

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA

ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU PLASTOFORM

Ljubljana, junij 2016

NINA PERŠE

IZJAVA O AVTORSTVU

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.1 Opredelitev pojmov kultura, organizacija in organizacijska kultura.....	3
1.1.1 Definicije organizacijske kulture.....	4
1.1.2 Sestavine organizacijske kulture	5
1.2 Tipologije organizacijskih kultur	8
1.2.1 Tipologija kulture po Handyu	8
1.2.2 Tipologija po Ansoffu	9
1.2.3 Tipologija kulture po Dealu in Kennedyju	9
1.2.4 Tipologija po Hofstedu.....	10
1.2.5 Tipologija Camerona in Quinna	11
1.3 Raziskovanje in merjenje organizacijske kulture	13
2 EMPIRIČNI DEL.....	14
2.1 Predstavitev podjetja Plastoform.....	14
2.2 Proučevanje organizacijske kulture v podjetju Plastoform	15
2.2.1 Metodologija	16
2.2.2 Opis postopka in uporabljene metode	17
3 REZULTATI.....	17
3.1 Analiza odgovorov	17
3.1.1 Primerjava sedanje in želene organizacijske kulture za vsak sklop trditev	19
3.1.2 Splošne karakteristike podjetja.....	19
3.1.3 Stil vodenja.....	20
3.1.4 Ravnanje z zaposlenimi	21
3.1.5 Lepilo organizacije	21
3.1.6 Strateški poudarki.....	22
3.1.7 Kriterij uspeha	23
3.1.8 Primerjava uprave oziroma zaposlenih v pisarni z zaposlenimi v proizvodnji	24
3.1.9 Primerjava med zaposlenimi glede na spol	26
3.1.10 Primerjava med zaposlenimi glede na starost.....	27
3.1.11 Primerjava med zaposlenimi glede na delovno dobo v podjetju	29
4 DISKUSIJA S PRIPOROČILI	30

SKLEP.....	34
LITERATURA, VIRI.....	36
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečne vrednosti alternativ A, B, C, D za sedanje stanje organizacijske kulture	18
Tabela 2: Povprečne vrednosti alternativ A, B, C, D za želeno stanje organizacijske kulture	18
Tabela 3: Povprečja alternativ odgovorov A, B,C, D za sedanost in prihodnost glede na posamezni sklop vprašanj.....	19
Tabela 4: Povprečja alternativ A,B, C, D za sedanje in prihodnje stanje glede na vrsto dela .	25
Tabela 5: Povprečje alternativ A, B, C in D glede na spol	26
Tabela 6: Povprečje alternativ A, B, C in D glede na starost.....	28
Tabela 7: Povprečje alternativ A, B, C in D glede na delovno dobo	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Skupen model v prikazovanju organizacijske kulture	2
Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu.....	6
Slika 3: Model CVF	11
Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura.....	15
Slika 5: Primerjava profilov sedanje in želene organizacijske kulture	19
Slika 6: Zaporedje organizacijskih kultur pri karakteristikah podjetja	20
Slika 7: Zaporedje organizacijskih kultur pri stilu vodenja	20
Slika 8: Zaporedje organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »ravljanje z zaposlenimi«.....	21
Slika 9: Zaporedje organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »lepilo organizacije«	22
Slika 10: Zaporedje organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »Strateški poudarki«	22
Slika 11: Zaporedja organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »kriterij uspeha«.....	23
Slika 12: Povprečje alternativ A, B,C in D za sedanost po posameznem sklopu	24
Slika 13: Povprečje alternativ A, B,C in D za prihodnost po posameznem sklopu	24
Slika 14: Primerjava org. kulture glede na delo v sedanosti	25
Slika 15: Primerjava org. kulture glede na delo v prihodnosti.....	26
Slika 16: Primerjava org. kulture glede na spol za sedanost.....	27
Slika 17: Primerjava org. kulture glede na spol za prihodnost.....	27
Slika 18: Primerjava organizacijske kulture glede na starost za sedanost	28
Slika 19: Primerjava organizacijske kulture glede na starost za prihodnost	28
Slika 20: Primerjava organizacijske kulture glede na delovno dobo za sedanost.....	29
Slika 21: Primerjava organizacijske kulture glede na delovno dobo za prihodnost.....	30

UVOD

Organizacijska kultura so pisana in zlasti nepisana pravila igre, kaj funkcionira in kaj ne, kaj se sme in kaj ne, kaj je bolj in kaj manj zaželeno, komu in kdaj se sme reči **da** in komu ne. Gre tako za otipljive dokumente in predmete, kot za nevidne silnice, ki bistveno vplivajo na atmosfero in klimo v delovnem okolju. Zaradi tega je ena od najbolj smiselnih definicij pojma organizacijska kultura ta, ki pravi da je »organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja« (Schein, 1999, str. 6).

Zanimanje za kulturo pa ni ostalo samo na ravni akademskih raziskovalcev, vendar je prav poslovno okolje pokazalo močan interes za kulturo, bolj kot za katerikoli drug vidik organizacijskega obnašanja. In to ravno iz razloga, ker poznavanje lahko pomeni konkurenčno prednost in ključ do poslovnega uspeha organizacije. Večina literature, kjer je obravnavano področje kulture v podjetjih, povezuje organizacijsko kulturo z dolgoročno uspešnostjo poslovanja podjetja.

Ustrezna organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov in lahko prinese organizaciji določene koristi, ki se kažejo v večjem zadovoljstvu zaposlenih in produktivnosti dela, skrbi za kakovostno delo in večjemu občutku pripadnosti podjetju. Analiziranje oziroma ugotavljanja organizacijske kulture v podjetju postaja zato čedalje pomembnejše, predvsem zaradi tega, ker se zunanje okolje nenehno spreminja, in lahko zaradi tega postanejo nekateri elementi kulture neustrezni, kar pa v podjetju otežuje uvajanje sprememb in ovira njegovo uspešnost. Analiza tako omogoča preveritev trenutnega stanja in istočasno pripravo strateškega plana za prihodnost.

Predmet preučevanja v diplomski nalogi bo organizacijska kultura v podjetju Plastoform d.o.o. Šmarjeta, kjer sem že nekaj let zaposlena in je del skupine Plastoform, ki danes šteje pet uspešnih podjetij, kjer se zavedajo pomena organizacijske kulture in kjer v bistvu razumevanje le-te postaja največji izziv s katero se srečuje management.

Cilj moje diplomske naloge bo ugotoviti kakšna je dejansko organizacijska kultura v podjetju Plastoform d.o.o. Šmarjeta (v nadaljevanju podjetje Plastoform), in na podlagi ugotovitev poskušati podjetju predstaviti konkretne predloge za morebitno izboljšanje le-te. Poskušala bom ugotoviti, kako zaposleni v podjetju zaznavajo in ocenjujejo različne dejavnike, kot na primer karakteristike podjetja, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, strateške odločitve, kriteriji uspeha, kateri vplivajo na njihovo delo in zadovoljstvo z delom in kakšne so njihove želje glede prihodnosti.

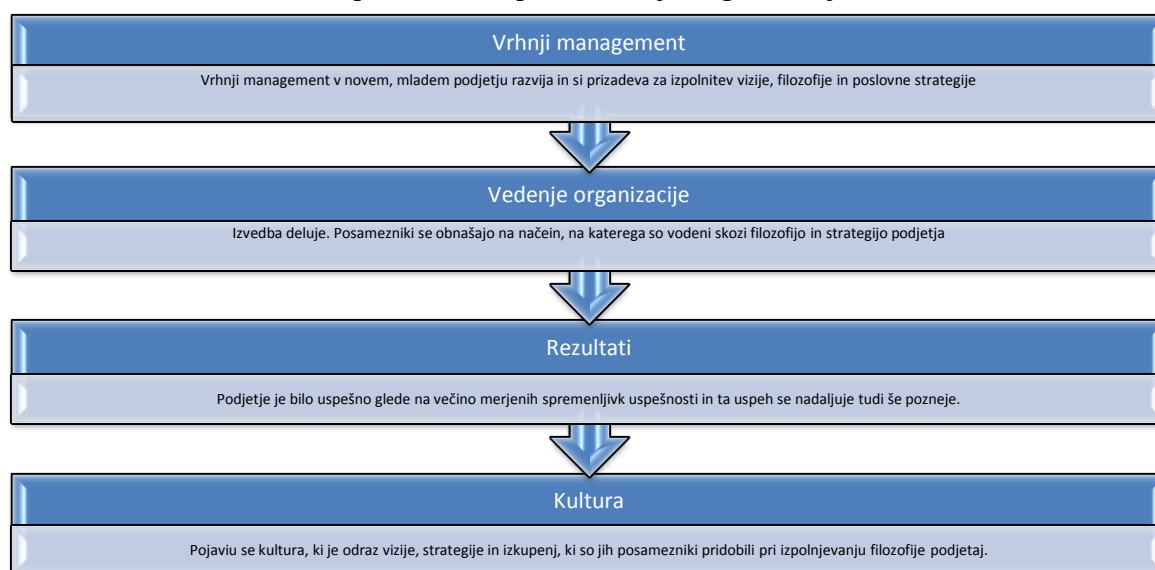
Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi teoretičnega razumevanja kulture organizacije. Posebej so predstavljene tipologije, ki so tudi uporabljene pri sami raziskavi in se tudi drugače pogosto uporabljajo za prikaz organizacijske kulture. Drugo poglavje je empirični del naloge, katerega začenjam s predstavitvijo podjetja Plastoform, kjer sem izvajala raziskovanje in merjenje kulture. To poglavje je posvečeno proučevanju organizacijske kulture, opredeljena je uporabljena metodologija. Rezultati opravljene analize v podjetju so predstavljeni v tretjem poglavju, kateremu sledi še diskusija, v kateri opredelim organizacijsko kulturo v raziskovanem podjetju, predstavim prednosti in slabosti kulture, ter podam predloge za njeno izboljšavo. V zadnjem delu pa končujem diplomsko delo z sklepnimi mislimi in ugotovitvami, do katerih sem prišla s prebiranjem literature in praktičnim preučevanjem organizacijske kulture na primeru konkretnega podjetja.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kljub temu, da je bilo v preteklih letih veliko govora o sami organizacijski kulturi, na vprašanje, kaj je pravzaprav tisto, čemur pravimo »organizacijska kultura« zaenkrat še ni enostavnega odgovora. Kultura še vedno ni enolično opredeljen pojem in zato dopušča različne razlage. V najbolj osnovnem smislu organizacijska kultura uravnava obnašanje članov in njihove skupne vrednote, ki določajo, kakšno vedenje je v določenih okoliščinah pravilno in kakšno ne.

Avtorja Kotter in Heskett (1992, str. 8) v svojem delu predstavljata v prikazovanju organizacijske kulture skupen model, ki pojasnjuje kako ravnanje vrhnjega managementa vpliva na vedenje organizacije in hkrati tudi na rezultate in oblikovanje ter spreminjanje organizacijske kulture podjetja.

Slika 1: Skupen model v prikazovanju organizacijske kulture



Vir: Heskett L. J., Kotter J. P., *Corporate Culture and Performance*, str. 8.

1.1 Opredelitev pojmov kultura, organizacija in organizacijska kultura

Pojem kultura ima mnogo pomenov. Je kompleksen in večplasten pojav, ki ga pogosto težko razumemo, toda ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje organizacije lahko veliko globlje (Mesner-Andolšek, 1995, str. 15). Kultura, sama beseda izhaja iz latinske besede, se na splošno nanaša na oblike človeške dejavnosti in simbolične strukture, ki dajejo taki aktivnosti pomen. Različne definicije kulture odražajo različne teoretične osnove za razumevanje oziroma merila za vrednotenje človeške dejavnosti. V najširšem pomenu besede označuje izraz kultura, vse tisto, kar je kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehniki, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji.

Opredeljevanje pojma organizacije je različno s strani različnih avtorjev. Najbolj pogosto pa srečamo tri temeljne opredelitve organizacije: organizacija kot sistem oziroma združba, organizacija v tehničnem smislu in organizacija, kot medsebojna razmerja. V vseh opredelitvah pa se kot glavno pojavlja družbena enota, skupina ljudi, skupina skupin ljudi, združba. Glavni element združbe pa je človek.

Lipovec (1987, str. 35) opredeljuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, kar zagotavlja njen obstoj in posebne značilnosti, ki tako omogočeni združbi ljudi zagotavlja smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev njenega delovanja.

Po tej opredelitvi je torej organizacija tisto, kar drži skupaj člane združbe – razmerja med njimi. Ne ljudje, ampak razmerja sestavljajo organizacijo in dokler so ustrezna razmerja, obstaja tudi združba. Ta razmerja pa omogočajo uresničevanje cilja združbe.

V strokovni literaturi pojem organizacijska kultura ni nov. Pojavljati se je začel okrog sredine 20. stoletja. Pojave, ki jih sedaj prištevamo v organizacijsko kulturo, so v organizacijski oziroma v managerski literaturi obravnavani že prej, vendar pod drugimi nazivi (Kavčič, 2006, str. 1). Pa vendar se je temu delu organizacije predolgo posvečalo veliko premalo pozornosti, kajti pojem organizacijska kultura je veljal za zelo nenatančno definiranega in tudi zato so ga dolgo časa zelo različno interpretirali.

V zadnjem desetletju pa se je ta pojem močno razširil in postal predmet številnih obravnav organizacijskih teoretikov. K razširitvi pojma organizacijska kultura je prispevalo nekaj pomembnih knjig, med njimi se najpogosteje omenjajo tri, katere naj bi imele tudi odločilen pomen:

- Terrence E. Deal in Allan A. Kennedy: Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading, Massachusetts, Addison Wesley, 1982),
- Thomas J. Peters in Robert H. Waterman: In Search of Excellence (Harper & Row, New York, 1982) ter
- Rosabeth Moss Kanter: The Change Master (Simon & Schuster, New York, 1984).

1.1.1 Definicije organizacijske kulture

Enega najuspešnejših poizkusov sinteze različnih definicij organizacijske kulture sta naredila John P. Kotter in James L. Heckett (1992, str. 4-5). Ugotovila sta, da imajo različna pojmovanja organizacijske kulture mnogo skupnega, nekaj pa je tudi pomembni razlik. Zato kaže pri definicijah razlikovati dve ravni: ena se nanaša na vidnost, opazljivost organizacijske kulture, druga pa na njeno spremenljivost (Kavčič, 2006, str. 6). Trunk (Dnevnik, 2015) v svojem članku pravi: »Organizacijska kultura ni vidna, ker ni dovolj eksplicitna. Vidna postane, ko je vedenje zaposlenih dovolj nesprejemljivo, da nekdo reče »To ni dovolj dobro.«. Vidna postane tudi takrat, ko je vedenje zaposlenih tako dobro, da podjetje ali tim poka po šivih zaradi tolikšne pozitivne energije in vznesenosti.«

V nadaljevanju bom povzela nekaj definicij organizacijske kulture, glede na različna razmišljanja nekaterih avtorjev:

- V kognitivni šoli (Mesner-Andolšek, 1995, str. 17) je kultura razumljena kot »vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključujejo vse kar mora človek vedeti in verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane. Kultura je torej oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja«. Organizacijo razumejo kot družbeni produkt oz kot »uzakonitev kolektivnega mišljenja«. Posameznik pa je razumljen kot razmišljujoče bitje, ki si organizira svoj svet in se obnaša na podlagi nekega reda, ki ga sam ustvarja in tudi dojema.
- Lipičnik (1998, str. 207) opredeljuje kulturo kot »produkt stvarnih razmer, v kakršnih ljudje živijo«. Pomeni človekova spoznanja, ki so posamezniku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanja bodočega delovanja.
- Johnson, Scholes, Whittington (2005, str. 196) pišejo, da gre pri organizacijski kulturi za kolektivno vedenje posameznikov, rezultat katerega pa je strategija podjetja. Strategijo oblikuje in vodi kultura organizacije, kar pa lahko povzroča težave ali pa privede do velikega uspeha.
- Deal in Kennedy (2000, str. 3-21) nakazujeta na organizacijsko kulturo kot enega najpomembnejših aspektov, ki odločajo o uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja podjetja. Pri organizacijski kulturi ločita štiri dimenzije (vrednote, kulturno omrežile, heroji in obredi – sistem notranjega komuniciranja oziroma skrite hierarhije moči).
- Daft (2003, str. 314) razlaga organizacijsko kulturo kot »sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani združb in jih morajo novi člani sprejeti oziroma se jih naučiti, da lahko v družbi tudi uspešno delujejo«.
- Antun Vila (1994, str. 344) opredeljuje organizacijsko kulturo kot »neko družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja«.

- Kreps (v Besanko, 2004, str. 579) razume kulturo kot zamisli na odgovor, kako naj se podjetje prilagaja spremembam iz okolja, z drugimi besedami, je organizacijska kultura neke vrsta njena identiteta.
- Frost (1985, str. 85-120) obravnava organizacijsko kulturo kot osebnost organizacije ali kot način upravljanja organizacije. Organizacijsko kulturo razume kot celostno podobo organizacije, ki vključuje vrednote in prepričanja posameznika v tej organizaciji in tudi strategijo ter dolgoročno vizijo razvoja organizacije.
- Schein (1992, str. 10-12) pravi, da »kultura na nek način vsebuje rituale, klimo, vrednote in vedenje, ki so skladno povezani v celoto«. Gradi celovit kontekst, da bi na tej podlagi lahko razumeli kulturo. S formalno definicijo kulture v nadaljevanje Schein razlaga, da je organizacijska kultura model skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila pri reševanju svojih problemov zunanjega prilagajanja in notranje integracije. Te predpostavke delujejo tako dobro, da se jih pojmuje za veljavne in se jih prenaša na nove člane organizacije kot pravilen način dojemanja, mišljenja in čutenja v povezavi s temi problemi. Ta opredelitev organizacijske kulture je izmed vseh ostalih definicij še vedno najbolj v uporabi.

Organizacijska kultura je z drugimi besedami osebnost organizacije, je način mišljenja in razmišljanja, ki naj bi bil skupen vsem ljudem v neki organizaciji. Po tem se organizacije zato tudi razlikujejo druga od druge. »Jasna misija in vrednote podjetja so le začetek zgodbe o uspehu. Ostalo leži v trudu, vztrajnosti in doslednosti vzdrževanja edinstvene organizacijske kulture.« opisuje v svojem članku Bajec (MonitorPro, 2014). V mojem diplomskem delu opredeljujem organizacijsko kulturo kot sistem skupnih vrednot in prepričanj, ki člane organizacije vodijo pri opredeljevanju, kaj je bistvenega pomena in kako naj bi sistem deloval.

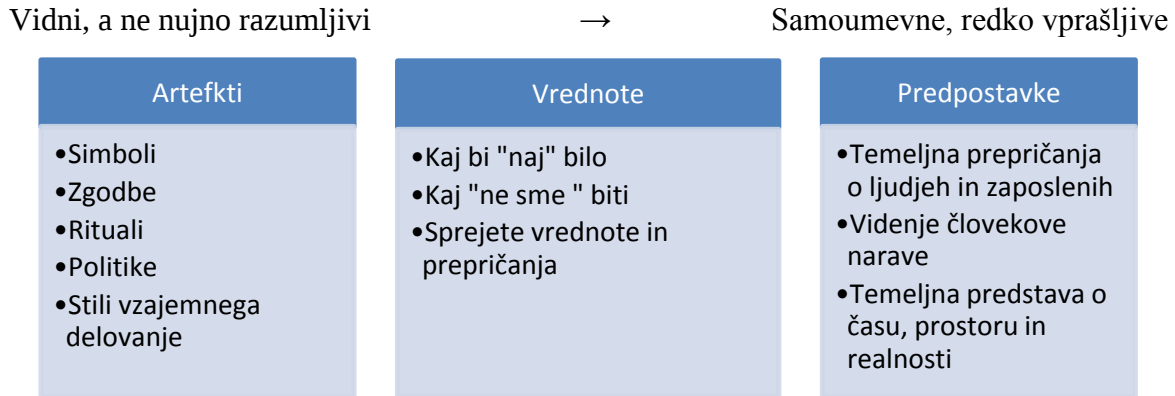
1.1.2 Sestavine organizacijske kulture

Schein (1992, str. 17-22) organizacijsko kulturo razdeli na tri ravni, kot je razvidno iz Slike 2:

1. Prva raven oz vidna raven – artefakti so opazne značilnosti organizacijskega življenja: aktivnosti, rituali, simboli, zgodbe, politike, itd.
2. Druga raven so vrednote in prepričanja. Skladnost le-teh s temeljnimi predpostavkami oblikuje občutek pripadnosti skupini. Da so sprejete vrednote skladne z obstoječimi v skupini ni nujno in to se potem tudi odraža v vedenju zaposlenih, ki tako ostane nerazumljivo.
3. Tretja raven so samoumevne temeljne predpostavke, kot nevidni in nezavedni del organizacijske kulture. Vključujejo najglobljo in najbolj izčrpno obrazložitev realnosti. Posamezniki se vedejo in delujejo tako, kot jim narekujejo predpostavke, katere s časoma postanejo samoumevne, torej delujejo na nezavedni ravni. Mednje sodijo: odnos do

okolja, naravna resničnost, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti in narava človeških odnosov (Kavčič, 1994, str. 180).

Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: Povzeto po Schein E., Organizational Culture and Leadership, 1992, str. 17.

Če posplošimo, lahko sestavine organizacijske kulture razdelimo na vidne, dostopne zunanjemu opazovalcu in na nevidne, nezavedne, med katere uvrščamo elemente, o katerih lahko le sklepamo in jih Schein poimenuje »temeljne predpostavke«.

Kavčič (1994, str. 180-182) uvršča med vidne sestavine organizacijske kulture:

- Vrednote:** so ena bistvenih sestavin organizacijske kulture in osnova za njeno razumevanje. Za posameznika je vrednota merilo, s katerim presoja o ravnanju in nakazuje kako pomembne so določene stvari, za katere se zavzema družba. V organizaciji imajo vrednote povezovalno vlogo, saj nastanejo kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je za organizacijo sprejemljivo in hkrati koristno. Med takšne vrednote v podjetju štejemo zadovoljstvo strank, doseganje dobička, rast in razvoj organizacije, produktivnost, doseganje kakovosti proizvodov in storitev in podobno. Ljudje so delu bolj predani, ko je njihovo delo v skladu z njihovimi vrednotami in sposobnostmi.
- Norme:** so kolektiva pravila, ki določajo, kateri načini vedenja oz. delovanja so primerni in kateri neprimerni v določenih okoliščinah. Uravnavajo medsebojne odnose in v družbeno življenje vnašajo red in ustaljenost. Zapisane so v organizacijskih dokumentih, ter tako predstavljajo način obnašanja, ki ga zaposleni sprejemajo za normalnega znotraj njihovega družbenega okolja. Neupoštevanje norm pa je povezano z sankcijami kot so ukazi, zapovedi, prepovedi, dovoljenja.
- Tipični načini vedenja:** so značilni za večje enote oziroma skupine ljudi in so enaki pri vseh članih določene skupine. Pogosto se izražajo v obliki »kako to delamo pri nas«.
- Vzorniki:** so idealni voditelji, ustanovitelji ali zaposleni, ki jih spoštuje večje število članov organizacije in predstavljajo neko skupinsko vrednoto. Največkrat so to njihovi

ustanovitelji ali njeni prvi uspešni voditelji, lahko pa tudi obstoječi vodje organizacije, če gre za dolgoletne uspešne in uveljavljene voditelje.

- Običaji in obredi: so izoblikovane, načrtovane aktivnosti članov organizacije in so za organizacijo izrednega pomena. Predstavljajo način proslavljanja obletnic podjetja, način obeleževanja posameznih večjih uspehov, dosežkov in nagrad. Mednje se uvrščajo tudi osebna urejenost, odnos do dela, odnos do nadrejenih in do sodelavcev, pravila poslovnega obnašanja in odnos do uspeha posameznika.
- Komunikacije: so ključnega pomena za delovanje organizacije. Z vidika kulture organizacije nas zanima predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos do formalnega komuniciranja. Odnos do komuniciranja se kaže v tem, ali zaposleni verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, v pomenu in obsegu govoric in opravljanja, kroženja različnih govoric itd. Delno se lahko te pojave šteje v kategorijo tipičnih obrazcev obnašanja in norm ali vrednot. Vendar so komunikacije z vidika opazovanja mnogo bolj preprosta kategorija.
- Proizvodi in storitve: so najbolj vidne in najlažje opazljive vsebine organizacijske kulture, v čemer je tudi njihova prednost pri odkrivanju vsebine organizacijske kulture. Kot pomanjkljivost pa lahko štejemo, da so v veliki meri rezultat delovanja ostalih dejavnikov in ne samo organizacijske kulture. Samo preučevanje proizvodov in storitev je zato najtežji način za odkrivanje njihove »kulturne« vsebine.

Značilno za organizacijsko kulturo je več pomembnih lastnosti, med katere Treven (2001, str. 80) uvršča naslednje:

- Primerno vedenje: člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo kako sodelavci izražajo spoštovanje drug do drugega.
- Norme: v organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, norme, ki so lahko napisane ali nenapisane. Vključujejo smernice za ustrezen obseg opravljenega dela, način oblačenja in obnašanja.
- Prevladujoče vrednote: V organizaciji so določene, kot tudi norme, in naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Primeri takih vrednot so visoka kakovost izdelkov oziroma storitev, visoka učinkovitost, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih, skrb za večje zadovoljstvo zaposlenih, skrb za delovno okolje, aktivno komunikacijo...
- Filozofija: Izražena je v politiki odnosa do ravnanja z zaposlenimi in uporabniki proizvodov oziroma storitev. Prepričanja, kaj je dobro in kaj slabo, so lahko različna.
- Pravila: So natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Novo zaposleni se s temi smernicami seznanjeni in se jih morajo naučiti in upoštevati, da so lahko potem sprejeti kot polnopravni člani organizacije.
- Organizacijske klima: To je vzdušje v organizaciji oziroma delovnem okolju, ki se odraža v načinu vedenja zaposlenih, njihovih medsebojnih odnosih in odnosih do porabnikov ter drugih zunanjih partnerjih.

1.2 Tipologije organizacijskih kultur

Vsebina organizacijske kulture je opredeljena različno, ni stalna in tudi ne homogena. Različni avtorji v različnem obdobju preučevanja so poskušali oblikovati modele za poenostavitev prepoznavanja posameznih kultur organizacije. S svojega zornega kota so avtorji poskušali tipizirati organizacijske kulture, jih združiti v bolj homogene skupine.

Raznolikost kultur posameznih organizacij pa je tako velika, da so tipologije le delno uspešne. Kultura je za organizacijo približno enako kot osebnost za posameznika, zato je jasno, da je s tipologijami mogoče združiti kulture v tipe oziroma skupine le po določenih značilnostih, mnogih od njih pa ni mogoče upoštevati. V nadaljevanju so opisane v literaturi najpogostejše omenjene tipologije.

1.2.1 Tipologija kulture po Handyu

Tipologija Handyja je ena zgodnejših klasifikacij in je zelo vplivna na empirično merjenje. Razvil jo je Handy leta 1979, Harrison pa jo je kasneje dopolnil. Po tej tipologiji razlikujemo štiri tipe organizacijskih kultur:

1. Kultura moči je ponazorjeno kot pajčevina, kjer vse niti izhajajo iz centra. Značilno za podjetja s tako kulturo je stroga hierarhična struktura in centralizirana oblast, kar pomeni da ena oseba kontrolira celotno organizacijo preko manjšega števila ključnih oseb. V ospredju je težnja po obvladovanju okolice. Z rastjo podjetja se pokaže slabost kulture moči, saj je z velikostjo ta tip kulture bolj ranljiv. Ker pa se odziva na spremembe razmeroma uspešno, ima prednost v fleksibilnosti.
2. Kulturo vlog simbolično ponazarja grški tempelj. Tu gre predvsem za kulturo spoštovanja pravil, za red in sistematično delo, pomembna so poročila in sporočila, prevladuje pisna komunikacija. Izrazita je centralizacija na vseh področjih, poudarek je na hierarhiji in položaju posameznika v organizaciji. Delo je opredeljeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil ipd., konflikti se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Takšne organizacije se navadno razvijejo v trdno in predvidljivo organizacijo, ki je osnovana na rutini dela, a je uspešna le dokler deluje v stabilnem okolju, saj spremembe zaznave zelo počasi.
3. Kultura nalog je ponazorjena z mrežo. Značilno zanjo je decentralizacija in delegiranje odgovornosti. Tako podjetje je usmerjeno v doseganje ciljev, saj so vsi procesi in strukture podrejeni tem ciljem. Glavni vir moči podjetja predstavlja strokovno znanje in hkrati omogoča, da se podjetje na spremembe v okolju uspešno odziva. Za ta tip kultura je značilno timsko delo in se največkrat oblikuje v podjetjih, kjer se ukvarjajo s problemskimi vprašanji, vezanimi na določen projekt, zato je to lahko hkrati tudi pomanjkljivost, predvsem zaradi visokih stroškov in velike porabe časa.

4. Kulturo osebnosti avtor prikazuje kot protoplazmo. Organizacija obstaja zaradi zadovoljevanja potreb njenih članov, ki so nujni za delovanje organizacije. Stil vodenja je posamičen, v organizaciji je malo sestankov, poudarjeni so medsebojni odnosi, komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol. Prednost tega tipa kulture je visoka motiviranost članov, medtem ko majhen vpliv odgovornosti vodilnih oseb predstavlja njeno slabost.

1.2.2 Tipologija po Ansoffu

Tipologijo je leta 1979 razvil Ansoff in označuje organizacijsko kulturo na podlagi ekstrovertiranosti-introvertiranosti svojih članov in na podlagi časovne perspektive, ki se povezuje z naklonjenostjo spremembam. Organizacijsko kulturo deli na pet različnih tipov (v Rozman 2001, str. 114):

1. Pri stabilnem tipu organizacijske kulture je značilno, da so člani organizacije introvertirani in usmerjeni v preteklost, čutiti je mogoče precejšen odpor do sprememb in težnjo po ohranjanju obstoječe organizacijske kulture.
2. Pri reaktivnem tipu kulture je prav tako čutiti introvertiranost članov, vendar pa so usmerjeni v sedanost in so zato bolj pripravljeni na sprejemanje sprememb.
3. Anticipativni tip organizacijske kulture pa lahko usmerja svoje člane tako k introvertiranosti kot ekstrovertiranosti. Velik pomen je v planiranju. Tveganju so naklonjeni le, ko so prepričani v svoj uspeh.
4. Za eksplozivno kulturo je značilno, da so člani ekstrovertirani in zelo naklonjeni spremembam, saj skušajo z njimi zmanjšati nepričakovane nevarnosti.
5. Pri usklajevalnem tipu organizacijske kulture pa je značilna usmerjenost navzven in v prihodnost. Člani jo želijo oblikovati sami, oziroma biti vsaj pripravljeni na prihajajoče spremembe.

1.2.3 Tipologija kulture po Dealu in Kennedyju

S svojo tipologijo organizacijske kulture sta v zadnjih letih zbudila precej pozornosti (Rozman, 2001, str. 136). Proučevala sta podjetja in prišla do zaključka, da obstajajo štiri osnovne vrste kulture: poslovna, špekulacijska, procesna in sistemska. Tip kulture sta oblikovala na podlagi dveh kriterijev, ki vplivata na kulturne vzorce in prakse - stopnja tveganja poslovnih aktivnosti in hitrost pridobivanja povratni informacij o uspešnosti poslovanja:

1. Poslovna kultura zajema relativno majhno tveganje in hitre povratne informacije. Glavne značilnosti te kulture so timsko delo, pragmatičnost, poudarjen občutek pripadnosti organizaciji. Posledica delovne vneme je uspeh, vendar pa lahko poveča obseg dela vodi v slabšo kakovost.

2. Špekulacijska kultura je kultura posameznika. Za njo je značilno veliko tveganje, hitra povratna informacija, ter delovanje po sistemu »vse ali nič«. Usmerjena je k hitremu zaslužku, hitremu odločanju in ukrepanju, ter konkurenčnosti in kreativnosti. Taka organizacija navadno ne razvije močne kulture, saj je pomembnejša uveljavitev temperamentnih posameznikov kot pa investiranje v dolgoročne cilje.
3. Pri sistemski kulturi je tveganje veliko, povratne informacije pa so počasne. Odločitve se sprejemajo na vrhu, cilji so dolgoročni in poudarjajo se izkušnje, zato je tudi težje hitro napredovanje.
4. Pri procesni kulturi je tveganje majhno in povratne informacije počasne. Ta kultura je značilna predvsem za administrativne službe, upravne službe, zavarovalnice ipd. Pomemben je predvsem način opravljanja nalog, saj težko ocenijo rezultate svojega dela. Člani se odločajo počasi in natančno, so previdni, malenkostni in prilagodljivi.

1.2.4 Tipologija po Hofstedu

Hofstede (1980, str. 21) je kulturo opredelil kot »kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene skupine razlikujejo od drugih«. Do te opredelitve pa je prišel s študijo razlik med posameznimi nacionalnimi kulturami. Raziskavo je opravil po 40 državah po vsem svetu, v podružnicah multinacionalke IBM. Po njegovem je kultura za določen socialni sistem, kot osebnost za posameznika. Vsakdo nosi v sebi mentalne programe, tako da posameznik bolj ali manj enako reagira v podobnih situacijah, kar pomeni, da je človekovo vedenje oz delovanje do neke mere predvidljivo. Teh mentalnih programov pri posamezniku ne moremo opazovati direktno, temveč so opazni po obnašanju, dejanjih in besedah in se pojavljajo na treh ravneh:

- na univerzalni ravni – programi, ki so skupni skoraj celotnemu človeštvu,
- na kolektivni ravni – mentalni programi, ki so skupni določeni skupini ljudi,
- na individualni ravni – programi, ki se pojavljajo edinstveno, individualno.

Na osnovi svojih raziskav je Hofstede definiriral štiri temeljne dimenzije vrednot v povezavi z nacionalnimi kulturami, ter tem štirim nato dodal še eno, ki pa jo je prevzel od nekaterih raziskovalcev kitajske kulture:

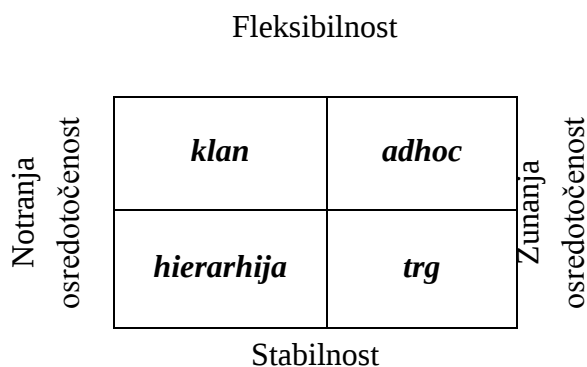
1. Razlike v moči. Dimenzija kaže kako družba sprejema neenakomerno porazdelitev moči v različnih organizacijah in institucijah. Hofstede ugotavlja, da naj bi podrejeni razliko v moči poskušali zmanjšati, nadrejeni pa ohranjati ali celo povečati.
2. Izogibanje in negotovost. Dimenzija, ki opredeljuje kako se subjekti soočajo z negotovostjo v organizaciji. Izogibanje negotovosti se v podjetju kaže v različnih oblikah zagotavljanja stabilnosti, med katerimi so predvsem uvajanje večjega števila formalnih pravil, stabilnost pri napredovanju ipd.
3. Individualizem – kolektivizem. Gre za odnos med posameznikom in družbo, ki prevladuje v določeni družbi in ima številne vplive na sistem vrednot.

4. Maskulinitet – femininitet. Gre za dimenzijo, na eni strani moškost, na drugi pa ženskost in je ena temeljnih razlik, s katero se spoprijema vsaka družba drugače. Hofstede pa izhaja iz opredelitve, da je najpomembnejši zakon narave dualizem med življenjem in smrtjo, takoj pa mu sledi dualizem med moškim in žensko.
5. Dolgoročna usmeritev. To je dimenzija, kot že prej omenjeno, ki jo je Hofstede prevzel od raziskovalcev Kitajske kulture. Pri njih je namreč zelo izstopala dimenzija, ki ima na eni strani dolgoročno, na drugi skrajni strani pa kratkoročno usmeritev. Ta dimenzija, ugotavlja Hofstede, dobro korelira z ekonomsko rastjo posamezne dežele.

1.2.5 Tipologija Camerona in Quinna

Tipologijo, ki sta jo razvila Cameron in Quinn je ena novejših razvrstitev kultur organizacij in je bila zasnovana leta 1982. Temelji na modelu nasprotujočih si silnic, tako imenovanem »The Competing Value Framework« (CVF). Na podlagi modela konkurenčnih vrednot, sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur, hkrati pa je ta model tudi teoretična podlaga vprašalniku »The Organizational Culture Assessment« (OCAI), ki je merilni instrument organizacijske kulture. Model konkurenčnih vrednot je bil razvit na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere temeljno vprašanje je bilo: »Kateri faktorji določajo učinkovitost podjetij?« (Cameron, Quinn, 1999, str. 30). John Campbell in njegovi sodelavci so v statistično analizo zajeli okoli 39 pokazateljev učinkovitosti organizacije. Prav te pokazatelje pa sta potem B. Quinn in J. Rohrbaugh analizirala naprej in jih združila v dve dimenziji, ki skupaj tvorita koordinatni sistem (glej sliko 3).

Slika 3: Model CVF



Vir: Cameron K. S., Quinn R. E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*, 1999, str. 32.

Na x in y osi dimenziji določata štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Prva dimenzija ločuje kriterije učinkovitosti, ki poudarjajo fleksibilnost, od kriterijev, kjer je poglavitna stabilnost. Če so organizacije se sposobne hitro prilagajati tržnim spremembam, potem se smatrajo za učinkovite. Prodajni asortiman in organizacijska oblika se v takih podjetjih hitro spreminja. Učinkovite pa so lahko tudi organizacije, ki stremijo k stabilnosti, predvidljivosti

in tudi ne spreminjano svoje ponudbe, ter organizacijske strukture. Druga dimenzija pa ločuje kriterije učinkovitosti, ki določajo notranjo osredotočenost, od kriterijev, kjer prevladuje zunanja osredotočenost. Vsakemu kvadrantu je bilo glede na značilne karakteristike dano ime, katero najbolj predstavlja določeno skupino pokazateljev organizacijske učinkovitosti in predstavljajo štiri osnovne tipe kulture:

1. **Kultura klana** pomeni, da je organizacija fokusirana navznoter, k zagotavljanju fleksibilnosti in skrbjo za zaposlene, ter z občutkom do klientov. Za to kulturo je značilno prijazno delovno okolje, kjer si ljudje zaupajo in gre v bistvu za podaljšek družine. Poudarek je na timskem delu in sodelovanju med zaposlenimi, vodstvo je smatrano kot funkcija mentorjev in so v oporo zaposlenim. V organizaciji vez predstavljata lojalnost in tradicija, značilna je visoka pripadnost zaposlenih podjetju. Na dolgi rok organizacija poudarja koristi osebnega razvoja zaposlenih, zelo pomembna pa sta tudi složnost in vzdušje. Uspeh takšne organizacije je predanost in zadovoljstvo kupcev oz. klientov in pa skrb za ljudi.
2. **Ad hoc kultura** se osredotoča na zunanje pozicioniranje z izrazito visoko stopnjo fleksibilnostjo organizacije. Delovno okolje take organizacije je dinamično, kreativno in podjetniško, značilna je visoka stopnja naklonjenost tveganju in inovacijam. Zaposleni se izpostavljajo in so pripravljeni vedno na nove izzive. Voditelji v organizaciji so vizionarji, kreativci in vedno usmerjeni v prihodnost. Vez v organizaciji je skupna predanost eksperimentiranju in inoviranju. Kot cilj se postavlja biti vodilni v novih dosežkih, v novih izdelkih in storitvah ter znanju. Hitra rast in pridobivanje novih trgov in virov je dolgoročna usmerjenost teh organizacij, ki spodbujajo k individualni pobudi in k neodvisnosti. Pomembni sta pripravljenost na spremembe in srečevanje z novimi izzivi.
3. **Kultura hierarhije** je značilna za organizacije, ki so usmerjene navznoter in imajo potrebo po stabilnem okolju in kontroli. V organizaciji s takšno kulturo je delo formalizirano in strukturirano, potek samega dela je določen z opisi delovnih mest, z navodili in upoštevanjem postavljenih pravil. Vodje so ponavadi dobri koordinatorji in organizatorji, pomembna je predvsem učinkovitost oziroma zagotavljanje tekočega delovanja v organizaciji, brez nepotrebnih prekinjaj. Formalna pravila in politika podjetja so vez, ki drži organizacijo skupaj. Dolgoročno se zavzemajo za ohranjanje stabilnosti, učinkovitosti, predvidljivosti in zagotavljanju dolgoročne zaposlenosti. Organizacija bo uspešna predvsem takrat, ko bo dobava zanesljiva, planiranje tekoče in bodo stroški proizvodnje nizki.
4. Pri **kulturi trga** je organizacija osredotočena navzven, vendar hkrati deluje v stabilnem okolju s kontrolo. Organizacije s takšno kulturo so izrazito tekmovalne in osredotočene na rezultate. Vodstvo podjetja odločno in zahtevno postavlja svoje cilje in zelo pomembno je, da so potem te naloge opravljen. Uspešnost organizacije se kaže v premagovanju konkurence, višini tržnega deleža in prodorom na nove trge, zato je tudi cilj podjetja »biti najboljši na trgu«. Na dolgi rok je pomembno ohranjanje konkurenčnosti in pa doseganje

ciljev, ki so si jih zastavili. Trda tekmovalnost je organizacijski slog, vrednosti, ki prevladujeta v tem tipu organizacije, pa sta tekmovalnost in produktivnost.

Model CVF zajema ključne dimenzije kulture, ki vplivajo na uspešnost organizacije, ugotovljene in predlagane tudi od številnih drugih raziskovalcev in omogoča kvantitativen pristop pri raziskovanju kulture (Cameron, Quinn, 2013, str. 18).

1.3 Raziskovanje in merjenje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko proučujemo na različne načine, razlogi za raziskovanje pa so navadno razdeljeni v dve temeljni skupini: spoznavanje pojava, razvoj vedenja (temeljne raziskave) in raziskave z namenom doseganja enega ali več praktičnih ciljev (uporabne raziskave). Raziskave so navadno redko čisto temeljne ali uporabne, temveč so le pretežno ene ali druge vrste. To pomeni, da imajo temeljne raziskave vsaj posredno tudi uporabno vrednost in obratno tudi uporabne raziskave pogosto odkrivajo tudi splošnejše zakonitosti.

Z analizo kulture podjetja spoznavamo in ugotavljamo značilnosti kulture podjetja glede na različne dejavnike. Želimo ugotoviti stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju podjetja. Pri tem razlikujemo vrednote, ki so lastne vsem zaposlenim, od vrednot, ki jih imajo samo določene skupine v podjetju (Rozman, 2001, str. 193). Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 174). Da bi lahko kulturo analizirali, pa je treba preučiti način, kako ljudje razvrščajo svoje izkušnje, njihove zamisli o primernem vedenju, kako presojajo druge ljudi in skupine, ter kako zaznavajo dogodke v določenem okolju (Treven, 2001, str. 45).

Raziskovalci Ashkanasy, Wilderom, Peterson (2000, str. 132-133) so kritizirali kvantitativna merjenja organizacijske kulture, saj so menili, da so merjenja preveč enostranska. Zaradi prevelike abstraktnosti oziroma edinstvenosti je njihova kritika vodila v uporabo kvalitativnih metod s skorajšnjo popolno izključitvijo kvantitativnih metod.

Metodologija raziskovanja organizacijske kulture tako temelji tudi na kvalitativnih metodah, saj so simptomi organizacijske kulture lahko (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 175):

- dejavniki okolja (tehnološke in ekonomske ter družbene in kulturne determinante okolja),
- dejavniki managementa (strategije in cilji, strukture in procesi, sistem vodenja),
- ključni dejavniki kulture (osebnostne značilnosti managerjev, običaji in simboli ter komuniciranje).

Raziskovalci uporabljajo različne pristope za merjenje organizacijske kulture (Newstrom, Davis, 1993, str. 69): intervjuje in vprašalnike z odprtim tipom vprašanj, neposredno opazovanje zaposlenih in iskanje njihovega zaznavanja organizacijske kulture, raziskava

skupne filozofije organizacije ter sodelovanje raziskovalca pri opazovanju zaposlenih. Vprašalniki nam lahko veliko pomagajo pri kvantitativni analizi, medtem ko nam intervjuji s člani organizacije pomagajo pri pridobitvi še pomembnejših kvalitativnih podatkov.

Gruban (Finance, 2012) meni da: »Temeljni namen programov raziskovanja organizacijske kulture in klime ter poslovne učinkovitosti je prilagajanje zaposlenih strategiji organizacije, z namenom spodbujanja procesa sprememb.« Vsak poizkus merjenja organizacijske kulture je lahko le nepopolna ocenitev, kajti takšne meritve zavzemajo le trenutne posnetke kulture v nekem časovnem trenutku. Dejansko so mnoge organizacijske kulture v procesu spreminjanja in bi morale biti redno kontrolirane z različnimi metodami, če bi hoteli dobiti realno sliko (Newstrom, Davis, 1993, str. 61).

2 EMPIRIČNI DEL

V diplomskem delu sem s pomočjo raziskave preverjala naslednje hipoteze:

H1: V podjetju Plastoform prevladuje kultura klana.

H2: Zaposleni si tudi v prihodnje želijo kulture klana.

H3: Starejši zaposleni (nad 45 let) si želijo kulturo hierarhije, mlajši zaposleni (pod 45 let) si želijo kulturo klana.

H4: Zaposleni s krajšo delovno dobo v podjetju Plastoform (manj kot 3 leta) organizacijsko kulturo dojemajo drugače kot zaposleni z daljšo delovno dobo v podjetju Plastoform (več kot 3 leta).

2.1 Predstavitev podjetja Plastoform

Podjetje Plastoform obstaja od leta 1991, sicer pa štejemo začetek poslovanja davnega leta 1976, ko se je začela proizvodnja termoplastov v okviru Industrije motornih vozil Novo mesto in sicer za prikoliški program ADRIA CARAVAN, katere ustanovitelj je bil generalni direktor Jurij Levičnik. S tem so bili tudi postavljeni temeljni lastnega razvoja.

Podjetje Plastoform je največje podjetje v Grupi Plastoform, ki šteje skupaj 5 podjetij, in so v 100% zasebni lasti družine Gregorčič. Trenutno je v podjetju zaposlenih 170 ljudi, od tega večina moških. Podjetje je izvozno orientirano, saj se 60% izdelkov dobavlja v države evropske unije, 35% izdelkov pa kupi njihov največji kupec Adria Mobil.

Dejavnost podjetja je predelava termoplastov po postopku termoformiranja. Dolgoletne izkušnje na tem področju so podjetje pripeljale med vodilne evropske predelovalce termoformibilnih plastičnih materialov za različne aplikacije. Osnovni program je izdelava aplikacij in sklopov za počitniško vozila in prikolice, avtomobilsko, kmetijsko in navtično industrijo, elementov za specialna vozila in avtobuse ter izdelke za industrijske stroje,

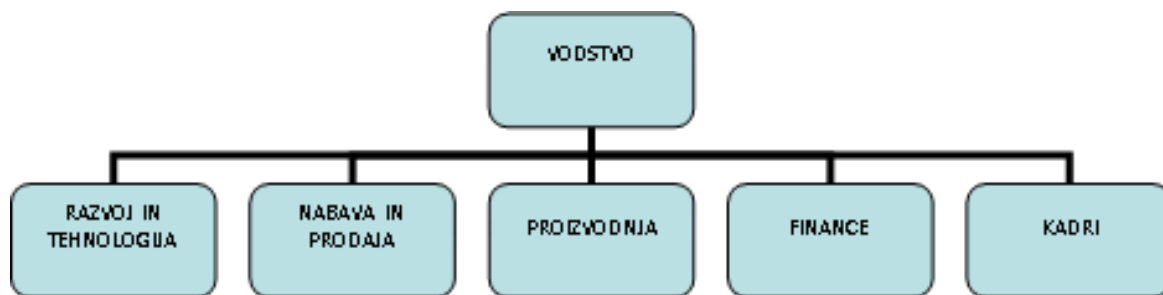
medicinsko opremo, igralne avtomate in transport. Tehnologija predelave termoplastov po zgoraj omenjenem postopku je okolju prijazna, in nima nobenih negativnih posledic za ljudi, ki sodelujejo v proizvodnem procesu. Prav tako ne škodi okolju, v katerem se dejavnost izvaja.

Tehnološka opremljenost z vrhunsko strojno opremo, znanje in kakovostni kadri podjetju zagotavljajo trdnost in konkurenčnost v evropskem prostoru. Le-ta je trenutno na zelo zadovoljivi ravni, vendar so načrti za bližnjo prihodnost kljub temu, da intenzivno vlagajo v razvoj in novo-sodobno tehnološko opremo. V lanskem in letošnjem letu so investirali v nakup nove strojne opreme, in pa predvsem v povečanje prostorskih kapacitet.

Podjetje je usmerjeno v izdelavo proizvodov za znanega kupca. Interes podjetja je razpršenost tržnih deležev na več strank zaradi nevarnosti soodvisnosti od velikega kupca. Zadnja leta je struktura kupcev dobro razpršena, kažejo se napredki na tem področju, saj se nabor novih kupcev še povečuje. Le-ti bodo v bodočnosti še bolj povečali razpršenost kupcev. Tržni proizvodi so vezani na orodja, kar pomeni, da so kupci na nek način partnersko vezani na podjetje, ki jih oskrbuje. Podjetje je tudi nosilec certifikata kakovosti ISO 9001:2000, v pridobivanju pa je še certifikat kakovosti ISO/TS 16949.

Podjetje Plastoform zadnja leta posluje zelo uspešno, je zdrava, profitabilna družba s stalnim trendom rasti prihodka. Organizacijsko shemo podjetja Plastoform prikazuje slika 4. Direktor podjetja oz. vodstvo zastopa podjetje in je pristojen za sprejemanje ključnih odločitev. Značilna je neformalna organizacijska struktura, pri kateri pa so formalizirane le funkcije vrhnjega managementa.

Slika 4: Funkcijska organizacijska struktura



Vir: Interno gradivo podjetja Plastoform Šmarjeta d.o.o., 2016

2.2 Proučevanje organizacijske kulture v podjetju Plastoform

Pri proučevanju organizacijske kulture podjetja sem se osredotočila na anketni vprašalnik, neposredno opazovanje zaposlenih in pogovore z njimi. Na voljo sem imela tudi interno gradivo podjetja, del podatkov pa sem črpala tudi s pomočjo medmrežja. Namen analize je

bil, ugotoviti kakšne ja organizacijska kultura v podjetju trenutno, kakšno bi si želeli v prihodnosti in kakšno mnenje imajo o njej zaposleni.

Na splošno si vodstva podjetij vse več časa in sredstev namenjajo proučevanju kulture, saj se zavedajo, da namreč ljudje, ki dnevno delajo skupaj in se med seboj dobro razumejo, lahko dosegajo boljše rezultate, kot v primeru slabših medsebojnih odnosov. Govorimo o eni izmed konkurenčnih prednosti podjetja.

2.2.1 Metodologija

Proučevanje organizacijske kulture podjetja Plastoform temelji na metodologiji Camerona in Quinna, dveh avtorjev, ki sta sestavila t.i.OCAI vprašalnik – merilni inštrument organizacijske kulture. Vprašalnik vsebuje šest sklopov in vsak od le-teh vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture:

- trditve pod črko A opisujejo **kulturo klana**,
- trditve pod črko B opisujejo **kulturo ad hoc**,
- trditve pod črko C opisujejo **kulturo trga**,
- trditve pod črko D opisujejo **kulturo hierarhije**.

Vsi ti tipi organizacijske kulture so podrobneje predstavljeni v poglavju o tipologijah organizacijske kulture.

ZaOCAI vprašalnik sem se odločila, ker vključuje veliko število dimenzij organizacijske kulture in nam tako omogoča prikazati tako trenutno (sedanje) stanje, kot tudi želeno, prihodnje stanje organizacijske kulture v podjetju. V vsak sklop štirih vprašanj je potrebno razdeliti skupno 100 točk, in sicer tako, da se največ točk določi trditvi, za katero anketiranec oz. zaposleni smatra, da najboljšje opisuje sedanje oziroma željeno stanje v podjetju.

Vsak posamezen sklop v vprašalniku opisuje dejavnike organizacijske kulture:

1. sklop: splošne karakteristike podjetja,
2. sklop: stil vodenja,
3. sklop: sistem ravnanja z zaposlenimi,
4. sklop: »lepilo organizacije«,
5. sklop: strateški poudarki,
6. sklop: kriteriji uspeha.

Za bolj enostavno in natančnejšo analizo semOCAI vprašalniku dodala še nekaj splošnih vprašanj glede spola, starosti, števila let zaposlitve v podjetju in vrste dela. Opravila sem tudi razgovore z direktorjem podjetja, vodji drugih področij v podjetju z ter zaposlenimi v

različnih oddelkih, kjer sem pridobila podatke o poslovanju, odnosih med zaposlenimi, njihovem zadovoljstvu, predvsem pa vpogled v stanje po eni strani z vidika vodij in po drugi strani z vidika zaposlenih.

2.2.2 Opis postopka in uporabljene metode

Prvi pristop k delu je bilo neposredno opazovanje v podjetju. Na podlagi prejetih informacij, sem se glede na tipologije organizacijske kulture odločila za uporabo metodologije Camerona in Quinna, ki temelji na OCAI merilnem inštrumentu, v obliki vprašalnika. Poleg tega sem opravila tudi pogovore z zaposlenimi, ki so mi omogočili pridobiti informacije za analiziranje abstraktnjših ravni organizacijske kulture.

Vprašalnik sem zaposlenim razdelila v začetku maja 2016 in zaposlenim tudi razložila navodila za izpolnjevanje. Razdeljenih je bilo 150 vprašalnikov. Odziv žal ni bil tak kot sem pričakovala, saj sem nazaj dobila le 60 rešenih vprašalnikov, vendar pa jih od tega niti 14 ni ustrezalo kriteriju vključitve v nadaljnjo analizo, saj vsota točk ni bila enaka 100. Pri analiziranju vprašalnika, sem imela tudi občutek, da so nekateri zaposleni zgolj seštevali točke in vprašalniku niso namenili dovolj pozornosti.

3 REZULTATI

3.1 Analiza odgovorov

Pridobljeni rezultati analize anketnega vprašalnika so povprečne vrednosti alternativ. Vsako od pravilno izpolnjenih anket sem vnesla v tabelo iz katere je razvidno, kako je posamezni anketiranec točkoval posamezne sklope za sedanjost in prihodnost (priloga 2). V naslednjem koraku sem seštel vse odgovore A v vseh šestih sklopih vprašanj za trenutno stanje, za vsak vprašalnik posebej, in izračunala njihovo povprečje. Enako sem to izvedla še za B, C in D trditve za trenutno stanje. Prav tako pa sem na enak način izračunala tudi za želeno stanje v prihodnosti.

Nadalje sem vse povprečne vrednosti A, B, C in D seštel, posebej za sedanjost kot tudi za prihodnost ter dobljeno vsoto povprečij posameznikov delila s številom analiziranih anket, številom 46. S pomočjo tega izračuna sem prišla do končnega rezultata, ki pove povprečno vrednost A, B, C in D trditev (glej **tabele v nadaljevanju**) in to tudi grafično predstavila. Zaradi zelo pasivnega odziva na reševanje anket, sem pri tej analizi uspela pridobiti le 27% delež zaposlenih, ki so v celoti ustrezno rešili vprašalnik. Glede na tako udeležbo ne morem pisati o realnem stanju, vendar le o neki sliki realnega stanja oziroma vzorcu.

Rezultati analize vprašalnika so razdeljeni na dve skupini, in se nanašajo na sedanje oziroma trenutno stanje organizacijske kulture, ki ga opažajo zaposleni, ter želeno stanje

organizacijske kulture v prihodnosti, kakršno si zaposleni želijo. Ti dve skupini sta prikazani v Tabeli 1 in Tabeli 2.

Tabela 1: Povprečne vrednosti alternativ A, B, C, D za sedanje stanje organizacijske kulture

Alternativa / tip kulture	Vsota povprečja posameznika	N	Povprečje
A / kultura klana	1283	46	27,88
B / adhoc kultura	121	46	26,34
C / kultura trga	1024	46	22,26
D / kultura hierarhije	1082	46	23,52

Iz tabele 1 je razvidno, da v podjetju Plastoform trenutno prevladuje kultura klana, saj so ji zaposleni namenili največ točk, 27,63 točk, kar predstavlja skoraj tretjino vseh razdeljenih točk. Ker sem tudi sama že kar nekaj let zaposlena v anketiranem kolektivu, me rezultat ni presenetil. Tudi sama zaznavam prisotnost kulture klana, saj je v podjetju čutiti pozitiven duh, predanost in zvestobo podjetju, saj so zaposleni predvsem lokalno prebivalstvo in kot ena velika družina, v kateri naj bi bil pomemben vsak član. Tesno sledi tip ad hoc kulture s 26,43 točkami in prav tako dosti ne zaostajata preostala dva tipa organizacijske kulture, kultura hierarhije z 23,48 točkami in kultura trga s 22,13 točkami.

Tabela 2: Povprečne vrednosti alternativ A, B, C in D za želeno stanje organizacijske kulture

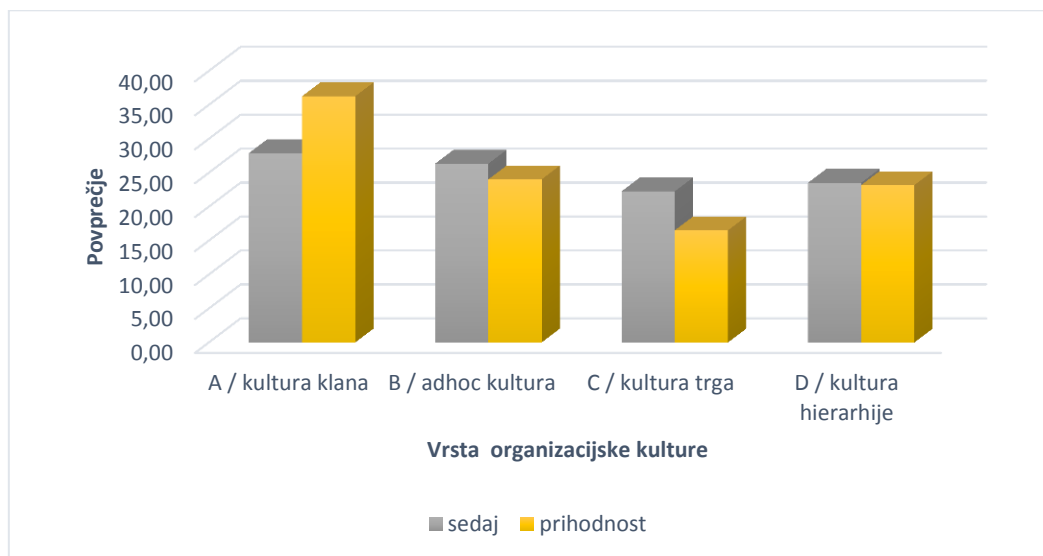
Alternativa / tip kulture	Vsota povprečja posameznika	N	Povprečje
A / kultura klana	1669	46	36,27
B / adhoc kultura	1105	46	24,03
C / kultura trga	760	46	16,52
D / kultura hierarhije	1067	46	23,18

S sedanjo organizacijsko kulturo v podjetju Plastoform so anketiranci kot kaže zadovoljni, saj rezultati ankete glede na želeno stanje v prihodnosti, kot kaže Tabela 2, nazorno kažejo, da si take organizacijske kulture želijo tudi v prihodnje. Najvišje povprečje tudi tokrat dosegajo trditve A, kar pomeni, da si zaposleni tudi v bodoče želijo obdržati kulturo klana. Želeno stanje za prihodnost kulture klana se je povečalo kar za 30% glede na trenutno stanje v podjetju.

Rezultat skladnosti sedanje in zelene organizacijske kulture, viden na Sliki 3, je verjetno v tem, da je kolektiv razmeroma mlad in da tudi glede na to, da kolektiv ni več majhen, v primeru morebitnih težav, ali konfliktnih situacij med zaposlenimi, le-te sproti rešujejo. Večji del dneva se preživi na delovnem mestu, zato je v interesu vseh, da se v podjetju in med sodelavci dobro počutijo. Direktor podjetja svojih zaposlenih ne zapostavlja, temveč jih spodbuja, motivira, usmerja, itd. Enega izmed razlogov za tak rezultat vidim tudi v rednem in hitrem pretoku informacij, ki so pomembne za usklajeno delovanje vseh služb. Vodstvo podjetja svoje zaposlene redno seznaja s cilji in rezultati, ki jih podjetje dosega. V ta namen

so redni mesečni kolegiji, kjer se predstavijo doseženi rezultati in se načrtajo cilje za prihodnost. Zaposleni se redno udeležujejo tudi raznih seminarjev, izobraževanj, tečajev, ki hkrati poudarjajo tudi pomen dobrih odnosov med zaposlenimi na delovnem mestu.

Slika 5: Primerjava profilov sedanje in želene organizacijske kulture



3.1.1 Primerjava sedanje in želene organizacijske kulture za vsak sklop trditve

Skladnost organizacijske kulture sem poizkušala ugotoviti v drugem delu analize, in sicer ali bodo različni vidiki organizacijske kulture, kot so splošne karakteristike podjetja, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, strateški poudarki, kriteriji uspeha, vedno poudarjali enak tip organizacijske kulture. V nadaljevanju, kjer bom predstavila rezultate raziskave glede na posamezen sklop vprašanj, bom preverila, če to drži (Tabela 3).

Tabela 3: Povprečja alternativnih odgovorov A, B, C in D za sedanost in prihodnost glede na posamezni sklop vprašanj

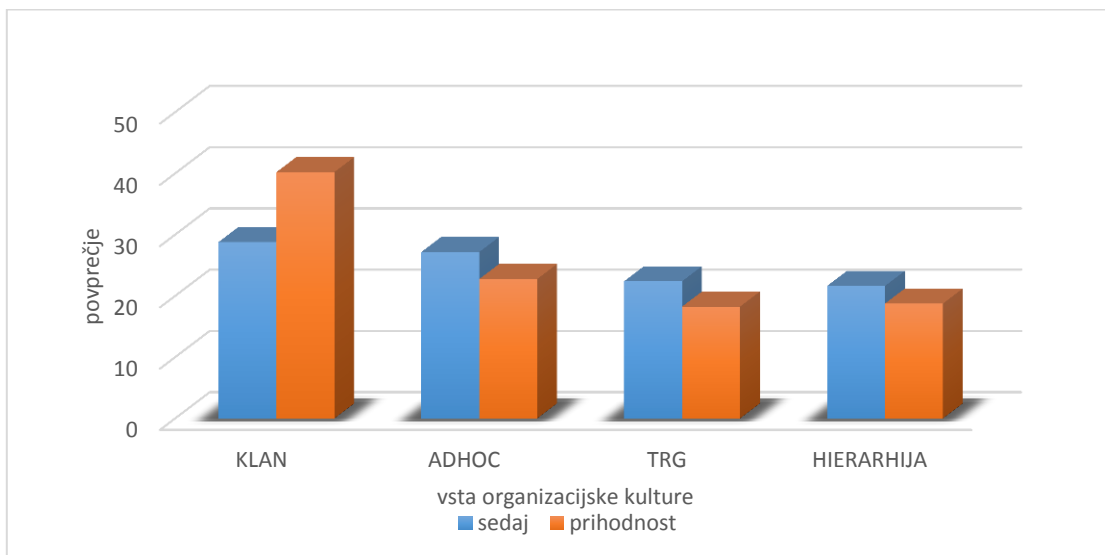
Sklop/tip org. kulture	Sedanost				Prihodnost			
	A- Klan	B- Adhoc	C-Trg	D-Hierarhija	A-Klan	B- Adhoc	C - Trg	D- Hierarhija
Splošne karakteristike podjetja	28,80	27,17	22,39	21,63	40,22	22,76	18,26	18,76
Stil vodenja	33,59	28,72	16,30	21,39	41,85	23,39	12,83	21,93
Sistem ravnanj z zaposlenimi	31,48	20,13	22,52	25,87	35,43	22,07	13,04	29,46
Lepilo organizacije	34,57	25,00	19,67	20,76	35,65	25,43	18,48	20,43
Strateški poudarki	18,28	30,87	27,70	23,15	33,74	23,65	18,15	24,46
Kriterij uspeha	20,98	25,98	24,89	28,15	30,54	26,80	18,80	23,85

3.1.2 Splošne karakteristike podjetja

Slika 6 prikazuje, da so trditvam A v prvem sklopu vprašanj v OCAI vprašalniku zaposleni namenili največ točk tako za sedanje stanje kot tudi želene v prihodnosti. To pomeni, da je glede na splošne karakteristike podjetja v povprečju najbolj prisotna kultura klana, sledi ad

hoc kultura, manj pa sta prisotni kulturi trga in hierarhije. Zaposleni si tudi v prihodnje želijo še več kulture klana in v istem vrstnem redu, kot v sedanjosti sledijo ostale kulture. Manj si želijo kulture trga in kulture hierarhije, še več pa si želijo zaposleni kulture klana. Organizacijo zaposleni zaznavajo kot prijazno osebju, kjer si med seboj zaupajo in pomagajo.

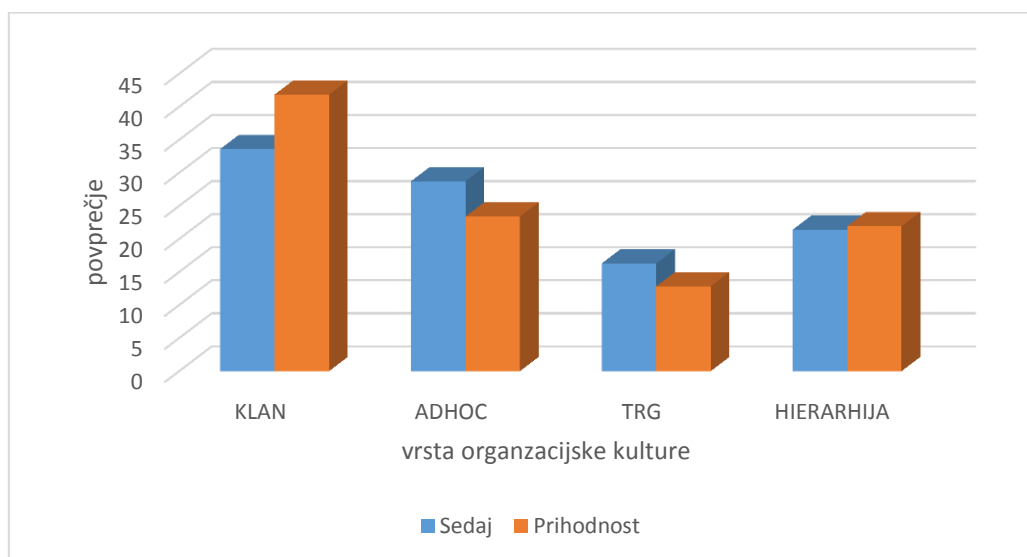
Slika 6: Zaporedje organizacijskih kultur pri karakteristikah podjetja



3.1.3 Stil vodenja

Iz Slike 7 je razvidno, da zaporedje tipov organizacijske kulture pri sklopu vprašanj glede stila vodenja, ni enako oziroma ne sledi v istem zaporedju kot pri splošni ugotovitvi.

Slika 7: Zaporedje organizacijskih kultur pri stilu vodenja



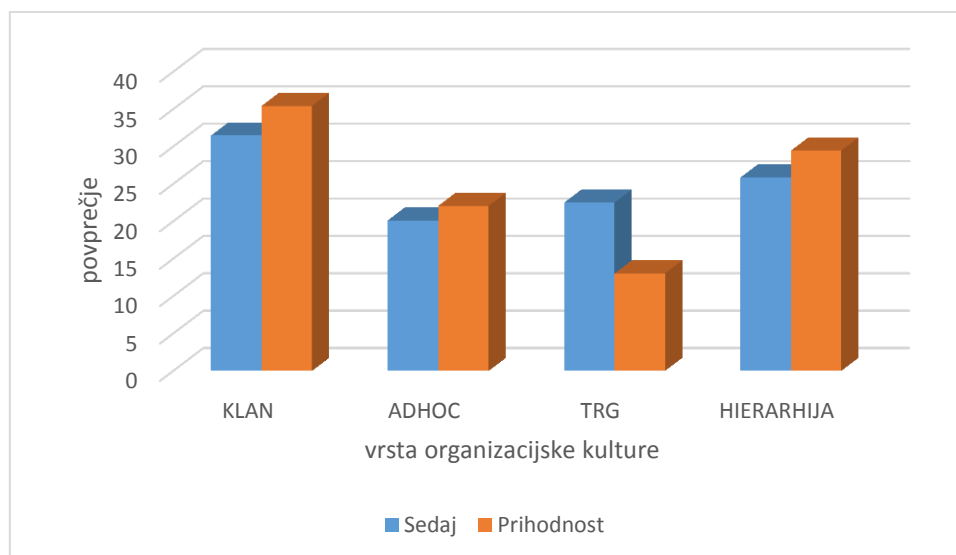
Pri stilu vodenja je v podjetju Plastoform najbolj prisotna kultura klana, sledi ad hoc kultura, manj je prisotna kultura hierarhije, najmanj pa kultura trga. Zaposleni si v prihodnje želijo še

v večji meri kulture klana , sledijo ad hoc kultura in kulturi hierarhije in trga. Zaposleni vodje zaznavajo kot mentorje, ki so nagnjeni k svetovanju pri delu, hkrati pa si v prihodnosti želijo, da jih le-ti še v večji meri spodbujajo k inovativnosti.

3.1.4 Ravnanje z zaposlenimi

Pri ravnanju z zaposlenimi v podjetju Plastoform je najbolj prisotna spet kultura klana , kar kaže na to, da zaposleni podpirajo način ravnanja z njimi in si takega želijo tudi v prihodnosti. Še več podpore pri svobodnem razmišljanju in inovativnosti. Sledi, nekoliko presenetljivo, kultura hierarhije, kultura trga in ad hoc kultura. Razlog za tako zaporedje je verjetno v tem, da si zaposleni ne predstavljajo , da bi bilo vodstvo zadovoljno z obstoječim, saj so izboljšave možne. Le-teh si zaposleni želijo in jih pričakujejo.

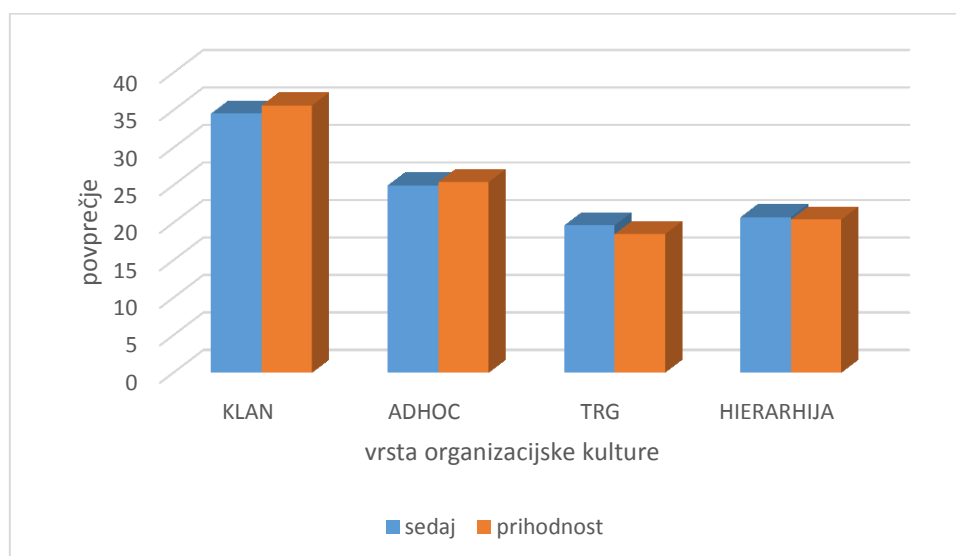
Slika 8: Zaporedje organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »ravnanje z zaposlenimi«



3.1.5 Lepilo organizacije

Zaposleni so največ točk za trditev A glede na vse sklope za sedanjost, v povprečju 34 točk, namenili prav 4. sklopu vprašanj. Po njihovem mnenju je v podjetju najbolj prisotna kultura klana, sledi ad hoc kultura, nato kultura hierarhije in kultura trga. Tudi v prihodnosti si želijo kulture v enakem zaporedju in približno enaki meri. Zvestoba, lojalnost in medsebojno zaupanje je tiso, kar organizacijo drži skupaj in tega si želijo tudi v prihodnje.

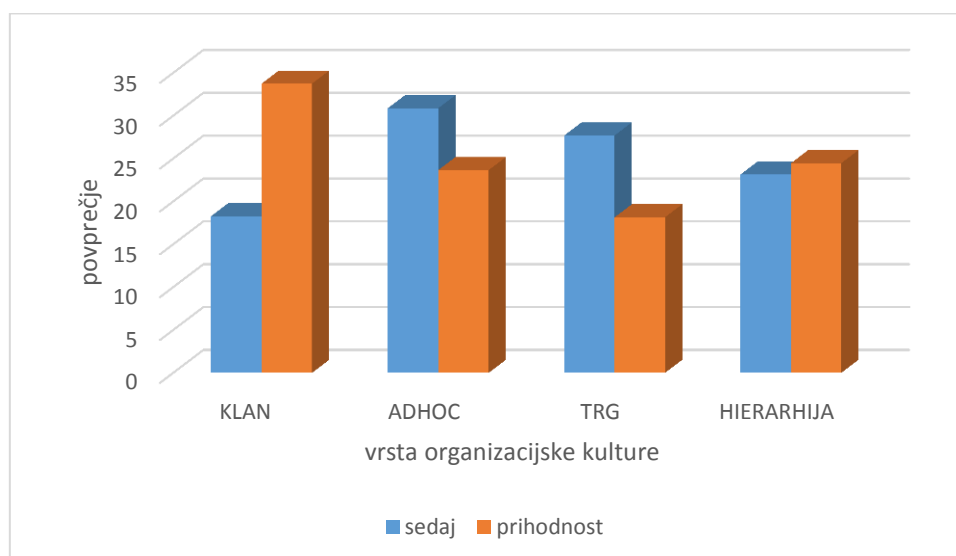
Slika 9: Zaporedje organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »lepilo organizacije«



3.1.6 Strateški poudarki

Iz Slike 10 je razvidno, da je pri sklopu vprašanj o strateških poudarkih v povprečju najbolj zaznana ad hoc kultura, povprečje 30,87 točk, sledi ji kultura trga in kultura hierarhije, najmanj pa zaposleni zaznavajo kulturo klana. Tudi na tem področju si želijo, da bi prevladovala kultura klana, sledila naj bi ji kultura hierarhije, ad hoc kultura in kultura trga. Največjo razliko med sedanjim in želenim stanjem je zaznati pri kulturi klana. Zaposleni si želijo, da bi več bilo namenjeno razvoju zaposlenih, predvsem na področju osebne rasti.

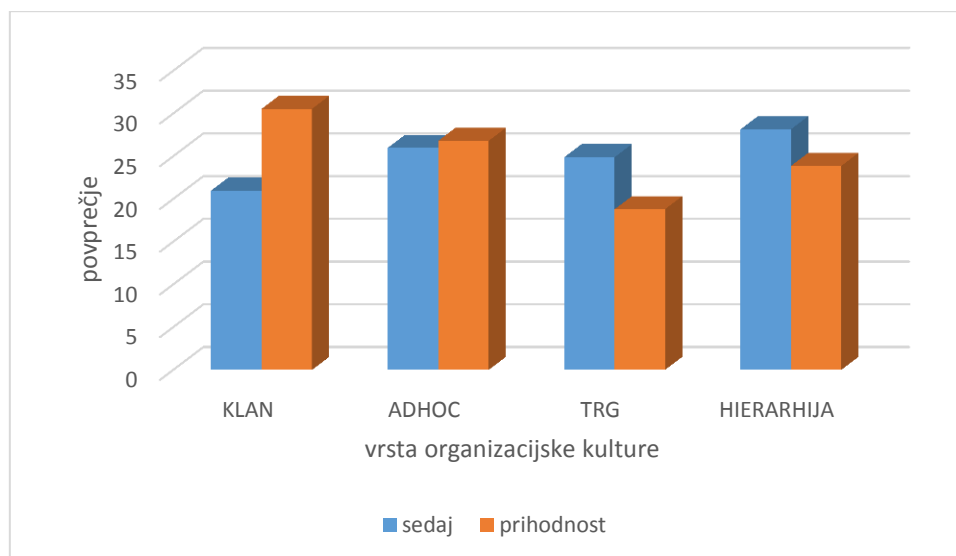
Slika 10: Zaporedje organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »Strateški poudarki«



3.1.7 Kriterij uspeha

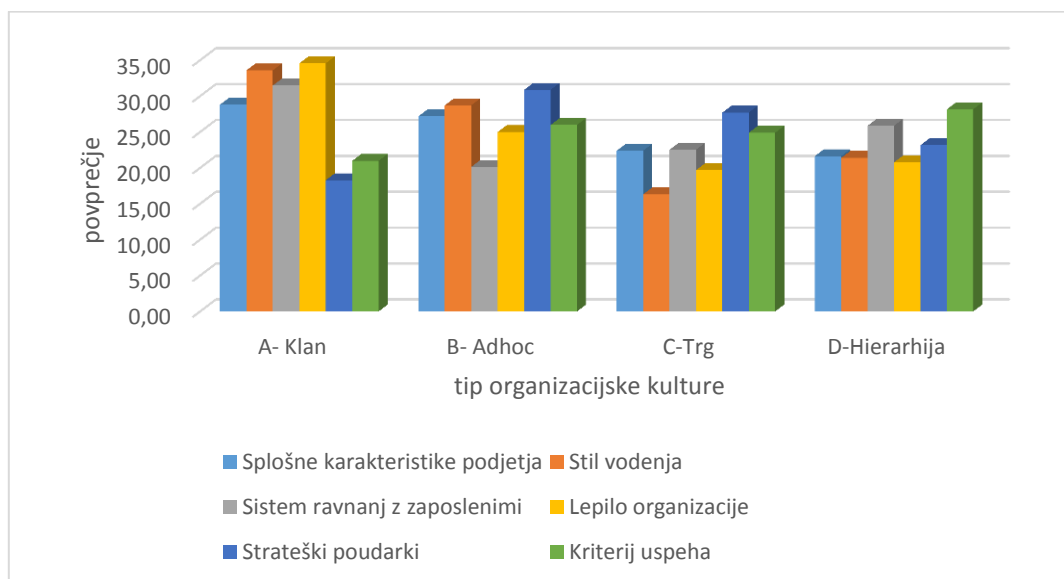
Kaj je v organizaciji kriterij uspeha, je glede na rezultate analize anket, najmanj enotno ocenjeno. Zaposleni so ocenili, da je na tem področju v največji meri prisotna kultura hierarhije, ki pomeni, da je podjetje uspešno, če je učinkovito, predvsem v dobavi in realizaciji, in pri tem posluje z najnižjimi možnimi stroški. Za prihodnost si zaposleni želijo, da bi bili kriteriji uspeha bolj usmerjeni na zaposlene, v smislu izobraževanja zaposlenih, tiskem delu, skrbi za ljudi itd.

Slika 11: Zaporedja organizacijskih kultur pri sklopu vprašanj »kriterij uspeha«

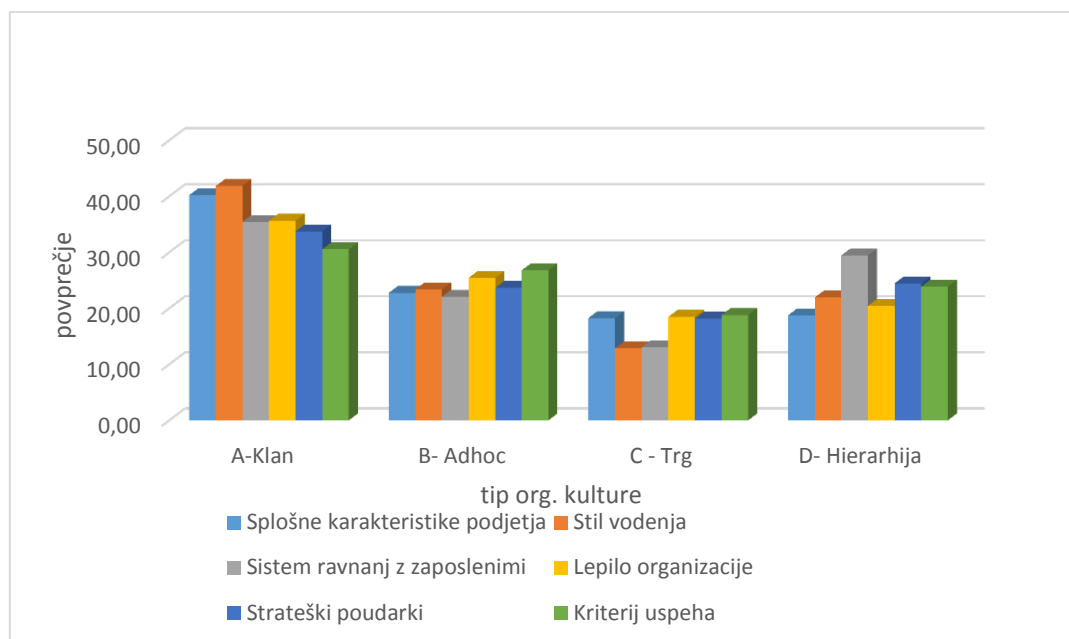


Glede na analizo posameznega sklopa vprašanj iz OCAI vprašalnika, sem ugotovila, da je v podjetju Plastoform organizacijska kultura po posameznem proučevanem sklopu, v večji meri skladna. Pri prvih štirih sklopih je zastopana kultura klana in sovпада z osnovnim tipom prevladujoče organizacijske kulture, ki je bilo ugotovljeno za preučevano podjetje. V prihodnosti pa se zaposleni želijo, da bi kultura klana prevladovala v vseh šestih sklopih (Sliki 12 in 13).

Slika 12: Povprečje alternativ A, B, C in D za sedanost po posameznem sklopu



Slika 13: Povprečje alternativ A, B, C in D za prihodnost po posameznem sklopu



V nadaljevanju sem z namenom pridobiti bolj nazorno sliko rezultatov v analizo vključila tudi primerjavo glede na demografske podatke, katere sem prav tako pridobila z vprašalnikom.

3.1.8 Primerjava uprave oziroma zaposlenih v pisarni z zaposlenimi v proizvodnji

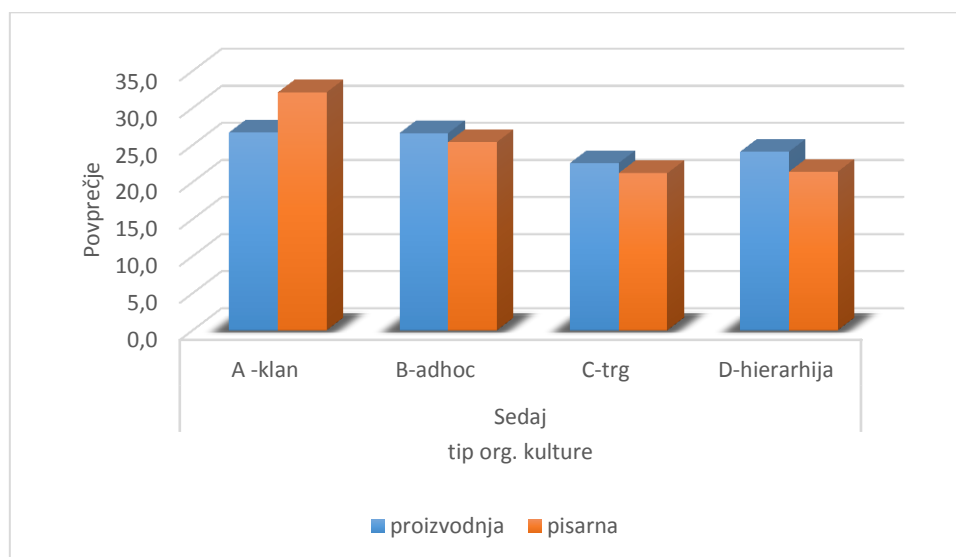
Glede na vrsto dela, sem že predvidevala, da se bodo rezultati anketirancev razlikovali. Najopaznejša razlika je razvidna iz trditev A, ki se nanašajo na kulturo klana. Po pričakovanju rezultati povprečnih točkovanj zaposlenih v pisarni, nekako sovpadajo s splošnimi rezultati,

medtem ko so zaposleni v proizvodnji točkovali drugače. Opaziti je, da so zaposleni v proizvodnji, trditvam A in B za trenutno stanje pripisali v povprečju enako število točk. Torej, ni vidnega ločevanja med kulturo klana in ad hoc kulturo. Zelo pomembna ugotovitev pa je, da si vsi zaposleni v prihodnosti želijo sprememb.

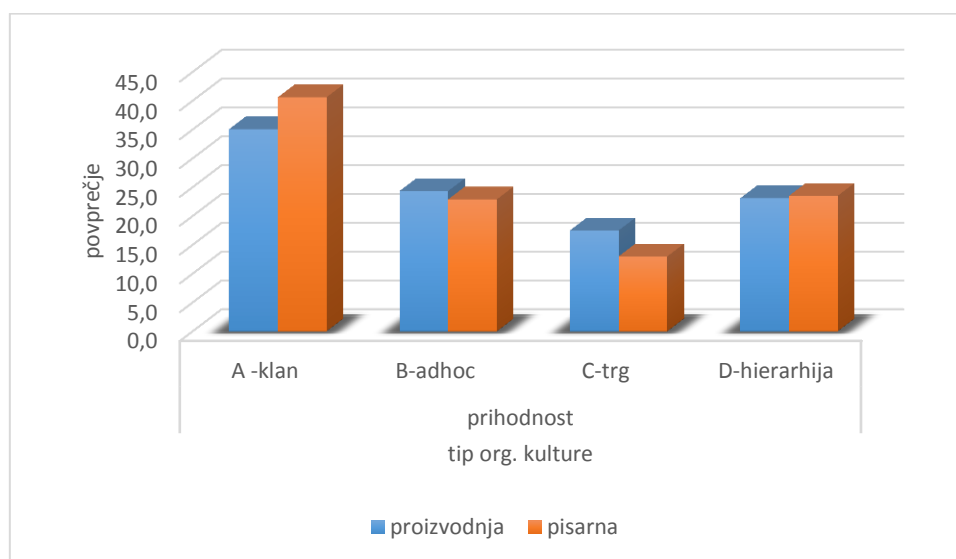
Tabela 4: Povprečja alternativ A,B, C in D za sedanje in prihodnje stanje glede na vrsto dela

	Sedaj				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
proizvodnja	962	958	812	868	1263	876	630	831
N	36	36	36	36	36	36	36	36
Povprečje	26,71	26,61	22,56	24,11	35,08	24,34	17,5	23,09
pisarna	321	254	212	214	406	229	130	235
N	10	10	10	10	10	10	10	10
Povprečje	32,1	25,4	21,2	21,4	40,6	22,9	13	23,5

Slika 14: Primerjava org. kulture glede na delo v sedanjosti



Slika 15: Primerjava org. kulture glede na delo v prihodnosti



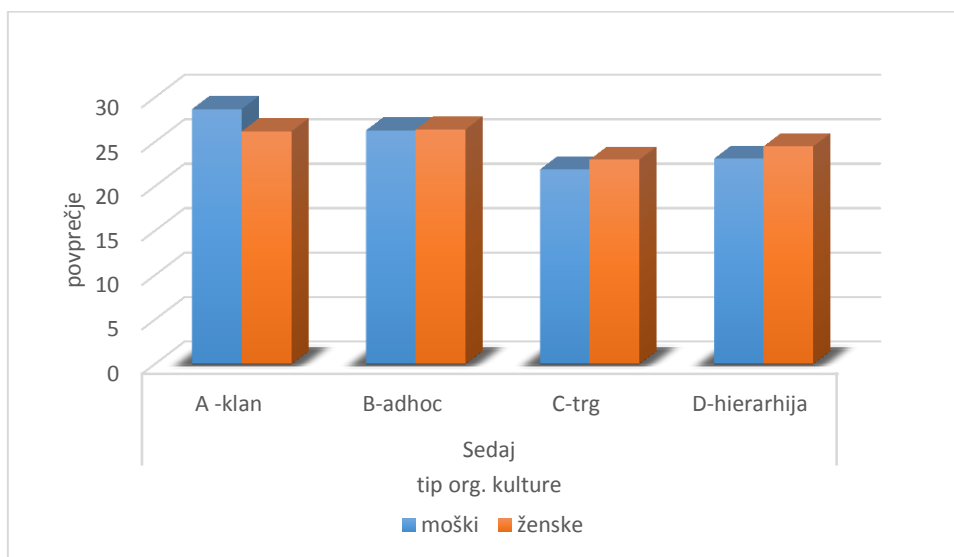
3.1.9 Primerjava med zaposlenimi glede na spol

Primerjava odgovorov oz. točkovanj glede na spol anketiranca kažejo na dokaj enotno točkovanje, tako pri moških kot ženskah. Zanimivo se mi zdi, da so ženske v povprečju namenile trditvam A celo manj točk kot moški. Ženske so v podjetju v manjšini, vendar bi bilo kljub temu pričakovati, da organizacijsko kulturo zaznavajo drugače kot moški. V prihodnosti bi moški in ženske izboljšali kulturo klana v povprečju enako, za 8 točk, kar kaže na to, da si želijo izboljšav. Enako so si dokaj skladni tudi pri ostalih kulturah. Prav tako vrstni red kultur glede na spol sovпада s splošno ugotovljeno organizacijsko kulturo, kulturo klana.

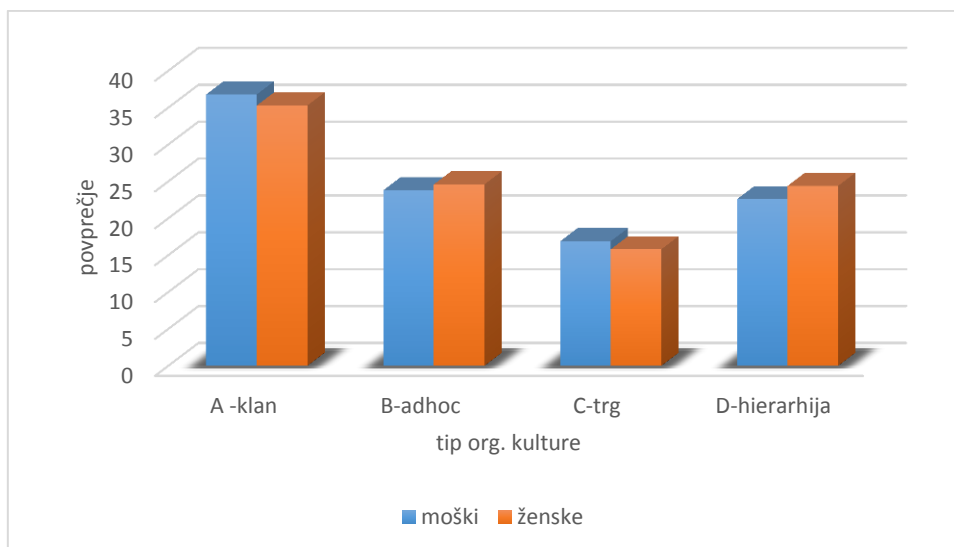
Tabela 5: Povprečje alternativ A, B, C in D glede na spol

	Sedaj				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Moški	889,6	816,4	679,2	714,8	1139,7	736,9	523,3	700,1
N	31	31	31	31	31	31	31	31
Povprečje	28,7	26,3	21,9	23,1	36,8	23,8	16,9	22,6
Ženska	393	395,4	344,6	367	528,8	368,3	236,5	366,4
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Povprečje	26,2	26,4	23	24,5	35,3	24,6	15,8	24,4

Slika 16: Primerjava org. kulture glede na spol za sedanjost



Slika 17: Primerjava org. kulture glede na spol za prihodnost



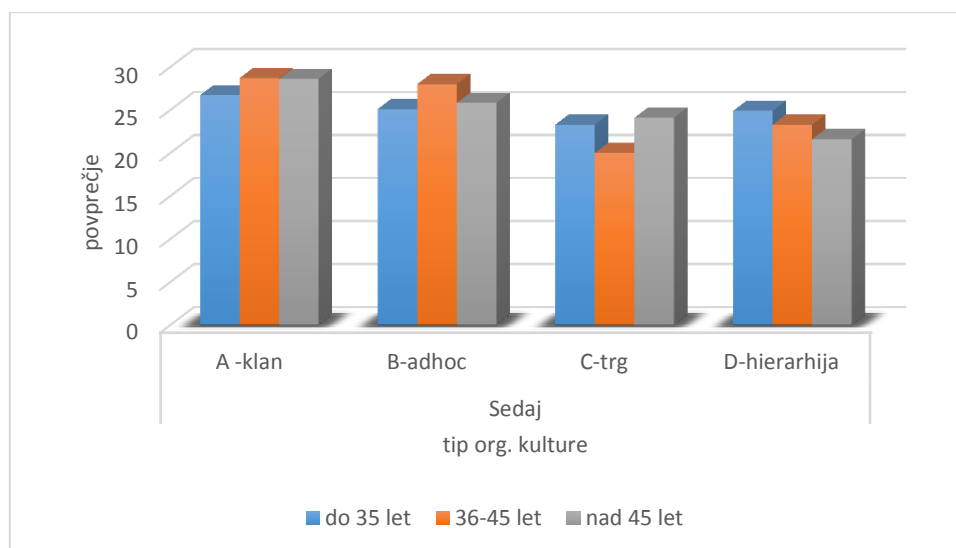
3.1.10 Primerjava med zaposlenimi glede na starost

Tudi pri primerjavi med zaposlenimi glede na starost anketirancev rezultati kažejo, da je vrstni red kultur identičen z splošno ugotovitvijo tipa kultur v podjetju. Zaposleni v obeh starostnih skupinah nad 36 let, so točkovali kulturo klana v povprečju bolje, kot zaposleni v prvi starostni skupini, mlajši od 35 let. Po mojem mnenju je razlog v tem, da starejši ko postajajo zaposleni, bolj so jim pomembni dobri odnosi med zaposlenimi, spoštovanje in enakovrednost, kar na koncu tudi vodi v uspešno poslovanje.

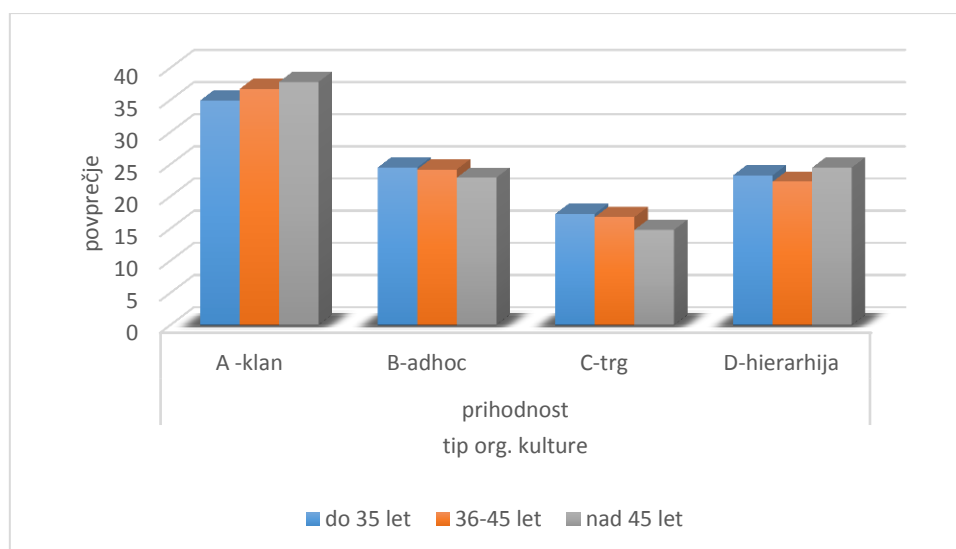
Tabela 6: Povprečje alternativ A, B, C in D glede na starost

	Sedaj				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
do 35 let	480,5	452,2	418,6	448,7	628,4	440,9	311,7	419
N	18	18	18	18	18	18	18	18
Povprečje	26,7	25,1	23,3	24,9	34,9	24,5	17,3	23,3
36-45 let	487,7	476,1	340,4	395,6	623,8	411,9	285,6	380
N	17	17	17	17	17	17	17	17
Povprečje	28,7	28	20	23,3	36,7	24,2	16,8	22,3
nad 45 let	314,4	283,5	264,7	237,4	416,3	252,4	162,3	269
n	11	11	11	11	11	11	11	11
Povprečje	28,6	25,8	24,1	21,6	37,8	22,9	14,8	24,5

Slika 18: Primerjava organizacijske kulture glede na starost za sedanjost



Slika 19: Primerjava organizacijske kulture glede na starost za prihodnost



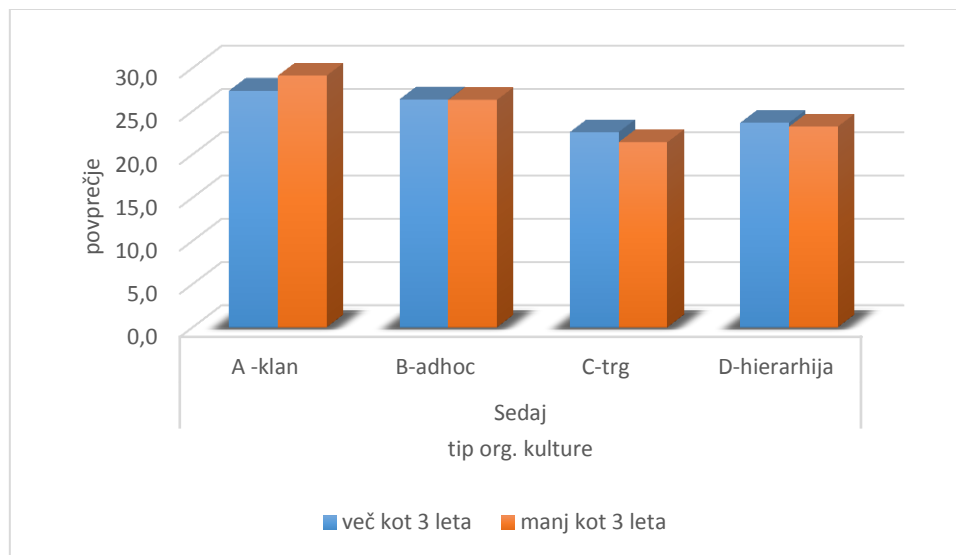
3.1.11 Primerjava med zaposlenimi glede na delovno dobo v podjetju

Anketiranci, ki so v podjetju Plastoform zaposleni manj kot tri leta, nekoliko več točk namenjajo prvim trditvam, kot zaposleni, ki so v podjetju več kot tri leta. Do teh razlik po mojem mnenju prihaja zaradi tega, ker je mnogim zaposlenim manj kot tri leta, to prva zaposlitev po končanem šolanju in še nimajo izostrenega občutka zaznavanja organizacijske kulture v novem podjetju. V nadaljevanju oziroma pri ostalih trditvah ni opaziti bistvenejših razlik v točkovanju, tako za sedanje kot tudi prihodnje stanje.

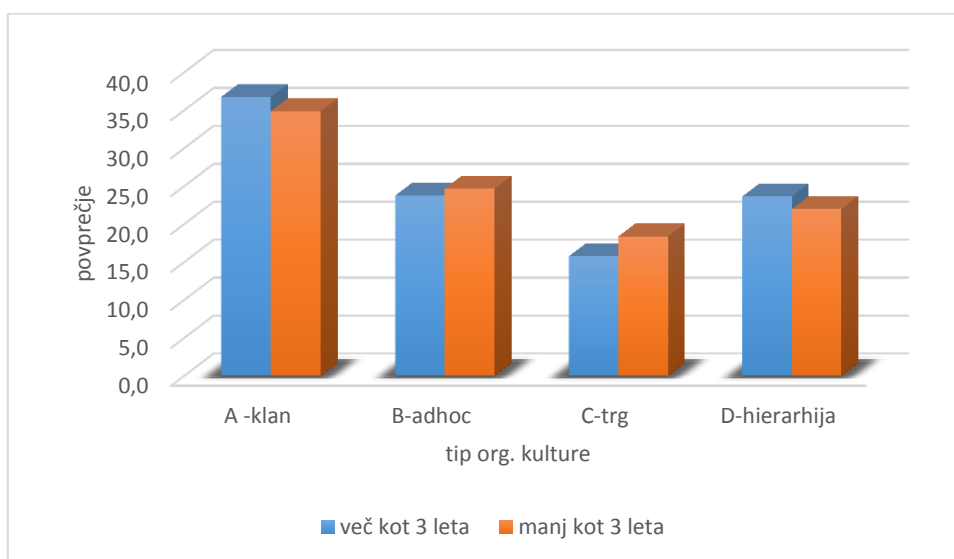
Tabela 7: Povprečje alternativ A, B, C in D glede na delovno dobo

	Sedaj				Prihodnost			
	A	B	C	D	A	B	C	D
več kot 3 leta	903	870	745	781	1214	784	521	781
N	33	33	33	33	33	33	33	33
Povprečje	27,38	26,37	22,58	23,66	36,79	23,77	15,78	23,66
manj kot 3 leta	378,7	341,5	278,8	301	454,3	320,7	239,1	285,7
N	13	13	13	13	13	13	13	13
Povprečje	29,1	26,3	21,4	23,2	34,9	24,7	18,4	22

Slika 20: Primerjava organizacijske kulture glede na delovno dobo za sedanjost



Slika 21: Primerjava organizacijske kulture glede na delovno dobo za prihodnost



4 DISKUSIJA S PRIPOROČILI

V raziskavo je bilo vključenih 150 zaposlenih, kolikor vprašalnikov je bilo razdeljenih, vendar pa kot sem že omenila, sem rešenih vprašalnikov dobila le 60, od katerih sem morala zaradi nepravilnega izpolnjevanja izločiti še 14 vprašalnikov. V proučevanem vzorcu je največ zaposlenih iz proizvodnega sektorja (78% anketirancev). V vzorcu je največ tistih zaposlenih, ki so stari do 35 let (18 anketirancev), takoj za njimi so tisti, ki so stari 36 do 45 let (17 anketirancev) in najmanj je tistih, ki so stari več kot 45 let (11 anketirancev). Tudi delovna doba zaposlenih v podjetju Plastoform je eden izmed pomembnih demografskih podatkov. Anketirance sem razdelila v dva razreda, in sicer na zaposlene z krajšo delovno dobo, manj kot 3 leta (teh je 72%) in na zaposlene z daljšo delovno dobo, nad 3 leta (teh je 28%).

Organizacijsko kulturo podjetja Plastoform sem analizirala na podlagi hipotez, ki so predstavljene in opisane v nadaljevanju.

H1: V podjetju Plastoform prevladuje kultura klana.

Kot je razvidno iz podatkov, ki sem jih dobila z lastno raziskavo v podjetju Plastoform, v povprečju prevladuje kultura klana, tesno za njo pa ji sledi adhok kultura. Podobno velja tudi za posamezna področja – karakteristike podjetja, stil vodenja, ravnanje z zaposlenimi, lepilo organizacije. Na področju strateških poudarkov in kriterija uspeha pa je na zadnjem mestu. Kljub temu, da je na večini področij kultura klana v samem vrhu, ne morem reči, da prevladuje, kajti v povprečju je z ad hoc kulturo zelo izenačena. Zato hipoteze ne morem potrditi.

H2: Zaposleni si tudi v prihodnje želijo kulture klana.

Slika 5, primerjava dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju Plastoform, prikazuje da si zaposleni v prihodnosti želijo kulturo klana. Namenili so ji v povprečju 36,27 točk, sledi adhoc kultura s povprečjem 24,03 točk, kultura hierarhije s povprečjem 23,18 točk, ter na zadnjem mestu kultura trga s povprečjem 16,52 točk. Na podlagi ugotovitev sklepam, da si zaposleni želijo delovno okolje z visoko stopnjo zaupanja in pripravljenosti za sodelovanje. Zaposleni si torej želijo kulture, katera bo v večji meri spodbujala razvoj človeških virov, kjer bo vodenje zasnovano na mentorstvu in pomoči pri izpolnjevanju zastavljenih nalog, ter doseganju postavljenih ciljev podjetja. Hipotezo, lahko zato z veliko gotovostjo potrdim, saj so zaposleni kulturo klana ocenili z najvišjo vrednostjo kot želeno kulturo največkrat.

H3: Starejši zaposleni (nad 45 let) si želijo kulturo hierarhije, mlajši zaposleni (pod 45 let) si želijo kulturo klana.

Na podlagi medgeneracijskih razlik predvidevam, da si zaposleni različnih starosti želijo različne organizacijske kulture. Predvidevam, da si mlajši zaposleni (pod 45 let) želijo organizacijsko kulturo, kjer so poudarjeni medsebojni odnosi, prevladuje fleksibilno in prilagodljivo delo, poleg tega pa si želijo tudi prijetno delovno okolje, visoke stopnje zaupanja ter medsebojnega sodelovanja. Za starejše zaposlene (nad 45 let) pa predvidevam, da si predvsem želijo mirno delovno okolje, jasno opisana delovna mesta in naloge, da se natančno ve kaj morajo zaposleni delati, in da delo poteka tekoče. Na podlagi pridobljenih podatkov pa ugotavljam, da si tako starejši kot mlajši zaposleni v največji meri želijo kulture klana. Torej lahko hipotezo 3 deloma ovržemo in deloma potrdimo.

H4: Zaposleni s krajšo delovno dobo v podjetju Plastoform (manj kot 3 leta) organizacijsko kulturo dojemajo drugače kot zaposleni z daljšo delovno dobo v podjetju Plastoform (več kot 3 leta).

Primerjava dejanske organizacijske kulture po letih delovne dobe v podjetju Plastoform je predstavljena na Sliki 20. Hipoteza je bila postavljena na podlagi mojega prepričanja, da imajo zaposleni s krajšo delovno dobo v podjetju na razpolago manj časa za poistovetenje z vrednotami, normami, prepričanji ter ostalimi, sestavinami, ki organizacijsko kulturo predeljujejo, zato tudi le-to dojemajo drugače kot zaposleni z daljšo delovno dobo v podjetju. Rezultati raziskave pa kažejo, da zaposleni, ki imajo delovne dobe v podjetju manj kot 3 leta, v bistvu dojemajo organizacijsko kulturo skoraj enako kot zaposleni z daljšo delovno dobo. V povprečju tako eni, kot drugi na prvo mesto uvrščajo kulturo klana. Predpostavljene hipoteze tako ne morem potrditi. Ugotavljam, da je sam čas trajanja prilagajanja novo zaposlenih okolju predvsem odvisen od vsakega posameznika in hkrati od njegove sposobnosti prilagajanja spremembam.

V organizaciji, po mnenju zaposlenih, prevladujeta dva tipa kulture: kultura klana in ad hoc kultura. Sledita jima kulturi trga in hierarhije. Čutiti je veliko pripadnost podjetju, saj le-ta deluje kot razširjena družina. Poglavitne značilnosti kulture podjetja so timsko delo, sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju ciljev podjetja, usmerjenost k rezultatom in zavzetost za zaposlene. Vodstvo podjetja sledi svojim vizijam in je inovativno v svojem podjetniškem prostoru.

Predpogoji za uspešnost podjetja, ki veljajo so: delovno okolje je dinamično, kreativno, človeku prijazno in je najuspešnejše s počjo timskega dela in razvoja zaposlenih, kupce se obravnava kot poslovne partnerje, do novih virov in dobičkonosnosti pa vodita inovativnost in prilagodljivost. Vizije prihodnosti kreirajo vodje z uresničevanjem ciljev podjetja, usposabljanjem zaposlenih, spodbujanjem zaposlenih k sodelovanju ter lojalnostjo. Dobri odnosi in počutje v organizaciji, skrb za zaposlene, dobri rezultati in zavzemanje za izdelavo kvalitetnih proizvodov pomeni uspeh podjetja.

Poglavitni cilji kulture so fleksibilnost, prilagodljivost in kreativnost. Vsak posameznik ima možnost dolgoročnega napredovanja in njihova moč se prenaša – iz posameznika na posameznika oziroma projekta na projekt. V tej kulturi imajo skoraj vsi posamezniki opravka z ustvarjanjem, strankami in razvojem, obenem pa je vsak partner podjetja svoj projekt.

Spreminjanje obstoječe kulture podjetja ni potrebna, saj primerjava dejanske in želene organizacijske kulture v podjetju ni pokazala bistvenih razlik. Rezultati analize kažejo skladnost dejanske kulture zaposlenih v pisarni in zaposlenih v proizvodnji, kar kaže na to, da v teh dveh skupinah veljajo podobna prepričanja, vrednote in predpostavke. Vse to pa je velik doprinos k zadovoljstvu zaposlenih in večji pripadnosti podjetju. Ljudje, ki delajo skupaj in se med seboj tudi dobro razumejo, dosegajo bistveno boljše rezultate, kot v primeru slabih medsebojnih odnosov.

Tudi pri vrednotah in prepričanjih med zaposlenimi glede na področje dela ter trenutnim in želenim stanjem organizacijske kulture, ki sem jih preverila z primerjavo posameznih sklopov trditev, prihaja do skladnosti. Podjetje zaenkrat ne potrebuje sprememb organizacijske kulture, saj so zaposleni z trenutno organizacijsko kulturo zadovoljni.

Zaposleni so najmanj enotni pri dimenziji strateški poudarki in kriterij uspeha. V prvem primeru prevladuje ad hoc kultura, kar pomeni, da je uspeh podjetja, da na trgu prehitijo svojo konkurenco, da nenehno nekaj inovirajo in so unikatni, v drugem primeru, pa prevladuje kultura hierarhije, za katero je značilna zanesljivost dobave, neprestano planiranje in skrb za stroškovno učinkovitost. Želeno stanje pa se v obeh primerih nagiba h kulturi klana.

Prihaja sicer do manjših razlik med različnimi primerjavami, vendar pa vse prejšnje ugotovitve, kažejo na to, da je organizacijska kultura, ki je trenutno prisotna v podjetju, zelo

dobra podlaga za razvoj močne organizacijske kulture, kjer se posamezniki identificirajo z organizacijo.

V anketni vprašalnik sem vključila tudi štiri demografska vprašanja in tako prišla do ugotovitev, da so moški kulturo klana ocenjevali nekoliko bolje kot ženske, prav tako zaposleni, ki so starejši od 35 let, bolje ocenjujejo kulturo klana kot mlajši. Zaposleni v podjetju več kot 3 leta so namenili kulturi klana v povprečju manj točk, kot tisti ki so v podjetju zaposleni manj kot 3 leta. Najbolj opazna razlika je, da zaposleni v proizvodnji, šibkeje zaznavajo kulturo klana, kot zaposleni v pisarnah, kljub temu pa si želijo v prihodnosti izboljšati karakteristike kulture klana.

Kljub temu, da vodstvo podjetja svoje zaposlene usmerja v pravi smeri in ni potrebe po drastičnih spremembah v zvezi z izboljšavo organizacijske kulture, bi predlagala podjetju, da v prihodnje lahko namenijo več pozornosti zaposlenim v proizvodnji, saj kot kažejo rezultati analize, so njihove želje po izboljšanju stanja najbolj izrazite.

Za izboljšanje organizacijske kulture bi predlagala uvedbo naslednjih ukrepov oziroma aktivnosti:

- Zagotavljati ustrezen pretok informacij. Potrebe zaposlenih bi se hitreje ugotavljale s pomočjo hitrejšega pretoka informacij, kar bi posledično vplivalo tudi na njihov poslovni uspeh.
- Pogostejša komunikacija med oddelki. Predvsem bi se lahko stanje v neposredni komunikaciji izboljšalo z neposrednim stikom s sodelavci namesto pogostega komuniciranja preko elektronske pošte.
- Boljši način nagrajevanja zaposlenih. Sprememba sistema merjenja uspešnosti in nagrajevanja, bi po mojem mnenju morala iti v smeri povečanja fiksnega dela ter preoblikovanja variabilnega dela nagrajevanja, saj višji variabilni del ni nujno vedno motivator.
- Dodatno motiviranje in planiranje izobraževanja zaposlenih na vseh nivojih. Omogočiti bi bilo potrebno stalno izobraževanje in izpopolnjevanje delovne sile.
- Pogostejše upoštevanje predlogov zaposlenih. Uvesti bi bilo potrebno učinkovito metodo spremljanja zaposlenih, katera bi omogočila sistematično opazovanje stališč in idej zaposlenih.
- Spoznavanje zaposlenih s sodobno tehnologijo. Na ta način bi tudi spodbudili inovativni način razmišljanja vseh zaposlenih.

Vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov med sodelavci, tako nadrejenih kot podrejenih in do dela, kot tudi zadovoljstvo in motivacija za dobro opravljeno delo, je proces v katerega je potrebno vlagati veliko truda in energije.

Opravljen analiza je bila omejena le na podjetje Plastoform, tako so vprašalnik reševali le zaposleni omenjenega podjetja. Obstajala je verjetnost, da vprašalnika ne bodo rešili vsi zaposleni podjetja, in tako ne bi dobila realne slike proučevanega pojava, ter ker se je raziskava opravljala v določenem trenutku, je bila prisotna tudi časovna omejitev. Podatki sicer so zanesljivi, realno uporabni, saj ta metoda analiziranja velja za dober kazalec organizacijske kulture, a bi dodana analiza razumevanja kulture po modelu sedmih spremenljivk omogočila še realnejšo sliko. Pri tem pa bi verjetno spet naletela na oviro, saj bi zaposleni težje namenili še več časa za izpolnjevanje vprašalnika in bi vrnjenih dobila še manj vprašalnikov.

SKLEP

Organizacijska kultura je kompleksen pojav, ki zajema celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, kateri določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih. S tem se oblikuje pojavna oblika organizacije, ki je edinstvena in je ni moč primerjati z nobeno drugo, četudi ima enako dejavnost. Sooblikujejo jo zaposleni, ko sodelujejo v delovnem procesu in s komuniciranjem z okoljem. Vsaka organizacija ima svojo zgodovino, ki se razvija več let, svoj način delovanja, svoje postopke, procese in sisteme, svoje cilje, poslanstva in strategije, torej vse kar opredeljuje organizacijsko kulturo. Je skupek posameznikov, ki se glede na sposobnosti, izkušnje in znanje razlikujejo med seboj in prav zato je vsaka organizacija unikatna.

Dobra organizacijska kultura podpira doseganje zastavljenih ciljev in strategij, zagotavlja konkurenčno prednost podjetju, zaposlenim njihovo osebno rast. Z vsem tem prispeva k uspešnosti podjetja in je konkurenčna prednost, ki je skoraj ni mogoče posnemati. Pri razvoju, oblikovanju in eventuelnih spremembah ima zelo pomembno vlogo vodstvo podjetja, katero s svojim delovanjem daje zgled ostalim zaposlenim. Bistveno je, da vodstvo podjetja spozna in razume vse ravni organizacijske kulture, kar prinaša številne prednosti, kot so: odkrije in odpravlja lahko razlike oz odstopanja med dejansko in želeno kulturo v podjetju; odkrije nefunkcionalne elemente kulture; pridobi in ohrani zaposlene, ki ustrezajo kulturi podjetja; oblikuje strategije in naloge, glede na to ali trenutna kultura podpira in upravlja dejanja za doseganje zastavljenih ciljev, ali pa predstavljajo oviro pri tem; se lažje odloči glede združitvev podjetij in na kocu tudi lažje uvaja potrebne organizacijske in kulturne spremembe, v kolikor do tega privedejo spremembe oziroma potencialne nevarnosti iz okolja.

Zelo je pomembno tudi poznavanje organizacijske kulture podjetja in njene razsežnosti v kriznih obdobjih, ko je vodstvo dejansko prisiljeno, zaradi številnih sprememb v zunanjem okolju, spremeniti kulturo, če si želi, da bi podjetje ostalo konkurenčno oz da bo preživel na trgu. Proces spreminjanja kulture je dolgotrajen in ga je običajno težko izpeljati, saj se zaposleni navadno upirajo spremembam, ker niso prijetne in povzročajo strah pred učenjem.

Vodstvo podjetja mora biti zaradi tega sposobno zaposlene motivirati za spremembe in tako pri njih ustvariti psihološko varnost.

Podjetje je v največji meri uspešno v kolikor se zaveda, da so zaposleni njegovo največje premoženje. Zadovoljni delavci namreč dosegajo primerno kvaliteto in kvantiteto dela in prav medčloveški odnosi v podjetju so odraz stila vodenja, načina komuniciranja, sistema nagrajevanja, kulture podjetja, usposobljenosti vodij v odnosih do svojih podrejenih itd.

LITERATURA, VIRI

1. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. California: Sage Publications, Inc.
2. Bajec, A. (2014, 26. avgust). Pasti in prednosti organizacijske kulture. *MonitorPro*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.monitorpro.si/164232/trendi/pasti-in-prednosti-organizacijske-kulture/>
3. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2001). *Economics of Strategy* (3rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
4. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*. California: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
5. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
6. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Daft, R. L. (2013). *Organization Theory and Design* (11th ed.). Mason, B.k.: South-Western Cengage Learning.
8. Deal, T. E., Kennedy A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and rituals of corporate life* (1st ed.). New York: Perseus Books Group.
9. Frost, P. J. (1985). *Organizational Culture*. California: Sage publications.
10. Gruban, B. (2012, 21. marec). Kako izmeriti organizacijsko kulturo. *Finance*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/345895?cctest&>
11. Grupa Plastoform d.o.o. (2014). *Poslovnik kakovosti* (interno gradivo). Šmarjeta: Plastoform d.o.o.
12. Heskett, L. J., Kotter, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
13. Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
14. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*. Harlow (etc.): Financial Time/Prentice Hall
15. Kanter, R. M. (1984). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
16. Kavčič, B. (1994). *Organizacijska kultura*. Možina Stane et.al. Management (str. 174-199). Radovljica: Didakta.
17. Kavčič, B. (2006). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoko komercialna šola.
18. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
20. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

21. Newstrom, W. J., Davis, K. (1993). *Organizational behaviour, Human behaviour at work*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
22. Peters, J.T., Waterman, Jr. R. H. (1982). *In search of Excellence*. London: Harper & Row.
23. Plastoform Šmarjeta d.o.o. (2016). *Interno gradivo Plastoform Šmarjeta d.o.o.* Šmarjeta: Plastoform d.o.o.
24. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
27. Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
28. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
29. Trunk, A. (2015, 10. avgust). Organizacijska kultura terja napor vseh. *Dnevnik*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042718354>
30. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1.....	1
PRILOGA 2.....	5

PRILOGA 1

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v podjetju

Spoštovani!

Prosim vas za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, kateri bo razdeljen med zaposlene v podjetju z namenom ocenitve organizacijske kulture v podjetju. Analiza organizacijske kulture, ki jo bom ocenila s pomočjo vprašalnika, mi bo omogočila napisati s podatki podkrepljeno in strokovno kakovostno diplomsko delo.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je sestavljen iz šestih sklopov različnih dimenzij s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Vsak od šestih sklopov ima po štiri trditve (označene s črkami A, B, C in D). Stolpec SEDAJ se nanaša na sedanje, trenutno stanje, ki ga zaznavate, stolpec PRIHODNOST pa se nanaša na želeno stanje, torej stanje ki bi si ga želeli v prihodnosti.

V vsakem sklopu med štiri trditve razdelite 100 točk glede na to, koliko po vašem mnenju posamezna trditev ustreza opisu podjetja. Npr. če pri prvem sklopu vprašanj (splošne karakteristike podjetja) trditev A najbolj ustreza opisu organizacije, trditve B in C sta zelo blizu opisu ter trditev D skoraj ni podobna opisu organizacije, lahko točkujete : A 55 toč, B in C vsaki po 20 Točk in D 5 točk. **Bodite pozorni da bo seštevek vedno 100 točk!**

Drugi del vprašalnika pa so še štiri splošna vprašanja, ki mi bodo pomagala pri analizi in primerjavi vaših odgovorov.

Sodelovanje v anketi je anonimno.

Za sodelovanje in dragoceni čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

Šmarjeta, maj 2016

Nina Perše

VPRAŠALNIK: Merilni instrument organizacijske kulture

	1. sklop: Splošne karakteristike podjetja	Sedaj	Prihodnost
A	Podjetje je prijazno osebju. Zaposleni se počutimo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.		
B	Podjetje je dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljeni tvegati.		
C	V podjetju so pomembni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med seboj tekmovalni in usmerjeni k doseganju zastavljenih ciljev.		
D	Podjetje ima formalizirano strukturo in sistem kontrole. Formalna pravila določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron, Quinn

	2. sklop: Stil vodenja	Sedaj	Prihodnost
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodstvo podjetja teži k podjetništvu, inovativnosti in prevzemanju tveganja.		
C	Vodstvo je usmerjeno v rezultate in uporablja tudi agresiven pristop za doseganje le-teh.		
D	Vodstvo podjetja poudarja koordiniranje, organiziranje in utečen način dela.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron, Quinn

	3. sklop: Sistem ravnanja z zaposlenimi	Sedaj	Prihodnost
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi.		
B	Managerji podpirajo individualno tveganje, inovativnost, izvirnost in svobodno razmišljanje.		
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo visoke dosežke.		
D	Managerji so usmerjeni k zagotavljanju stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti, predvidevanju ter ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron, Quinn

	4. sklop: "Lepilo organizacije"	Sedaj	Prihodnost
A	Vez, ki drži organizacijo skupaj, je lojalnost in medsebojno zaupanje zaposlenih. Zaposleni so predani ciljem organizacije.		
B	Kar organizacijo drži skupaj je usmerjenost k inovacijam in napredku.		
C	Kar organizacijo drži skupaj so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Doseganje ciljev za vsako ceno, je skupna praksa v podjetju.		
D	Kar organizacijo drži skupaj so formalna pravila in poslovna politika podjetja. Pomembno je zagotavljanje utečenega načina delovanja v podjetju.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron, Quinn

	5. sklop: Strateški poudarki	Sedaj	Prihodnost
A	Podjetje poudarja razvoj zaposlenih. Pomembno je zaupanje, odprtost in sodelovanje znotraj organizacije.		
B	Podjetje se zavzema za pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušanje novosti in predvidevanje novih priložnosti je v podjetju zelo cenjeno.		
C	Podjetje ceni tekmovalnost in dosežke. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar najbolj cenijo.		
D	Podjetje si želi stalnosti in stabilnosti. Poudarek je na učinkovitosti , kontroli in zagotavljanju tekočega poslovanja.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron, Quinn

	6. sklop: Kriterij uspeha	Sedaj	Prihodnost
A	Podjetju pomeni uspeh neprestano izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela, prednost zaposlenih in skrb za ljudi.		
B	Podjetju pomeni uspeh , če na trgu ponuja nove in edinstvene proizvode, da z njimi pride na trg prvo in neprestano inovira.		

C	Kriterij uspeha je uspešnost na trgu in izločanje konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.		
D	Podjetje je uspešno , če je učinkovito. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron, Quinn

OBKROŽI

1. DELAM

- a. V pisarni
- b. V proizvodnji

2. V PODJETJU SEM ZAPOSLEN-A

- a. Manj kot 3 leta
- b. Več kot 3 leta

3. SPOL

- a. Moški
- b. Ženska

4. STAROST

- a. 25-35 let
- b. 36-45 let
- c. Več kot 45 let

PRILOGA 2

Vprašalnik	A- sedaj	A-prih	B-sedaj	B- prih	C-sedaj	C-prih	D- sedaj	D-prih
1.	47,5	45,8	21,7	23,4	6,7	5,8	24,2	25,0
2.	16,7	39,2	27,5	17,5	35,8	10,0	20,0	33,3
3.	17,5	39,2	17,5	23,3	42,5	10,8	22,5	26,7
4.	24,2	25,0	26,7	25,0	20,8	25,0	28,3	25,0
5.	26,7	21,7	22,5	27,5	29,2	20,8	21,6	30,0
6.	25,0	33,9	30,0	23,7	19,6	11,6	25,4	30,8
7.	25,3	33,5	28,2	25,0	21,0	14,2	25,5	27,3
8.	24,3	33,5	22,8	25,2	24,6	18,3	28,3	23,0
9.	38,4	46,6	26,6	25,0	15,0	11,7	20,0	16,7
10.	25,8	23,3	25,8	25,0	17,6	20,0	30,8	31,7
11.	34,2	39,2	33,3	21,6	14,2	17,5	18,3	21,7
12.	33,4	31,7	23,3	25,0	20,0	18,3	23,3	25,0
13.	24,2	23,3	24,2	24,2	24,2	28,3	27,4	24,2
14.	23,3	28,3	23,3	28,3	25,0	23,4	28,4	20,0
15.	23,3	43,3	29,2	25,0	25,0	20,0	22,5	11,7
16.	46,7	55,0	26,7	26,7	13,3	7,5	13,3	10,8
17.	25,0	45,0	27,5	23,3	25,0	20,0	22,5	11,7
18.	23,3	43,3	29,2	25,0	25,0	20,0	22,5	11,7
19.	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
20.	25,0	25,8	25,0	24,2	25,0	24,2	25,0	25,8
21.	26,7	35,3	20,8	20,5	30,0	10,0	22,5	34,2
22.	20,0	32,0	25,8	23,0	31,7	10,8	22,5	34,2
23.	25,0	40,8	28,3	26,7	27,5	11,7	19,2	20,8
24.	25,0	41,7	31,6	18,3	26,7	15,0	16,7	25,0
25.	25,8	33,3	22,5	21,7	30,0	11,7	21,7	33,3
26.	16,7	31,7	30,0	24,2	21,7	25,0	31,6	19,1
27.	17,5	49,2	37,5	20,0	18,3	10,0	26,7	20,8
28.	20,8	31,7	25,8	17,5	12,6	24,2	40,8	26,6
29.	25,8	41,7	25,0	25,0	23,4	10,8	25,8	22,5
30.	23,4	27,5	33,3	29,2	12,5	10,8	30,8	32,5
31.	30,0	35,8	22,5	21,7	19,2	15,8	28,3	26,7
32.	55,0	55,0	20,0	20,0	20,0	20,0	5,0	5,0
33.	33,3	34,2	24,5	22,0	20,8	17,5	21,4	26,3
34.	29,2	30,8	24,5	26,7	21,7	15,8	24,6	26,7
35.	30,8	36,6	27,5	27,5	18,4	17,5	23,3	18,4
36.	27,5	34,2	22,5	24,1	20,8	19,2	29,2	22,5
37.	31,7	39,2	28,3	27,5	21,7	14,1	18,3	19,2
38.	30,0	37,5	30,8	25,8	22,6	15,0	16,6	21,7
39.	32,5	31,7	23,3	22,5	24,2	25,0	20,0	20,8
40.	27,5	35,8	31,7	25,8	20,8	20,0	20,0	18,4
41.	27,8	38,0	23,3	34,5	26,4	12,5	22,5	15,0
42.	26,6	41,6	22,5	24,2	28,4	14,2	22,5	20,0
43.	31,7	37,5	22,5	21,7	19,2	15,0	26,6	25,8
44.	30,8	35,8	28,4	23,4	20,8	13,3	20,0	27,5
45.	24,2	37,5	33,7	22,5	15,8	13,3	26,3	26,7
46.	32,5	40,8	29,2	20,3	14,2	19,2	24,1	19,7
SKUPAJ	1283	1669	1212	1105	1024	760	1082	1067
N	46	46	46	46	46	46	46	46
POVPREČJE	27,88	36,27	26,34	24,03	22,26	16,52	23,52	23,18

1.sklop : KARAKTERISTIKE PODJETJA								
	SEDAJ				PRIHODNOST			
Vprašalnik	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	50	30	10	10	40	30	15	15
2.	10	30	50	10	60	20	10	10
3.	15	20	60	5	10	10	40	40
4.	20	20	30	30	25	25	25	25
5.	20	30	30	20	30	20	20	30
6.	25	21	30	24	30	23	20	27
7.	20	22	30	28	30	22	20	28
8.	20	25	30	25	30	25	25	20
9.	30	30	30	10	40	30	20	10
10.	40	15	15	30	30	20	20	30
11.	40	30	10	20	40	10	20	30
12.	30	30	10	30	30	25	5	40
13.	20	20	20	40	15	20	45	20
14.	30	20	20	30	30	20	30	20
15.	20	40	20	20	60	20	10	10
16.	50	30	10	10	60	20	10	10
17.	20	40	20	20	60	20	10	10
18.	20	40	20	20	60	20	10	10
19.	25	25	25	25	25	25	25	25
20.	25	25	25	25	30	20	20	30
21.	30	30	20	20	60	30	5	5
22.	30	30	20	20	60	30	5	5
23.	30	20	20	30	50	30	10	10
24.	50	10	20	20	50	20	10	20
25.	45	5	20	30	50	10	20	20
26.	20	20	20	40	40	20	20	20
27.	20	55	20	5	55	20	20	5
28.	20	55	20	5	55	20	20	5
29.	35	25	25	15	50	20	15	15
30.	10	55	15	20	15	50	15	20
31.	20	20	30	30	30	20	30	20
32.	55	20	20	5	55	20	20	5
33.	20	22	30	28	30	22	20	28
34.	20	25	30	25	30	25	25	20
35.	30	30	30	10	40	30	20	10
36.	40	15	15	30	30	20	20	30
37.	50	20	10	20	40	10	20	30
38.	30	30	10	30	30	25	5	40
39.	20	20	20	40	15	20	45	20
40.	30	30	20	20	60	30	5	5
41.	30	20	20	30	50	30	10	10
42.	50	10	20	20	50	20	10	20
43.	45	5	20	30	50	10	20	20
45.	20	55	20	5	55	20	20	5
46.	35	25	25	15	50	20	15	15
47.	10	55	15	20	15	50	15	20
SKUPAJ	1325	1250	1030	995	1850	1047	840	863
N	46	46	46	46	46	46	46	46
Povprečje	28,80	27,17	22,39	21,63	40,22	22,76	18,26	18,76

2.sklop : STIL VODENJA								
	SEDAJ				PRIHODNOST			
Vprašalnik	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	80	20	0	0	70	30	0	0
2.	20	40	20	20	40	10	10	40
3.	10	10	40	40	30	20	10	40
4.	40	40	5	15	25	25	25	25
5.	30	20	30	20	20	30	20	30
6.	35	37	5	23	50	20	0	30
7.	45	30	5	20	50	22	0	28
8.	40	20	20	20	50	20	20	10
9.	50	30	10	10	60	20	10	10
10.	40	40	10	10	35	30	10	25
11.	30	55	5	10	40	50	5	5
12.	40	10	10	40	45	5	5	45
13.	25	25	25	25	25	25	25	25
14.	20	20	30	30	30	30	20	20
15.	30	40	20	10	40	20	30	10
16.	40	30	10	20	60	20	0	20
17.	40	30	20	10	40	20	30	10
18.	30	40	20	10	40	20	30	10
19.	25	25	25	25	25	25	25	25
20.	25	25	25	25	25	25	25	25
21.	30	30	10	30	50	20	5	25
22.	30	30	10	30	50	25	5	20
23.	50	20	20	10	50	20	10	20
24.	20	50	20	10	50	10	30	10
25.	20	10	50	20	50	30	10	10
26.	10	50	10	30	30	50	10	10
27.	20	20	5	55	55	20	5	20
28.	20	20	5	55	20	25	5	50
29.	30	20	15	35	50	20	5	25
30.	15	20	15	50	15	15	15	55
31.	60	10	10	20	60	5	5	30
32.	55	20	20	5	55	20	20	5
33.	30	20	30	20	20	30	20	30
34.	35	37	5	23	50	20	0	30
35.	45	30	5	20	50	22	0	28
36.	40	20	20	20	50	20	20	10
37.	50	30	10	10	60	20	10	10
38.	40	40	10	10	35	30	10	25
39.	50	20	20	10	50	20	10	20
40.	20	50	20	10	50	10	30	10
41.	20	10	50	20	50	30	10	10
42.	10	50	10	30	30	50	10	10
43.	40	40	5	15	25	25	25	25
45.	30	20	30	20	20	30	20	30
46.	35	37	5	23	50	20	0	30
47.	45	30	5	20	50	22	0	28
SKUPAJ	1545	1321	750	984	1925	1076	590	1009
N	46	46	46	46	46	46	46	46
Povprečje	33,59	28,72	16,30	21,39	41,85	23,39	12,83	21,93

3.sklop : RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI								
	SEDAJ				PRIHODNOST			
Vprašalnik	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	50	30	5	15	50	30	10	10
2.	20	20	40	20	40	10	10	40
3.	20	20	40	20	40	30	10	20
4.	30	30	15	25	25	25	25	25
5.	30	25	30	15	20	35	20	25
6.	23	27	20	30	30	15	5	50
7.	20	22	28	30	28	22	20	30
8.	20	22	28	30	28	22	20	30
9.	40	30	10	20	50	20	10	20
10.	30	5	15	50	20	10	20	50
11.	50	25	5	20	50	10	10	30
12.	40	15	15	30	25	30	20	25
13.	25	25	25	25	25	25	25	25
14.	30	20	30	20	30	30	20	20
15.	40	5	30	25	40	40	10	10
16.	40	30	20	10	60	20	10	10
17.	40	5	30	25	50	30	10	10
18.	40	5	30	25	40	40	10	10
19.	25	25	25	25	25	25	25	25
20.	25	25	25	25	25	25	25	25
21.	20	10	40	30	2	3	5	90
22.	20	10	40	30	2	3	5	90
23.	10	20	60	10	25	15	10	50
24.	10	30	50	10	50	10	10	30
25.	20	20	20	40	30	20	10	40
26.	10	20	40	30	20	10	30	40
27.	20	55	5	20	55	20	5	20
28.	20	20	5	55	20	15	5	60
29.	30	30	20	20	40	25	10	25
30.	25	10	5	60	20	15	5	60
31.	50	10	5	35	40	20	5	35
32.	55	20	20	5	55	20	20	5
33.	50	25	5	20	50	10	10	30
34.	30	25	15	30	25	30	20	25
35.	25	25	25	25	25	25	25	25
36.	30	20	30	20	30	30	20	20
37.	40	5	30	25	40	40	10	10
38.	40	30	20	10	60	20	10	10
39.	30	15	30	25	50	30	10	10
40.	40	5	30	25	50	30	10	10
41.	40	5	30	25	40	40	10	10
42.	30	30	20	20	40	25	10	25
43.	25	10	5	60	20	15	5	60
45.	50	10	5	35	40	20	5	35
46.	40	30	10	20	50	20	10	20
47.	50	25	5	20	50	10	10	30
SKUPAJ	1448	926	1036	1190	1630	1015	600	1355
N	46	46	46	46	46	46	46	46
Povprečje	31,48	20,13	22,52	25,87	35,43	22,07	13,04	29,46

4.sklop : LEPILO ORGANIZACIJE								
	SEDAJ				PRIHODNOST			
Vprašalnik	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	70	30	0	0	60	40	0	0
2.	30	30	25	15	25	25	10	40
3.	45	5	40	10	55	15	10	20
4.	15	10	25	50	25	25	25	25
5.	25	15	30	30	25	15	30	30
6.	35	30	20	15	40	25	10	25
7.	35	30	20	15	40	25	10	25
8.	30	20	20	30	40	25	10	25
9.	50	20	10	20	50	30	10	10
10.	15	20	20	45	15	25	25	35
11.	30	45	15	10	50	25	15	10
12.	30	30	30	10	30	40	30	0
13.	25	25	25	25	25	25	25	25
14.	30	20	30	20	30	30	20	20
15.	30	30	20	20	40	20	20	20
16.	60	10	10	20	60	20	10	10
17.	30	30	20	20	40	20	20	20
18.	30	30	20	20	40	20	20	20
19.	25	25	25	25	25	25	25	25
20.	25	25	25	25	25	25	25	25
21.	60	20	10	10	30	10	30	30
22.	20	60	10	10	10	30	30	30
23.	40	40	15	5	40	45	10	5
24.	50	20	10	20	40	20	10	30
25.	50	20	20	10	40	25	10	25
26.	10	20	40	30	30	20	20	30
27.	20	20	5	55	55	20	5	20
28.	55	20	5	20	20	20	55	5
29.	15	30	20	35	35	35	15	15
30.	30	30	10	30	30	35	10	25
31.	25	25	25	25	25	25	25	25
32.	55	20	20	5	55	20	20	5
33.	35	30	20	15	40	25	10	25
34.	30	20	20	30	40	25	10	25
35.	50	20	10	20	50	30	10	10
36.	15	20	20	45	15	25	25	35
37.	30	45	15	10	50	25	15	10
38.	30	30	30	10	30	40	30	0
39.	60	20	10	10	30	10	30	30
40.	20	60	10	10	10	30	30	30
41.	40	40	15	5	40	45	10	5
42.	50	20	10	20	30	25	15	30
43.	50	10	30	10	50	30	10	10
45.	45	5	40	10	55	15	10	20
46.	15	10	25	50	25	25	25	25
47.	25	15	30	30	25	15	30	30
SKUPAJ	1590	1150	905	955	1640	1170	850	940
N	46	46	46	46	46	46	46	46
Povprečje	34,57	25,00	19,67	20,76	35,65	25,43	18,48	20,43

5.sklop : STRATEŠKI POUDARKI								
	SEDAJ				PRIHODNOST			
Vprašalnik	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	20	20	20	40	30	10	10	50
2.	10	25	40	25	30	30	10	30
3.	10	35	40	15	40	30	5	25
4.	15	30	30	25	25	25	25	25
5.	30	20	20	30	20	30	20	30
6.	17	35	23	25	28	32	15	25
7.	17	35	23	25	28	32	15	25
8.	20	20	30	30	28	32	15	25
9.	30	30	20	20	40	30	10	20
10.	20	30	20	30	25	25	25	25
11.	25	25	25	25	25	25	25	25
12.	40	20	20	20	40	20	20	20
13.	25	25	25	25	25	25	25	25
14.	20	30	20	30	30	30	30	10
15.	10	40	30	20	40	30	20	10
16.	40	40	10	10	30	50	10	10
17.	10	40	30	20	40	30	20	10
18.	10	40	30	20	40	30	20	10
19.	25	25	25	25	25	25	25	25
20.	25	25	25	25	25	25	25	25
21.	10	5	80	5	60	10	5	25
22.	10	5	80	5	60	5	10	25
23.	10	50	30	10	40	20	20	20
24.	10	50	10	30	10	30	10	50
25.	10	50	20	20	30	10	10	50
26.	10	30	10	50	50	5	40	5
27.	5	55	20	20	20	20	5	55
28.	5	20	20	55	20	5	55	20
29.	25	25	35	15	35	20	15	30
30.	30	55	10	5	50	35	5	10
31.	15	20	35	30	40	20	10	30
32.	55	20	20	5	55	20	20	5
33.	40	20	20	20	40	20	20	20
34.	25	25	25	25	25	25	25	25
35.	20	30	20	30	30	30	30	10
36.	10	40	30	20	40	30	20	10
37.	10	25	40	25	30	30	10	30
38.	10	35	40	15	40	30	5	25
39.	15	30	30	25	25	25	25	25
40.	30	20	20	30	20	30	20	30
41.	17	35	23	25	28	32	15	25
42.	10	5	80	5	60	5	10	25
43.	10	50	30	10	40	20	20	20
45.	10	50	10	30	10	30	10	50
46.	10	50	20	20	30	10	10	50
47.	10	30	10	50	50	5	40	5
SKUPAJ	841	1420	1274	1065	1552	1088	835	1125
N	46	46	46	46	46	46	46	46
Povprečje	18,28	30,87	27,70	23,15	33,74	23,65	18,15	24,46

6.sklop : KRITERIJ USPEHA								
	SEDAJ				PRIHODNOST			
Vprašalnik	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	15	0	5	80	25	0	0	75
2.	10	20	40	30	40	10	10	40
3.	5	15	35	45	40	15	5	40
4.	25	30	20	25	25	25	25	25
5.	35	15	35	15	15	35	15	35
6.	15	30	20	35	25	27	20	28
7.	15	30	20	35	25	27	20	28
8.	15	30	20	35	25	27	20	28
9.	30	20	10	40	40	20	10	30
10.	10	45	25	20	15	40	20	25
11.	30	20	25	25	30	10	30	30
12.	20	35	35	10	20	30	30	20
13.	25	25	25	25	25	25	25	25
14.	20	30	20	30	20	30	20	30
15.	10	20	30	40	40	20	30	10
16.	50	20	20	10	60	30	5	5
17.	10	20	30	40	40	20	30	10
18.	10	20	30	40	40	20	30	10
19.	25	25	25	25	25	25	25	25
20.	25	25	25	25	25	25	25	25
21.	10	30	20	40	10	50	10	30
22.	10	20	30	40	10	50	10	30
23.	10	20	20	50	40	30	10	20
24.	10	30	50	10	50	20	20	10
25.	10	30	50	10	10	50	10	30
26.	40	40	10	10	20	40	30	10
27.	20	20	55	5	55	20	20	5
28.	5	20	20	55	55	20	5	20
29.	20	20	25	35	40	30	10	20
30.	30	30	20	20	35	25	15	25
31.	10	50	10	30	20	40	20	20
32.	55	20	20	5	55	20	20	5
33.	25	30	20	25	25	25	25	25
34.	35	15	35	15	15	35	15	35
35.	15	30	20	35	25	27	20	28
36.	30	20	10	40	40	20	10	30
37.	10	45	25	20	15	40	20	25
38.	30	20	25	25	30	10	30	30
39.	20	35	35	10	20	30	30	20
40.	25	25	25	25	25	25	25	25
41.	20	30	20	30	20	30	20	30
42.	10	20	30	40	40	20	30	10
43.	20	20	25	35	40	30	10	20
45.	30	30	20	20	35	25	15	25
46.	10	50	10	30	20	40	20	20
47.	55	20	20	5	55	20	20	5
SKUPAJ	965	1195	1145	1295	1405	1233	865	1097
N	46	46	46	46	46	46	46	46
Povprečje	20,98	25,98	24,89	28,15	30,54	26,80	18,80	23,85