z vsebinskega vidika gre za razširitev preizkusa razlike med dvema aritmetičnima sredinama iz dveh populacij na podlagi t.i. neodvisnih vzorcev preizkusa skupin.

Poleg osnovnega postopka primerjave več aritmetičnih sredin po enem faktorju lahko izračunamo še naslednje kazalce (Rovan & Turk, 2008, str. 172):

- nekatere opisne mere po skupinah,
- Levenov preizkus o enakosti varianc proučevanih skupin,
- razčlenitev vsote kvadratov med skupinami na prispevke posameznih komponent polinomske regresije,
- kontraste in pripadajoče kazalce apriorne (predhodne) analize,
- kazalce posteriorne (naknadne) analize.

Z zadnjo analizo sem poskušala priti do odgovorov, ki so bistveni za mojo diplomsko nalogo, in sicer ali obstajajo kakršnekoli razlike v organizacijski kulturi med vodstvenimi delavci in zaposlenimi, med skupinami zaposlenih glede na dolžino delovne dobe v tem podjetju in tudi med zaposlenimi v različnih proizvodno-prodajnih oddelkih.

3.4.1 DEMOGRAFSKA STRUKTURA ANKETIRANCEV

Anketiranje je potekalo v obdobju od 15. 08. do 31. 08. 2010. Razdeljenih je bilo 137 anket, vrnjenih pa 113, torej je bila odzivnost 82,48 %.

○ Spol in starost

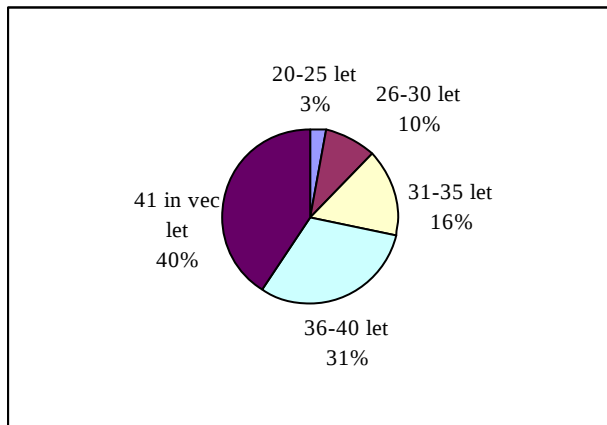
V raziskavi je sodelovalo 113 zaposlenih, od tega 55,75 % moških in 44,25 % žensk. Kot je razvidno iz Slike 7, je bilo največ anketirancev v starostni skupini 41 let in več (40,71 %), najmanj pa v starostni skupini od 20 - 25 let (2,65 %).

○ Delovna doba v podjetju

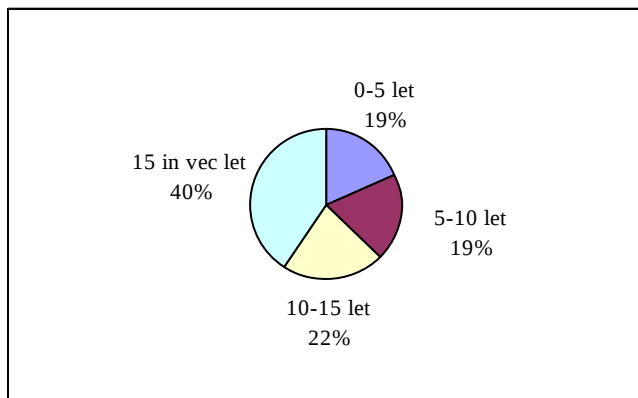
Iz Slike 8 je razvidno, da je največ, kar 40,71 %, anketirancev v podjetju zaposlenih 15 in več let, z 22,12 % sledijo anketiranci, zaposleni v podjetju 10 - 15 let, skupini

anketirancev, ki so v podjetju zaposleni do 5 let in od 5 - 10 let, pa predstavljata vsaka posebej 18,58 % vseh anketirancev.

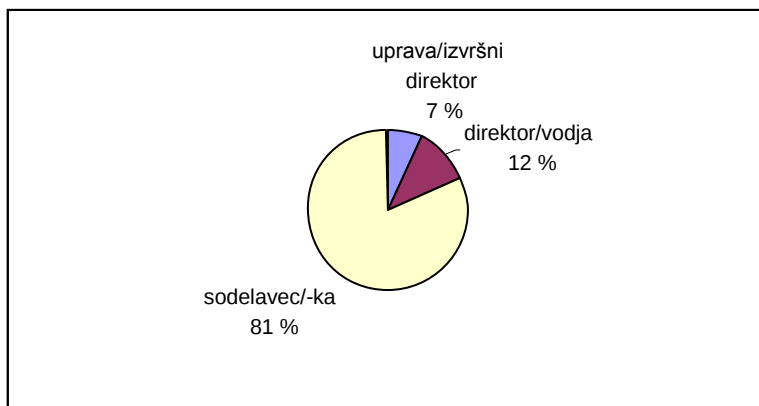
Slika 7: Struktura anketirancev po starosti



Slika 8: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju



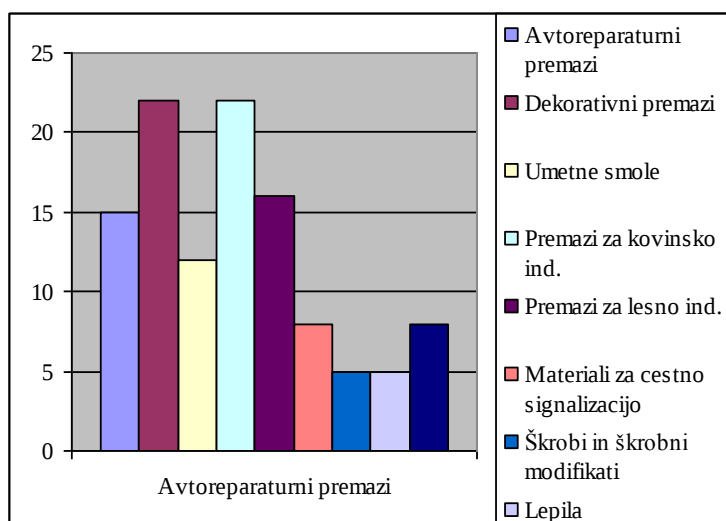
Slika 9: Struktura anketirancev po funkciji, ki jo opravljajo v podjetju



- Funkcija, ki jo opravlja v podjetju, in področje dela

Iz Slike 9 je razvidno, da je med vsemi anketiranimi sodelovalo 7 % zaposlenih v upravi oz. tistih, ki opravljajo funkcijo izvršnega direktorja, 12 % zaposlenih, ki opravljajo funkcijo direktorja oz. vodje ter 81 % sodelavcev prej omenjenih. Iz Slike 10 pa je razvidno, da je od vseh anketiranih sodelovalo 21 % zaposlenih iz oddelka Premazi za kovinsko industrijo in oddelka Dekorativnih premazov, najmanjši odstotek, 5 %, pa predstavljajo zaposleni iz oddelka Lepila in škrobov in škrobnih modifikatorjev.

Slika 10: Struktura anketirancev po področju dela



3.4.1.1 Reprezentativnost vzorca

Velikost izbranega vzorca je znašala 137 zaposlenih, kar predstavlja slabo četrtnino vseh zaposlenih v podjetju, v anketi pa je sodelovalo 113 zaposlenih, kar predstavlja petino vseh zaposlenih. Sodelovalo je 55,75 % moških in 44,25 % žensk. Glede na funkcijo, ki jo opravljajo v podjetju, je v anketi sodelovalo najmanj 80 % zaposlenih iz vsake posamezne skupine zaposlenih. Glede na delovno področje je iz vsakega proizvodno-prodajnega oddelka sodelovalo najmanj 68 % zaposlenih iz vsakega posameznega oddelka.

3.4.2 FAKTORSKA ANALIZA

V nadaljevanju s faktorsko analizo poskušam večje število spremenljivk zmanjšati na manjše število. Izpisi celotne analize se nahajajo v Prilogi 3.

- Izbor faktorjev za razliko v komunikacijah med različnimi skupinami zaposlenih
Pri razliki v komunikacijah med različnimi skupinami zaposlenih sem izbrala 1 faktor, ki pojasnjuje 46,57 % variance, kar se tiče razlike v komunikacijah med vodstvenimi delavci

in zaposlenimi. Ker ima samo ta faktor lastno vrednost večjo od 1, rotacija faktorjev v tem primeru ni možna. Izbrani faktor sem poimenovala **komunikacije**.

- Izbor faktorjev za razliko v poštenosti med različnimi skupinami zaposlenih

Za nadaljnjo analizo razlike v poštenosti med različnimi skupinami zaposlenih sem izbrala 2 faktorja, katerih lastne vrednosti so večje od 1. Ta dva faktorja pojasnujeta 63,15 % variance v zvezi z razliko v poštenosti med različnimi skupinami zaposlenih. S pomočjo rotirane faktorske matrike, ki prikazuje izbor podstruktur za posamezne faktorje v okviru razlike v poštenosti med različnimi skupinami zaposlenih, in ki je prikazana v Tabeli 2, sem faktorje poimenovala glede na vsebinsko sorodnost:

- **Poštenost** – vsebuje naslednje podstrukture: delovne naloge v skupini so pravično porazdeljene med posamezne člane; za svoje znanje, veščine in prispevke, ki jih dajem tej organizaciji, sem pošteno nagrajen; na delovna mesta so imenovani ljudje, ki najbolje zadovoljujejo potrebe dela – enako velja za proces napredovanja na delovnem mestu.
- **Pomoč in podpora podjetja** – vsebuje naslednje podstrukture: v podjetju zaposlenim pomagajo, da se učijo na neprikritih napakah in jih pri tem ne kaznujejo; podjetje podpre zaposlene, ko so pod pritiskom zaradi družinskih ali osebnih težav, ki negativno vplivajo na njihovo delovno učinkovitost; managerji spoštujejo zamisli in predloge vseh članov enote ali delovne skupine.

Tabela 2: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v poštenosti med različnimi skupinami zaposlenih

	Faktor	
	1	2
Pravično porazdeljene naloge	0,938	
Nagrajen za znanje, veščine	0,668	
Pošteno napredovanje	0,573	
Učenje na napakah		0,590
Spoštovanje zamisli/predlogov zap.		0,534
Podpiranje zaposlenih pri os. težavah		0,534

- Izbor faktorjev za razliko v medosebnih odnosih med različnimi skupinami zaposlenih

Za nadaljnjo analizo razlike v medosebnih odnosih med različnimi skupinami zaposlenih sem zopet izbrala 2 faktorja, ki imata lastno vrednost večjo od 1, poleg tega pa imata tudi smiselno vsebinsko razlago. Ta dva faktorja pojasnujeta 53,27 % variance v zvezi z razliko v medosebnih odnosih med različnimi skupinami zaposlenih. Faktorje sem poimenovala glede na vsebinsko sorodnost:

- **Dobri odnosi** – vsebuje naslednje podstrukture: višji vodstveni delavci skrbijo za blaginjo ljudi, ki tukaj delajo; podjetje si prizadeva, da bi razvilo obojestranske dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami (kupci, delničarji, poslovnimi partnerji, skupnostjo in okoljevarstvenimi skupinami).
- **Sodelovanje in pomoč** – vsebuje naslednje podstrukture: manager pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih pogojev dela, tako da so medosebni odnosi zunaj službe čim manj pod stresom; zaposleni iz različnih oddelkov ali sektorjev v tej organizaciji sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev.

V Tabeli 3 je prikazan izbor podstruktur za posamezne faktorje v okviru razlike v medosebnih odnosih med različnimi skupinami zaposlenih.

Tabela 3: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v medosebnih odnosih med različnimi skupinami zaposlenih

	Faktor	
	1	2
Dobri odnosi z interesnimi skupinami	0,635	
Skrb za blaginjo zaposlenih	0,505	
Dobra prijateljstva med zaposlenimi	*	*
Upoštevanje zap. pri načrtovanju	*	*
Sodelovanje oddelkov		0,603
Pomoč managerja za uresničevanje dobrih pogojev dela		0,585

Legenda: * Faktorska utež < 0,4, spremenljivka izločena iz nadaljnje analize.

- Izbor faktorjev za razliko v zaupanju med različnimi skupinami zaposlenih
Za nadaljnjo analizo razlike v zaupanju med različnimi skupinami zaposlenih sem izbrala 2 faktorja, katerih lastne vrednosti so večje od 1. Ta dva faktorja pojasnjujeta 57,51 % variance v zvezi z razliko v zaupanju med različnimi skupinami zaposlenih. S pomočjo rotirane faktorske matrike, ki prikazuje izbor podstruktur za posamezne faktorje v okviru razlike v zaupanju med različnimi skupinami zaposlenih, in ki je prikazana v Tabeli 4, sem faktorje poimenovala glede na vsebinsko sorodnost:
 - **Zaupanje** – vsebuje naslednje podstrukture: raven zaupanja med managerji in delavci v tej organizaciji je visoka; pomembne informacije o »zdravju« poslovanja so zlahka dosegljive vsem zaposlenim.
 - **Zanesljivost** – vsebuje naslednje podstrukture: lahko se zanesem na svoje sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili; manager me podpre, ko sprejemam odločitev, povezano z mojim delom; drugi člani moje delovne skupine mi priskočijo na pomoč, ko sem preobremenjen ali imam težave pri delu; pri preizkušanju položajev in razumnem tveganju na delovnem mestu, da bi čimbolj povečal svojo storilnost, se počutim varnega.

Tabela 4: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v zaupanju med različnimi skupinami zaposlenih

	Faktor	
	1	2
Zanesljivost sodelavcev	0,679	
Pomoč sodelavcev	0,569	
Varnost pri tveganju	0,539	
Podpora managerja pri odločitvah	0,413	
Zaupanje manager/delavec		0,886
Dostopnost info o posl.		0,435

- Izbor faktorjev za razliko v moči med različnimi skupinami zaposlenih

Za nadaljnjo analizo razlike v moči med različnimi skupinami zaposlenih sem izbrala 2 faktorja, katerih lastne vrednosti so večje od 1. Ta dva faktorja pojasnjujeta 53,85 % variance v zvezi z razliko v moči med različnimi skupinami zaposlenih. S pomočjo rotirane faktorske matrike v Tabeli 5, ki prikazuje izbor podstruktur za posamezne faktorje v okviru razlike v moči med različnimi skupinami zaposlenih, sem faktorje poimenovala glede na vsebinsko sorodnost:

- **Moč vodstvenih delavcev** – vsebuje naslednje podstrukture: višji vodstveni delavci prilagajajo pravila poslovanja tako, da bi izboljšali svoj položaj v podjetju; bojim se moči, ki jo imajo višji vodstveni delavci nad mano.
- **Upoštevanje zaposlenih** – vsebuje naslednje podstrukture: višji vodstveni delavci mi zagotavljajo dovolj možnosti za pogovor z njimi o tem, kaj si mislim o poslovanju organizacije; višji vodstveni delavci prisluhnejo mojim zamislim ali predlogom za izboljšanje poslovanja, namesto da bi mi le ukazovali, kaj moram narediti.

Tabela 5: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v moči med različnimi skupinami zaposlenih

	Faktor	
	1	2
Poslušanje zamisli zaposlenih	0,780	
Pogovor z vodstvenimi delavci o posl.	0,550	
Prilagajanje pravil vodstvenih delavcev		0,810
Bati se moči vodstvenih delavcev		0,401
Izkoriščanje moči VD za izboljšanje blaginje zap.	*	*
Pravice vodstvenih delavcev	*	*

Legenda: *faktorska utež < 0,4, spremenljivka izločena iz nadaljnje analize.

- Izbor faktorjev za razliko v dojemanju resnice med različnimi skupinami zaposlenih

Za nadaljnjo analizo razlike v dojemanju resnice med različnimi skupinami zaposlenih sem izbrala 2 faktorja, katerih lastne vrednosti so večje od 1. Ta dva faktorja pojasnjujeta 59,42

% variance v zvezi z razliko v dojemanju resnice med vodstvenimi delavci in zaposlenimi. S pomočjo rotirane faktorske matrike v Tabeli 6, ki prikazuje izbor podstruktur za posamezne faktorje v okviru razlike v dojemanju resnice med različnimi skupinami zaposlenih, sem faktorje poimenovala glede na vsebinsko sorodnost:

- **Odkritost podjetja** – vsebuje naslednje podstrukture: v podjetju je le malo skritih načrtov; javna in natisnjena dokumentacija v tej organizaciji daje interesnim skupinam resnično ter popolno sliko njenega poslovanja in namenov.
- **Spodbujanje odkritosti** – vsebuje naslednje podstrukture: spodbujajo me, da managerjem dajem odkrite in pravočasne povratne informacije o katerikoli stvari, ki se nanaša na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti; informacijam, ki jih dobim od višjih vodstvenih delavcev, lahko verjamem; spodbujajo me, da o svojem delu govorim odkrito.

Tabela 6: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v dojemanju resnice med različnimi skupinami zaposlenih

	Faktor	
	1	2
Skriti načrti podj.	0,982	
Dokumenti posl. dajejo popolno sliko posl.	0,603	
Vključevanje zap. v načrtovanje	*	*
Odkrit govor o delu		0,769
Spodbujanje povratnih informacij		0,499
Zaupanje informacijam VD		0,448

Legenda: *faktorska utež < 0,4, spremenljivka izločena iz nadaljnje analize.

- Izbor faktorjev za razliko v prilagodljivosti med različnimi skupinami zaposlenih
 Za nadaljnjo analizo razlike v prilagodljivosti med različnimi skupinami zaposlenih sem izbrala 2 faktorja, katerih lastne vrednosti so večje od 1. Ta dva faktorja pojasnjujeta 57,77 % variance v zvezi z razliko v prilagodljivosti med različnimi skupinami zaposlenih. S pomočjo rotirane faktorske matrike v Tabeli 7, ki prikazuje izbor podstruktur za posamezne faktorje v okviru razlike v prilagodljivosti med različnimi skupinami zaposlenih, sem faktorje poimenovala glede na vsebinsko sorodnost:
- **Sledenje smernicam** – vsebuje naslednje podstrukture: ko zaradi zunanjih sprememb ne moremo doseči dogovorjenih ciljev poslovanja, se lahko o tem pogovorim s svojim nadrejenim in predlagam spremembe prvotnega načrta; predvidevamo najverjetnejše smernice in dogodke, ki lahko vplivajo na učinkovitost našega poslovanja in razvijamo načrte, s katerimi jih rešujemo; zaposlene spodbujajo k izpopolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti, da bi organizaciji lahko pomagali na različne načine; procesi upravljanja in tehnologija v podjetju pri delu omogočajo veliko mero prilagodljivosti.

- **Prilagodljivost** – vsebuje naslednje podstrukture: imam dovolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodim svojemu načinu dela; svojim strankam poskušamo omogočiti, da poslujejo z nami tako, kot jim najbolj ustreza.

Tabela 7: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v prilagodljivosti med različnimi skupinami zaposlenih

	Faktor	
	1	2
Predlog sprememb ob neuresničevanju ciljev	0,691	
Spodbujanje izpopolnjevanja	0,502	
Predvidevanje smernic	0,483	
Procesi upravljanja in tehnologija omogočajo prilagodljivost	0,428	
Prilagajanje strankam		0,699
Prilagodljivost nalog		0,612

- Izbor faktorjev za razliko v pooblaščenju med različnimi skupinami zaposlenih

Za nadaljnjo analizo razlike v pooblaščenju med različnimi skupinami zaposlenih sem izbrala 3 faktorje, katerih lastne vrednosti so večje od 1. Ti trije faktorji pojasnjujejo 69,37 % variance v zvezi z razliko v pooblaščenju med različnimi skupinami zaposlenih. S pomočjo rotirane faktorske matrike v Tabeli 8 na naslednji strani, ki prikazuje izbor podstruktur za posamezne faktorje v okviru razlike v pooblaščenju med različnimi skupinami zaposlenih, sem faktorje poimenovala glede na vsebinsko sorodnost:

- **Predstavljanje pobud** – vsebuje naslednjo podstrukturo: obseg področij, kjer lahko predstavim svoje pobude, je zelo velik.
- **Vlaganje v izpopolnjevanje** – vsebuje naslednjo podstrukturo: v podjetju vlagajo v nenehno izpopolnjevanje mojega znanja in sposobnosti.
- **Pooblaščenje zaposlenih in strank** – vsebuje naslednje podstrukture: dobil sem veliko pooblastil za dobro opravljanje svojega dela in prisluhnemo povratnim informacijam svojih kupcev (notranjih in zunanjih) in interesnih skupin ter delujemo v skladu z njimi, da bi izboljšali učinkovitost poslovanja.

Tabela 8: Rotirana faktorska matrika – določitev podstruktur za izbrane faktorje v okviru razlike v pooblaščenju med različnimi skupinami zaposlenih

	Faktor		
	1	2	3
Predstavitev pobud	0,798		
Samostojno iskanje rešitve za napake	*	*	*
Vpliv na načrtovanje v org.	0,592	0,597	

se nadaljuje

nadaljevanje

	Faktor		
	1	2	3
Vlaganje v izpopolnjevanje znanja		0,473	
Prisluhniti povratnim info kupcev/strank			0,605
Veliko pooblastil za delo			0,426

Legenda: *faktorska utež < 0,4, spremenljivka izločena iz nadaljnje analize.

Faktorska analiza je od 48-ih komponent organizacijske kulture izločila 8 komponent, preostalih 40 komponent pa združila v 16 faktorjev. Komponente, ki pripadajo določenemu faktorju, sem združila in oblikovala nove spremenljivke. Tako sem s faktorsko analizo večje število podatkov zmanjšala na manjše število, za katere pa lahko trdim, da predstavljajo resnično stvarnost. V nadaljnji analizi sem tako upoštevala 16 spremenljivk, ki določajo organizacijsko kulturo po Zoharjevi in Marshallu (2006).

3.4.3 ZANESLJIVOST MERSKEGA INSTRUMENTA

Za merjenje zanesljivosti sem uporabila eno od metod merjenja notranje konsistentnosti, in sicer Cronbachovo alfo, s katero preverjamo korelacijo med trditvami znotraj posameznih sklopov vprašanj (Leech, Barrett & Morgan, 2005, str. 63).

Kot je razvidno iz Tabele 9, Cronbachova alfa znaša 0,840, kar pomeni, da je zanesljivost merjenja zgledna. Rezultati analize so v Prilogi 4.

Tabela 9: Vrednost Cronbachove alfe

Cronbachova alfa	Standardizirana Cronbachova alfa	Število enot
0,840	0,852	16

Iz Tabele 10, ki prikazuje medsebojno povezanost komponent organizacijske kulture in vrednost Cronbachove alfe, če katerokoli komponento iz analize izločimo, je razvidno, da imata komponenti moč vodstvenih delavcev in vlaganje v izpopolnjevanje prenizek korelacijski koeficient (le-ta ne sme biti negativen oz. manjši od 0,3 (Leech et al., 2005, str.67), zato sta iz nadaljnje analize izločeni.

Tabela 10: Skupna korelacija in vrednost Cronbachove alfe, če katerokoli komponento izločimo iz analize

	Skupna korelacija	Cronbachova alfa, če komponento izločimo
Komunikacije	0,658	0,819
Poštenost	0,560	0,824
Pomoč in podpora podjetja	0,577	0,824
Dobri odnosi	0,585	0,823
Sodelovanje in pomoč	0,581	0,823
Zaupanje	0,479	0,829
Zanesljivost	0,639	0,823
Moč vodstvenih delavcev	-0,135*	0,866
Upoštevanje zaposlenih	0,607	0,822
Odkritost podjetja	0,425	0,834
Spodbujanje odkritosti	0,444	0,832
Sledenje/prilagajanje smernicam	0,660	0,821
Prilagodljivost	0,425	0,832
Predstavljanje pobud	0,346	0,838
Vlaganje v izpopolnjevanje	0,216*	0,844
Pooblaščenje zaposlenih in strank	0,512	0,828

Legenda: * koeficient korelacije prenizek ($<0,3$), komponenta izločena iz nadaljnje analize.

3.4.4 ANALIZA ODGOVOROV

V tem podpoglavju bom po posameznih elementih kulture na kratko prikazala rezultate odgovorov vseh anketiranih zaposlenih. Pri nekaterih sklopih trditev bom izpostavila skupino zaposlenih, katerih odgovori izstopajo od celotnega povprečja.

- Komunikacije (višji vodstveni delavci zagotovijo, da vsi zaposleni poznajo in razumejo cilje, vizijo in strategijo organizacije; prepričajo se, ali zaposleni poznajo svoj prispevek k dosežkom; vse zaposlene spodbujajo, da čimprej sporočijo slabe novice ali mogoče grožnje učinkovitosti poslovanja organizacije; o svojem delu dobivajo pravočasne in točne povratne informacije; zaposlene spodbujajo, da sami poiščejo povratne informacije; vsi zaposleni imajo možnost, da na pomemben način sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo). S temi trditvami se strinja 15,92 % vseh anketiranih, skoraj 10 % zaposlenih pa se s trditvami ne strinja. V povprečju so anketirani zaposleni neodločni.
- Poštenost (delovne naloge v skupini so pravično porazdeljene med posamezne člane; za svoje znanje, veščine in prispevke sem pošteno nagrajen; na delovna mesta so imenovani ljudje, ki najbolje zadovoljujejo potrebe dela – enako velja za proces napredovanja na delovnem mestu). S temi trditvami se strinja le slabih 10 % anketiranih zaposlenih, ostalih 90 % pa se s trditvami ne strinja oz. so neodločni. Od vseh različnih skupin zaposlenih se s

trditvami najmanj strinjajo zaposleni v oddelku Avtoreparaturni premazi ter oddelku Premazi za lesno industrijo.

- Pomoč in podpora podjetja (v podjetju zaposlenim pomagajo, da se učijo na neprikritih napakah in jih pri tem ne kaznujejo; podjetje podpre zaposlene, ko so pod pritiskom zaradi družinskih ali osebnih težav, ki negativno vplivajo na njihovo delovno učinkovitost; managerji spoštujejo zamisli in predloge vseh članov enote ali delovne skupine). Pri teh trditvah so zaposleni v povprečju neodločni, 24 % pa se jih s trditvami strinja. Najmanj se strinjajo v oddelku Materiali za cestno signalizacijo.
- Dobri odnosi (višji vodstveni delavci skrbijo za blaginjo ljudi, ki tukaj delajo; podjetje si prizadeva, da bi razvilo obojestranske dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami). Tudi pri trditvah o dobrih odnosih so anketirani zaposleni v povprečju neodločni, 30 % pa se jih s trditvami strinja. Skupine, ki bi izstopala pri tem vprašanju, ni.
- Sodelovanje in pomoč (manager pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih pogojev dela, tako da so medosebni odnosi zunaj službe čim manj pod stresom; zaposleni iz različnih oddelkov sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev) - s temi trditvami se strinja 21,23 % anketiranih zaposlenih, 37,17 % pa se s trditvami ne strinja. V povprečju so neodločni.
- Zaupanje (raven zaupanja med managerji in delavci v tej organizaciji je visoka; pomembne informacije o »zdravju« poslovanja so zlahka dosegljive vsem zaposlenim) - s tem se strinja kar 35 % zaposlenih, podoben odstotek pa se s trditvami ne strinja. Tako so zaposleni v povprečju še vedno neodločni. Od vseh anketiranih skupin zaposlenih se s temi trditvami najbolj strinjajo zaposleni v oddelku Škrobi in škrobni modifikati.
- Zanesljivost (lahko se zanesem na svoje sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili; manager me podpre, ko sprejemam odločitve, povezano z mojim delom; drugi člani moje delovne skupine mi priskočijo na pomoč, ko sem preobremenjen ali imam težave pri delu; pri preizkušanju položajev in razumnem tveganju na delovnem mestu, da bi čimbolj povečal svojo storilnost, se počutim varnega) – s tem se strinja skoraj 40 % anketiranih zaposlenih, vendar pa so zaposleni v povprečju še vedno precej neodločni. Najbolj naklonjeni tem trditvam so bili zaposleni, ki so v podjetju zaposleni od 0-5 let.
- Upoštevanje zaposlenih (višji vodstveni delavci mi zagotavljajo dovolj možnosti za pogovor z njimi o tem, kaj si mislim o poslovanju organizacije; višji vodstveni delavci prisluhnejo mojim zamislim ali predlogom za izboljšanje poslovanja, namesto da bi mi le ukazovali, kaj moram narediti) – s temi trditvami se strinja 37 % zaposlenih, v povprečju pa so bili tudi tu neodločni.
- Odkritost podjetja (v podjetju je le malo skritih načrtov; javna in natisnjena dokumentacija v tej organizaciji daje interesnim skupinam resnično ter popolno sliko njenega poslovanja in namenov) - s trditvami se dobrih 27 % anketiranih zaposlenih strinja, ostali pa se z njimi ne strinjajo oz. so neodločni. Tudi v povprečju so zaposleni glede odkritosti podjetja neodločni. S temi trditvami se najbolj strinja skupina zaposlenih uprava/izvršni direktor.
- Spodbujanje odkritosti (spodbujajo me, da managerjem dajem odkrite in pravočasne povratne informacije; informacijam, ki jih dobim od višjih vodstvenih delavcev, lahko verjamem; spodbujajo me, da o svojem delu govorim odkrito) – s tem se strinja kar 51 %

vseh anketiranih zaposlenih, najbolj pa se strinjajo zaposleni v oddelku Premazi za kovinsko industrijo.

- Sledenje smernicam (ko zaradi zunanjih sprememb ne moremo doseči dogovorjenih ciljev poslovanja, se lahko o tem pogovorim s svojim nadrejenim in predlagam spremembe prvotnega načrta; predvidevamo najverjetnejše smernice in dogodke, ki lahko vplivajo na učinkovitost našega poslovanja in razvijamo mogoče načrte, s katerimi jih rešujemo; zaposlene spodbujajo k izpopolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti, da bi organizaciji lahko pomagali na različne načine; procesi upravljanja in tehnologija v podjetju pri delu omogočajo veliko mero prilagodljivosti) – s tem se strinja dobrih 27 % anketiranih zaposlenih, dobrih 25 % pa se s trditvami ne strinja. V povprečju so zaposleni še vedno neodločni. Najbolj naklonjeni tem trditvam pa so zaposleni v oddelku Škrobi in škrobni modifikati.
- Prilagodljivost (imam dovolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodim svojemu načinu dela; svojim strankam poskušamo omogočiti, da poslujejo z nami tako, kot jim najbolj ustreza) – od vseh postavljenih trditev so zaposleni najbolj naklonjeni trditvam o prilagodljivosti, saj se z njimi strinja kar 55 % vseh anketiranih. Najbolj se strinjajo zaposleni, ki so v podjetju zaposleni od 0-5 let.
- Predstavljanje pobud (obseg področij, kjer lahko predstavim svoje pobude, je zelo velik) – s tem se je strinjalo le dobrih 28 % zaposlenih, kar 40 % pa se ni strinjalo. Najmanj so se strinjali zaposleni v oddelku Škrobi in škrobni modifikati, najbolj pa se strinjajo uprava/izvršni direktor.
- Pooblaščenje zaposlenih in strank (dobil sem veliko pooblastil za dobro opravljanje svojega dela ter prisluhnemo povratnim informacijam svojih kupcev in interesnih skupin ter delujemo v skladu z njimi, da bi izboljšali učinkovitost poslovanja) – s temi trditvami se je strinjalo dobrih 42 % anketiranih zaposlenih, vendar so zaposleni v povprečju še vedno neodločni. Najbolj se strinjajo uprava/izvršni direktor ter zaposleni, ki so v podjetju od 0-5 let.

3.4.5 ANALIZA VARIANCE

Analizo variance ANOVA sem začela z iskanjem razlik med vodstvenimi delavci in zaposlenimi, nadaljevala z iskanjem razlik med zaposlenimi glede na delovno dobo v podjetju in končala z iskanjem razlik med zaposlenimi v različnih proizvodno-prodajnih oddelkih. Zaradi obsežnosti raziskave bom podrobneje razložila le tiste rezultate, pri katerih so razlike statistično značilne.

Glede na to, da je bistvo moje diplomske naloge preverjanje enakosti oz. razlik povprečij med različnimi skupinami zaposlenih glede na organizacijsko kulturo, me v nadaljevanju zanimajo le povprečja. Test homogenosti varianc (angl. *Test of homogeneity of variances*) nam pove, ali so variance v skupinah enake ali različne. Za nadaljnje iskanje razlik med skupinami sem z analizo variance ANOVA preverila domnevo o enakosti povprečij v vseh skupinah.

Ker dobljeni rezultat velja le za vsaj dve skupini, sem povprečja med pari skupin zaposlenih posebej preverila še z Bonferronijevim testom, ki izračuna razliko v povprečjih, standardno napako za razliko, stopnjo značilnosti in 95 % interval zaupanja za razliko povprečij. Za vse tri teste velja, da statistično značilne razlike so, če je stopnja zanesljivosti manjša ali enaka 0,05 (Koprivnik, Kogovšek & Gnidovec, 2006, str. 55). Vsi rezultati analize so v Prilogi 5.

3.4.5.1 Analiza variance glede na funkcijo, ki jo zaposleni opravljajo v podjetju

- Komunikacije – Test homogenosti varianc je pokazal, da stopnja značilnosti v tem primeru znaša 0,017, kar pomeni, da so variance v vseh skupinah statistično značilno različne. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji v vsaj dveh skupinah enaki, saj stopnja značilnosti znaša 0,171. Ker to ne velja za vse skupine, sem povprečja med pari skupin preverila še z Bonferronijevim testom, ki je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnih komunikacijah ni.
- Poštenost – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,890. Analiza povprečij ANOVA je pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni (stopnja značilnosti je 0,024), vendar pa je Bonferronijev test pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni poštenosti med pari skupin ni.
- Pomoč in podpora – Test homogenosti varianc je v tem primeru pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,070. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,144). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni pomoči in podpori med pari skupin ni.
- Dobri odnosi – Tudi v tem primeru je test homogenosti varianc pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,404. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,191). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnih dobrih odnosih med pari skupin ni.
- Sodelovanje in pomoč – Na podlagi testa homogenosti varianc v tem primeru lahko trdim, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,130. Glede na analizo povprečij ANOVA lahko zagotovim, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,301). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem sodelovanju in pomoči med pari skupin ni.
- Zaupanje – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah različne, saj stopnja značilnosti znaša 0,008. Analiza povprečij ANOVA pa je pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,689). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem zaupanju med pari skupin ni.
- Zanesljivost – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,291. Analiza povprečij ANOVA je

pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,231). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni zanesljivosti med pari skupin ni.

- Upoštevanje zaposlenih – Test homogenosti varianc v tem primeru je pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,084. Tudi iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,583). Prav tako je Bonferronijev test pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem upoštevanju zaposlenih med pari skupin ni.
- Odkritost podjetja – Iz testa homogenosti varianc vidimo, da stopnja značilnosti znaša 0,063, kar pomeni, da so variance v vseh skupinah enake. Stopnja značilnosti pri preverjanju domnev o enakosti povprečij v vseh skupinah znaša 0,046, kar pomeni, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Iz Bonferronijevega testa (glej Tabela 11) je razvidno, da so statistično značilne razlike v povprečni odkritosti podjetja le med skupinama uprava/izvršni direktor in sodelavec/-ka, saj stopnja značilnosti znaša 0,040.

Tabela 11: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečni odkritosti podjetja za pare skupin

Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,976	0,532	0,207
	sodelavec/-ka	1,095	0,436	0,040*
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,976	0,532	0,207
	sodelavec/-ka	0,119	0,350	1,000
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-1,095	0,436	0,040*
	direktor/vodja	-0,119	0,350	1,000

Legenda: * Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05.

- Spodbujanje odkritosti – Iz testa homogenosti varianc vidimo, da stopnja značilnosti znaša 0,208, kar pomeni, da so variance v vseh skupinah enake. Stopnja značilnosti pri preverjanju domnev o enakosti povprečij v vseh skupinah znaša 0,024, kar pomeni, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Iz Bonferronijevega testa (glej Tabela 12) je razvidno, da so statistično značilne razlike v povprečnem spodbujanju odkritosti le med skupinama direktor/vodja in sodelavec/-ka, saj stopnja značilnosti znaša 0,020.

Tabela 12: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem spodbujanju odkritosti za pare skupin

Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,410	0,307	0,551
	sodelavec/-ka	-0,149	0,252	1,000
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,410	0,307	0,551
	sodelavec/-ka	-0,559	0,202	0,02*
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	0,149	0,252	1,000
	direktor/vodja	0,559	0,202	0,02*

Legenda: * Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05.

- Sledenje smernicam – Test homogenosti varianc v tem primeru je pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,570. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,790). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni pomoči in podpori med pari skupin ni.
- Prilagodljivost – Iz testa homogenosti varianc vidimo, da stopnja značilnosti znaša 0,408, kar pomeni, da so variance v vseh skupinah enake. Stopnja značilnosti pri preverjanju domnev o enakosti povprečij v vseh skupinah znaša 0,002, kar pomeni, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Iz Bonferronijevega testa (glej Tabelo 13) je razvidno, da so statistično značilne razlike v povprečni prilagodljivosti med skupinama uprava/izvršni direktor in direktor/vodja, saj sta pri obeh stopnji značilnosti manjši od 0,05.

Tabela 13: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečni prilagodljivosti za pare skupin

Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	1,2115*	0,35839	0,003*
	sodelavec/-ka	0,48913	0,29398	0,297
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-1,2115*	0,35839	0,003*
	sodelavec/-ka	-,72241*	0,23631	0,008
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-0,48913	0,29398	0,297
	direktor/vodja	,72241*	0,23631	0,008

Legenda: * Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05.

- Predstavljanje pobud – Iz testa homogenosti varianc vidimo, da stopnja značilnosti znaša 0,511, kar pomeni, da so variance v vseh skupinah enake. Stopnja značilnosti pri preverjanju domnev o enakosti povprečij v vseh skupinah znaša 0,000, kar pomeni, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Iz Bonferronijevega testa (glej v Tabeli 14) je razvidno, da so statistično značilne razlike v povprečnem predstavljanju pobud med skupinama uprava/izvršni direktor in sodelavec/-ka in skupinama direktor/vodja in sodelavec/-ka, saj sta pri obeh stopnji značilnosti manjši od 0,05.

Tabela 14: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem predstavljanju pobud za pare skupin

Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,538	0,454	0,713
	sodelavec/-ka	1,348	0,372	0,001*
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,538	0,454	0,713
	sodelavec/-ka	0,809	0,299	0,024*
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-1,348	0,372	0,001*
	direktor/vodja	-0,809	0,299	0,024*

Legenda: * Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05.

- Pooblaščenje zaposlenih in strank – Test homogenosti varianc v tem primeru je pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,330. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,321). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni pomoči in podpori med pari skupin ni.

3.4.5.2 Analiza variance glede na delovno dobo zaposlenih v podjetju

- Komunikacije – Test homogenosti varianc v tem primeru je pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,435. Iz analize povprečij ANOVA lahko zagotovim, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,529). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnih komunikacijah med pari skupin ni.
- Poštenost – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,523. Analiza povprečij ANOVA je pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,666). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni poštenosti med pari skupin ni.

- Pomoč in podpora – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,182. Analiza povprečij ANOVA je pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,096). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni pomoči in podpori med pari skupin ni.
- Dobri odnosi – Test homogenosti varianc v tem primeru je pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,356. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,417). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnih dobrih odnosih med pari skupin ni.
- Sodelovanje in pomoč – Testa homogenosti varianc v tem primeru je pokazal, da so variance v vseh skupinah različne, saj stopnja značilnosti znaša 0,026. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,585). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem sodelovanju in pomoči med pari skupin ni.
- Zaupanje – Test homogenosti varianc v tem primeru je pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,277. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,601). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem zaupanju med pari skupin ni.
- Zanesljivost – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,994. Analiza povprečij ANOVA je pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,112). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni zanesljivosti med pari skupin ni.
- Upoštevanje zaposlenih – Test homogenosti varianc je v tem primeru pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,556. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,238). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem upoštevanju zaposlenih med pari skupin ni.
- Odkritost podjetja – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,685. Analiza povprečij ANOVA je pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,156). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečni odkritosti podjetja med pari skupin ni.
- Spodbujanje odkritosti – Test homogenosti varianc je v tem primeru pokazal, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,389. Iz analize povprečij ANOVA je razvidno, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,052). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem spodbujanju odkritosti med pari skupin ni.
- Sledenje smernicam – Iz testa homogenosti varianc je razvidno, da stopnja značilnosti znaša 0,329, kar pomeni, da so variance v vseh skupinah enake. Stopnja značilnosti pri

preverjanju domnev o enakosti povprečij v vseh skupinah znaša 0,034, kar pomeni, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Iz Bonferronijevega testa (glej Tabela 15) je razvidno, da so statistično značilne razlike v povprečnem sledenju smernicam le med skupinama zaposleni z delovno dobo v tem podjetju 0-5 let in zaposleni z delovno dobo 10-15 let, saj stopnja značilnosti znaša 0,023.

Tabela 15: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem sledenju smernicam za pare skupin

Število let v podjetju	Število let v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
0-5	5-10	0,286	0,236	1,000
	10-15	0,670	0,227	0,023*
	15 in vec	0,380	0,202	0,372
5-10	0-5	-0,286	0,236	1,000
	5-10	0,384	0,227	0,558
	15 in vec	0,095	0,202	1,000
10-15	0-5	-0,670	0,227	0,023*
	5-10	-0,384	0,227	0,558
	15 in vec	-0,290	0,190	0,787
15 in vec	0-5	-0,380	0,202	0,372
	5-10	-0,095	0,202	1,000
	10-15	0,290	0,190	0,787

Legenda: * Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05.

- Prilagodljivost – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru je razvidno, da so variance v vseh skupinah različne, saj stopnja značilnosti znaša 0,011. Stopnja značilnosti pri preverjanju domnev o enakosti povprečij v vseh skupinah znaša 0,001, kar pomeni, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Iz Bonferronijevega testa (glej Tabela 16) je razvidno, da so statistično značilne razlike v povprečni prilagodljivosti med skupinama, zaposlenimi v tem podjetju od 0-5 let, in zaposlenimi od 10-15 let, kot tudi med skupinama, zaposlenimi od 0-5 let in zaposlenimi 15 in več let, saj je pri obeh stopnja značilnosti manjša od 0,05.

Tabela 16: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečni prilagodljivosti za pare skupin

Število let v podjetju	Število let v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
0-5	5-10	0,500	0,242	0,246
	10-15	0,986	0,232	0,000*
	15 in več	0,644	0,206	0,014*
5-10	0-5	-0,500	0,242	0,246
	10-15	0,486	0,232	0,231
	15 in več	0,144	0,206	1,000
10-15	0-5	-0,986	0,232	0,000*
	5-10	-0,486	0,232	0,231
	15 in več	-0,341	0,195	0,494
15 in več	0-5	-0,644	0,206	0,014*
	5-10	-0,144	0,206	1,000
	10-15	0,341	0,195	0,494

Legenda: * Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05.

- Predstavljanje pobud – Iz testa homogenosti varianc v tem primeru vidimo, da so variance v vseh skupinah enake, saj stopnja značilnosti znaša 0,615. Analiza povprečij ANOVA je pokazala, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah enaki (stopnja značilnosti je 0,840). Tudi Bonferronijev test je pokazal, da statistično značilnih razlik v povprečnem predstavljanju pobud med pari skupin ni.
- Pooblaščenje zaposlenih in strank – Iz testa homogenosti varianc je razvidno, da stopnja značilnosti znaša 0,432, kar pomeni, da so variance v vseh skupinah enake. Stopnja značilnosti pri preverjanju domnev o enakosti povprečij v vseh skupinah znaša 0,044, kar pomeni, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Iz Bonferronijevega testa (glej Tabelo 17) je razvidno, da so statistično značilne razlike v povprečnem pooblaščenju zaposlenih in strank le med skupinama, zaposleni z delovno dobo v tem podjetju 0-5 let, in zaposleni, z delovno dobo v tem podjetju 10-15 let, saj stopnja značilnosti znaša 0,031.

Tabela 17: Bonferronijev test za ugotavljanje razlike v povprečnem pooblaščenju zaposlenih in strank za pare skupin

Število let v podjetju	Število let v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
0-5	5-10	0,262	0,246	1,000
	10-15	0,672	0,236	0,031*
	15 in več	0,344	0,210	0,626
5-10	0-5	-0,262	0,246	1,000
	10-15	0,410	0,236	0,507
	15 in več	0,082	0,210	1,000

se nadaljuje

nadaljevanje

Število let v podjetju	Število let v podjetju	Razlika v povprečjih	Std. napaka	St. značilnosti
10-15	0-5	-0,672	0,236	0,031*
	5-10	-0,410	0,236	0,507
	15 in več	-0,329	0,198	0,598
15 in več	0-5	-0,344	0,210	0,626
	5-10	-0,082	0,210	1,000
	10-15	0,329	0,198	0,598

Legenda: * Statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,05.

3.4.5.3 Analiza variance glede na delovno področje zaposlenih

Na podlagi testa homogenosti varianc, analize povprečij ANOVA in Bonferronijevega testa za preverjanje razlik v povprečjih za vsak par skupin, lahko rečem, da statistično značilnih razlik med skupinami zaposlenih na različnih delovnih področjih ni. Rezultati analize so v Prilogi 5.

4 DISKUSIJA

Kljub temu da uporabljam manj tradicionalno teorijo in merske instrumente Zoharjeve in Marshalla, je faktorska analiza potrdila, da je področje organizacijske kulture precej raziskano, saj je izmed 48-ih komponent organizacijske kulture izločila le 8 izmed njih, preostalih 40 komponent pa je združila v 16 faktorjev, ki sem jih nato preoblikovala v nove spremenljivke. Zanesljivost merskega instrumenta oz. vprašalnika sem preverila tudi s Cronbachovo alfo, katere vrednost je znašala 0,840, vendar pa je vseeno iz nadaljnje analize izločila 2 spremenljivki, ki določata organizacijsko kulturo.

Tako sem dobila veljaven in zanesljiv merski instrument, ki je vseboval 14 elementov organizacijske kulture, in sicer komunikacije, poštenost, pomoč in podpora, dobri odnosi, sodelovanje in pomoč, zaupanje, zanesljivost, upoštevanje zaposlenih, odkritost podjetja, spodbujanje odkritosti, sledenje smernicam, prilagodljivost, predstavljanje pobud ter pooblašcanje zaposlenih in strank, ki so jih anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Statistično obdelavo zbranih podatkov sem začela s pregledom opisnih spremenljivk, na podlagi katerih lahko iz zbranih podatkov ugotovimo, koliko se določena anketirana skupina v povprečju strinja oz. ne strinja s posameznimi trditvami, povprečno vrednost celotnega sklopa trditev, kot tudi minimalno in maksimalno vrednost odgovora.

V skupinah zaposlenih glede na funkcijo, ki jo opravljajo v podjetju, glede na delovno dobo v podjetju Helios ter glede na proizvodno-prodajni oddelek, so bili zaposleni v vseh skupinah dokaj neodločni pri trditvah o komunikacijah, poštenosti, pomoči in podpori podjetja, dobrih odnosih, sodelovanju in pomoči, zaupanju, zanesljivosti, upoštevanju zaposlenih, odkritosti podjetja, sledenju smernicam ter predstavljanju pobud, saj se odgovori večinoma gibljejo okoli srednje vrednosti. Malo bolj se strinjajo le z zanesljivostjo, s spodbujanjem odkritosti, s prilagodljivostjo ter s pooblaščenjem zaposlenih in strank. Zaposleni glede na delovno dobo v podjetju ter zaposleni iz različnih proizvodno-prodajnih oddelkov pa se ne strinjajo s poštenostjo.

Gledano na celotne rezultate je pri odgovorih o dobrih odnosih ter sodelovanju in pomoči rezultat neodločnosti lahko posledica napake centralne tendence, za katero je značilno, da so anketiranci nagnjeni k odgovarjanju s srednjimi vrednostmi in se izogibajo skrajnimi (Jamšek, 1998, str. 233). Pri vseh ostalih odgovorih, pri katerih se je izkazalo, da so anketirani zaposleni v povprečju neodločni, pa je rezultat lahko posledica odgovarjanja s skrajnimi vrednostmi.

Kakor je tudi razvidno iz odgovorov, se anketirani zaposleni ne strinjajo edino s poštenostjo. Torej so mnenja, da naloge niso pravično porazdeljene med posamezne člane, da niso pravično nagrajeni za svoje znanje, veščine in prispevke ter da sistem napredovanja na delovnem mestu ni pošten oz. da na delovna mesta niso imenovani ljudje, ki najbolj zadovoljujejo potrebe dela. Podjetje bi za izboljšanje le-tega lahko zaposlene podrobneje seznanilo z opisom njihovega delovnega mesta, s katerim so določena dela in naloge, zahtevnost dela, pogoji ipd., ter od tega ne bi preveč odstopali. Podjetje bi lahko na določena obdobja uvedlo tudi individualno nagrajevanje zaposlenih za uspešnost pri delu in za posebne dosežke. Glede napredovanja na delovnem mestu pa bi lahko napredovanje razčlenili na več stopenj in ga izvajali na določena obdobja (npr. na dve leti), tako da bi zaposleni lahko prej napredovali.

Največji poudarek v analizi organizacijske kulture pa sem namenila iskanju razlik v organizacijski kulturi med različnimi skupinami zaposlenih. Analizo sem začela z iskanjem razlik med zaposlenimi glede na funkcijo, ki jo opravljajo v podjetju, med zaposlenimi, glede na dolžino delovne dobe v podjetju Helios, ter med zaposlenimi v različnih proizvodno-prodajnih oddelkih.

Tako sem z analizo organizacijske kulture prišla do številnih ugotovitev. Največ razlik v organizacijski kulturi se je pokazalo med zaposlenimi glede na funkcijo, ki jo opravljajo v podjetju, saj so se razlike pokazale v štirih elementih organizacijske kulture. Med zaposlenimi glede na delovno dobo v podjetju Helios so se pokazale razlike pri treh elementih organizacijske kulture, le pri zaposlenih, glede na proizvodno-prodajni oddelek, razlik ni.

Med zaposlenimi glede na funkcijo, ki jo opravljajo v podjetju, ni razlik v komunikacijah, poštenosti, pomoči in podpori, dobrih odnosih, sodelovanju in pomoči, zaupanju, zanesljivosti, upoštevanju zaposlenih, sledenju smernicam ter pooblašcanju zaposlenih in strank.

So se pa razlike pokazale pri odkritosti podjetja med skupino zaposlenih uprava/izvršni direktor in zaposlenimi. Tako se uprava/izvršni direktor v povprečju bolj strinjajo, da natisnjena in javna dokumentacija prikazuje popolno sliko poslovanja in da je v podjetju le malo skritih načrtov. Razlog za razliko je verjetno v tem, da uprava/izvršni direktor poskušajo prikazati čimbolj realno sliko poslovanja podjetja in se trudijo, da načrtov ne skrivajo pred zaposlenimi. Z vidika zaposlenih pa je mogoče razlog v tem, da zaposleni niso popolnoma obveščeni, kaj natisnjena in javna dokumentacija vsebuje, je ne prebirajo redno in tudi v tem, da si na podlagi opravljenega dela ustvarjajo svojo sliko celotnega poslovanja.

Tudi pri spodbujanju odkritosti so se pokazale razlike med direktorji/vodji in zaposlenimi. Direktorji/vodje se v povprečju manj strinjajo s tem, da jih nadrejeni spodbujajo k odkritim in pravočasnim informacijam, k odkritemu govoru o svojem delu in manj zaupajo informacijam vodstvenih delavcev.

Na tem mestu bi podjetju za odpravljanje teh razlik predlagala krajše občasne, tedenske ali mesečne sestanke, odvisno od količine informacij, kjer bi vodje zaposlene seznanjali z novostmi. Podjetje bi tudi lahko redno (ali kot nagrado za uspešno opravljeno delo) organiziralo družabna, neformalna srečanja, kot so pikniki, skupne aktivnosti ali izleti, ki potekajo izven podjetja in v sproščenem vzdušju, kjer bi se krepile vezi prijateljstva in zaupanja, kar bi pripomoglo k večji odkritosti.

Glede prilagodljivosti se za razliko od uprave/izvršnih direktorjev in direktorjev/vodij zaposleni v povprečju bolj strinjajo, da svoje naloge lahko prilagodijo načinu dela ter da strankam poskušajo omogočiti, da poslujejo z njimi tako, kot jim najbolj ustreza. Razlog je verjetno v tem, da delo skupin zaposlenih uprava/izvršni direktor in direktor/vodja poteka bolj po ustaljenih, preverjenih vzorcih in procesih in je bolj organizirano, zato verjetno ni tako prilagodljivo kot delo ostalih zaposlenih oz. je že prilagojeno načinu dela, ki jim najbolj ustreza.

Pri predstavljanju pobud, obsegu področij, kjer zaposleni lahko predstavijo pobude, so se pokazale razlike med upravo/izvršnimi direktorji in direktorji/vodji ter med ostalimi zaposlenimi. Vodstveni delavci v podjetjih so velikokrat primorani dati pobude oz. predloge, največkrat v povezavi z izboljšanjem poslovanja. Glede na to, da pokrivajo večje področje poslovanja, imajo za to tudi več možnosti. Obseg področij, kjer zaposleni lahko predstavi svoje pobude, se največkrat giblje le okoli njihovega lastnega dela. Podjetje Helios enkrat letno organizira oddajo koristnih predlogov, kjer lahko vsi zaposleni predstavijo svoje

predloge in pobude s kateregakoli področja in najboljše, najbolj koristne, inovativne predloge tudi nagradijo.

Razlike med zaposlenimi, glede na dolžino delovne dobe v podjetju Helios, so se pokazale le pri sledenju smernicam, prilagodljivosti in pooblašcanju zaposlenih in strank. V vseh treh primerih so bile razlike med zaposlenimi z delovno dobo od 0-5 let in zaposlenimi z delovno dobo 10-15 let, v prilagodljivosti pa tudi med skupinama zaposlenih od 0-5 let in tistimi, ki so v podjetju že več kot 15 let.

Tako se zaposleni od 0-5 let v povprečju bolj strinjajo, da se lahko pogovorijo z nadrejenim, če ne dosežejo zastavljenih ciljev, da v podjetju predvidevajo smernice, ki vplivajo na učinkovitost poslovanja, da jih spodbujajo k izpopolnjevanju znanja, da lahko prilagodijo naloge svojemu delu ter da se prilagajajo strankam in poslujejo z njimi, kot njim najbolj ustreza.

To kaže na to, da zaposleni od 0-5 let poskušajo delovati v skladu s procesi in načini dela, ki so jim bili predstavljeni in prikazani ob prihodu v podjetje. Zaposleni, ki so v podjetju več kot 10 let, svoje delo opravljajo po nekem ustaljenem načinu, ki so ga izoblikovali na podlagi dolgoletnih izkušenj. Prvih pet let pa se v podjetju zaposleni šele privajajo na delo in spoznavajo okolje, v katerem delajo, zato tudi potrebujejo večjo mero prilagodljivosti.

Pri analizi razlik v organizacijski kulturi med zaposlenimi glede na to, v katerem proizvodno-prodajnem oddelku so zaposleni, so rezultati pokazali, da med temi skupinami zaposlenih razlik ni. Na podlagi tega lahko sklepam, da ima vrhnji management razvit nek sistem vrednot in prepričanj in deluje v skladu s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja. V tem duhu vodi svoje zaposlene, s tem pa vpliva na njihove vrednote, prepričanja in vedenje, posledično tudi na organizacijsko kulturo. Tako vsi zaposleni v podjetju, ne glede na oddelek, v katerem so zaposleni, sledijo viziji in poslanstvu in stremijo k doseganju zastavljenih skupnih ciljev podjetja.

SKLEP

Strokovnjaki na področju organizacijske kulture še vedno nimajo enotnega mnenja, kaj pomeni pojem organizacijska kultura, vendar pa vsi podajajo podobne definicije. Tako jo pojmujejo kot sistem vrednot, norm, prepričanj, ki si jih delijo člani združbe, kot značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov, kako zaposleni delujejo skupaj in na kakšen način vlagajo svojo energijo v delo in organizacijo v celoti ipd. Skupno vsem je, da na nek način organizacijsko kulturo predstavljajo ljudje. Ljudje smo si različni, zato se tudi kultura razlikuje od podjetja do podjetja in jo je zato skoraj nemogoče posnemati v celoti.

Kot taka organizacijska kultura pridobiva vse večji pomen in vse pogostejše slišimo, da predstavlja prednostni položaj podjetja v primerjavi s konkurenti oz. konkurenčno prednost podjetja na trgu. Zato jo številni štejejo med ključne dejavnike uspešnosti.

Za raziskavo organizacijske kulture v podjetju Helios sem izbrala tip kulture po Zoharjevi in Marshallu (2006), ki ga nista posebej poimenovala, vendar pa naj bi podjetje s tako kulturo lahko dosegalo konkurenčno prednost na trgu. Tako sta avtorja izpostavila 8 ključnih elementov kulture, in sicer komunikacija, poštenost, medosebni odnosi, zaupanje, moč, resnica, prilagodljivost in pooblaščenje.

Na podlagi trditev, ki veljajo za vsakega od zgoraj navedenih elementov kulture, sem oblikovala anketni vprašalnik, s katerim sem želela preveriti kulturo v podjetju Helios med zaposlenimi ter poiskati razlike med določenimi skupinami zaposlenih. Glede na to, da vprašalnik še nikoli ni bil uporabljen in preizkušen v tak namen, sem na začetku analiz najprej preverila zanesljivost in veljavnost vprašalnika. Na splošno se mi zdi vprašalnik dober in uporaben, lahko bi še povečala mersko lestvico, da bi se izognila ocenjevanju srednjih vrednosti in poskušala povečati število anketirancev, saj bi s tem omilila povprečne rezultate, ki se gibljejo okoli srednje vrednosti in ki so posledica ocenjevanja skrajnih vrednosti.

V raziskavi je sodelovala le slaba četrtnina vseh zaposlenih v podjetju, vendar pa je velikost vzorca zadovoljiva in lahko rečem, da dobljeni rezultati veljajo za celotno podjetje. Slabša pripravljenost na sodelovanje je verjetno posledica izbranega obdobja anketiranja, občutljivih področij anketiranja kot tudi mogoče slabe izkušnje glede anonimnosti anket. Zaposleni so bili tudi dokaj neodločni pri odgovarjanju, kar je lahko posledica osebnih značilnosti anketirancev, ki hitro odgovarjajo na vprašanja, se vprašanjem preveč posvečajo in preveč razmišljajo, tako da se na koncu ne morejo opredeliti.

Kot sem že omenila, so bili zaposleni pri odgovorih precej neodločni, vendar gledano v celoti imajo precej enotno kulturo, saj med različnimi skupinami zaposlenih ni veliko razlik. Tudi razlike, ki so se pokazale, lahko odpravijo in s tem še bolj pripomorejo k večji motiviranosti in storilnosti zaposlenih, posledično tudi k večji uspešnosti in konkurenčni prednosti podjetja na trgu.

Tipologija, ki sta jo razvila Zoharjeva in Marshall, se mi zdi uporabna, saj so elementi, ki sestavljajo ta tip kulture, zaželeni in pomembni tudi v vsakdanjem življenju. Zato njihova prisotnost v podjetju lahko vpliva na vzdušje na delovnem mestu, s tem pa tudi na motiviranost in storilnost zaposlenih. Tako lahko posredno povečajo uspešnost in konkurenčno prednost podjetja na trgu.

V prihodnosti bi bilo raziskavo z uporabo vprašalnika po Zoharjevi in Marshallu smiselno izvesti za celotno podjetje Helios in tudi za podjetja, ki sestavljajo Skupino Helios. Glede na to, da se je oddelek Premazi za kovinsko industrijo preselil na drugo lokacijo, bi lahko čez čas

preverili ujemanje njihove kulture s preostalimi oddelki. Zaradi vse večjega povezovanja organizacijske kulture z uspešnostjo poslovanja in konkurenčno prednostjo pa bi lahko dejansko preverili vpliv organizacijske kulture na uspešnost poslovanja in konkurenčno prednost.

LITERATURA IN VIRI

1. Ashkanasy N., M., Wilderom C., P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. London: Sage publications, Inc.
2. Beach, L. R. (1993). *Making the right decision: organizational culture, vision and planning*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Benčina Crnić, S. (2001). Raziskava organizacijske kulture zahteva tudi reševanje ugotovljenih izzivov. *Združenje svetov delavcev Slovenije, ŠCID*. Najdeno 16. septembra na spletni strani <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010822.doc>
4. Cameron K., S., & Quinn R., E. (1998). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Reading: Addison – Wesley.
5. *Culture*. Najdeno 18. januarja 2011 na spletni strani <http://www.geerthofstede.nl/culture.aspx>.
6. Daft, R. L. (1994). *Management* (3rd ed.). Fort Worth (TX): the Dryden Press.
7. Deal, T., & Kennedy, A. (1988). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin books.
8. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989). *Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence*. Najdeno 19. januarja 2011 na spletni strani <http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-1989-Preliminary-Evidence.sflb.ashx>
9. Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications
10. Fisher, C. J. (2000). *Like it or not ... culture matters*. Najdeno 18. januarja 2011 na spletni strani <http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Fisher-2000-Like-it-Not.sflb.ashx>
11. Fisher, C. J., & Alford, R. J. (2000). *Consulting on culture: A new bottom line*. Najdeno 18. januarja 2011 na spletni strani <http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Fisher-2000-Consulting-Culture-new-bottom-line.sflb.ashx>
12. Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija, temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
13. Gruban, B. (2003). (Nova) organizacijska kultura in vrednote: HRM je mrtev. Živel HRM! *Združenje svetov delavcev Slovenije*. Najdeno 16. septembra 2010 na spletni strani <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030906.doc>
14. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
15. Helios, d.d. (2010). *Interno gradivo podjetja Helios, d.d.* Domžale: Helios, d.d.
16. Heskett, J.L., & Kotter, J.P. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
17. Hofstede, G., & Hofstede G., J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival* (2nd ed.). New York: McGraw – Hill.
18. Hofstede, G. J., Pedersen, P.B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje*

- kulture: primeri, vaje in simulacije. Ljubljana: Družba Piano.
19. House, R. J. et al. (2004). *Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE*. Najdeno 12. februarja 2011 na spletni strani <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>
 20. Jamšek, F. (1998). Ocenjevanje delovnih dosežkov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 213-244). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 21. Kavčič, B. (2003). Uspešna organizacijska kultura. *Združenje svetov delavcev Slovenije*. Najdeno 16. septembra 2010 na spletni strani <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc>
 22. Khan, A. (2005). Matching people with organizational culture. *The manager.org*. Najdeno 16. septembra 2010 na spletni strani http://www.themanager.org/HR/Matching_People_with_Organizational_Culture.pdf
 23. Koprivnik S., Kogovšek, T., & Gnidovec, M. (2006). *Analize podatkov z SPSS-om 12.0, Predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 24. Leech N., L., Barrett K., C., & Morgan G., A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: use and interpretation* (2. izdaja). London: Erlbaum associates, Inc.
 25. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
 26. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 27. Mihelič, K. K. (2008). Vrednote in organizacijska kultura. V B. Rusjan, J. Kovač & R. Rozman (ur.), *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov/9 znanstveno posvetovanje o organizaciji, Brdo pri Kranju, 26. september 2008* (str. 32-39). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management.
 28. Možina, S. (2002a). Odnosi, nasprotja v organizaciji. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Management znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 580-616). Maribor: Založba Pivec.
 29. Možina, S. (2002b). Vodja in vodenje. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Management znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 498-539). Maribor: Založba Pivec.
 30. Musek Lešnik, K. (2006). Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture. *IPSOS*. Najdeno 20. septembra 2010 na spletni strani <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html>
 31. *Predstavitev podjetja Helios, d.d.* Najdeno 12. junija 2010 na spletni strani <http://www.helios-group.eu/slo>
 32. Ramadan, W.H. (2010). *The influence of organizational culture on sustainable competitive advantage of small & medium sized establishments*. Najdeno 12. februarja 2011 na spletni strani <http://www.g-casa.com/conferences/budapest/papers/Ramadan1.pdf>
 33. Rosseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. V B. Schneider (ur.), *Climate and culture: an evolution of constructs* (str. 153-192). San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
 34. Rován, J. (2008). Metoda glavnih komponent in faktorska analiza. *Vodnik po predavanjih MTRD*. Najdeno 04. oktobra 2010 na spletni strani <http://www.studentarija.net/portal/baza-znanja-zapiski-predmet/0/639/1/Metode-in-tehnike-raziskovalnega-dela>

35. Rovan, J., & Turk, T. (2008). *Analiza podatkov s SPSS za Windows* (2. izd., 1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Sadri, G., & Lees, B. (2001). *Developing corporate culture as a competitive advantage*. Najdeno 25. februarja 2011 na spletni strani <http://www.psz.utm.my/Corporate%20Culture/cc5.pdf>.
39. Schein, H. E. (1997). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
40. Schwartz, S. H. (1999). *A theory of cultural values and some implications for work*. Najdeno 18. januarja 2011 na spletni strani <http://www.sjsu.edu/people/sharon.glazer/courses/psyc190/s1/Schwartz%201999.pdf>
41. Schwartz, S. H. (2006). *Basic human values: an overview*. Najdeno 12. februarja 2011 na spletni strani <http://www.yourmorals.org/schwartz.2006.basic%20human%20values.pdf>
42. Schwartz, S. H. (2008). *Dr. Shalom H. Schwartz, raziskovalec vrednot*. Najdeno 12. februarja 2011 na spletni strani http://www.mladina.si/tehdnik/200844/dr__shalom_h__schwartz__raziskovalec_vrednot
43. Tabachnick G., B., & Fidell S., L. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). London: Allyn and Bacon.
44. Tavčar, M. I. (2000). *Etika, kultura in olika managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
45. Tavčar, M. I. (2002). Kultura dežel in organizacij. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Management znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 176-205). Maribor: Založba Pivec.
46. Thompson, K. R., & Luthans, F. (1990). Organizational culture: a behavioral perspective. V B. Schneider (ur.), *Climate and culture: an evolution of constructs* (str. 319-344). San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
47. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
48. Trompenaars, F. (2003). *Izzivi vodenja – vizije, vrednote, kulture*. Bled: IECD – Poslovna šola Bled.
49. Trompenaars, F., & Hampden – Turner, C. (2003). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity and business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
50. *Vizija in poslanstvo Skupine Helios*. Najdeno 12. junija 2010 na spletni strani <http://www.helios-group.eu/slo/skupina-helios/vizija-in-poslanstvo>
51. Zagoršek, H., & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57-77). Ljubljana: Časnik Finance.
52. Zohar, D., & Marshall, I. (2006). *Duhovni kapital: bogastvo, od katerega lahko živimo*. Ljubljana: Tozd.
53. Zupan, N., Kaše, R., Črnigoj, M., Poljaković, S., Tomažin, V., & Umberger, T. (2005). *Značilnosti in razlike v organizacijski kulturi podjetij v Skupini Helios: primer Helios*,

Color in Zvezda Helios. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 327-348). Ljubljana: Časnik Finance.

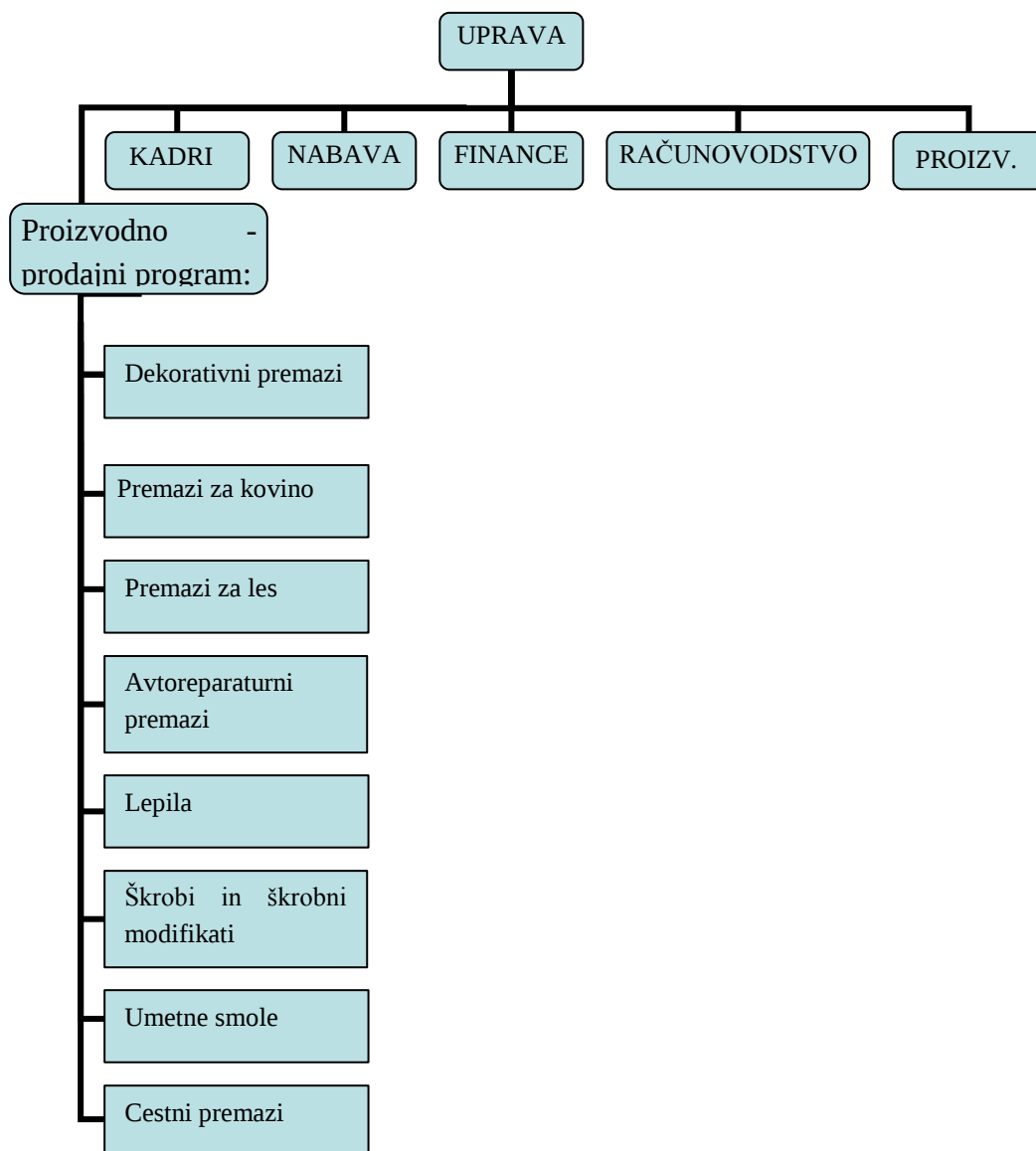
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organigram podjetja	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	2
Priloga 3: SPSS izpisi faktorske analize	7
Priloga 4: SPSS izpisi Cronbachova alfa	23
Priloga 5: SPSS izpisi ONE-WAY ANOVA	24
Priloga 6: SPSS izpis sintaks za izračun novih spremenljivk	90

Priloga 1: Organigram podjetja

Slika 1: Organigram podjetja Helios



Priloga 2: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Prosim Vas za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, saj mi boste s tem omogočili napisati s podatki podkrepljeno in kakovostno diplomsko nalogo z naslovom Analiza organizacijske kulture v podjetju Helios TBLUS d.o.o.

Vprašalnik, ki je pred Vami, je sestavljen iz dveh sklopov vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na organizacijsko kulturo v vašem podjetju, drugi sklop pa vsebuje vprašanja demografske narave.

NAVODILA: V prvem sklopu vprašanj za navedene trditve na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) označite koliko se strinjate s posamezno trditvijo. Če odgovora nimate, označite X (nimam odgovora). V drugem sklopu vprašanj obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

Vprašalnik Vam bo vzel 10 min časa, odgovori bodo **anonimni** in uporabljeni le za namen diplomskega dela.

Najlepša hvala za sodelovanje!

Lep pozdrav,

Nataša Buinac

1. Prvi sklop vprašanj se nanaša na organizacijsko kulturo v vašem podjetju, zato na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) označite ustrezen odgovor. Če odgovora nimate, označite X (nimam odgovora):

Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	Nimam odgovora
1	2	3	4	5	X

KOMUNIKACIJE						
Višji vodstveni delavci zagotovijo, da vsi zaposleni poznajo in razumejo cilje, vizijo in strategijo organizacije.						
	1	2	3	4	5	X
Managerji se prepričajo ali zaposleni poznajo svoj prispevek k dosežkom.						
	1	2	3	4	5	X

V podjetju vse zaposlene spodbujajo, da čimprej sporočijo slabe novice ali mogoče grožnje učinkovitosti poslovanja organizacije.	1	2	3	4	5	X
O svojem delu dobivamo pravočasne in točne povratne informacije.	1	2	3	4	5	X
Zaposlene v podjetju spodbujajo, da sami poiščejo povratne informacije pri notranjih in zunanjih kupcih ali strankah o tem, kako bi lahko bolje zadovoljili njihove potrebe.	1	2	3	4	5	X
Vsi zaposleni imajo možnost, da na pomemben način sodelujejo pri odločitvah, ki jih zadevajo.	1	2	3	4	5	X

POŠTENOST						
Delovne naloge v skupini so pravično porazdeljene med posamezne člane.	1	2	3	4	5	X
Za svoje znanje, veščine in prispevke, ki jih dajem tej organizaciji, sem pošteno nagrajen.	1	2	3	4	5	X
Na delovna mesta so imenovani ljudje, ki najbolje zadovoljujejo potrebe dela. Enako velja za proces napredovanja na delovnem mestu.	1	2	3	4	5	X
V podjetju zaposlenim pomagajo, da se učijo na neprikritih napakah in jih ne kaznujejo.	1	2	3	4	5	X
Podjetje podpre zaposlene, ko so pod pritiskom zaradi družinskih ali osebnih težav, ki negativno vplivajo na njihovo delovno učinkovitost.	1	2	3	4	5	X
Managerji spoštujejo zamisli in predloge vseh članov enote ali delovne skupine.	1	2	3	4	5	X

MEDOSEBNI ODNOSI						
Višji vodstveni delavci skrbijo za blaginjo ljudi, ki tukaj delajo.	1	2	3	4	5	X
Z nekaterimi sodelavci sem sklenil dobra prijateljstva.	1	2	3	4	5	X
Podjetje si prizadeva, da bi razvilo obojestranske dobre, dolgoročne odnose z vsemi interesnimi skupinami (kupci, delničarji, poslovnimi partnerji, skupnostjo in okoljevarstvenimi skupinami).	1	2	3	4	5	X
Ko v podjetju načrtujejo delo v prihodnosti in njen finančni proračun, pazljivo pretehtajo vprašanja zaposlenih, ki jih je treba upoštevati, da bi dosegli želene cilje.	1	2	3	4	5	X
Manager mi pomaga pri razporejanju delovnih ur in uresničevanju dobrih pogojev dela, tako da so moji medosebni odnosi zunaj službe čim manj pod stresom.	1	2	3	4	5	X
Zaposleni iz različnih oddelkov ali sektorjev v tej organizaciji sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev.	1	2	3	4	5	X

ZAUPANJE						
Raven zaupanja med managerji in delavci v tej organizaciji je visoka.	1	2	3	4	5	X
Pomembne informacije o "zdravju" poslovanja so zlahka dosegljive vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5	X
Lahko se zanesem na sodelavce, da bodo svoje delo dobro opravili.	1	2	3	4	5	X
Manager me podpre, ko sprejemam odločitev, povezano z mojim delom.	1	2	3	4	5	X
Drugi člani moje delovne skupine mi priskočijo na pomoč, ko sem preobremenjen ali imam težave pri delu.	1	2	3	4	5	X
Pri preizkušanju položajev in razumnem tveganju na delovnem mestu, da bi čimbolj povečal svojo storilnost, se počutim varnega.	1	2	3	4	5	X

MOČ						
Višji vodstveni delavci imajo veliko več pravic, kot jih imajo zaposleni na nižjih ravneh.	1	2	3	4	5	X
Višji vodstveni delavci prilagajajo pravila poslovanja tako, da bi izboljšali svoj položaj v podjetju.	1	2	3	4	5	X
Višji vodstveni delavci mi zagotavljajo dovolj možnosti za pogovor z njimi o tem, kaj si mislim o poslovanju organizacije.	1	2	3	4	5	X
Bojim se moči, ki jo imajo višji vodstveni delavci nad mano.	1	2	3	4	5	X
Višji vodstveni delavci prisluhnejo mojim zamislim ali predlogom za izboljšanje poslovanja, namesto da bi mi le ukazovali, kaj moram narediti.	1	2	3	4	5	X
Čutim, da organizacija izkorišča svojo moč za izboljšanje skupne blaginje interesnih skupin.	1	2	3	4	5	X

RESNICA						
Informacijam, ki jih dobim od višjih vodstvenih delavcev, lahko verjamem.	1	2	3	4	5	X
Spodbujajo me, da managerjem dajem odkrite in pravočasne povratne informacije, o katerikoli stvari, ki se nanaša na trenutno poslovanje ali uspeh organizacije v prihodnosti.	1	2	3	4	5	X
Ko v podjetju načrtujejo spremembe, se o njih podrobno pogovorijo z ljudmi, na katere bodo te spremembe vplivale.	1	2	3	4	5	X
V podjetju je le malo skritih načrtov.	1	2	3	4	5	X
Javna in natisnjena dokumentacija v tej organizaciji daje interesnim skupinam resnično ter popolno sliko njenega poslovanja in namenov.	1	2	3	4	5	X
Spodbujajo me, da o svojem delu govorim odkrito.	1	2	3	4	5	X

PRILAGODLJIVOST						
Imam dovolj široke možnosti, da svoje naloge prilagodim svojemu načinu dela.	1	2	3	4	5	X
Ko zaradi zunanjih sprememb ne moremo doseči dogovorjenih ciljev poslovanja, se lahko o tem pogovorim s svojim nadrejenim in predlagam spremembe prvotnega načrta.	1	2	3	4	5	X
Predvidevamo najverjetnejše smernice in dogodke, ki lahko vplivajo na učinkovitost našega poslovanja in razvijamo mogoče načrte, s katerimi jih rešujemo.	1	2	3	4	5	X
Zaposlene spodbujajo k izpopolnjevanju in širjenju svojih sposobnosti, da bi organizaciji lahko pomagali na različne načine.	1	2	3	4	5	X
Procesi upravljanja in tehnologija v podjetju nam pri delu omogočajo veliko mero prilagodljivosti.	1	2	3	4	5	X
Svojim strankam poskušamo omogočiti, da poslujejo z nami tako, kot jim najbolj ustreza.	1	2	3	4	5	X

POOBLAŠČANJE						
Čutim, da lahko vplivam na načrtovanje v organizaciji in njeno politiko delovanja, ki vplivata name in na moje delo.	1	2	3	4	5	X
Obseg področij, kjer lahko predstavim svoje pobude, je zelo velik.	1	2	3	4	5	X
Dobil sem dovolj pooblastil za dobro opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5	X
Ko naredim napako pri svojem delu, moram sam poiskati ustrezno rešitev zanjo.	1	2	3	4	5	X
V podjetju vlagajo v nenehno izpopolnjevanje mojega znanja in sposobnosti.	1	2	3	4	5	X
Prisluhnemo povratnim informacijam svojih kupcev (notranjih in zunanjih) in interesnih skupin ter delujemo v skladu z njimi, da bi izboljšali učinkovitost poslovanja.	1	2	3	4	5	X

2. V drugem sklopu so vprašanja demografske narave. Prosim obkrožite črko pred ustreznim odgovorom:

Spol:

- a) Ženski
- b) Moški

Koliko časa že delate v podjetju Helios:

- a) 0-5 let
- b) 5-10 let
- c) 10-15 let
- d) 15 in več let

Starost:

- a) 20-25 let
- b) 25-30 let
- c) 30-35 let
- d) 35-40 let
- e) 40 in več let

Funkcija:

- a) Uprava/Izvršni direktor
- b) Direktor/Vodja
- c) Sodelavec/-ka

Področje dela:

- a) Dekorativni premazi
- b) Umetne smole
- c) Premazi za kovinsko industrijo
- d) Premazi za lesno industrijo
- e) Avtoreparaturni premazi
- f) Materiali za horizontalno cestno signalizacijo
- g) Lepila
- h) Škrobi in škrobni modifikati
- i) Nabava
- j) Kadrovska
- k) Finance
- l) Računovodstvo

Priloga 3: SPSS izpisi faktorske analize

○ **Komunikacije**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,767
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	164,973
df	15,000
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Razumevanje ciljev, vizije, strategije	,409	,456
Znan prispevek k dosežkom	,495	,606
Spodbujanje k povratnim informacijam	,124	,084
Pravočasne, točne povratne informacije	,227	,241
Iskanje povratnih informacij	,371	,439
Možnost sodelovanja pri odločitvah	,351	,407

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,794	46,567	46,567	2,233	37,221	37,221
2	,977	16,287	62,854			
3	,769	12,819	75,673			
4	,636	10,608	86,281			
5	,477	7,954	94,235			
6	,346	5,765	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor
	1
Znan prispevek k dosežkom	,779
Razumevanje ciljev, vizije, strategije	,675
Iskanje povratnih informacij	,663
Možnost sodelovanja pri odločitvah	,638
Pravočasne, točne povratne informacije	,491
Spodbujanje k povratnim informacijam	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 7 iterations required.

○ Poštenost

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,703
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	155,191
df	15,000
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Pravično porazdeljene naloge	,535	,894
Nagrajen za znanje, veščine	,427	,464
Pošteno napredovanje	,388	,441
Učenje na napakah	,194	,357
Podpiranje zaposlenih pri os. težavah	,220	,339
Spoštovanje zamisli/predlogov zap.	,178	,294

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,547	42,443	42,443	2,095	34,923	34,923	1,726	28,766	28,766
2	1,242	20,705	63,147	,693	11,551	46,473	1,062	17,707	46,473
3	,721	12,010	75,157						
4	,668	11,126	86,283						
5	,515	8,587	94,870						
6	,308	5,130	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Pravično porazdeljene naloge	,863	
Pošteno napredovanje	,664	
Nagrajen za znanje, veščine	,643	
Podpiranje zaposlenih pri os. težavah	,473	
Učenje na napakah		,458
Spoštovanje zamisli/predlogov zap.		,411

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 2 factors. More than 25 iterations required.
(Convergence=.001). Extraction was terminated.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2
1	,858	,513
2	-,513	,858

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Pravično porazdeljene naloge	,939	
Nagrajen za znanje, veščine	,668	
Pošteno napredovanje	,573	
Učenje na napakah		,590
Spoštovanje zamisli/predlogov zap.		,534
Podpiranje zaposlenih pri os. težavah		,534

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

○ Medosebni odnosi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,715
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	73,958
df	15,000
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Skrb za blaginjo zaposlenih	,218	,332
Dobra prijateljstva med zaposlenimi	,085	,129
Dobri odnosi z interesnimi skupinami	,203	,424
Upoštevanje zap. pri načrtovanju	,152	,201
Pomoč managerja za uresničevanje dobrih pogojev dela	,171	,355
Sodelovanje oddelkov	,227	,428

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,171	36,189	36,189	1,512	25,203	25,203	,968	16,136	16,136
2	1,025	17,081	53,271	,356	5,932	31,135	,900	14,999	31,135
3	,847	14,114	67,385						
4	,784	13,069	80,454						
5	,599	9,978	90,432						
6	,574	9,568	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Sodelovanje oddelkov	,598	
Dobri odnosi z interesnimi skupinami	,562	
Skrb za blaginjo zaposlenih	,557	
Pomoč managerja za uresničevanje dobrih pogojev dela	,481	
Upoštevanje zap. pri načrtovanju	,448	
Dobra prijateljstva med zaposlenimi		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 18 iterations required.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2
1	,728	,686
2	,686	-,728

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Dobri odnosi z interesnimi skupinami	,635	
Skrb za blaginjo zaposlenih	,505	
Dobra prijateljstva med zaposlenimi		
Upoštevanje zap. pri načrtovanju		
Sodelovanje oddelkov		,603
Pomoč managerja za uresničevanje dobrih pogojev dela		,585

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

○ **Zaupanje**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,698
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	105,472
df	15,000
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Zaupanje manager/delavec	,264	,798
Dostopnost info o posl.	,209	,235
Zanesljivost sodelavcev	,272	,465
Podpora managerja pri odločitvah	,171	,209
Pomoč sodelavcev	,331	,432
Varnost pri tveganju	,215	,308

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
2,365	39,413	39,413	1,802	30,037	30,037	1,304	21,737	21,737
1,086	18,094	57,508	,645	10,747	40,783	1,143	19,046	40,783
,832	13,868	71,376						
,710	11,839	83,215						
,556	9,272	92,488						
,451	7,512	100,000						

Extraction Method: Principal Axis

Factoring

Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Zaupanje manager/delavec	,665	-,597
Pomoč sodelavcev	,646	
Zanesljivost sodelavcev	,555	
Varnost pri tveganju	,492	
Dostopnost info o posl.	,447	
Podpora managerja pri odločitvah	,440	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 2 factors. More than 25 iterations required.

(Convergence=,008). Extraction was terminated.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2
1	,755	,656
2	,656	-,755

Extraction Method: Principal

Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Zanesljivost sodelavcev	,679	
Pomoč sodelavcev	,569	
Varnost pri tveganju	,539	
Podpora managerja pri odločitvah	,413	
Zaupanje manager/delavec		,886
Dostopnost info o posl.		,435

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

○ Moč

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,548
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	71,862
df	15,000
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Pravice vodstvenih delavcev	,117	,119
Prilagajanje pravil vodstvenih delavcev	,266	,772
Pogovor z vodstvenimi delavci o posl.	,232	,304
Bati se moči vodstvenih delavcev	,149	,208
Poslušanje zamisli zaposlenih	,266	,610
Izkoriščanje moči VD za izboljšanje blaginje zap.	,100	,140

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,705	28,420	28,420	1,257	20,955	20,955	1,113	18,548	18,548
2	1,526	25,431	53,851	,894	14,905	35,860	1,039	17,312	35,860
3	,922	15,372	69,223						
4	,821	13,686	82,909						
5	,525	8,756	91,665						
6	,500	8,335	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Prilagajanje pravil vodstvenih delavcev	,774	,415
Poslušanje zamisli zaposlenih	-,589	,512
Pogovor z vodstvenimi delavci o posl.	-,448	
Pravice vodstvenih delavcev		
Bati se moči vodstvenih delavcev		,449
Izkoriščanje moči VD za izboljšanje blaginje zap.		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 2 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=,002). Extraction was terminated.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2
1	-,776	,631
2	,631	,776

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Poslušanje zamisli zaposlenih	,780	
Pogovor z vodstvenimi delavci o posl.	,550	
Prilagajanje pravil vodstvenih delavcev		,810
Bati se moči vodstvenih delavcev		,401
Izkoriščanje moči VD za izboljšanje blaginje zap.		
Pravice vodstvenih delavcev		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

○ Resnica

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,616
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	119,880
df	15,000
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Zaupanje informacijam VD	,180	,257
Spodbujanje povratnih informacij	,200	,263
Vključevanje zap. v načrtovanje	,237	,213
Skriti načrti podj.	,461	,971
Dokumenti posl. dajejo popolno sliko posl.	,368	,369
Odkrit govor o delu	,236	,592

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,205	36,755	36,755	1,754	29,228	29,228	1,554	25,906	25,906
2	1,360	22,670	59,425	,911	15,179	44,407	1,110	18,501	44,407
3	,851	14,188	73,613						
4	,701	11,676	85,288						
5	,533	8,880	94,168						
6	,350	5,832	100,000						

Extraction Method: Principal Axis

Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Skriti načrti podj.	,895	-,412
Dokumenti posl. dajejo popolno sliko posl.	,562	
Vključevanje zap. v načrtovanje	,461	
Zaupanje informacijam VD	,425	
Odkrit govor o delu		,684
Spodbujanje povratnih informacij		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 2 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=,003). Extraction was terminated.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Skriti načrti podj.	,982	
Dokumenti posl. dajejo popolno sliko posl.	,603	
Vključevanje zap. v načrtovanje		
Odkrit govor o delu		,769
Spodbujanje povratnih informacij		,499
Zaupanje informacijam VD		,448

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2
1	,874	,486
2	-,486	,874

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

○ Prilagodljivost

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	113,267
	df	15,000
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Prilagodljivost nalog	,301	,467
Predlog sprememb ob neuresničevanju ciljev	,314	,505
Predvidevanje smernic	,286	,324
Spodbujanje izpopolnjevanja	,215	,261
Procesi upravljanja in tehnologija omogočajo prilagodljivost	,192	,234
Prilagajanje strankam	,242	,505

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,438	40,630	40,630	1,837	30,623	30,623	1,255	20,910	20,910
2	1,028	17,127	57,757	,458	7,639	38,263	1,041	17,353	38,263
3	,863	14,381	72,137						
4	,705	11,754	83,891						
5	,517	8,609	92,500						
6	,450	7,500	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2
1	,760	,650
2	,650	-,760

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Predlog sprememb ob neuresničevanju ciljev	,633	
Prilagodljivost nalog	,629	
Predvidevanje smernic	,562	
Prilagajanje strankam	,552	-,447
Procesi upravljanja in tehnologija omogočajo prilagodljivost	,472	
Spodbujanje izpopolnjevanja	,443	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 2 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=,001). Extraction was terminated.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Predlog sprememb ob neuresničevanju ciljev	,691	
Spodbujanje izpopolnjevanja	,502	
Predvidevanje smernic	,483	
Procesi upravljanja in tehnologija omogočajo prilagodljivost	,428	
Prilagajanje strankam		,699
Prilagodljivost nalog		,612

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

○ Pooblašcanje

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,617
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	85,527
df	15,000
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Vpliv na načrtovanje v org.	,390	,707
Predstavitev pobud	,365	,665
Veliko pooblastil za delo	,201	,324
Samostojno iskanje rešitve za napake	,063	,110
Vlaganje v izpopolnjevanje znanja	,103	,241
Prisluhniti povratnim info kupcev/strank	,100	,378

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,066	34,434	34,434	1,613	26,882	26,882	1,166	19,428	19,428
2	1,080	17,998	52,432	,478	7,966	34,848	,668	11,135	30,564
3	1,016	16,935	69,367	,335	5,577	40,425	,592	9,861	40,425
4	,817	13,615	82,982						
5	,629	10,479	93,461						
6	,392	6,539	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Vpliv na načrtovanje v org.	,784		
Predstavitev pobud	,734		
Veliko pooblastil za delo	,498		
Samostojno iskanje rešitve za napake			
Prisluhniti povratnim info kupcev/strank		,522	
Vlaganje v izpopolnjevanje znanja			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. Attempted to extract 3 factors. More than 25 iterations required. (Convergence=.003). Extraction was terminated.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Predstavitev pobud	,798		
Samostojno iskanje rešitve za napake			
Vpliv na načrtovanje v org.	,592	,597	
Vlaganje v izpopolnjevanje znanja		,473	
Prisluhniti povratnim info kupcev/strank			,605
Veliko pooblastil za delo			,426

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3
1	,793	,510	,335
2	-,443	,104	,890
3	,419	-,854	,309

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser
Normalization.

Priloga 4: SPSS izpisi Cronbachova alfa

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,840	,852	16

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,169	2,546	3,740	1,195	1,469	,121	16
Item Variances	,878	,490	1,453	,964	2,968	,064	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Komunikacije	47,7249	56,259	,658	,565	,819
Poštenost	48,1509	56,695	,560	,551	,824
Pomoč in podpora podjetja	47,5786	56,975	,577	,505	,824
Dobri odnosi	47,5152	57,062	,585	,466	,823
Sodelovanje in pomoč	47,7409	56,790	,581	,519	,823
Zaupanje	47,5639	57,374	,479	,515	,829
Zanesljivost	47,1723	58,052	,639	,588	,823
Moč vodstvenih delavcev	47,9001	67,214	-,135	,126	,866
Upoštevanje zaposlenih	47,4532	56,876	,607	,562	,822
Odkritost podjetja	47,7630	56,815	,425	,261	,834
Spodbujanje odkritosti	46,9562	60,667	,444	,541	,832
Sledenje/prilagajanje smernicam	47,3028	57,508	,660	,536	,821
Prilagodljivost	46,9842	59,790	,425	,532	,832
Predstavljanje pobud	47,8559	59,065	,346	,310	,838
Vlaganje v izpopolnjevanje	47,7055	61,913	,216	,273	,844
Pooblaščenje zaposlenih in strank	47,0816	58,923	,512	,493	,828

Priloga 5: SPSS izpisi ONE-WAY ANOVA

- Analiza variance med skupinami zaposlenih, glede na funkcijo, ki jo opravljajo v podjetju

- Komunikacije

Descriptives

Komunikacije

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,3500	0,45040	0,15924	2,9735	3,7265	2,8	4,2
direktor/vodja	13	3,2769	0,86617	0,24023	2,7535	3,8003	1,6	4,8
sodelavec/-ka	92	2,8957	0,92700	0,09665	2,7037	3,0876	0,8	4,8
Total	113	2,9717	0,90391	0,08503	2,8032	3,1402	0,8	4,8

Test of Homogeneity of Variances

Komunikacije

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,224	2	110	0,017

ANOVA

Komunikacije

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,888	2	1,444	1,792	0,171
Within Groups	88,621	110	0,806		
Total	91,509	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Komunikacije

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,07308	0,40333	1	-0,9075	1,0536
	sodelavec/-ka	0,45435	0,33085	0,517	-0,35	1,2587

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,07308	0,40333	1	-1,0536	0,9075
		0,38127	0,26595	0,464	-0,2653	1,0278
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-0,45435	0,33085	0,517	-1,2587	0,35
		-0,38127	0,26595	0,464	-1,0278	0,2653

○ Poštenost

Descriptives

Poštenost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,2083	0,90742	0,32082	2,4497	3,967	2,33	4,33
direktor/vodja	13	2,9744	0,92758	0,25726	2,4138	3,5349	1,33	4,33
sodelavec/-ka	92	2,4275	0,97129	0,10126	2,2264	2,6287	0,67	4,67
Total	113	2,5457	0,98708	0,09286	2,3617	2,7297	0,67	4,67

Test of Homogeneity of Variances

Poštenost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,117	2	110	0,89

ANOVA

Poštenost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,186	2	3,593	3,877	,024
Within Groups	101,939	110	,927		
Total	109,125	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Poštenost
Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,23397	0,43258	1	-0,8177	1,2856
	sodelavec/-ka	0,7808	0,35484	0,09	-0,0819	1,6435
	uprava/izvršni direktor	-0,23397	0,43258	1	-1,2856	0,8177
direktor/vodja	sodelavec/-ka	0,54682	0,28523	0,173	-0,1466	1,2403
	uprava/izvršni direktor	-0,7808	0,35484	0,09	-1,6435	0,0819
sodelavec/-ka	direktor/vodja	-0,54682	0,28523	0,173	-1,2403	0,1466

- Pomoč in podpora podjetja

Descriptives

Pomoč in podpora podjetja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,6667	0,39841	0,14086	3,3336	3,9997	3	4
direktor/vodja	13	3,3077	0,77533	0,21504	2,8392	3,7762	2	4,33
sodelavec/-ka	92	3,0435	0,97367	0,10151	2,8418	3,2451	0	4,67
Total	113	3,118	0,93533	0,08799	2,9437	3,2923	0	4,67

Test of Homogeneity of Variances

Pomoč in podpora podjetja

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,731	2	110	0,07

ANOVA

Pomoč in podpora podjetja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,387	2	1,693	1,969	0,144
Within Groups	94,595	110	0,86		
Total	97,982	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Pomoč in podpora podjetja

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,35897	0,41671	1	-0,6541	1,3721
	sodelavec/-ka	0,62319	0,34182	0,213	-0,2078	1,4542
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,35897	0,41671	1	-1,3721	0,6541
	sodelavec/-ka	0,26421	0,27477	1	-0,4038	0,9322
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-0,62319	0,34182	0,213	-1,4542	0,2078
	direktor/vodja	-0,26421	0,27477	1	-0,9322	0,4038

○ Dobri odnosi

Descriptives

Dobri odnosi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,75	0,59761	0,21129	3,2504	4,2496	3	4,5
direktor/vodja	13	3,1538	0,74679	0,20712	2,7026	3,6051	2	4,5
sodelavec/-ka	92	3,1359	0,94956	0,099	2,9392	3,3325	0	5
Total	113	3,1814	0,91628	0,0862	3,0106	3,3522	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Dobri odnosi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,913	2	110	0,404

ANOVA

Dobri odnosi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,787	2	1,394	1,68	0,191
Within Groups	91,244	110	0,829		
Total	94,031	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dobri odnosi

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja sodelavec/-ka	0,59615 0,61413	0,40926 0,33571	0,444 0,21	-0,3988 -0,202	1,5911 1,4303
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor sodelavec/-ka	-0,59615 0,01798	0,40926 0,26986	0,444 1	-1,5911 -0,6381	0,3988 0,674
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor direktor/vodja	-0,61413 -0,01798	0,33571 0,26986	0,21 1	-1,4303 -0,674	0,202 0,6381

- Sodelovanje in pomoč

Descriptives

Sodelovanje in pomoč

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	2,625	0,79057	0,27951	1,9641	3,2859	1	3,5
direktor/vodja	13	3,2692	0,63296	0,17555	2,8867	3,6517	2	4
sodelavec/-ka	92	2,9402	0,99129	0,10335	2,7349	3,1455	0,5	5
Total	113	2,9558	0,94858	0,08924	2,7789	3,1326	0,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Sodelovanje in pomoč

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,076	2	110	0,13

ANOVA

Sodelovanje in pomoč

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,175	2	1,087	1,213	0,301
Within Groups	98,604	110	0,896		
Total	100,779	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Sodelovanje in pomoč

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	-0,64423	0,42545	0,398	-1,6785	0,3901
	sodelavec/-ka	-0,31522	0,34899	1	-1,1637	0,5332
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	0,64423	0,42545	0,398	-0,3901	1,6785
	sodelavec/-ka	0,32901	0,28053	0,73	-0,353	1,011
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	0,31522	0,34899	1	-0,5332	1,1637
	direktor/vodja	-0,32901	0,28053	0,73	-1,011	0,353

○ Zaupanje

Descriptives

Zaupanje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,4375	0,77632	0,27447	2,7885	4,0865	2,5	4,5
direktor/vodja	13	3,0769	1,51171	0,41927	2,1634	3,9904	0	5
sodelavec/-ka	92	3,1141	0,98646	0,10285	2,9098	3,3184	0	5
Total	113	3,1327	1,03944	0,09778	2,939	3,3265	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Zaupanje

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,062	2	110	0,008

ANOVA

Zaupanje

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,815	2	0,408	0,373	0,689
Within Groups	120,193	110	1,093		
Total	121,009	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Zaupanje
Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,36058	0,46972	1	-0,7814	1,5025
		0,32337	0,38531	1	-0,6134	1,2601
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,36058	0,46972	1	-1,5025	0,7814
		-0,03721	0,30972	1	-0,7902	0,7158
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-0,32337	0,38531	1	-1,2601	0,6134
		0,03721	0,30972	1	-0,7158	0,7902

○ Zanesljivost

Descriptives

Zanesljivost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,1562	0,83385	0,29481	2,4591	3,8534	2	4
direktor/vodja	13	3,3654	0,62596	0,17361	2,9871	3,7436	2	4,25
sodelavec/-ka	92	3,5788	0,7622	0,07946	3,421	3,7367	1,5	5
Total	113	3,5243	0,75664	0,07118	3,3833	3,6654	1,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Zanesljivost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,25	2	110	0,291

ANOVA

Zanesljivost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,685	2	0,843	1,485	0,231
Within Groups	62,435	110	0,568		
Total	64,121	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Zanesljivost

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	-0,20913	0,33854	1	-1,0322	0,6139
	sodelavec/-ka	-0,42255	0,2777	0,393	-1,0977	0,2526
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	0,20913	0,33854	1	-0,6139	1,0322
	sodelavec/-ka	-0,21342	0,22323	1	-0,7561	0,3293
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	0,42255	0,2777	0,393	-0,2526	1,0977
	direktor/vodja	0,21342	0,22323	1	-0,3293	0,7561

- Upoštevanje zaposlenih

Descriptives

Upoštevanje zaposlenih

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	2,9375	1,45006	0,51267	1,7252	4,1498	0	4
direktor/vodja	13	3,3462	0,96576	0,26785	2,7626	3,9298	2	4,5
sodelavec/-ka	92	3,2554	0,84676	0,08828	3,0801	3,4308	1	5
Total	113	3,2434	0,90661	0,08529	3,0744	3,4123	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Upoštevanje zaposlenih

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,534	2	110	0,084

ANOVA

Upoštevanje zaposlenih

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,899	2	0,45	0,543	0,583
Within Groups	91,158	110	0,829		
Total	92,058	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Upoštevanje zaposlenih

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	-0,40865	0,40907	0,96	-1,4032	0,5858
	sodelavec/-ka	-0,31793	0,33555	1	-1,1337	0,4978
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	0,40865	0,40907	0,96	-0,5858	1,4032
	sodelavec/-ka	0,09072	0,26973	1	-0,565	0,7465
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	0,31793	0,33555	1	-0,4978	1,1337
	direktor/vodja	-0,09072	0,26973	1	-0,7465	0,565

- Odkritost podjetja

Descriptives

Odkritost podjetja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,9375	0,6781	0,23975	3,3706	4,5044	3	5
direktor/vodja	13	2,9615	0,94564	0,26227	2,3901	3,533	1,5	4,5
sodelavec/-ka	92	2,8424	1,24019	0,1293	2,5856	3,0992	0	5
Total	113	2,9336	1,20546	0,1134	2,7089	3,1583	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Odkritost podjetja

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,829	2	110	0,063

ANOVA

Odkritost podjetja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,838	2	4,419	3,158	0,046
Within Groups	153,914	110	1,399		
Total	162,752	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Odkritost
podjetja
Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,97596	0,53154	0,207	-0,3163	2,2682
	sodelavec/-ka	1,09511*	0,43602	0,04	0,0351	2,1551
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,97596	0,53154	0,207	-2,2682	0,3163
	sodelavec/-ka	0,11915	0,35049	1	-0,7329	0,9712
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-1,09511*	0,43602	0,04	-2,1551	-0,0351
	direktor/vodja	-0,11915	0,35049	1	-0,9712	0,7329

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- Spodbujanje odkritosti

Descriptives

Spodbujanje odkritosti

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,6667	0,99203	0,35074	2,8373	4,496	2	5
direktor/vodja	13	3,2564	0,56362	0,15632	2,9158	3,597	2	4
sodelavec/-ka	92	3,8152	0,66733	0,06957	3,677	3,9534	2	5
Total	113	3,7404	0,69968	0,06582	3,61	3,8708	2	5

Test of Homogeneity of Variances

Spodbujanje odkritosti

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,592	2	110	0,208

ANOVA

Spodbujanje odkritosti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,604	2	1,802	3,869	0,024
Within Groups	51,226	110	0,466		
Total	54,83	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Spodbujanje odkritosti

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,41026	0,30665	0,551	-0,3353	1,1558
	sodelavec/-ka	-0,14855	0,25154	1	-0,7601	0,463
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,41026	0,30665	0,551	-1,1558	0,3353
	sodelavec/-ka	-,55881*	0,2022	0,02	-1,0504	-0,0672
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	0,14855	0,25154	1	-0,463	0,7601
	direktor/vodja	,55881*	0,2022	0,02	0,0672	1,0504

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- Sledenje smernicam

Descriptives

Sledenje/prilagajanje smernicam

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,5312	0,5738	0,20287	3,0515	4,011	2,5	4,25
direktor/vodja	13	3,2885	0,77625	0,21529	2,8194	3,7575	1,75	4,5
sodelavec/-ka	92	3,3967	0,80789	0,08423	3,2294	3,564	1,5	5
Total	113	3,3938	0,78618	0,07396	3,2473	3,5403	1,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Sledenje/prilagajanje smernicam

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,565	2	110	0,57

ANOVA

Sledenje/prilagajanje smernicam

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,296	2	0,148	0,236	0,79
Within Groups	68,929	110	0,627		
Total	69,226	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Sledenje/prilagajanje smernicam

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,24279	0,35571	1	-0,622	1,1076
		0,13451	0,29179	1	-0,5749	0,8439
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,24279	0,35571	1	-1,1076	0,622
		-0,10828	0,23455	1	-0,6785	0,4619
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-0,13451	0,29179	1	-0,8439	0,5749
		0,10828	0,23455	1	-0,4619	0,6785

○ Prilagodljivost

Descriptives

Prilagodljivost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	4,25	0,53452	0,18898	3,8031	4,6969	3	4,5
direktor/vodja	13	3,0385	0,92334	0,25609	2,4805	3,5964	1	4,5
sodelavec/-ka	92	3,7609	0,79655	0,08305	3,5959	3,9258	1	5
Total	113	3,7124	0,83667	0,07871	3,5564	3,8683	1	5

Test of Homogeneity of Variances

Prilagodljivost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,904	2	110	0,408

ANOVA

Prilagodljivost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,433	2	4,216	6,629	0,002
Within Groups	69,97	110	0,636		
Total	78,403	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Prilagodljivost

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	1,21154*	0,35839	0,003	0,3402	2,0828
	sodelavec/-ka	0,48913	0,29398	0,297	-0,2256	1,2038
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-1,21154*	0,35839	0,003	-2,0828	-0,3402
	sodelavec/-ka	-,72241*	0,23631	0,008	-1,2969	-0,1479
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-0,48913	0,29398	0,297	-1,2038	0,2256
	direktor/vodja	,72241*	0,23631	0,008	0,1479	1,2969

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- Predstavljanje pobud

Descriptives

Predstavljanje pobud

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	4	1,06904	0,37796	3,1063	4,8937	2	5
direktor/vodja	13	3,4615	0,77625	0,21529	2,9925	3,9306	2	4
sodelavec/-ka	92	2,6522	1,03175	0,10757	2,4385	2,8658	0	5
Total	113	2,8407	1,08205	0,10179	2,639	3,0424	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Predstavljanje pobud

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,675	2	110	0,511

ANOVA

Predstavljanje pobud

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,032	2	9,516	9,338	0,000
Within Groups	112,1	110	1,019		
Total	131,133	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Predstavljanje pobud

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja	0,53846	0,45363	0,713	-0,5644	1,6413
	sodelavec/-ka	1,34783*	0,37211	0,001	0,4432	2,2525
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor	-0,53846	0,45363	0,713	-1,6413	0,5644
	sodelavec/-ka	,80936*	0,29911	0,024	0,0822	1,5366
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-1,34783*	0,37211	0,001	-2,2525	-0,4432
	direktor/vodja	-,80936*	0,29911	0,024	-1,5366	-0,0822

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- Pooblaščenje zaposlenih in strank

Descriptives

Pooblaščenje zaposlenih in strank

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
uprava/izvršni direktor	8	3,9375	0,62321	0,22034	3,4165	4,4585	3,5	5
direktor/vodja	13	3,3846	1,0032	0,27824	2,7784	3,9908	1,5	5
sodelavec/-ka	92	3,6196	0,79962	0,08337	3,454	3,7852	1	5
Total	113	3,615	0,81561	0,07673	3,463	3,7671	1	5

Test of Homogeneity of Variances

Pooblaščenje zaposlenih in strank

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,121	2	110	0,33

ANOVA

Pooblaščenje zaposlenih in strank

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,524	2	0,762	1,149	0,321
Within Groups	72,98	110	0,663		
Total	74,504	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Pooblašanje zaposlenih in strank

Bonferroni

(I) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	(J) Funkcija, ki jo opravlja v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
uprava/izvršni direktor	direktor/vodja sodelavec/-ka	0,55288	0,36602	0,401	-0,337	1,4427
		0,31793	0,30024	0,876	-0,412	1,0479
direktor/vodja	uprava/izvršni direktor sodelavec/-ka	-0,55288	0,36602	0,401	-1,4427	0,337
		-0,23495	0,24134	0,997	-0,8217	0,3518
sodelavec/-ka	uprava/izvršni direktor	-0,31793	0,30024	0,876	-1,0479	0,412
		0,23495	0,24134	0,997	-0,3518	0,8217

- **Analiza variance med skupinami zaposlenih, glede na dolžino delovne dobe v podjetju Helios**

- Komunikacije

Descriptives

Komunikacije

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	2,8667	1,02046	0,22268	2,4022	3,3312	0,8	4,8
5-10	21	2,9429	0,976	0,21298	2,4986	3,3871	1,4	4,8
10-15	25	2,816	0,87544	0,17509	2,4546	3,1774	1,2	4,2
15 in vec	46	3,1174	0,83541	0,12317	2,8693	3,3655	1,6	4,6
Total	113	2,9717	0,90391	0,08503	2,8032	3,1402	0,8	4,8

Test of Homogeneity of Variances

Komunikacije

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,918	3	109	0,435

ANOVA

Komunikacije

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,832	3	0,611	0,742	0,529
Within Groups	89,678	109	0,823		
Total	91,509	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Komunikacije

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	-0,07619	0,27992	1	-0,8284	0,676
	10-15	0,05067	0,26849	1	-0,6708	0,7722
	15 in vec	-0,25072	0,23888	1	-0,8927	0,3912
5-10	0-5	0,07619	0,27992	1	-0,676	0,8284
	10-15	0,12686	0,26849	1	-0,5946	0,8484
	15 in vec	-0,17453	0,23888	1	-0,8165	0,4674
10-15	0-5	-0,05067	0,26849	1	-0,7722	0,6708
	5-10	-0,12686	0,26849	1	-0,8484	0,5946
	15 in vec	-0,30139	0,22538	1	-0,907	0,3043
15 in vec	0-5	0,25072	0,23888	1	-0,3912	0,8927
	5-10	0,17453	0,23888	1	-0,4674	0,8165
	10-15	0,30139	0,22538	1	-0,3043	0,907

○ Poštenost

Descriptives

Poštenost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	2,7143	1,1704	0,2554	2,1815	3,247	1	4,67
5-10	21	2,3333	1,01105	0,22063	1,8731	2,7936	0,67	4,67
10-15	25	2,56	0,92656	0,18531	2,1775	2,9425	1	4
15 in vec	46	2,558	0,93242	0,13748	2,2811	2,8349	1	4,33
Total	113	2,5457	0,98708	0,09286	2,3617	2,7297	0,67	4,67

Test of Homogeneity of Variances

Poštenost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,752	3	109	0,523

ANOVA

Poštenost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,556	3	0,519	0,526	0,666
Within Groups	107,569	109	0,987		
Total	109,125	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Poštenost

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,38095	0,30657	1	-0,4429	1,2048
	10-15	0,15429	0,29406	1	-0,6359	0,9445
	15 in vec	0,15631	0,26162	1	-0,5467	0,8594
5-10	0-5	-0,38095	0,30657	1	-1,2048	0,4429
	10-15	-0,22667	0,29406	1	-1,0169	0,5635
	15 in vec	-0,22464	0,26162	1	-0,9277	0,4784
10-15	0-5	-0,15429	0,29406	1	-0,9445	0,6359
	5-10	0,22667	0,29406	1	-0,5635	1,0169
	15 in vec	0,00203	0,24684	1	-0,6613	0,6653
15 in vec	0-5	-0,15631	0,26162	1	-0,8594	0,5467
	5-10	0,22464	0,26162	1	-0,4784	0,9277
	10-15	-0,00203	0,24684	1	-0,6653	0,6613

- Pomoč in podpora podjetja

Descriptives

Pomoč in podpora podjetja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	2,9365	1,01991	0,22256	2,4723	3,4008	1	4,33
5-10	21	3,0317	0,75207	0,16412	2,6894	3,3741	1,33	4,33
10-15	25	2,8667	1,13039	0,22608	2,4001	3,3333	0	4,33
15 in vec	46	3,3768	0,81228	0,11976	3,1356	3,618	1,33	4,67
Total	113	3,1180	0,93533	0,08799	2,9437	3,2923	0	4,67

Test of Homogeneity of Variances

Pomoč in podpora podjetja

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,651	3	109	0,182

ANOVA

Pomoč in podpora podjetja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,508	3	1,836	2,164	0,096
Within Groups	92,474	109	0,848		
Total	97,982	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Pomoč in podpora podjetja

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	-0,09524	0,28425	1	-0,8591	0,6686
	10-15	0,06984	0,27264	1	-0,6628	0,8025
	15 in vec	-0,4403	0,24257	0,434	-1,0922	0,2116
5-10	0-5	0,09524	0,28425	1	-0,6686	0,8591
	10-15	0,16508	0,27264	1	-0,5676	0,8977
	15 in vec	-0,34507	0,24257	0,946	-0,9969	0,3068
10-15	0-5	-0,06984	0,27264	1	-0,8025	0,6628
	5-10	-0,16508	0,27264	1	-0,8977	0,5676
	15 in vec	-0,51014	0,22886	0,167	-1,1252	0,1049
15 in vec	0-5	0,4403	0,24257	0,434	-0,2116	1,0922
	5-10	0,34507	0,24257	0,946	-0,3068	0,9969
	10-15	0,51014	0,22886	0,167	-0,1049	1,1252

- Dobri odnosi

Descriptives

Dobri odnosi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,0952	1,13599	0,24789	2,5781	3,6123	0	4,5
5-10	21	2,9762	0,7661	0,16718	2,6275	3,3249	1	4
10-15	25	3,12	0,79425	0,15885	2,7921	3,4479	1	4,5
15 in vec	46	3,3478	0,93017	0,13715	3,0716	3,6241	0,5	5
Total	113	3,1814	0,91628	0,0862	3,0106	3,3522	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Dobri odnosi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,091	3	109	0,356

ANOVA

Dobri odnosi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,409	3	0,803	0,955	0,417
Within Groups	91,622	109	0,841		
Total	94,031	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dobri odnosi

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,11905	0,28294	1	-0,6413	0,8794
	10-15	-0,02476	0,27139	1	-0,754	0,7045
	15 in vec	-0,25259	0,24146	1	-0,9014	0,3963
5-10	0-5	-0,11905	0,28294	1	-0,8794	0,6413
	10-15	-0,14381	0,27139	1	-0,8731	0,5855
	15 in vec	-0,37164	0,24146	0,76	-1,0205	0,2772
10-15	0-5	0,02476	0,27139	1	-0,7045	0,754
	5-10	0,14381	0,27139	1	-0,5855	0,8731
	15 in vec	-0,22783	0,22781	1	-0,84	0,3844
15 in vec	0-5	0,25259	0,24146	1	-0,3963	0,9014
	5-10	0,37164	0,24146	0,76	-0,2772	1,0205
	10-15	0,22783	0,22781	1	-0,3844	0,84

- Sodelovanje in pomoč

Descriptives

Sodelovanje in pomoč

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,2143	1,0556	0,23035	2,7338	3,6948	1,5	5
5-10	21	2,9048	0,84586	0,18458	2,5197	3,2898	1,5	5
10-15	25	2,86	0,77082	0,15416	2,5418	3,1782	1	4
15 in vec	46	2,913	1,03443	0,15252	2,6059	3,2202	0,5	4,5
Total	113	2,9558	0,94858	0,08924	2,7789	3,1326	0,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Sodelovanje in pomoč

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,214	3	109	0,026

ANOVA

Sodelovanje in pomoč

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,771	3	0,59	0,65	0,585
Within Groups	99,007	109	0,908		
Total	100,779	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Sodelovanje in pomoč

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,30952	0,29412	1	-0,4809	1,0999
	10-15	0,35429	0,28211	1	-0,4038	1,1124
	15 in vec	0,30124	0,251	1	-0,3733	0,9757
5-10	0-5	-0,30952	0,29412	1	-1,0999	0,4809
	10-15	0,04476	0,28211	1	-0,7133	0,8029
	15 in vec	-0,00828	0,251	1	-0,6828	0,6662
10-15	0-5	-0,35429	0,28211	1	-1,1124	0,4038
	5-10	-0,04476	0,28211	1	-0,8029	0,7133
	15 in vec	-0,05304	0,23681	1	-0,6894	0,5833
15 in vec	0-5	-0,30124	0,251	1	-0,9757	0,3733
	5-10	0,00828	0,251	1	-0,6662	0,6828
	10-15	0,05304	0,23681	1	-0,5833	0,6894

○ Zaupanje

Descriptives

Zaupanje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,2143	1,03164	0,22512	2,7447	3,6839	1,5	5
5-10	21	3,0952	0,98259	0,21442	2,648	3,5425	1	4,5
10-15	25	2,9	1,2829	0,25658	2,3704	3,4296	0	4,5
15 in vec	46	3,2391	0,92939	0,13703	2,9631	3,5151	1	5
Total	113	3,1327	1,03944	0,09778	2,939	3,3265	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Zaupanje

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,305	3	109	0,277

ANOVA

Zaupanje

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,044	3	0,681	0,624	0,601
Within Groups	118,965	109	1,091		
Total	121,009	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Zaupanje

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,11905	0,3224	1	-0,7473	0,9854
	10-15	0,31429	0,30924	1	-0,5167	1,1453
	15 in vec	-0,02484	0,27513	1	-0,7642	0,7145
5-10	0-5	-0,11905	0,3224	1	-0,9854	0,7473
	10-15	0,19524	0,30924	1	-0,6358	1,0262
	15 in vec	-0,14389	0,27513	1	-0,8833	0,5955
10-15	0-5	-0,31429	0,30924	1	-1,1453	0,5167
	5-10	-0,19524	0,30924	1	-1,0262	0,6358
	15 in vec	-0,33913	0,25958	1	-1,0367	0,3584
15 in vec	0-5	0,02484	0,27513	1	-0,7145	0,7642
	5-10	0,14389	0,27513	1	-0,5955	0,8833
	10-15	0,33913	0,25958	1	-0,3584	1,0367

○ Zanesljivost

Descriptives

Zanesljivost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,8214	0,77113	0,16827	3,4704	4,1724	2,25	5
5-10	21	3,4762	0,7661	0,16718	3,1275	3,8249	2	4,75
10-15	25	3,28	0,74764	0,14953	2,9714	3,5886	1,5	4,5
15 in vec	46	3,5435	0,72515	0,10692	3,3281	3,7588	2	5
Total	113	3,5243	0,75664	0,07118	3,3833	3,6654	1,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Zanesljivost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,026	3	109	0,994

ANOVA

Zanesljivost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,412	3	1,137	2,042	0,112
Within Groups	60,709	109	0,557		
Total	64,121	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Zanesljivost

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,34524	0,23031	0,821	-0,2737	0,9641
	10-15	0,54143	0,22091	0,095	-0,0522	1,1351
	15 in vec	0,27795	0,19655	0,961	-0,2502	0,8061
5-10	0-5	-0,34524	0,23031	0,821	-0,9641	0,2737
	10-15	0,19619	0,22091	1	-0,3974	0,7898
	15 in vec	-0,06729	0,19655	1	-0,5955	0,4609
10-15	0-5	-0,54143	0,22091	0,095	-1,1351	0,0522
	5-10	-0,19619	0,22091	1	-0,7898	0,3974
	15 in vec	-0,26348	0,18544	0,949	-0,7618	0,2348
15 in vec	0-5	-0,27795	0,19655	0,961	-0,8061	0,2502
	5-10	0,06729	0,19655	1	-0,4609	0,5955
	10-15	0,26348	0,18544	0,949	-0,2348	0,7618

- Upoštevanje zaposlenih

Descriptives

Upoštevanje zaposlenih

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,4524	0,75672	0,16513	3,1079	3,7968	2	5
5-10	21	3,4048	0,90304	0,19706	2,9937	3,8158	2	4,5
10-15	25	2,96	1,0198	0,20396	2,539	3,381	1	4,5
15 in vec	46	3,2283	0,8926	0,13161	2,9632	3,4933	0	4
Total	113	3,2434	0,90661	0,08529	3,0744	3,4123	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Upoštevanje zaposlenih

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,697	3	109	0,556

ANOVA

Upoštevanje zaposlenih

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,482	3	1,161	1,428	0,238
Within Groups	88,575	109	0,813		
Total	92,058	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Upoštevanje zaposlenih

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,04762	0,27819	1	-0,7	0,7952
	10-15	0,49238	0,26683	0,406	-0,2247	1,2094
	15 in vec	0,22412	0,23741	1	-0,4139	0,8621
5-10	0-5	-0,04762	0,27819	1	-0,7952	0,7
	10-15	0,44476	0,26683	0,591	-0,2723	1,1618
	15 in vec	0,1765	0,23741	1	-0,4615	0,8145
10-15	0-5	-0,49238	0,26683	0,406	-1,2094	0,2247
	5-10	-0,44476	0,26683	0,591	-1,1618	0,2723
	15 in vec	-0,26826	0,22399	1	-0,8702	0,3337
15 in vec	0-5	-0,22412	0,23741	1	-0,8621	0,4139
	5-10	-0,1765	0,23741	1	-0,8145	0,4615
	10-15	0,26826	0,22399	1	-0,3337	0,8702

- Odkritost podjetja

Descriptives

Odkritost podjetja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	2,9762	1,03049	0,22487	2,5071	3,4453	1	4,5
5-10	21	2,5714	1,41674	0,30916	1,9265	3,2163	0	5
10-15	25	2,7	1,04083	0,20817	2,2704	3,1296	1	4,5
15 in vec	46	3,2065	1,22736	0,18096	2,842	3,571	0	5
Total	113	2,9336	1,20546	0,1134	2,7089	3,1583	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Odkritost podjetja

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,497	3	109	0,685

ANOVA

Odkritost podjetja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,583	3	2,528	1,776	0,156
Within Groups	155,169	109	1,424		
Total	162,752	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Odkritost podjetja

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,40476	0,36821	1	-0,5847	1,3942
	10-15	0,27619	0,35317	1	-0,6729	1,2253
	15 in vec	-0,23033	0,31422	1	-1,0747	0,6141
5-10	0-5	-0,40476	0,36821	1	-1,3942	0,5847
	10-15	-0,12857	0,35317	1	-1,0776	0,8205
	15 in vec	-0,63509	0,31422	0,274	-1,4795	0,2093
10-15	0-5	-0,27619	0,35317	1	-1,2253	0,6729
	5-10	0,12857	0,35317	1	-0,8205	1,0776
	15 in vec	-0,50652	0,29646	0,542	-1,3032	0,2902
15 in vec	0-5	0,23033	0,31422	1	-0,6141	1,0747
	5-10	0,63509	0,31422	0,274	-0,2093	1,4795
	10-15	0,50652	0,29646	0,542	-0,2902	1,3032

- Spodbujanje odkritosti

Descriptives

Spodbujanje odkritosti

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,8413	0,77186	0,16843	3,4899	4,1926	2,67	5
5-10	21	3,8095	0,71935	0,15697	3,4821	4,137	2	5
10-15	25	3,400	0,69389	0,13878	3,1136	3,6864	2	4,67
15 in vec	46	3,8478	0,61946	0,09134	3,6639	4,0318	2,33	5
Total	113	3,7404	0,69968	0,06582	3,61	3,8708	2	5

Test of Homogeneity of Variances

Spodbujanje odkritosti

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,015	3	109	0,389

ANOVA

Spodbujanje odkritosti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,742	3	1,247	2,661	0,052
Within Groups	51,088	109	0,469		
Total	54,83	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Spodbujanje odkritosti

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,03175	0,21128	1	-0,536	0,5995
	10-15	0,44127	0,20265	0,19	-0,1033	0,9858
	15 in vec	-0,00656	0,1803	1	-0,4911	0,478
5-10	0-5	-0,03175	0,21128	1	-0,5995	0,536
	10-15	0,40952	0,20265	0,274	-0,135	0,9541
	15 in vec	-0,0383	0,1803	1	-0,5228	0,4462
10-15	0-5	-0,44127	0,20265	0,19	-0,9858	0,1033
	5-10	-0,40952	0,20265	0,274	-0,9541	0,135
	15 in vec	-0,44783	0,17011	0,058	-0,905	0,0093
15 in vec	0-5	0,00656	0,1803	1	-0,478	0,4911
	5-10	0,0383	0,1803	1	-0,4462	0,5228
	10-15	0,44783	0,17011	0,058	-0,0093	0,905

- Sledenje smernicam

Descriptives

Sledenje/prilagajanje smernicam

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,75	0,72024	0,15717	3,4221	4,0779	1,75	5
5-10	21	3,4643	0,68596	0,14969	3,152	3,7765	1,5	4,5
10-15	25	3,08	0,86819	0,17364	2,7216	3,4384	1,5	4,5
15 in vec	46	3,3696	0,76147	0,11227	3,1434	3,5957	1,75	5
Total	113	3,3938	0,78618	0,07396	3,2473	3,5403	1,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Sledenje/prilagajanje smernicam

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,159630301	3	109	0,32861

ANOVA

Sledenje/prilagajanje smernicam

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,258	3	1,753	2,986	0,034
Within Groups	63,968	109	0,587		
Total	69,226	112			

Multiple Comparisons

Sledenje/prilagajanje smernicam

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,28571	0,23641	1	-0,3496	0,921
	10-15	,67000*	0,22676	0,023	0,0606	1,2794
	15 in vec	0,38043	0,20175	0,372	-0,1617	0,9226
5-10	0-5	-0,28571	0,23641	1	-0,921	0,3496
	10-15	0,38429	0,22676	0,558	-0,2251	0,9937
	15 in vec	0,09472	0,20175	1	-0,4474	0,6369
10-15	0-5	-,67000*	0,22676	0,023	-1,2794	-0,0606
	5-10	-0,38429	0,22676	0,558	-0,9937	0,2251
	15 in vec	-0,28957	0,19035	0,787	-0,8011	0,222
15 in vec	0-5	-0,38043	0,20175	0,372	-0,9226	0,1617
	5-10	-0,09472	0,20175	1	-0,6369	0,4474
	10-15	0,28957	0,19035	0,787	-0,222	0,8011

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

○ Prilagodljivost

Descriptives

Prilagodljivost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	4,2857	0,66279	0,14463	3,984	4,5874	2,5	5
5-10	21	3,7857	0,62393	0,13615	3,5017	4,0697	2,5	5
10-15	25	3,3	1,10868	0,22174	2,8424	3,7576	1	4,5
15 in vec	46	3,6413	0,68038	0,10032	3,4393	3,8434	2	5
Total	113	3,7124	0,83667	0,07871	3,5564	3,8683	1	5

Test of Homogeneity of Variances

Prilagodljivost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,875	3	109	0,011

ANOVA

Prilagodljivost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,5	3	3,833	6,245	0,001
Within Groups	66,903	109	0,614		
Total	78,403	112			

Multiple Comparisons

Prilagodljivost

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,5	0,24178	0,246	-0,1497	1,1497
	10-15	,98571*	0,2319	0	0,3625	1,6089
	15 in vec	,64441*	0,20633	0,014	0,09	1,1989
5-10	0-5	-0,5	0,24178	0,246	-1,1497	0,1497
	10-15	0,48571	0,2319	0,231	-0,1375	1,1089
	15 in vec	0,14441	0,20633	1	-0,41	0,6989
10-15	0-5	-,98571*	0,2319	0	-1,6089	-0,3625
	5-10	-0,48571	0,2319	0,231	-1,1089	0,1375
	15 in vec	-0,3413	0,19467	0,494	-0,8644	0,1818
15 in vec	0-5	-,64441*	0,20633	0,014	-1,1989	-0,09
	5-10	-0,14441	0,20633	1	-0,6989	0,41
	10-15	0,3413	0,19467	0,494	-0,1818	0,8644

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- Predstavljanje pobud

Descriptives

Predstavljanje pobud

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	2,6667	1,11056	0,24234	2,1611	3,1722	0	5
5-10	21	2,8571	0,91026	0,19863	2,4428	3,2715	1	4
10-15	25	2,96	1,0198	0,20396	2,539	3,381	1	5
15 in vec	46	2,8478	1,19196	0,17575	2,4939	3,2018	1	5
Total	113	2,8407	1,08205	0,10179	2,639	3,0424	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Predstavljanje pobud

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,602	3	109	0,615

ANOVA

Predstavljanje pobud

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1	3	0,333	0,279	0,84
Within Groups	130,133	109	1,194		
Total	131,133	112			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Predstavljanje pobud

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	-0,19048	0,3372	1	-1,0966	0,7157
	10-15	-0,29333	0,32343	1	-1,1625	0,5758
	15 in vec	-0,18116	0,28776	1	-0,9544	0,5921
5-10	0-5	0,19048	0,3372	1	-0,7157	1,0966
	10-15	-0,10286	0,32343	1	-0,972	0,7663
	15 in vec	0,00932	0,28776	1	-0,764	0,7826
10-15	0-5	0,29333	0,32343	1	-0,5758	1,1625
	5-10	0,10286	0,32343	1	-0,7663	0,972
	15 in vec	0,11217	0,27149	1	-0,6174	0,8417
15 in vec	0-5	0,18116	0,28776	1	-0,5921	0,9544
	5-10	-0,00932	0,28776	1	-0,7826	0,764
	10-15	-0,11217	0,27149	1	-0,8417	0,6174

- Pooblaščenje zaposlenih in strank

Descriptives

Pooblaščenje zaposlenih in strank

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	21	3,9524	0,65009	0,14186	3,6565	4,2483	3	5
5-10	21	3,6905	0,66099	0,14424	3,3896	3,9914	2	5
10-15	25	3,28	0,91378	0,18276	2,9028	3,6572	1,5	5
15 in vec	46	3,6087	0,8427	0,12425	3,3584	3,8589	1	5
Total	113	3,615	0,81561	0,07673	3,463	3,7671	1	5

Test of Homogeneity of Variances

Pooblaščenje zaposlenih in strank

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,924	3	109	0,432

ANOVA

Pooblaščenje zaposlenih in strank

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,317	3	1,772	2,792	0,044
Within Groups	69,187	109	0,635		
Total	74,504	112			

Multiple Comparisons

Pooblaščenje zaposlenih in strank

Bonferroni

(I) Število let v podjetju	(J) Število let v podjetju	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5	5-10	0,2619	0,24587	1	-0,3988	0,9226
	10-15	,67238*	0,23583	0,031	0,0386	1,3061
	15 in vec	0,34369	0,20982	0,626	-0,2202	0,9075
5-10	0-5	-0,2619	0,24587	1	-0,9226	0,3988
	10-15	0,41048	0,23583	0,507	-0,2233	1,0442
	15 in vec	0,08178	0,20982	1	-0,4821	0,6456
10-15	0-5	-,67238*	0,23583	0,031	-1,3061	-0,0386
	5-10	-0,41048	0,23583	0,507	-1,0442	0,2233
	15 in vec	-0,3287	0,19796	0,598	-0,8607	0,2033
15 in vec	0-5	-0,34369	0,20982	0,626	-0,9075	0,2202
	5-10	-0,08178	0,20982	1	-0,6456	0,4821
	10-15	0,3287	0,19796	0,598	-0,2033	0,8607

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- **Analiza variance med skupinami zaposlenih, glede na proizvodno-prodajni oddelek**

○ **Komunikacije**

Descriptives

Komunikacije

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	2,6533	1,03501	0,26724	2,0802	3,2265	0,8	4,6
Dekorativni premazi	22	3,0364	0,8677	0,18499	2,6516	3,4211	1,8	4,2
Umetne smole	12	3,15	1,12209	0,32392	2,4371	3,8629	1,2	4,8
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,0455	0,82792	0,17651	2,6784	3,4125	1,8	4,8
Premazi za lesno industrijo	16	2,7875	0,94225	0,23556	2,2854	3,2896	1,6	4,6
Materiali za cestno signalizacijo	8	2,9	0,91963	0,32514	2,1312	3,6688	1,6	4
Škrobi in škrobni modifikati	5	2,76	1,07145	0,47917	1,4296	4,0904	1,6	4,2
Lepila	5	3,2	0,84853	0,37947	2,1464	4,2536	2	4,2
Total	105	2,9429	0,92434	0,09021	2,764	3,1217	0,8	4,8

Test of Homogeneity of Variances

Komunikacije

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,586	7	97	0,766

ANOVA

Komunikacije

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,095	7	0,442	0,5	0,832
Within Groups	85,762	97	0,884		
Total	88,857	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Komunikacije
Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	-0,38303	0,31485	1	-1,3945	0,6285
	Umetne smole	-0,49667	0,36417	1	-1,6666	0,6733
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,39212	0,31485	1	-1,4036	0,6194
	Premazi za lesno industrijo	-0,13417	0,33794	1	-1,2198	0,9515
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,24667	0,41166	1	-1,5691	1,0758
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,10667	0,48556	1	-1,6666	1,4532
	Lepila	-0,54667	0,48556	1	-2,1066	1,0132
Dekoratívni premazi	Avtoreparaturni premazi	0,38303	0,31485	1	-0,6285	1,3945
	Umetne smole	-0,11364	0,33744	1	-1,1977	0,9704
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,00909	0,28351	1	-0,9199	0,9017
	Premazi za lesno industrijo	0,24886	0,30895	1	-0,7437	1,2414
	Materiali za cestno signalizacijo	0,13636	0,38821	1	-1,1108	1,3835
	Škrobi in škrobni modifikati	0,27636	0,46585	1	-1,2202	1,773
	Lepila	-0,16364	0,46585	1	-1,6602	1,333
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,49667	0,36417	1	-0,6733	1,6666
	Dekoratívni premazi	0,11364	0,33744	1	-0,9704	1,1977
	Premazi za kovinsko industrijo	0,10455	0,33744	1	-0,9795	1,1886
	Premazi za lesno industrijo	0,3625	0,35908	1	-0,7911	1,5161
	Materiali za cestno signalizacijo	0,25	0,42918	1	-1,1288	1,6288
	Škrobi in škrobni modifikati	0,39	0,50051	1	-1,2179	1,9979
	Lepila	-0,05	0,50051	1	-1,6579	1,5579
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,39212	0,31485	1	-0,6194	1,4036
	Dekoratívni premazi	0,00909	0,28351	1	-0,9017	0,9199
	Umetne smole	-0,10455	0,33744	1	-1,1886	0,9795
	Premazi za lesno industrijo	0,25795	0,30895	1	-0,7346	1,2505
	Materiali za cestno signalizacijo	0,14545	0,38821	1	-1,1017	1,3926

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Premazi za kovinsko ind.	Škrobi in škrobni modifikati	0,28545	0,46585	1	-1,2111	1,782
	Lepila	-0,15455	0,46585	1	-1,6511	1,342
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	0,24667	0,41166	1	-1,0758	1,5691
	Dekorativni premazi	-0,13636	0,38821	1	-1,3835	1,1108
	Umetne smole	-0,25	0,42918	1	-1,6288	1,1288
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,14545	0,38821	1	-1,3926	1,1017
	Premazi za lesno industrijo	0,1125	0,40716	1	-1,1955	1,4205
	Škrobi in škrobni modifikati	0,14	0,53605	1	-1,5821	1,8621
	Lepila	-0,3	0,53605	1	-2,0221	1,4221
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	0,10667	0,48556	1	-1,4532	1,6666
	Dekorativni premazi	-0,27636	0,46585	1	-1,773	1,2202
	Umetne smole	-0,39	0,50051	1	-1,9979	1,2179
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,28545	0,46585	1	-1,782	1,2111
	Premazi za lesno industrijo	-0,0275	0,48176	1	-1,5752	1,5202
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,14	0,53605	1	-1,8621	1,5821
	Lepila	-0,44	0,59469	1	-2,3505	1,4705
Lepila	Avtoreparaturni premazi	0,54667	0,48556	1	-1,0132	2,1066
	Dekorativni premazi	0,16364	0,46585	1	-1,333	1,6602
	Umetne smole	0,05	0,50051	1	-1,5579	1,6579
	Premazi za kovinsko industrijo	0,15455	0,46585	1	-1,342	1,6511
	Premazi za lesno industrijo	0,4125	0,48176	1	-1,1352	1,9602
	Materiali za cestno signalizacijo	0,3	0,53605	1	-1,4221	2,0221
	Škrobi in škrobni modifikati	0,44	0,59469	1	-1,4705	2,3505

○ Poštenost

Descriptives

Poštenost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	2,2222	0,8879	0,22925	1,7305	2,7139	1	3,67
Dekorativni premazi	22	2,5606	1,04596	0,223	2,0969	3,0244	0,67	4,33

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Umetne smole	12	2,8611	1,24282	0,35877	2,0715	3,6508	1	4,67
Premazi za kovinsko industrijo	22	2,4545	0,9625	0,20521	2,0278	2,8813	1	4,67
Premazi za lesno industrijo	16	2,2292	0,95622	0,23905	1,7196	2,7387	1	3,67
Materiali za cestno signalizacijo	8	2,4583	0,88976	0,31458	1,7145	3,2022	1,33	3,67
Škrobi in škrobni modifikati	5	3,0000	0,66667	0,29814	2,1722	3,8278	2	3,67
Lepila	5	2,7333	0,79582	0,3559	1,7452	3,7215	1,67	3,67
Total	105	2,4952	0,97852	0,09549	2,3059	2,6846	0,67	4,67

Test of Homogeneity of Variances

Poštenost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,789	7	97	0,599

ANOVA

Poštenost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,556	7	0,794	0,819	0,574
Within Groups	94,025	97	0,969		
Total	99,581	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Poštenost, Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	-0,33838	0,32967	1	-1,3975	0,7207
	Umetne smole	-0,63889	0,38131	1	-1,8639	0,5861
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,23232	0,32967	1	-1,2914	0,8268
	Premazi za lesno industrijo	-0,00694	0,35384	1	-1,1437	1,1298
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,23611	0,43103	1	-1,6208	1,1486
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,77778	0,50842	1	-2,4111	0,8556
	Lepila	-0,51111	0,50842	1	-2,1444	1,1222

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dekoratívni premazi	Avtoreparaturni premazi	0,33838	0,32967	1	-0,7207	1,3975
	Umetne smole	-0,30051	0,35332	1	-1,4356	0,8346
	Premazi za kovinsko industrijo	0,10606	0,29685	1	-0,8476	1,0597
	Premazi za lesno industrijo	0,33144	0,32349	1	-0,7078	1,3707
	Materiali za cestno signalizacijo	0,10227	0,40648	1	-1,2036	1,4081
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,43939	0,48778	1	-2,0064	1,1276
	Lepila	-0,17273	0,48778	1	-1,7398	1,3943
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,63889	0,38131	1	-0,5861	1,8639
	Dekoratívni premazi	0,30051	0,35332	1	-0,8346	1,4356
	Premazi za kovinsko industrijo	0,40657	0,35332	1	-0,7285	1,5416
	Premazi za lesno industrijo	0,63194	0,37598	1	-0,5759	1,8398
	Materiali za cestno signalizacijo	0,40278	0,44938	1	-1,0409	1,8465
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,13889	0,52406	1	-1,8225	1,5447
	Lepila	0,12778	0,52406	1	-1,5558	1,8114
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,23232	0,32967	1	-0,8268	1,2914
	Dekoratívni premazi	-0,10606	0,29685	1	-1,0597	0,8476
	Umetne smole	-0,40657	0,35332	1	-1,5416	0,7285
	Premazi za lesno industrijo	0,22538	0,32349	1	-0,8138	1,2646
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,00379	0,40648	1	-1,3096	1,3021
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,54545	0,48778	1	-2,1125	1,0216
	Lepila	-0,27879	0,48778	1	-1,8458	1,2882
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,00694	0,35384	1	-1,1298	1,1437
	Dekoratívni premazi	-0,33144	0,32349	1	-1,3707	0,7078
	Umetne smole	-0,63194	0,37598	1	-1,8398	0,5759
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,22538	0,32349	1	-1,2646	0,8138
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,22917	0,42632	1	-1,5988	1,1404
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,77083	0,50443	1	-2,3914	0,8497
	Lepila	-0,50417	0,50443	1	-2,1247	1,1164
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	0,23611	0,43103	1	-1,1486	1,6208
	Dekoratívni premazi	-0,10227	0,40648	1	-1,4081	1,2036
	Umetne smole	-0,40278	0,44938	1	-1,8465	1,0409

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Materiali za cestno signalizacijo	Premazi za kovinsko industrijo	0,00379	0,40648	1	-1,3021	1,3096
	Premazi za lesno industrijo	0,22917	0,42632	1	-1,1404	1,5988
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,54167	0,56128	1	-2,3448	1,2615
	Lepila	-0,275	0,56128	1	-2,0782	1,5282
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	0,77778	0,50842	1	-0,8556	2,4111
	Dekorativni premazi	0,43939	0,48778	1	-1,1276	2,0064
	Umetne smole	0,13889	0,52406	1	-1,5447	1,8225
	Premazi za kovinsko industrijo	0,54545	0,48778	1	-1,0216	2,1125
	Premazi za lesno industrijo	0,77083	0,50443	1	-0,8497	2,3914
	Materiali za cestno signalizacijo	0,54167	0,56128	1	-1,2615	2,3448
	Lepila	0,26667	0,62268	1	-1,7337	2,2671
Lepila	Avtoreparaturni premazi	0,51111	0,50842	1	-1,1222	2,1444
	Dekorativni premazi	0,17273	0,48778	1	-1,3943	1,7398
	Umetne smole	-0,12778	0,52406	1	-1,8114	1,5558
	Premazi za kovinsko industrijo	0,27879	0,48778	1	-1,2882	1,8458
	Premazi za lesno industrijo	0,50417	0,50443	1	-1,1164	2,1247
	Materiali za cestno signalizacijo	0,275	0,56128	1	-1,5282	2,0782
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,26667	0,62268	1	-2,2671	1,7337

○ Pomoč in podpora podjetja

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,2667	0,84703	0,2187	2,7976	3,7357	1,33	4,33
Dekorativni premazi	22	3,2273	0,96711	0,20619	2,7985	3,6561	0	4,33
Umetne smole	12	3,0833	1,02617	0,29623	2,4313	3,7353	1	4,33
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,0758	0,89639	0,19111	2,6783	3,4732	1,33	4,33
Premazi za lesno industrijo	16	2,9375	1,07647	0,26912	2,3639	3,5111	1	4,33
Materiali za cestno signalizacijo	8	2,375	0,60257	0,21304	1,8712	2,8788	1,33	3,33
Škrobi in škrobni modifikati	5	2,6667	1,2693	0,56765	1,0906	4,2427	1,33	4,67
Lepila	5	3,8	0,50553	0,22608	3,1723	4,4277	3,33	4,67
Total	105	3,0762	0,95212	0,09292	2,8919	3,2604	0	4,67

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,257	7	97	0,28

ANOVA

Pomoč in podpora podjetja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,746	7	1,249	1,417	0,207
Within Groups	85,533	97	0,882		
Total	94,279	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Pomoč in podpora podjetja, Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	0,03939	0,31443	1	-0,9707	1,0495
	Umetne smole	0,18333	0,36369	1	-0,985	1,3517
	Premazi za kovinsko industrijo	0,19091	0,31443	1	-0,8192	1,201
	Premazi za lesno industrijo	0,32917	0,33749	1	-0,755	1,4134
	Materiali za cestno signalizacijo	0,89167	0,41111	0,911	-0,429	2,2124
	Škrobi in škrobni modifikati	0,6	0,48492	1	-0,9578	2,1578
	Lepila	-0,53333	0,48492	1	-2,0912	1,0245
Dekoratívni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,03939	0,31443	1	-1,0495	0,9707
	Umetne smole	0,14394	0,33699	1	-0,9387	1,2266
	Premazi za kovinsko industrijo	0,15152	0,28313	1	-0,7581	1,0611
	Premazi za lesno industrijo	0,28977	0,30853	1	-0,7014	1,281
	Materiali za cestno signalizacijo	0,85227	0,38769	0,849	-0,3932	2,0978
	Škrobi in škrobni modifikati	0,56061	0,46523	1	-0,934	2,0552
	Lepila	-0,57273	0,46523	1	-2,0673	0,9219
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	-0,18333	0,36369	1	-1,3517	0,985
	Dekoratívni premazi	-0,14394	0,33699	1	-1,2266	0,9387
	Premazi za kovinsko industrijo	0,00758	0,33699	1	-1,075	1,0902
	Premazi za lesno industrijo	0,14583	0,3586	1	-1,0062	1,2979
	Materiali za cestno signalizacijo	0,70833	0,42861	1	-0,6686	2,0853
	Škrobi in škrobni modifikati	0,41667	0,49984	1	-1,1891	2,0224
	Lepila	-0,71667	0,49984	1	-2,3224	0,8891
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,19091	0,31443	1	-1,201	0,8192
	Dekoratívni premazi	-0,15152	0,28313	1	-1,0611	0,7581
	Umetne smole	-0,00758	0,33699	1	-1,0902	1,075

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Premazi za kovinsko industrijo	Premazi za lesno industrijo	0,13826	0,30853	1	-0,8529	1,1294
	Materiali za cestno signalizacijo	0,70076	0,38769	1	-0,5447	1,9462
	Škrobi in škrobni modifikati	0,40909	0,46523	1	-1,0855	1,9037
	Lepila	-0,72424	0,46523	1	-2,2188	0,7703
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,32917	0,33749	1	-1,4134	0,755
	Dekorativni premazi	-0,28977	0,30853	1	-1,281	0,7014
	Umetne smole	-0,14583	0,3586	1	-1,2979	1,0062
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,13826	0,30853	1	-1,1294	0,8529
	Materiali za cestno signalizacijo	0,5625	0,40661	1	-0,7438	1,8688
	Škrobi in škrobni modifikati	0,27083	0,48111	1	-1,2748	1,8164
	Lepila	-0,8625	0,48111	1	-2,4081	0,6831
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,89167	0,41111	0,911	-2,2124	0,429
	Dekorativni premazi	-0,85227	0,38769	0,849	-2,0978	0,3932
	Umetne smole	-0,70833	0,42861	1	-2,0853	0,6686
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,70076	0,38769	1	-1,9462	0,5447
	Premazi za lesno industrijo	-0,5625	0,40661	1	-1,8688	0,7438
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,29167	0,53533	1	-2,0115	1,4281
	Lepila	-1,425	0,53533	0,255	-3,1448	0,2948
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,6	0,48492	1	-2,1578	0,9578
	Dekorativni premazi	-0,56061	0,46523	1	-2,0552	0,934
	Umetne smole	-0,41667	0,49984	1	-2,0224	1,1891
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,40909	0,46523	1	-1,9037	1,0855
	Premazi za lesno industrijo	-0,27083	0,48111	1	-1,8164	1,2748
	Materiali za cestno signalizacijo	0,29167	0,53533	1	-1,4281	2,0115
	Lepila	-1,13333	0,5939	1	-3,0413	0,7746
Lepila	Avtoreparaturni premazi	0,53333	0,48492	1	-1,0245	2,0912
	Dekorativni premazi	0,57273	0,46523	1	-0,9219	2,0673
	Umetne smole	0,71667	0,49984	1	-0,8891	2,3224
	Premazi za kovinsko industrijo	0,72424	0,46523	1	-0,7703	2,2188
	Premazi za lesno industrijo	0,8625	0,48111	1	-0,6831	2,4081
	Materiali za cestno signalizacijo	1,425	0,53533	0,255	-0,2948	3,1448
	Škrobi in škrobni modifikati	1,13333	0,5939	1	-0,7746	3,0413

- Dobri odnosi

Descriptives

Dobri odnosi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,36667	0,915475	0,236375	2,85969	3,87364	2	5
Dekorativni premazi	22	3,06818	1,06117	0,226242	2,59769	3,53868	1	4,5
Umetne smole	12	3,20833	1,214652	0,35064	2,43658	3,98009	0	4,5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,13636	0,742932	0,158394	2,80697	3,46576	1,5	4,5
Premazi za lesno industrijo	16	3,125	0,806226	0,201556	2,69539	3,55461	2	5
Materiali za cestno signalizacijo	8	2,9375	1,178301	0,416592	1,95242	3,92258	0,5	4
Škrobi in škrobni modifikati	5	2,8	0,83666	0,374166	1,76115	3,83885	2	4
Lepila	5	3,3	0,570088	0,254951	2,59214	4,00786	2,5	4
Total	105	3,1381	0,923765	0,09015	2,95932	3,31687	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Dobri odnosi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,840262	7	97	0,556691

ANOVA

Dobri odnosi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,977733	7	0,28253	0,3158	0,9452
Within Groups	86,76989	97	0,89453		
Total	88,74762	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dobri odnosi
Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	0,2984848	0,316696	1	-0,718927	1,315897
	Umetne smole	0,1583333	0,3663062	1	-1,018456	1,335122
	Premazi za kovinsko industrijo	0,2303030	0,316696	1	-0,787109	1,247715
	Premazi za lesno industrijo	0,2416667	0,3399178	1	-0,850347	1,333681
	Materiali za cestno signalizacijo	0,4291667	0,4140683	1	-0,901062	1,759395
	Škrobi in škrobni modifikati	0,5666667	0,4884083	1	-1,002386	2,135719
	Lepila	0,0666667	0,4884083	1	-1,502386	1,635719
Dekoratívni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,2984848	0,316696	1	-1,315897	0,718927
	Umetne smole	-0,1401515	0,339419	1	-1,230563	0,950260
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,0681818	0,285169	1	-0,984311	0,847947
	Premazi za lesno industrijo	-0,0568182	0,3107557	1	-1,055147	0,941510
	Materiali za cestno signalizacijo	0,1306818	0,3904837	1	-1,123780	1,385143
	Škrobi in škrobni modifikati	0,2681818	0,4685805	1	-1,237172	1,773536
	Lepila	-0,2318182	0,4685805	1	-1,737172	1,273536
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	-0,1583333	0,3663062	1	-1,335122	1,018456
	Dekoratívni premazi	0,1401515	0,339419	1	-0,950260	1,230563
	Premazi za kovinsko industrijo	0,0719697	0,339419	1	-1,018442	1,162381
	Premazi za lesno industrijo	0,0833333	0,3611828	1	-1,076996	1,243663
	Materiali za cestno signalizacijo	0,2708333	0,431696	1	-1,116026	1,657693
	Škrobi in škrobni modifikati	0,4083333	0,5034397	1	-1,209009	2,025675
	Lepila	-0,0916667	0,5034397	1	-1,709009	1,525675
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,2303030	0,316696	1	-1,247715	0,787109
	Dekoratívni premazi	0,0681818	0,285169	1	-0,847947	0,984311
	Umetne smole	-0,0719697	0,339419	1	-1,162381	1,018442
	Premazi za lesno industrijo	0,0113636	0,3107557	1	-0,986965	1,009692
	Materiali za cestno signalizacijo	0,1988636	0,3904837	1	-1,055598	1,453325
	Škrobi in škrobni modifikati	0,3363636	0,4685805	1	-1,168990	1,841717
	Lepila	-0,1636364	0,4685805	1	-1,668990	1,341717
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,2416667	0,3399178	1	-1,333681	0,850347
	Dekoratívni premazi	0,0568182	0,3107557	1	-0,941510	1,055147
	Umetne smole	-0,0833333	0,3611828	1	-1,243663	1,076996
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,0113636	0,3107557	1	-1,009692	0,986965
	Materiali za cestno signalizacijo	0,1875	0,4095428	1	-1,128190	1,503190
	Škrobi in škrobni modifikati	0,325	0,4845776	1	-1,231746	1,881746
	Lepila	-0,175	0,4845776	1	-1,731746	1,381746

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,4291667	0,4140683	1	-1,759395	0,901062
	Dekorativni premazi	-0,1306818	0,3904837	1	-1,385143	1,123780
	Umetne smole	-0,2708333	0,431696	1	-1,657693	1,116026
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,1988636	0,3904837	1	-1,453325	1,055598
	Premazi za lesno industrijo	-0,1875	0,4095428	1	-1,503190	1,128190
	Škrobi in škrobni modifikati	0,1375	0,5391881	1	-1,594687	1,869687
	Lepila	-0,3625	0,5391881	1	-2,094687	1,369687
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,5666667	0,4884083	1	-2,135719	1,002386
	Dekorativni premazi	-0,2681818	0,4685805	1	-1,773536	1,237172
	Umetne smole	-0,4083333	0,5034397	1	-2,025675	1,209009
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,3363636	0,4685805	1	-1,841717	1,168990
	Premazi za lesno industrijo	-0,325	0,4845776	1	-1,881746	1,231746
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,1375	0,5391881	1	-1,869687	1,594687
	Lepila	-0,5	0,5981755	1	-2,421689	1,421689
Lepila	Avtoreparaturni premazi	-0,0666667	0,4884083	1	-1,635719	1,502386
	Dekorativni premazi	0,2318182	0,4685805	1	-1,273536	1,737172
	Umetne smole	0,0916667	0,5034397	1	-1,525675	1,709009
	Premazi za kovinsko industrijo	0,1636364	0,4685805	1	-1,341717	1,668990
	Premazi za lesno industrijo	0,175	0,4845776	1	-1,381746	1,731746
	Materiali za cestno signalizacijo	0,3625	0,5391881	1	-1,369687	2,094687
	Škrobi in škrobni modifikati	0,5	0,5981755	1	-1,421689	2,421689

- Sodelovanje in pomoč

Descriptives

Sodelovanje in pomoč

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	2,9333	0,75277	0,19437	2,5165	3,3502	1,5	4,5
Dekorativni premazi	22	2,7727	1,04343	0,22246	2,3101	3,2354	1	4,5
Umetne smole	12	3,25	1,05529	0,30464	2,5795	3,9205	1,5	5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,1136	1,07937	0,23012	2,6351	3,5922	0,5	5
Premazi za lesno industrijo	16	3,0312	0,74092	0,18523	2,6364	3,4261	1,5	4
Materiali za cestno signalizacijo	8	3,1875	0,9613	0,33987	2,3838	3,9912	2	4,5
Škrobi in škrobni modifikati	5	2,8	0,9083	0,4062	1,6722	3,9278	2	4
Lepila	5	2,5	1,22474	0,54772	0,9793	4,0207	1	4
Total	105	2,981	0,95807	0,0935	2,7955	3,1664	0,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Sodelovanje in pomoč

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,352	7	97	0,235

ANOVA

Sodelovanje in pomoč

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,946	7	0,564	0,597	0,757
Within Groups	91,516	97	0,943		
Total	95,462	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Sodelovanje in pomoč

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekorativni premazi	0,16061	0,32524	1	-0,8843	1,2055
	Umetne smole	-0,31667	0,37619	1	-1,5252	0,8919
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,1803	0,32524	1	-1,2252	0,8646
	Premazi za lesno industrijo	-0,09792	0,34909	1	-1,2194	1,0236
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,25417	0,42524	1	-1,6203	1,112
	Škrobi in škrobni modifikati	0,13333	0,50159	1	-1,4781	1,7447
	Lepila	0,43333	0,50159	1	-1,1781	2,0447
Dekorativni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,16061	0,32524	1	-1,2055	0,8843
	Umetne smole	-0,47727	0,34858	1	-1,5971	0,6426
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,34091	0,29286	1	-1,2818	0,5999
	Premazi za lesno industrijo	-0,25852	0,31914	1	-1,2838	0,7667
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,41477	0,40102	1	-1,7031	0,8735
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,02727	0,48123	1	-1,5732	1,5187
	Lepila	0,27273	0,48123	1	-1,2732	1,8187
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,31667	0,37619	1	-0,8919	1,5252
	Dekorativni premazi	0,47727	0,34858	1	-0,6426	1,5971
	Premazi za kovinsko industrijo	0,13636	0,34858	1	-0,9835	1,2562
	Premazi za lesno industrijo	0,21875	0,37093	1	-0,9729	1,4104
	Materiali za cestno signalizacijo	0,0625	0,44335	1	-1,3618	1,4868
	Škrobi in škrobni modifikati	0,45	0,51702	1	-1,211	2,111
	Lepila	0,75	0,51702	1	-0,911	2,411
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,1803	0,32524	1	-0,8646	1,2252
	Dekorativni premazi	0,34091	0,29286	1	-0,5999	1,2818
	Umetne smole	-0,13636	0,34858	1	-1,2562	0,9835
	Premazi za lesno industrijo	0,08239	0,31914	1	-0,9429	1,1077
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,07386	0,40102	1	-1,3622	1,2144
	Škrobi in škrobni modifikati	0,31364	0,48123	1	-1,2323	1,8596
	Lepila	0,61364	0,48123	1	-0,9323	2,1596
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,09792	0,34909	1	-1,0236	1,2194
	Dekorativni premazi	0,25852	0,31914	1	-0,7667	1,2838
	Umetne smole	-0,21875	0,37093	1	-1,4104	0,9729
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,08239	0,31914	1	-1,1077	0,9429
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,15625	0,42059	1	-1,5074	1,1949
	Škrobi in škrobni modifikati	0,23125	0,49765	1	-1,3675	1,83
	Lepila	0,53125	0,49765	1	-1,0675	2,13

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	0,25417	0,42524	1	-1,112	1,6203
	Dekoratívni premazi	0,41477	0,40102	1	-0,8735	1,7031
	Umetne smole	-0,0625	0,44335	1	-1,4868	1,3618
	Premazi za kovinsko industrijo	0,07386	0,40102	1	-1,2144	1,3622
	Premazi za lesno industrijo	0,15625	0,42059	1	-1,1949	1,5074
	Škrobi in škrobni modifikati	0,3875	0,55374	1	-1,3914	2,1664
	Lepila	0,6875	0,55374	1	-1,0914	2,4664
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,13333	0,50159	1	-1,7447	1,4781
	Dekoratívni premazi	0,02727	0,48123	1	-1,5187	1,5732
	Umetne smole	-0,45	0,51702	1	-2,111	1,211
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,31364	0,48123	1	-1,8596	1,2323
	Premazi za lesno industrijo	-0,23125	0,49765	1	-1,83	1,3675
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,3875	0,55374	1	-2,1664	1,3914
	Lepila	0,3	0,61432	1	-1,6735	2,2735
Lepila	Avtoreparaturni premazi	-0,43333	0,50159	1	-2,0447	1,1781
	Dekoratívni premazi	-0,27273	0,48123	1	-1,8187	1,2732
	Umetne smole	-0,75	0,51702	1	-2,411	0,911
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,61364	0,48123	1	-2,1596	0,9323
	Premazi za lesno industrijo	-0,53125	0,49765	1	-2,13	1,0675
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,6875	0,55374	1	-2,4664	1,0914
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,3	0,61432	1	-2,2735	1,6735

○ Zaupanje

Descriptives

Zaupanje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,3	1,29284	0,33381	2,5841	4,0159	1	5
Dekoratívni premazi	22	3,2273	0,66775	0,14236	2,9312	3,5233	2	4
Umetne smole	12	3,0417	1,11719	0,3225	2,3318	3,7515	1,5	5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,0909	1,06499	0,22706	2,6187	3,5631	0	5
Premazi za lesno industrijo	16	2,8125	1,03078	0,25769	2,2632	3,3618	1	4,5

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Materiali za cestno signalizacijo	8	2,75	1,13389	0,40089	1,802	3,698	1	4
Škrobi in škrobni modifikati	5	3,8	0,75829	0,33912	2,8585	4,7415	3	4,5
Lepila	5	3,1	1,78185	0,79687	0,8875	5,3125	0	4,5
Total	105	3,1095	1,05607	0,10306	2,9051	3,3139	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Zaupanje

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,833	7	97	0,089

ANOVA

Zaupanje

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,742	7	0,82	0,722	0,654
Within Groups	110,248	97	1,137		
Total	115,99	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Zaupanje

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	0,07273	0,35698	1	-1,0741	1,2196
	Umetne smole	0,25833	0,41290	1	-1,0681	1,5848
	Premazi za kovinsko industrijo	0,20909	0,35698	1	-0,9377	1,3559
	Premazi za lesno industrijo	0,48750	0,38316	1	-0,7434	1,7184
	Materiali za cestno signalizacijo	0,55000	0,46674	1	-0,9494	2,0494
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,50000	0,55053	1	-2,2686	1,2686
	Lepila	0,20000	0,55053	1	-1,5686	1,9686
Dekoratívni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,07273	0,35698	1	-1,2196	1,0741
	Umetne smole	0,18561	0,38259	1	-1,0435	1,4147
	Premazi za kovinsko industrijo	0,13636	0,32144	1	-0,8963	1,169

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dekoratívni premazi	Premazi za lesno industrijo	0,41477	0,35028	1	-0,7105	1,5401
	Materiali za cestno signalizacijo	0,47727	0,44015	1	-0,9368	1,8913
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,57273	0,52818	1	-2,2696	1,1241
	Lepila	0,12727	0,52818	1	-1,5696	1,8241
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	-0,25833	0,41290	1	-1,5848	1,0681
	Dekoratívni premazi	-0,18561	0,38259	1	-1,4147	1,0435
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,04924	0,38259	1	-1,2784	1,1799
	Premazi za lesno industrijo	0,22917	0,40713	1	-1,0788	1,5371
	Materiali za cestno signalizacijo	0,29167	0,48661	1	-1,2716	1,8549
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,75833	0,56748	1	-2,5814	1,0647
	Lepila	-0,05833	0,56748	1	-1,8814	1,7647
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,20909	0,35698	1	-1,3559	0,9377
	Dekoratívni premazi	-0,13636	0,32144	1	-1,169	0,8963
	Umetne smole	0,04924	0,38259	1	-1,1799	1,2784
	Premazi za lesno industrijo	0,27841	0,35028	1	-0,8469	1,4037
	Materiali za cestno signalizacijo	0,34091	0,44015	1	-1,0731	1,7549
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,70909	0,52818	1	-2,4059	0,9877
	Lepila	-0,00909	0,52818	1	-1,7059	1,6877
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,48750	0,38316	1	-1,7184	0,7434
	Dekoratívni premazi	-0,41477	0,35028	1	-1,5401	0,7105
	Umetne smole	-0,22917	0,40713	1	-1,5371	1,0788
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,27841	0,35028	1	-1,4037	0,8469
	Materiali za cestno signalizacijo	0,06250	0,46164	1	-1,4205	1,5455
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,98750	0,54622	1	-2,7423	0,7673
	Lepila	-0,28750	0,54622	1	-2,0423	1,4673
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,55000	0,46674	1	-2,0494	0,9494
	Dekoratívni premazi	-0,47727	0,44015	1	-1,8913	0,9368
	Umetne smole	-0,29167	0,48661	1	-1,8549	1,2716
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,34091	0,44015	1	-1,7549	1,0731
	Premazi za lesno industrijo	-0,06250	0,46164	1	-1,5455	1,4205
	Škrobi in škrobni modifikati	-1,05000	0,60777	1	-3,0025	0,9025
	Lepila	-0,35000	0,60777	1	-2,3025	1,6025
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	0,50000	0,55053	1	-1,2686	2,2686
	Dekoratívni premazi	0,57273	0,52818	1	-1,1241	2,2696
	Umetne smole	0,75833	0,56748	1	-1,0647	2,5814
	Premazi za kovinsko industrijo	0,70909	0,52818	1	-0,9877	2,4059
	Premazi za lesno industrijo	0,98750	0,54622	1	-0,7673	2,7423
	Materiali za cestno signalizacijo	1,05000	0,60777	1	-0,9025	3,0025
	Lepila	0,70000	0,67426	1	-1,4661	2,8661

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lepila	Avtoreparaturni premazi	-0,20000	0,55053	1	-1,9686	1,5686
	Dekorativni premazi	-0,12727	0,52818	1	-1,8241	1,5696
	Umetne smole	0,05833	0,56748	1	-1,7647	1,8814
	Premazi za kovinsko industrijo	0,00909	0,52818	1	-1,6877	1,7059
	Premazi za lesno industrijo	0,28750	0,54622	1	-1,4673	2,0423
	Materiali za cestno signalizacijo	0,35000	0,60777	1	-1,6025	2,3025
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,70000	0,67426	1	-2,8661	1,4661

○ Zanesljivost

Descriptives

Zanesljivost

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,3500	0,53285	0,13758	3,0549	3,6451	2,5	4
Dekorativni premazi	22	3,5795	0,74157	0,1581	3,2508	3,9083	2,25	4,75
Umetne smole	12	3,6667	1,01876	0,29409	3,0194	4,314	1,5	5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,5909	0,76589	0,16329	3,2513	3,9305	2	5
Premazi za lesno industrijo	16	3,7344	0,60875	0,15219	3,41	4,0588	2,75	4,75
Materiali za cestno signalizacijo	8	3,5625	0,91369	0,32304	2,7986	4,3264	2	4,5
Škrobi in škrobni modifikati	5	3,1500	0,7624	0,34095	2,2034	4,0966	2,25	4,25
Lepila	5	3,4000	0,84039	0,37583	2,3565	4,4435	2,5	4,25
Total	105	3,5524	0,74735	0,07293	3,4078	3,697	1,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Zanesljivost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,155	7	97	0,336

ANOVA

Zanesljivost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,276	7	0,325	0,565	0,782
Within Groups	55,81	97	0,575		
Total	58,087	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Zanesljivost

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekorativni premazi	-0,22955	0,25399	1	-1,0455	0,5864
	Umetne smole	-0,31667	0,29378	1	-1,2604	0,6271
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,24091	0,25399	1	-1,0569	0,5751
	Premazi za lesno industrijo	-0,38437	0,27261	1	-1,2602	0,4914
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,2125	0,33208	1	-1,2793	0,8543
	Škrobi in škrobni modifikati	0,2	0,3917	1	-1,0584	1,4584
	Lepila	-0,05	0,3917	1	-1,3084	1,2084
Dekorativni premazi	Avtoreparaturni premazi	0,22955	0,25399	1	-0,5864	1,0455
	Umetne smole	-0,08712	0,27221	1	-0,9616	0,7874
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,01136	0,22871	1	-0,7461	0,7234
	Premazi za lesno industrijo	-0,15483	0,24923	1	-0,9555	0,6458
	Materiali za cestno signalizacijo	0,01705	0,31317	1	-0,989	1,0231
	Škrobi in škrobni modifikati	0,42955	0,3758	1	-0,7777	1,6368
	Lepila	0,17955	0,3758	1	-1,0277	1,3868
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,31667	0,29378	1	-0,6271	1,2604
	Dekorativni premazi	0,08712	0,27221	1	-0,7874	0,9616
	Premazi za kovinsko industrijo	0,07576	0,27221	1	-0,7988	0,9503
	Premazi za lesno industrijo	-0,06771	0,28967	1	-0,9983	0,8629
	Materiali za cestno signalizacijo	0,10417	0,34622	1	-1,0081	1,2164
	Škrobi in škrobni modifikati	0,51667	0,40376	1	-0,7804	1,8138
	Lepila	0,26667	0,40376	1	-1,0304	1,5638
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,24091	0,25399	1	-0,5751	1,0569
	Dekorativni premazi	0,01136	0,22871	1	-0,7234	0,7461
	Umetne smole	-0,07576	0,27221	1	-0,9503	0,7988
	Premazi za lesno industrijo	-0,14347	0,24923	1	-0,9441	0,6572
	Materiali za cestno signalizacijo	0,02841	0,31317	1	-0,9777	1,0345
	Škrobi in škrobni modifikati	0,44091	0,3758	1	-0,7664	1,6482
	Lepila	0,19091	0,3758	1	-1,0164	1,3982

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,38437	0,27261	1	-0,4914	1,2602
	Dekorativni premazi	0,15483	0,24923	1	-0,6458	0,9555
	Umetne smole	0,06771	0,28967	1	-0,8629	0,9983
	Premazi za kovinsko industrijo	0,14347	0,24923	1	-0,6572	0,9441
	Materiali za cestno signalizacijo	0,17188	0,32845	1	-0,8833	1,2271
	Škrobi in škrobni modifikati	0,58438	0,38863	1	-0,6641	1,8329
	Lepila	0,33438	0,38863	1	-0,9141	1,5829
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	0,2125	0,33208	1	-0,8543	1,2793
	Dekorativni premazi	-0,01705	0,31317	1	-1,0231	0,989
	Umetne smole	-0,10417	0,34622	1	-1,2164	1,0081
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,02841	0,31317	1	-1,0345	0,9777
	Premazi za lesno industrijo	-0,17188	0,32845	1	-1,2271	0,8833
	Škrobi in škrobni modifikati	0,4125	0,43243	1	-0,9767	1,8017
	Lepila	0,1625	0,43243	1	-1,2267	1,5517
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,2	0,3917	1	-1,4584	1,0584
	Dekorativni premazi	-0,42955	0,3758	1	-1,6368	0,7777
	Umetne smole	-0,51667	0,40376	1	-1,8138	0,7804
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,44091	0,3758	1	-1,6482	0,7664
	Premazi za lesno industrijo	-0,58438	0,38863	1	-1,8329	0,6641
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,4125	0,43243	1	-1,8017	0,9767
	Lepila	-0,25	0,47974	1	-1,7912	1,2912
Lepila	Avtoreparaturni premazi	0,05	0,3917	1	-1,2084	1,3084
	Dekorativni premazi	-0,17955	0,3758	1	-1,3868	1,0277
	Umetne smole	-0,26667	0,40376	1	-1,5638	1,0304
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,19091	0,3758	1	-1,3982	1,0164
	Premazi za lesno industrijo	-0,33438	0,38863	1	-1,5829	0,9141
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,1625	0,43243	1	-1,5517	1,2267
	Škrobi in škrobni modifikati	0,25	0,47974	1	-1,2912	1,7912

- Upoštevanje zaposlenih

Descriptives

Upoštevanje zaposlenih

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,2	1,04881	0,2708	2,6192	3,7808	1	4,5
Dekorativni premazi	22	3,2045	0,84034	0,17916	2,832	3,5771	1,5	4,5
Umetne smole	12	3,375	1,13067	0,3264	2,6566	4,0934	1	5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,2955	0,75054	0,16002	2,9627	3,6282	2	4,5
Premazi za lesno industrijo	16	3,3125	0,54391	0,13598	3,0227	3,6023	2,5	4
Materiali za cestno signalizacijo	8	3,0625	1,1783	0,41659	2,0774	4,0476	1	4,5
Škrobi in škrobni modifikati	5	3,5	0,5	0,22361	2,8792	4,1208	3	4
Lepila	5	3,3	1,03682	0,46368	2,0126	4,5874	1,5	4
Total	105	3,2667	0,85784	0,08372	3,1007	3,4327	1	5

Test of Homogeneity of Variances

Upoštevanje zaposlenih

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,082	7	97	0,053

ANOVA

Upoštevanje zaposlenih

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,955	7	0,136	0,175	0,99
Within Groups	75,578	97	0,779		
Total	76,533	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Upoštevanje zaposlenih
Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	-0,00455	0,29557	1	-0,9541	0,945
	Umetne smole	-0,175	0,34187	1	-1,2733	0,9233
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,09545	0,29557	1	-1,045	0,8541
	Premazi za lesno industrijo	-0,1125	0,31724	1	-1,1317	0,9067
	Materiali za cestno signalizacijo	0,1375	0,38644	1	-1,104	1,379
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,3	0,45582	1	-1,7644	1,1644
	Lepila	-0,1	0,45582	1	-1,5644	1,3644
Dekoratívni premazi	Avtoreparaturni premazi	0,00455	0,29557	1	-0,945	0,9541
	Umetne smole	-0,17045	0,31677	1	-1,1881	0,8472
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,09091	0,26614	1	-0,9459	0,7641
	Premazi za lesno industrijo	-0,10795	0,29002	1	-1,0397	0,8238
	Materiali za cestno signalizacijo	0,14205	0,36443	1	-1,0287	1,3128
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,29545	0,43732	1	-1,7004	1,1095
	Lepila	-0,09545	0,43732	1	-1,5004	1,3095
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,175	0,34187	1	-0,9233	1,2733
	Dekoratívni premazi	0,17045	0,31677	1	-0,8472	1,1881
	Premazi za kovinsko industrijo	0,07955	0,31677	1	-0,9381	1,0972
	Premazi za lesno industrijo	0,0625	0,33709	1	-1,0204	1,1454
	Materiali za cestno signalizacijo	0,3125	0,40289	1	-0,9818	1,6068
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,125	0,46985	1	-1,6344	1,3844
	Lepila	0,075	0,46985	1	-1,4344	1,5844
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,09545	0,29557	1	-0,8541	1,045
	Dekoratívni premazi	0,09091	0,26614	1	-0,7641	0,9459
	Umetne smole	-0,07955	0,31677	1	-1,0972	0,9381
	Premazi za lesno industrijo	-0,01705	0,29002	1	-0,9488	0,9147
	Materiali za cestno signalizacijo	0,23295	0,36443	1	-0,9378	1,4037
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,20455	0,43732	1	-1,6095	1,2004
	Lepila	-0,00455	0,43732	1	-1,4095	1,4004
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,1125	0,31724	1	-0,9067	1,1317
	Dekoratívni premazi	0,10795	0,29002	1	-0,8238	1,0397
	Umetne smole	-0,0625	0,33709	1	-1,1454	1,0204
	Premazi za kovinsko industrijo	0,01705	0,29002	1	-0,9147	0,9488
	Materiali za cestno signalizacijo	0,25	0,38222	1	-0,9779	1,4779
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,1875	0,45225	1	-1,6404	1,2654
	Lepila	0,0125	0,45225	1	-1,4404	1,4654

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,1375	0,38644	1	-1,379	1,104
	Dekoratívni premazi	-0,14205	0,36443	1	-1,3128	1,0287
	Umetne smole	-0,3125	0,40289	1	-1,6068	0,9818
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,23295	0,36443	1	-1,4037	0,9378
	Premazi za lesno industrijo	-0,25	0,38222	1	-1,4779	0,9779
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,4375	0,50321	1	-2,0541	1,1791
	Lepila	-0,2375	0,50321	1	-1,8541	1,3791
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	0,3	0,45582	1	-1,1644	1,7644
	Dekoratívni premazi	0,29545	0,43732	1	-1,1095	1,7004
	Umetne smole	0,125	0,46985	1	-1,3844	1,6344
	Premazi za kovinsko industrijo	0,20455	0,43732	1	-1,2004	1,6095
	Premazi za lesno industrijo	0,1875	0,45225	1	-1,2654	1,6404
	Materiali za cestno signalizacijo	0,4375	0,50321	1	-1,1791	2,0541
	Lepila	0,2	0,55827	1	-1,5935	1,9935
Lepila	Avtoreparaturni premazi	0,1	0,45582	1	-1,3644	1,5644
	Dekoratívni premazi	0,09545	0,43732	1	-1,3095	1,5004
	Umetne smole	-0,075	0,46985	1	-1,5844	1,4344
	Premazi za kovinsko industrijo	0,00455	0,43732	1	-1,4004	1,4095
	Premazi za lesno industrijo	-0,0125	0,45225	1	-1,4654	1,4404
	Materiali za cestno signalizacijo	0,2375	0,50321	1	-1,3791	1,8541
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,2	0,55827	1	-1,9935	1,5935

○ Odkritost podjetja

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	2,8	1,20712	0,31168	2,1315	3,4685	1	4,5
Dekoratívni premazi	22	2,5682	1,36535	0,29109	1,9628	3,1735	0	4
Umetne smole	12	3,0417	1,05439	0,30438	2,3717	3,7116	1	4,5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,3636	0,90214	0,19234	2,9637	3,7636	1,5	5
Premazi za lesno industrijo	16	2,9062	1,28087	0,32022	2,2237	3,5888	0,5	5
Materiali za cestno signalizacijo	8	2,25	1,30931	0,46291	1,1554	3,3446	0	4

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Škrobi in škrobni modifikati	5	3	0,79057	0,35355	2,0184	3,9816	2	4
Lepila	5	2,3	1,60468	0,71764	0,3075	4,2925	0	4
Total	105	2,8571	1,20439	0,11754	2,6241	3,0902	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,48	7	97	0,183

ANOVA

Odkritost podjetja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,58	7	1,797	1,261	0,278
Within Groups	138,277	97	1,426		
Total	150,857	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Odkritost podjetja, Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	0,23182	0,39979	1	-1,0525	1,5162
	Umetne smole	-0,24167	0,46242	1	-1,7272	1,2439
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,56364	0,39979	1	-1,848	0,7207
	Premazi za lesno industrijo	-0,10625	0,42911	1	-1,4848	1,2723
	Materiali za cestno signalizacijo	0,55	0,52271	1	-1,1293	2,2293
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,2	0,61656	1	-2,1807	1,7807
	Lepila	0,5	0,61656	1	-1,4807	2,4807
Dekoratívni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,23182	0,39979	1	-1,5162	1,0525
	Umetne smole	-0,47348	0,42848	1	-1,85	0,903
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,79545	0,35999	0,826	-1,952	0,3611
	Premazi za lesno industrijo	-0,33807	0,39229	1	-1,5983	0,9222
	Materiali za cestno signalizacijo	0,31818	0,49294	1	-1,2654	1,9018
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,43182	0,59153	1	-2,3321	1,4685
	Lepila	0,26818	0,59153	1	-1,6321	2,1685

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,24167	0,4624	1	-1,2439	1,7272
	Dekoratívni premazi	0,47348	0,4285	1	-0,903	1,85
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,32197	0,4285	1	-1,6985	1,0545
	Premazi za lesno industrijo	0,13542	0,456	1	-1,3294	1,6002
	Materiali za cestno signalizacijo	0,79167	0,545	1	-0,9591	2,5424
	Škrobi in škrobni modifikati	0,04167	0,6355	1	-2	2,0834
	Lepila	0,74167	0,6355	1	-1,3	2,7834
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,56364	0,3998	1	-0,7207	1,848
	Dekoratívni premazi	0,79545	0,36	0,826	-0,3611	1,952
	Umetne smole	0,32197	0,4285	1	-1,0545	1,6985
	Premazi za lesno industrijo	0,45739	0,3923	1	-0,8029	1,7177
	Materiali za cestno signalizacijo	1,11364	0,4929	0,731	-0,47	2,6972
	Škrobi in škrobni modifikati	0,36364	0,5915	1	-1,5367	2,264
	Lepila	1,06364	0,5915	1	-0,8367	2,964
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,10625	0,4291	1	-1,2723	1,4848
	Dekoratívni premazi	0,33807	0,3923	1	-0,9222	1,5983
	Umetne smole	-0,13542	0,456	1	-1,6002	1,3294
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,45739	0,3923	1	-1,7177	0,8029
	Materiali za cestno signalizacijo	0,65625	0,517	1	-1,0047	2,3172
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,09375	0,6117	1	-2,059	1,8715
	Lepila	0,60625	0,6117	1	-1,359	2,5715
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,55	0,5227	1	-2,2293	1,1293
	Dekoratívni premazi	-0,31818	0,4929	1	-1,9018	1,2654
	Umetne smole	-0,79167	0,545	1	-2,5424	0,9591
	Premazi za kovinsko industrijo	-1,11364	0,4929	0,731	-2,6972	0,47
	Premazi za lesno industrijo	-0,65625	0,517	1	-2,3172	1,0047
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,75	0,6807	1	-2,9367	1,4367
	Lepila	-0,05	0,6807	1	-2,2367	2,1367
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	0,2	0,6166	1	-1,7807	2,1807
	Dekoratívni premazi	0,43182	0,5915	1	-1,4685	2,3321
	Umetne smole	-0,04167	0,6355	1	-2,0834	2
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,36364	0,5915	1	-2,264	1,5367
	Premazi za lesno industrijo	0,09375	0,6117	1	-1,8715	2,059
	Materiali za cestno signalizacijo	0,75	0,6807	1	-1,4367	2,9367
	Lepila	0,7	0,7551	1	-1,7259	3,1259
Lepila	Avtoreparaturni premazi	-0,5	0,6166	1	-2,4807	1,4807
	Dekoratívni premazi	-0,26818	0,5915	1	-2,1685	1,6321
	Umetne smole	-0,74167	0,6355	1	-2,7834	1,3

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lepila	Premazi za kovinsko industrijo	-1,06364	0,5915	1	-2,964	0,8367
	Premazi za lesno industrijo	-0,60625	0,6117	1	-2,5715	1,359
	Materiali za cestno signalizacijo	0,05	0,6807	1	-2,1367	2,2367
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,7	0,7551	1	-3,1259	1,7259

- Spodbujanje odkritosti

Descriptives

Spodbujanje odkritosti

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,7111	0,53254	0,1375	3,4162	4,006	2,67	4,67
Dekoratívni premazi	22	3,697	0,64986	0,13855	3,4088	3,9851	2,33	4,67
Umetne smole	12	3,8333	0,59459	0,17164	3,4555	4,2111	2,67	4,67
Premazi za kovinsko industrijo	22	4	0,73463	0,15662	3,6743	4,3257	2	5
Premazi za lesno industrijo	16	3,6667	0,5709	0,14272	3,3625	3,9709	2,67	4,67
Materiali za cestno signalizacijo	8	3,75	0,79182	0,27995	3,088	4,412	2,67	5
Škrobi in škrobni modifikati	5	3,2667	0,82999	0,37118	2,2361	4,2972	2	4
Lepila	5	3,4667	1,06979	0,47842	2,1384	4,795	2	4,33
Total	105	3,746	0,67862	0,06623	3,6147	3,8774	2	5

Test of Homogeneity of Variances

Spodbujanje odkritosti

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,038	7	97	0,41

ANOVA

Spodbujanje odkritosti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,222	7	0,46	0,999	0,437
Within Groups	44,672	97	0,461		
Total	47,894	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Spodbujanje odkritosti

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekorativni premazi	0,01414	0,22724	1	-0,7159	0,7442
	Umetne smole	-0,12222	0,26283	1	-0,9666	0,7221
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,28889	0,22724	1	-1,0189	0,4411
	Premazi za lesno industrijo	0,04444	0,2439	1	-0,7391	0,828
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,03889	0,2971	1	-0,9934	0,9156
	Škrobi in škrobni modifikati	0,44444	0,35044	1	-0,6814	1,5703
	Lepila	0,24444	0,35044	1	-0,8814	1,3703
Dekorativni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,01414	0,22724	1	-0,7442	0,7159
	Umetne smole	-0,13636	0,24354	1	-0,9188	0,646
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,30303	0,20461	1	-0,9604	0,3543
	Premazi za lesno industrijo	0,0303	0,22297	1	-0,686	0,7466
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,05303	0,28018	1	-0,9531	0,8471
	Škrobi in škrobni modifikati	0,4303	0,33622	1	-0,6498	1,5104
	Lepila	0,2303	0,33622	1	-0,8498	1,3104
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,12222	0,26283	1	-0,7221	0,9666
	Dekorativni premazi	0,13636	0,24354	1	-0,646	0,9188
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,16667	0,24354	1	-0,9491	0,6157
	Premazi za lesno industrijo	0,16667	0,25916	1	-0,6659	0,9992
	Materiali za cestno signalizacijo	0,08333	0,30975	1	-0,9118	1,0784
	Škrobi in škrobni modifikati	0,56667	0,36123	1	-0,5938	1,7271
	Lepila	0,36667	0,36123	1	-0,7938	1,5271
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,28889	0,22724	1	-0,4411	1,0189
	Dekorativni premazi	0,30303	0,20461	1	-0,3543	0,9604
	Umetne smole	0,16667	0,24354	1	-0,6157	0,9491
	Premazi za lesno industrijo	0,33333	0,22297	1	-0,383	1,0497
	Materiali za cestno signalizacijo	0,25	0,28018	1	-0,6501	1,1501
	Škrobi in škrobni modifikati	0,73333	0,33622	0,885	-0,3468	1,8135
	Lepila	0,53333	0,33622	1	-0,5468	1,6135
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,04444	0,2439	1	-0,828	0,7391
	Dekorativni premazi	-0,0303	0,22297	1	-0,7466	0,686
	Umetne smole	-0,16667	0,25916	1	-0,9992	0,6659
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,33333	0,22297	1	-1,0497	0,383

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Premazi za lesno industrijo	Materiali za cestno signalizacijo	-0,08333	0,29386	1	-1,0274	0,8607
	Škrobi in škrobni modifikati	0,4	0,34769	1	-0,717	1,517
	Lepila	0,2	0,34769	1	-0,917	1,317
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	0,03889	0,2971	1	-0,9156	0,9934
	Dekorativni premazi	0,05303	0,28018	1	-0,8471	0,9531
	Umetne smole	-0,08333	0,30975	1	-1,0784	0,9118
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,25	0,28018	1	-1,1501	0,6501
	Premazi za lesno industrijo	0,08333	0,29386	1	-0,8607	1,0274
	Škrobi in škrobni modifikati	0,48333	0,38688	1	-0,7595	1,7262
	Lepila	0,28333	0,38688	1	-0,9595	1,5262
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,44444	0,35044	1	-1,5703	0,6814
	Dekorativni premazi	-0,4303	0,33622	1	-1,5104	0,6498
	Umetne smole	-0,56667	0,36123	1	-1,7271	0,5938
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,73333	0,33622	0,885	-1,8135	0,3468
	Premazi za lesno industrijo	-0,4	0,34769	1	-1,517	0,717
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,48333	0,38688	1	-1,7262	0,7595
	Lepila	-0,2	0,4292	1	-1,5789	1,1789
Lepila	Avtoreparaturni premazi	-0,24444	0,35044	1	-1,3703	0,8814
	Dekorativni premazi	-0,2303	0,33622	1	-1,3104	0,8498
	Umetne smole	-0,36667	0,36123	1	-1,5271	0,7938
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,53333	0,33622	1	-1,6135	0,5468
	Premazi za lesno industrijo	-0,2	0,34769	1	-1,317	0,917
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,28333	0,38688	1	-1,5262	0,9595
	Škrobi in škrobni modifikati	0,2	0,4292	1	-1,1789	1,5789

○ Sledenje smernicam

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,35	0,67348	0,17389	2,977	3,723	2,25	4,75
Dekorativni premazi	22	3,2045	0,86133	0,18364	2,8227	3,5864	1,5	4,5
Umetne smole	12	3,2917	1,08624	0,31357	2,6015	3,9818	1,75	4,75

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,4659	0,70835	0,15102	3,1518	3,78	1,75	5
Premazi za lesno industrijo	16	3,4219	0,82522	0,20631	2,9821	3,8616	2	5
Materiali za cestno signalizacijo	8	3,3438	0,75519	0,267	2,7124	3,9751	2,25	4,25
Škrobi in škrobni modifikati	5	4,05	0,51235	0,22913	3,4138	4,6862	3,5	4,5
Lepila	5	3,4	0,84039	0,37583	2,3565	4,4435	2,25	4,5
Total	105	3,3833	0,80119	0,07819	3,2283	3,5384	1,5	5

Test of Homogeneity of Variances

Sledenje/prilagajanje smernicam

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,160	7	97	0,333

ANOVA

Sledenje/prilagajanje smernicam

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,231	7	0,462	0,705	0,668
Within Groups	63,528	97	0,655		
Total	66,758	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Sledenje/prilagajanje smernicam

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekorativni premazi	0,14545	0,27098	1	-0,7251	1,016
	Umetne smole	0,05833	0,31343	1	-0,9486	1,0653
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,11591	0,27098	1	-0,9865	0,7546
	Premazi za lesno industrijo	-0,07187	0,29085	1	-1,0063	0,8625
	Materiali za cestno signalizacijo	0,00625	0,3543	1	-1,132	1,1445
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,7	0,41791	1	-2,0426	0,6426
	Lepila	-0,05	0,41791	1	-1,3926	1,2926
Dekorativni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,14545	0,27098	1	-1,016	0,7251
	Umetne smole	-0,08712	0,29042	1	-1,0201	0,8459

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dekoratívni premazi	Premazi za kovinsko industrijo	-0,26136	0,24401	1	-1,0453	0,5225
	Premazi za lesno industrijo	-0,21733	0,2659	1	-1,0716	0,6369
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,1392	0,33412	1	-1,2126	0,9342
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,84545	0,40094	1	-2,1335	0,4426
	Lepila	-0,19545	0,40094	1	-1,4835	1,0926
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	-0,05833	0,31343	1	-1,0653	0,9486
	Dekoratívni premazi	0,08712	0,29042	1	-0,8459	1,0201
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,17424	0,29042	1	-1,1073	0,7588
	Premazi za lesno industrijo	-0,13021	0,30905	1	-1,123	0,8626
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,05208	0,36938	1	-1,2388	1,1346
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,75833	0,43077	1	-2,1422	0,6255
	Lepila	-0,10833	0,43077	1	-1,4922	1,2755
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,11591	0,27098	1	-0,7546	0,9865
	Dekoratívni premazi	0,26136	0,24401	1	-0,5225	1,0453
	Umetne smole	0,17424	0,29042	1	-0,7588	1,1073
	Premazi za lesno industrijo	0,04403	0,2659	1	-0,8102	0,8983
	Materiali za cestno signalizacijo	0,12216	0,33412	1	-0,9512	1,1955
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,58409	0,40094	1	-1,8721	0,704
	Lepila	0,06591	0,40094	1	-1,2221	1,354
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,07187	0,29085	1	-0,8625	1,0063
	Dekoratívni premazi	0,21733	0,2659	1	-0,6369	1,0716
	Umetne smole	0,13021	0,30905	1	-0,8626	1,123
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,04403	0,2659	1	-0,8983	0,8102
	Materiali za cestno signalizacijo	0,07812	0,35043	1	-1,0476	1,2039
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,62812	0,41463	1	-1,9602	0,7039
	Lepila	0,02188	0,41463	1	-1,3102	1,3539
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,00625	0,3543	1	-1,1445	1,132
	Dekoratívni premazi	0,1392	0,33412	1	-0,9342	1,2126
	Umetne smole	0,05208	0,36938	1	-1,1346	1,2388
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,12216	0,33412	1	-1,1955	0,9512
	Premazi za lesno industrijo	-0,07812	0,35043	1	-1,2039	1,0476
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,70625	0,46136	1	-2,1884	0,7759
	Lepila	-0,05625	0,46136	1	-1,5384	1,4259
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	0,7	0,41791	1	-0,6426	2,0426
	Dekoratívni premazi	0,84545	0,40094	1	-0,4426	2,1335
	Umetne smole	0,75833	0,43077	1	-0,6255	2,1422

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Škrobi in škrobni modifikati	Premazi za kovinsko industrijo	0,58409	0,40094	1	-0,704	1,8721
	Premazi za lesno industrijo	0,62812	0,41463	1	-0,7039	1,9602
	Materiali za cestno signalizacijo	0,70625	0,46136	1	-0,7759	2,1884
	Lepila	0,65	0,51183	1	-0,9943	2,2943
Lepila	Avtoreparaturni premazi	0,05	0,41791	1	-1,2926	1,3926
	Dekoratívni premazi	0,19545	0,40094	1	-1,0926	1,4835
	Umetne smole	0,10833	0,43077	1	-1,2755	1,4922
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,06591	0,40094	1	-1,354	1,2221
	Premazi za lesno industrijo	-0,02188	0,41463	1	-1,3539	1,3102
	Materiali za cestno signalizacijo	0,05625	0,46136	1	-1,4259	1,5384
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,65	0,51183	1	-2,2943	0,9943

○ Prilagodljivost

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,6333	0,58146	0,15013	3,3113	3,9553	2,5	4,5
Dekoratívni premazi	22	3,7955	0,66653	0,1421	3,4999	4,091	3	5
Umetne smole	12	3,6667	1,07309	0,30977	2,9849	4,3485	1	5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,8409	0,85058	0,18134	3,4638	4,218	2	5
Premazi za lesno industrijo	16	3,6875	0,62915	0,15729	3,3522	4,0228	2,5	4,5
Materiali za cestno signalizacijo	8	3,75	0,84515	0,29881	3,0434	4,4566	2,5	4,5
Škrobi in škrobni modifikati	5	3,3	1,39642	0,6245	1,5661	5,0339	1	4,5
Lepila	5	2,7	1,30384	0,5831	1,0811	4,3189	1	4
Total	105	3,6714	0,84304	0,08227	3,5083	3,8346	1	5

Test of Homogeneity of Variances

Prilagodljivost

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,63	7	97	0,136

ANOVA

Prilagodljivost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,454	7	0,922	1,326	0,246
Within Groups	67,46	97	0,695		
Total	73,914	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Prilagodljivost

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekorativni premazi	-0,16212	0,27924	1	-1,0592	0,735
	Umetne smole	-0,03333	0,32299	1	-1,071	1,0043
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,20758	0,27924	1	-1,1047	0,6895
	Premazi za lesno industrijo	-0,05417	0,29972	1	-1,017	0,9087
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,11667	0,3651	1	-1,2896	1,0562
	Škrobi in škrobni modifikati	0,33333	0,43065	1	-1,0502	1,7168
	Lepila	0,93333	0,43065	0,915	-0,4502	2,3168
Dekorativni premazi	Avtoreparaturni premazi	0,16212	0,27924	1	-0,735	1,0592
	Umetne smole	0,12879	0,29928	1	-0,8327	1,0902
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,04545	0,25144	1	-0,8532	0,7623
	Premazi za lesno industrijo	0,10795	0,27401	1	-0,7723	0,9882
	Materiali za cestno signalizacijo	0,04545	0,3443	1	-1,0607	1,1516
	Škrobi in škrobni modifikati	0,49545	0,41317	1	-0,8319	1,8228
	Lepila	1,09545	0,41317	0,262	-0,2319	2,4228
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0,03333	0,32299	1	-1,0043	1,071
	Dekorativni premazi	-0,12879	0,29928	1	-1,0902	0,8327
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,17424	0,29928	1	-1,1357	0,7872
	Premazi za lesno industrijo	-0,02083	0,31847	1	-1,0439	1,0023
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,08333	0,38064	1	-1,3062	1,1395
	Škrobi in škrobni modifikati	0,36667	0,4439	1	-1,0594	1,7927
	Lepila	0,96667	0,4439	0,892	-0,4594	2,3927
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,20758	0,27924	1	-0,6895	1,1047
	Dekorativni premazi	0,04545	0,25144	1	-0,7623	0,8532
	Umetne smole	0,17424	0,29928	1	-0,7872	1,1357
	Premazi za lesno industrijo	0,15341	0,27401	1	-0,7269	1,0337
	Materiali za cestno signalizacijo	0,09091	0,3443	1	-1,0152	1,197

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Premazi za kovinsko ind.	Škrobi in škrobni modifikati	0,54091	0,41317	1	-0,7864	1,8682
	Lepila	1,14091	0,41317	0,193	-0,1864	2,4682
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,05417	0,29972	1	-0,9087	1,017
	Dekorativni premazi	-0,10795	0,27401	1	-0,9882	0,7723
	Umetne smole	0,02083	0,31847	1	-1,0023	1,0439
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,15341	0,27401	1	-1,0337	0,7269
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,0625	0,36111	1	-1,2226	1,0976
	Škrobi in škrobni modifikati	0,3875	0,42727	1	-0,9851	1,7601
	Lepila	0,9875	0,42727	0,642	-0,3851	2,3601
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	0,11667	0,3651	1	-1,0562	1,2896
	Dekorativni premazi	-0,04545	0,3443	1	-1,1516	1,0607
	Umetne smole	0,08333	0,38064	1	-1,1395	1,3062
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,09091	0,3443	1	-1,197	1,0152
	Premazi za lesno industrijo	0,0625	0,36111	1	-1,0976	1,2226
	Škrobi in škrobni modifikati	0,45	0,47542	1	-1,0773	1,9773
	Lepila	1,05	0,47542	0,828	-0,4773	2,5773
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,33333	0,43065	1	-1,7168	1,0502
	Dekorativni premazi	-0,49545	0,41317	1	-1,8228	0,8319
	Umetne smole	-0,36667	0,4439	1	-1,7927	1,0594
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,54091	0,41317	1	-1,8682	0,7864
	Premazi za lesno industrijo	-0,3875	0,42727	1	-1,7601	0,9851
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,45	0,47542	1	-1,9773	1,0773
	Lepila	0,6	0,52743	1	-1,0944	2,2944
Lepila	Avtoreparaturni premazi	-0,93333	0,43065	0,915	-2,3168	0,4502
	Dekorativni premazi	-1,09545	0,41317	0,262	-2,4228	0,2319
	Umetne smole	-0,96667	0,4439	0,892	-2,3927	0,4594
	Premazi za kovinsko industrijo	-1,14091	0,41317	0,193	-2,4682	0,1864
	Premazi za lesno industrijo	-0,9875	0,42727	0,642	-2,3601	0,3851
	Materiali za cestno signalizacijo	-1,05	0,47542	0,828	-2,5773	0,4773
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,6	0,52743	1	-2,2944	1,0944

- Predstavljanje pobud

Descriptives

Predstavljanje pobud

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	2,6667	1,04654	0,2702	2,0871	3,2462	1	4
Dekoratívni premazi	22	2,9545	1,0455	0,2230	2,491	3,4181	1	5
Umetne smole	12	2,6667	1,30268	0,3760	1,839	3,4943	0	4
Premazi za kovinsko industrijo	22	2,8182	1,09702	0,2339	2,3318	3,3046	1	5
Premazi za lesno industrijo	16	2,75	1,06458	0,2661	2,1827	3,3173	1	5
Materiali za cestno signalizacijo	8	2,5	0,92582	0,3273	1,726	3,274	2	4
Škrobi in škrobni modifikati	5	2,2	0,44721	0,2	1,6447	2,7553	2	3
Lepila	5	3	0,70711	0,3162	2,122	3,878	2	4
Total	105	2,7524	1,03572	0,1011	2,5519	2,9528	0	5

Test of Homogeneity of Variances

Predstavljanje pobud

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,216	7	97	0,302

ANOVA

Predstavljanje pobud

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,535	7	0,505	0,453	0,866
Within Groups	108,027	97	1,114		
Total	111,562	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Predstavljanje pobud

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekoratívni premazi	-0,28788	0,35337	1	-1,4231	0,8473
	Umetne smole	0	0,40872	1	-1,313	1,313
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,15152	0,35337	1	-1,2867	0,9837
	Premazi za lesno industrijo	-0,08333	0,37928	1	-1,3018	1,1351

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Materiali za cestno signalizacijo	0,16667	0,46201	1	-1,3176	1,6509
	Škrobi in škrobni modifikati	0,46667	0,54496	1	-1,2841	2,2174
	Lepila	-0,33333	0,54496	1	-2,0841	1,4174
Dekorativni premazi	Avtoreparaturni premazi	0,28788	0,35337	1	-0,8473	1,4231
	Umetne smole	0,28788	0,37872	1	-0,9288	1,5045
	Premazi za kovinsko industrijo	0,13636	0,31819	1	-0,8858	1,1586
	Premazi za lesno industrijo	0,20455	0,34674	1	-0,9094	1,3185
	Materiali za cestno signalizacijo	0,45455	0,4357	1	-0,9452	1,8543
	Škrobi in škrobni modifikati	0,75455	0,52284	1	-0,9251	2,4342
	Lepila	-0,04545	0,52284	1	-1,7251	1,6342
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	0	0,40872	1	-1,313	1,313
	Dekorativni premazi	-0,28788	0,37872	1	-1,5045	0,9288
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,15152	0,37872	1	-1,3682	1,0652
	Premazi za lesno industrijo	-0,08333	0,403	1	-1,378	1,2114
	Materiali za cestno signalizacijo	0,16667	0,48168	1	-1,3808	1,7141
	Škrobi in škrobni modifikati	0,46667	0,56173	1	-1,3379	2,2713
	Lepila	-0,33333	0,56173	1	-2,1379	1,4713
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,15152	0,35337	1	-0,9837	1,2867
	Dekorativni premazi	-0,13636	0,31819	1	-1,1586	0,8858
	Umetne smole	0,15152	0,37872	1	-1,0652	1,3682
	Premazi za lesno industrijo	0,06818	0,34674	1	-1,0457	1,1821
	Materiali za cestno signalizacijo	0,31818	0,4357	1	-1,0815	1,7179
	Škrobi in škrobni modifikati	0,61818	0,52284	1	-1,0615	2,2978
	Lepila	-0,18182	0,52284	1	-1,8615	1,4978
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	0,08333	0,37928	1	-1,1351	1,3018
	Dekorativni premazi	-0,20455	0,34674	1	-1,3185	0,9094
	Umetne smole	0,08333	0,403	1	-1,2114	1,378
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,06818	0,34674	1	-1,1821	1,0457
	Materiali za cestno signalizacijo	0,25	0,45696	1	-1,218	1,718
	Škrobi in škrobni modifikati	0,55	0,54069	1	-1,187	2,287
	Lepila	-0,25	0,54069	1	-1,987	1,487
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,16667	0,46201	1	-1,6509	1,3176
	Dekorativni premazi	-0,45455	0,4357	1	-1,8543	0,9452
	Umetne smole	-0,16667	0,48168	1	-1,7141	1,3808
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,31818	0,4357	1	-1,7179	1,0815
	Premazi za lesno industrijo	-0,25	0,45696	1	-1,718	1,218
	Škrobi in škrobni modifikati	0,3	0,60162	1	-1,6328	2,2328
	Lepila	-0,5	0,60162	1	-2,4328	1,4328

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,46667	0,54496	1	-2,2174	1,2841
	Dekoratívni premazi	-0,75455	0,52284	1	-2,4342	0,9251
	Umetne smole	-0,46667	0,56173	1	-2,2713	1,3379
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,61818	0,52284	1	-2,2978	1,0615
	Premazi za lesno industrijo	-0,55	0,54069	1	-2,287	1,187
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,3	0,60162	1	-2,2328	1,6328
	Lepila	-0,8	0,66744	1	-2,9442	1,3442
Lepila	Avtoreparaturni premazi	0,33333	0,54496	1	-1,4174	2,0841
	Dekoratívni premazi	0,04545	0,52284	1	-1,6342	1,7251
	Umetne smole	0,33333	0,56173	1	-1,4713	2,1379
	Premazi za kovinsko industrijo	0,18182	0,52284	1	-1,4978	1,8615
	Premazi za lesno industrijo	0,25	0,54069	1	-1,487	1,987
	Materiali za cestno signalizacijo	0,5	0,60162	1	-1,4328	2,4328
	Škrobi in škrobni modifikati	0,8	0,66744	1	-1,3442	2,9442

- Pooblašcanje zaposlenih in strank

Descriptives

Pooblašcanje zaposlenih in strank

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Avtoreparaturni premazi	15	3,7667	0,92324	0,23838	3,2554	4,2779	2	5
Dekoratívni premazi	22	3,25	0,93541	0,19943	2,8353	3,6647	1	4,5
Umetne smole	12	3,5417	0,83824	0,24198	3,0091	4,0743	2	5
Premazi za kovinsko industrijo	22	3,7273	0,66775	0,14236	3,4312	4,0233	2,5	5
Premazi za lesno industrijo	16	3,75	0,63246	0,15811	3,413	4,087	3	5
Materiali za cestno signalizacijo	8	3,5625	0,94255	0,33324	2,7745	4,3505	1,5	4,5
Škrobi in škrobni modifikati	5	3,7	1,03682	0,46368	2,4126	4,9874	2,5	5
Lepila	5	3,5	0,86603	0,3873	2,4247	4,5753	2	4
Total	105	3,5905	0,82561	0,08057	3,4307	3,7503	1	5

Test of Homogeneity of Variances

Pooblaščenje zaposlenih in strank

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,501	7	97	0,831

ANOVA

Pooblaščenje zaposlenih in strank

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,971	7	0,567	0,822	0,571
Within Groups	66,92	97	0,69		
Total	70,89	104			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Pooblaščenje zaposlenih in strank

Bonferroni

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Avtoreparaturni premazi	Dekorativni premazi	0,51667	0,27812	1	-0,3768	1,4102
	Umetne smole	0,225	0,32169	1	-0,8085	1,2585
	Premazi za kovinsko industrijo	0,03939	0,27812	1	-0,8541	0,9329
	Premazi za lesno industrijo	0,01667	0,29852	1	-0,9423	0,9757
	Materiali za cestno signalizacijo	0,20417	0,36363	1	-0,964	1,3724
	Škrobi in škrobni modifikati	0,06667	0,42892	1	-1,3113	1,4446
	Lepila	0,26667	0,42892	1	-1,1113	1,6446
Dekorativni premazi	Avtoreparaturni premazi	-0,51667	0,27812	1	-1,4102	0,3768
	Umetne smole	-0,29167	0,29808	1	-1,2493	0,6659
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,47727	0,25044	1	-1,2818	0,3273
	Premazi za lesno industrijo	-0,5	0,27291	1	-1,3767	0,3767
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,3125	0,34292	1	-1,4142	0,7892
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,45	0,41151	1	-1,772	0,872
	Lepila	-0,25	0,41151	1	-1,572	1,072
Umetne smole	Avtoreparaturni premazi	-0,225	0,32169	1	-1,2585	0,8085
	Dekorativni premazi	0,29167	0,29808	1	-0,6659	1,2493
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,18561	0,29808	1	-1,1432	0,772
	Premazi za lesno industrijo	-0,20833	0,31719	1	-1,2273	0,8107
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,02083	0,37912	1	-1,2388	1,1971
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,15833	0,44212	1	-1,5787	1,262
	Lepila	0,04167	0,44212	1	-1,3787	1,462

se nadaljuje

nadaljevanje

(I) Področje dela/Oddelek	(J) Področje dela/Oddelek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Premazi za kovinsko industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,03939	0,27812	1	-0,9329	0,8541
	Dekorativni premazi	0,47727	0,25044	1	-0,3273	1,2818
	Umetne smole	0,18561	0,29808	1	-0,772	1,1432
	Premazi za lesno industrijo	-0,02273	0,27291	1	-0,8995	0,854
	Materiali za cestno signalizacijo	0,16477	0,34292	1	-0,9369	1,2664
	Škrobi in škrobni modifikati	0,02727	0,41151	1	-1,2947	1,3493
	Lepila	0,22727	0,41151	1	-1,0947	1,5493
Premazi za lesno industrijo	Avtoreparaturni premazi	-0,01667	0,29852	1	-0,9757	0,9423
	Dekorativni premazi	0,5	0,27291	1	-0,3767	1,3767
	Umetne smole	0,20833	0,31719	1	-0,8107	1,2273
	Premazi za kovinsko industrijo	0,02273	0,27291	1	-0,854	0,8995
	Materiali za cestno signalizacijo	0,1875	0,35966	1	-0,9679	1,3429
	Škrobi in škrobni modifikati	0,05	0,42556	1	-1,3171	1,4171
	Lepila	0,25	0,42556	1	-1,1171	1,6171
Materiali za cestno signalizacijo	Avtoreparaturni premazi	-0,20417	0,36363	1	-1,3724	0,964
	Dekorativni premazi	0,3125	0,34292	1	-0,7892	1,4142
	Umetne smole	0,02083	0,37912	1	-1,1971	1,2388
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,16477	0,34292	1	-1,2664	0,9369
	Premazi za lesno industrijo	-0,1875	0,35966	1	-1,3429	0,9679
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,1375	0,47351	1	-1,6587	1,3837
	Lepila	0,0625	0,47351	1	-1,4587	1,5837
Škrobi in škrobni modifikati	Avtoreparaturni premazi	-0,06667	0,42892	1	-1,4446	1,3113
	Dekorativni premazi	0,45	0,41151	1	-0,872	1,772
	Umetne smole	0,15833	0,44212	1	-1,262	1,5787
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,02727	0,41151	1	-1,3493	1,2947
	Premazi za lesno industrijo	-0,05	0,42556	1	-1,4171	1,3171
	Materiali za cestno signalizacijo	0,1375	0,47351	1	-1,3837	1,6587
	Lepila	0,2	0,52532	1	-1,4876	1,8876
Lepila	Avtoreparaturni premazi	-0,26667	0,42892	1	-1,6446	1,1113
	Dekorativni premazi	0,25	0,41151	1	-1,072	1,572
	Umetne smole	-0,04167	0,44212	1	-1,462	1,3787
	Premazi za kovinsko industrijo	-0,22727	0,41151	1	-1,5493	1,0947
	Premazi za lesno industrijo	-0,25	0,42556	1	-1,6171	1,1171
	Materiali za cestno signalizacijo	-0,0625	0,47351	1	-1,5837	1,4587
	Škrobi in škrobni modifikati	-0,2	0,52532	1	-1,8876	1,4876

Priloga 6: SPSS izpis sintaks za izračun novih spremenljivk

```
COMPUTE komunikacije=(CIVISTR+PRISPDOSEZ+TOČINFO+ISKPINFO+MOŽNSOD)/5.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE poštenost=(RAZDNAL+NAGRAD+POSTNAPR)/3.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE poštenost2=(UCNAPAK+PODPZAP+SPOSTZAM)/3.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE medodn1=(DOBRIODN+BLAGZAP)/2.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE medodn2=(SODODD+POMOCMAN)/2.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE zaupanje1=(ZAUPMD+INFOPOSL)/2.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE zaupanje2=(ZANESS+PODPMAN+POMOCSD+TVEGVAR)/4.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE moč1=(PRILPVD+MOCVD)/2.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE moč2=(POGMAN+ZAMZAP)/2.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE resnica1=(SKRITINACRT+DOKPOSL)/2.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE resnica2=(ODKRGOV+SPODBPINF+ZAUPINFO)/3.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE prilagodljivost1=(PREDLSPR+SPODIZP+PREDVSM+UPRTEHN)/4.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE prilagodljivost2=(PRILAGNAL+PRILSTR)/2.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE pooblašcanje1=POBUDA.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE pooblašcanje2=IZPOPZN.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE pooblašcanje3=(PINFOKUP+POOBLAST)/2.  
EXECUTE.
```