UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ORGANIZACIJSKA KULTURA PODJETJA VRC D.O.O.

Ljubljana, april 2023

ŠPELA STARC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Starc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Organizacijska kultura podjetja VRC d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke _____

KAZALO

UVOD **1**
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA **2**
1.1 Definicija organizacijske kulture **2**
1.2 Tipologije organizacijske kulture **4**
1.3 Razlika med organizacijsko kulturo in klimo **7**
1.4 Organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja **9**
2 PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU **11**
2.1 Predstavitev podjetja VRC d.o.o. **11**
2.2 Metodologija **12**
2.3 Rezultati kvantitativne študije **13**
2.4 Diskusija **18**
SKLEP **21**
LITERATURA IN VIRI **22**
PRILOGE **26**

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska kultura po Daft 5
Slika 2: Tipologija organizacijske kulture po Cameron in Quinn 6
Slika 3: Struktura vzorca zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. glede na spol v % 14
Slika 4: Struktura vzorca zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. glede na delovno dobo v % .. 14
Slika 5: Skupno povprečje posameznega tipa organizacijske kulture A, B, C in D v % 15
Slika 6: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na splošne karakteristike podjetja VRC d.o.o. v % 15
Slika 7: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na stil vodenja v podjetju VRC d.o.o. v % 16
Slika 8: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na sistem ravnanja z zaposlenimi v % 16
Slika 9: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na organizacijsko lepilo v podjetju VRC d.o.o. v % 17
Slika 10: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na strateške poudarke podjetja VRC d.o.o. v % 17
Slika 11: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na kriterije uspeha v podjetju VRC d.o.o. v % 18

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik..... 1
Priloga 2: Tabele z izračunom povprečnih vrednosti, uporabljenih v poglavju 2.3 »Rezultati kvantitativne študije«. 3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CVF – (angl. The Competing Values Framework); Model nasprotujočih si silnic; Model konkurenčnih vrednot
D.O.O. – družba z omejeno odgovornostjo
OCAI – (angl. The Organizational Culture Assessment Instrument); Merilni instrument organizacijske kulture
SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti
VRC – Vzmetno razvojni center

UVOD

Dolgoročna uspešnost podjetij je v današnjem gospodarstvu odvisna tudi od organizacijske kulture, ki mora v poslovanje podjetja implementirati skupne vrednote, ki povezujejo tako zaposlene, kot tudi vse ostale deležnike podjetja (Fifolt, 2014, str. 6). Močna in skrbno načrtovana organizacijska kultura v svetu globalizacije, digitalizacije in hitrih sprememb predstavlja visoko dodano vrednost oz. konkurenčno prednost, ki ne vpliva le na prodajo in uspešnost poslovanja, ampak na celoten ugled podjetja in blagovno znamko ter zaželenost organizacije kot delodajalca (Kavšek, 2004, str. 4).

Organizacijsko kulturo definiramo kot zaključen, korporativni sistem, ki ga sestavljajo vrednote, pravila, norme, stališča, prepričanja, vedenje in skupne lastnosti zaposlenih, skupni cilji podjetja in načini izvajanja procesov ter postopkov (Mihalič, 2007, str. 5). Pojem organizacijska kultura torej zajema vse oblike interakcije, ki poteka tako znotraj podjetja, kot tudi vse ostale oblike interakcije z zunanjim okoljem, ki zahteva določen čas. Trdimo lahko, da podjetje oz. organizacija z zgodovino oblikuje kulturo. Ko kulturo podjetja dobro poznamo, mnogo globlje razumemo celotno poslovanje in delovanje organizacije (Mesner Andolšek, 1995, str. 67).

Namen zaključne strokovne naloge je s preučevanjem teorije in z izvedbo empirične analize tvoriti svetovalno poročilo, ki bo vodstvu podjetja VRC d.o.o. omogočilo širši vpogled na področje same zasnove in skladnosti organizacijske kulture z zaznavanjem zaposlenih, in vključiti oz. oblikovati predloge za morebitne izboljšave. Z nadaljnjo analizo organizacijske kulture podjetja VRC d.o.o. bom ugotovila, v kolikšni meri so vrednote in poslanstvo skladni s stališči in identiteto zaposlenih, v kolikšni meri jih zaposleni prepoznajo in se z njimi tudi poistovetijo.

Namen naloge bom dosegla s pomočjo uresničevanja zastavljenih ciljev. Prvi cilj, ki sem ga zastavila v okviru teoretičnega dela, vključuje opredelitev tipologije organizacijske kulture, sestavnih komponent in povezanih teoretičnih pojmov, drugi cilj predstavlja opis podjetja VRC d.o.o., tretji cilj zajema analizo organizacijske kulture in zadnji, četrti cilj, oblikovanje priporočil za vodstvo. Skozi analizo bom prav tako odgovorila na temeljna raziskovalna vprašanja, in sicer:

1. RV: Kaj je organizacijska kultura in kakšne tipologije le-te poznamo?
2. RV: Kakšen je tip organizacijske kulture v podjetju VRC d.o.o.?
3. RV: Kako bi lahko podjetje VRC d.o.o. izboljšalo organizacijsko kulturo in jo učinkovito implementiralo?

V nalogi bom uporabila različne metode dela, in sicer bom v teoretičnem delu preučila literaturo in oblikovala celovit povzetek ter v praktičnem delu zbrala vse potrebne podatke

z izvedbo ankete, ki temelji na vprašalniku OCAI, avtorja katerega sta Cameron in Quinn (2006).

Zaključna strokovna naloga bo skladno s teoretičnim in praktičnim delom razdeljena v dve poglavji. Prvo poglavje bodo tako sestavljala štiri podpoglavja, namenjena spoznavanju in definiranju koncepta organizacijske kulture ter različnih tipologij le-te. V nadaljevanju poglavja bo sledil opis razlik med organizacijsko kulturo in klimo, saj gre za pojma, ki ju v praksi zmotno enačimo. Prvo poglavje bom zaključila z razlago pomena, ki ga nosi kultura pri zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti podjetja.

Drugo poglavje naloge bodo prav tako sestavljala štiri podpoglavja, v katerih bom preučila organizacijsko kulturo na praktičnem primeru. V začetku poglavja bom predstavila podjetje VRC d.o.o., sledila bo analiza ankete in v zaključnem podpoglavju priporočila ter smernice za vodstvo.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1 Definicija organizacijske kulture

Izraz organizacijska kultura je bil prvič uradno zabeležen leta 1979 in od takrat pa vse do danes akademiki niso uskladili mnenj, kaj bi definicija morala oz. česa ne bi smela vsebovati. Posledica nesoglasij so različne interpretacije, ki jih najdemo v znanstveni literaturi tujih in domačih avtorjev (Bellot, 2011, str. 30).

Ena od definicij organizacijsko kulturo opredeli kot korporativni sistem, ki ga gradi sedanja in pretekla komunikacija znotraj organizacije, kot tudi interakcija organizacije z zunanjim okoljem. Kultura združuje skupno preteklost in se hkrati oblikuje pod vplivom prihodnosti posameznega poslovnega sistema oz. njegovih članov. Definicija organizacijske kulture, kot jo opredeli Mihalič (2007, str. 5), zajema štiri ključne elemente, in sicer notranje ter zunanje okolje in pa vpliv skupne preteklosti in skupne prihodnosti na člane organizacije.

Podoben koncept je predstavil tudi Daft (2015, str. 77), ki pravi, da je organizacijska kultura celota ključnih vrednot, prepričanj, razumevanj in norm, skupnih vsem članom organizacije, zaposlenim in vodstvu podjetja. Organizacijska kultura je po dani definiciji pomemben del notranjega okolja organizacije, ki hkrati določa sposobnost prilagajanja organizacije na spremembe v zunanjem okolju in vedenje zaposlenih. Avtor navaja temeljne komponente, ki naj bi določale oz. opredelile lastnosti kulture posamezne organizacije, in sicer simbol, zgodba, junak, slogan in slovesnosti (angl. ceremonies).

Kavčič (1991, str. 132–177) je organizacijsko kulturo primerjal z osebnostjo posameznika, in jo definiral kot skupno filozofijo članov organizacije, ki razkrije bistvo in dušo. Definicija tako govori o nevidni, združevalni sili, zasnovani na prepoznavnih dejavnikih, ki jih je mogoče oceniti. V svojem delu omenja interpretacijo kulture, ki pravi, da je le-ta vzorec

skupnih prepričanj in vrednot, ki zaposlenim in vodstvu podjetja predstavljajo vrednost in določajo pravila vedenja ter odločanja znotraj organizacije. Avtor prav tako argumentira stališče, da je ne glede na raznolikost definicij in širino pojma možno določiti skupni, temeljni element kulture, in sicer enotno idejno zasnovo, ki članom izbrane organizacije omogoča dojemanje in pojasnjevanje aktivnosti ter tako posamezniku in organizaciji kot celoti zagotavlja smisel.

Večina avtorjev sodobne literature se na področju raziskovanja kulture sklicuje na definicijo, ki jo je oblikoval Schein (1988, str. 6–383). Avtor je pojem organizacijske kulture namreč opredelil kot vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je oblikovala ali razvila skupina vseh članov v okviru določene organizacije. Predpostavke so člani oblikovali čez čas, in sicer skozi učenje notranje integracije in prilagajanja zunanjemu okolju. Pri tem je pomembno predvsem dejstvo, da morajo biti predpostavke dovolj dobre, da so pri reševanju problemov uporabne oz. prepoznane kot uspešne in se lahko prenašajo na nove člane kot način dojemanja, razmišljanja in čutenja v organizaciji. Predpostavke so osnovni prvi pogoj, na katerem člani skupine gradijo korporativne vrednote, norme in vedenjske vzorce ter vse ostale vidne artefakte, kot so na primer arhitektura, postavitev pisarne, kodeksi oblačenja itd.

Organizacijsko kulturo opredelimo kot mozaik predpostavk, ki se v organizaciji uresničujejo kot prepričanja, vrednote in ponavljajoči se vzorci vedenja, skupni in sprejeti med vsemi člani organizacije. Predpostavke se razvijajo pod vplivom notranjih in zunanjih pritiskov, in sicer se elementi med člani pogosto oblikujejo na nezavedni ravni. Teoretiki pri tem zavzemajo stališče, da kultura nastaja na organski način. Izhaja iz delovanja ustanovitelja podjetja in članov, ki so del organizacije dalj časa in prispevajo k skupnemu uspehu, ter se nato prenaša na ostale člane. Vpeta je v vse vidike delovanja organizacije. Kultura je bit organizacije, kar pomeni, da posamezne segmente podjetja povezuje v močno strukturo, hkrati pa predstavlja pomanjkljivost oz. problem, ko se podjetje znajde pod pritiskom različnih dejavnikov, ki spodbujajo spremembe (de Vries, 2011).

Problem pri razumevanju konstrukta organizacijske kulture predstavlja predvsem definiranje in merjenje, saj gre za zapleten koncept, tesno vpet v vse ravni poslovanja in delovanja podjetja. Pri oblikovanju ali spreminjanju kulture se tako srečamo s paradoksom. Člani organizacije se namreč morajo zavedati in prav tako sprejeti specifične lastnosti organizacijske kulture ter spoštovati in ponotranjiti vrednote in vedenje, ki ga spodbuja izbrano podjetje. Hkrati velja dejstvo, da imajo premočna povezanost, skladnost in socializacija oz. vključenost posameznika negativen vpliv na spreminjanja kulture in spodobnost prilagajanja celotnega podjetja zunanjim in notranjim dejavnikom (de Vries, 2011).

Čeprav se organizacijska kultura oblikuje na nezavedni ravni, postane vidna skozi vedenje, ki ga v ozadju motivirajo predpostavke, prepričanja in vzorčno razmišljanje (angl. patterned thinking) ter zavestna odločitev, ki jo sprejmejo vodje za ohranjanje te kulture. Sčasoma se individualno vedenje posameznika kot tudi skupinsko vedenje organizacije, pravila in vsi

vidni artefakti spreminjajo, organizacijska kultura pa opredeljuje jedro identitete in postavlja meje, v okviru katerih se bo podjetje v prihodnosti razvijalo. Organizacijska kultura ima notranjo kot tudi zunanjo dimenzijo. Notranja dimenzija nam pove, kako se razume kolektiv, kakšna je komunikacija med člani, kako je treba stvari početi in sporočati, zunanja dimenzija pa nam pove, kako podjetje preživi in raste na konkurenčnem trgu, kakšne strategije in taktike uporablja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (Wiefling, 2018, str. 22).

Kljub nasprotovanjem pri oblikovanju enotne definicije se avtorji strinjajo, da je kultura lastnina, ki jo poseduje organizacija. Torej lahko trdimo, da je ne glede na raznolikost definicij kultura specifičen koncept, ki se razvija čez čas, nanjo pa vplivajo vsi člani organizacije (Bellot, 2011, str. 30). Pri tem je pomembno zavednje vodstva, da lahko pri izgradnji kulture prihaja do vidnih in čutnih odstopanj med smernicami, v katerih je bila kultura zasnovana in predstavljena za prihodnje delovanje, in realnim načinom izoblikovanja kulture v sedanjem prostoru in času (Harris & Hartman, 2001, str. 81–82).

Definicije v nalogi so navedene po subjektivnem kriteriju oz. lastnem mnenju, glede na to, kakšen pomen pripisujejo organizacijski kulturi v podjetju oz. kako vključujoče so. Menim, da je prva zapisana definicija v nalogi sicer ustrezna, a posplošena, saj ne zajema specifičnih elementov koncepta, ki jih navajajo avtorji v nadaljnjih definicijah. Menim, da je razlaga, ki sta jo oblikovala de Vries (2011) in Wiefling (2018), v pravi meri vključujoča in povzema temeljne elemente, ki so skupni številnim drugim definicijam. Avtorja namreč poudarjata pomen konstrukta v vseh vidikih delovanja podjetja in zagovarjata mnenje, da se kultura oblikuje na nezavedni ravni, vendar se hkrati vidno izraža skozi ponavljajoče se vedenje in zavestno sprejema med vsemi člani organizacije. Menim, da je ključni element, ki je skupen in povezuje definicije organizacijske kulture, dejstvo, da le-ta predstavlja smernice in meje za obstoj in razvoj celotnega podjetja kot tudi posameznega člana v organizaciji.

Čeprav se organizacijske kulture med seboj močno razlikujejo, imajo podjetja, ki delujejo v isti panogi, običajno podobne kulturne karakteristike. Akademiki se strinjajo, da je kultura organizacije edinstvena, kljub temu pa je možno združevanje v širše kategorije, glede na skupne lastnosti, ki izpolnjujejo določene kriterije (Bellot, 2011, str. 30).

1.2 Tipologije organizacijske kulture

Organizacijska kultura je specifičen konstrukt, ki se v podjetju razvija čez čas, krepi in se ohranja pod vplivom vseh članov organizacije ter spreminja in prenaša na nove člane (Širec, 2011, str. 8–9). Na konkurenčnih trgih lahko posledično opazimo močno variacijo kulturnih karakteristik med posameznimi podjetji. Kljub temu je smiselno oz. potrebno razvrščanje kultur v širše kategorije. Glede na komponente, ki oblikujejo kulture in izpolnjujejo skupne kriterije, so avtorji oblikovali številne tipologije (Bellot, 2011, str. 30). Najpomembnejše izmed njih bom predstavila v nadaljevanju.

Daft (2015, str. 94) pri kategoriziranju organizacijskih kultur zavzema stališče, da ima predvsem zunanje okolje velik vpliv na oblikovanje notranje kulture. Navedeno argumentira z dejstvom, da imajo kulture različnih podjetij, ki poslujejo v isti panogi, podobne kulturne karakteristike. Daft prav tako trdi, da je uspešna le kultura, ki simbolizira, kar je potrebno za uspeh v danem okolju. Pri določanju kulturnih vrednot, ki jih želi vodstvo implementirati v poslovanje, je torej pomembno, da upošteva tako zunanje okolje kot tudi strategijo in cilje podjetja.

Študije so odkrile, da se skozi iskanje sorazmerja med strategijo in zunanjim okoljem v podjetju oblikuje ena izmed štirih kategorij organizacijskih kultur. Kategorije določata dve dimenziji, in sicer, v kolikšni meri zunanje okolje zahteva prožnost oz. stabilnost podjetja in do katere mere je strateški fokus podjetja notranji oz. zunanji. Slika 1 prikazuje posamezne kategorije v tipologiji, ki poudarjajo specifično usmerjenost organizacijske kulture, in sicer prilagodljivost, doslednost, vključenost in usmerjenost k dosežkom (Daft, 2015, str. 94).

Slika 1: Organizacijska kultura po Daft

Prirejeno po Daft (2015).

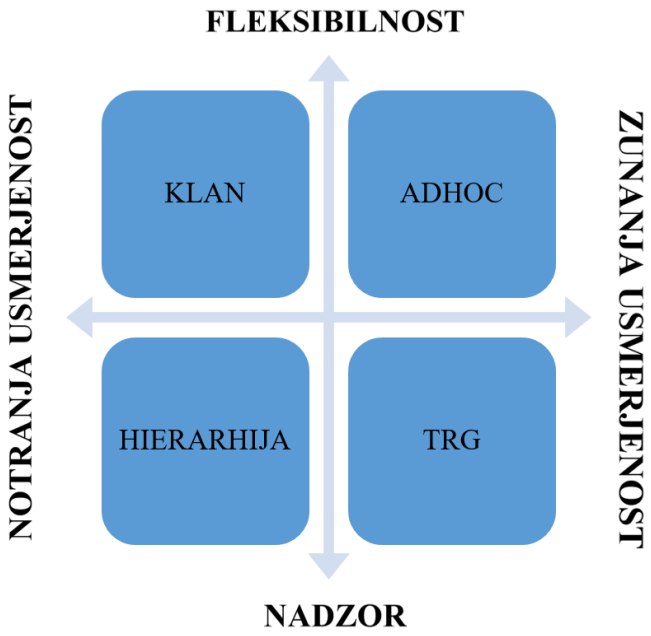
Najbolj znana in uporabna je tipologija Cameron in Quinn (2006) oz. Model nasprotujočih si silnic ali Model konkurenčnih vrednot (angl. The Competing Values Framework, v nadaljevanju CVF). Model temelji na dveh temeljnih dimenzijah. Prva dimenzija modela prikazuje razliko med organizacijami, ki so učinkovitejše, če se spreminjajo in prilagajajo, in med organizacijami, ki so učinkovitejše, če ohranjajo stabilnost in predvidljivost. Druga dimenzija prikazuje razliko med organizacijami, ki so učinkovitejše, če so osredotočene navzven, vključujejo diferenciacijo, tekmovalnost, in organizacijami, ki so učinkovitejše, če so osredotočene navznoter in vključujejo integracijo (Zabukovec, 2008, str. 28–29).

Če povzamemo, prva dimenzija prikazuje nasprotje med fleksibilnostjo ter stabilnostjo in nadzorom, medtem ko druga dimenzija prikazuje nasprotje med osredotočenostjo navzven

in diferenciacijo, ter osredotočenostjo navznoter in integracijo, na drugi strani (Zabukovec, 2008, str. 29).

Slika 2 prikazuje štiri tipe organizacijske kulture po Cameron in Quinn (2006), in sicer hierarhijo, trg, klan in adhoc. Vsaka od kategorij zajema skupne vrednote vseh članov organizacije, ideologijo vodenja, cilje organizacije in načine za doseganje le-teh (Zabukovec, 2008, str. 29).

Slika 2: Tipologija organizacijske kulture po Cameron in Quinn



Prirejeno po Cameron & Quinn (2006).

Organizacije, v katerih prevladuje kultura klana ali sodelovanja, so fleksibilne, prilagodljive. Zanje je značilna notranja usmerjenost ter integracija. Temeljne vrednote, ki gradijo kulturo, so predvsem zvestoba, zaupanje in tradicija, saj organizacije v osnovi delujejo po principu družinskega podjetja. V organizacijah s kulturo klana sta ključnega pomena predanost in zadovoljstvo zaposlenih, ki ga podpira prijazno in spodbudno delovno okolje, delegiranje odgovornosti, poudarjanje individualnosti, sodelovanje ter skupni cilji. Vodje so postavljeni v vlogo mentorjev, organizacija pa pri tem skrbi predvsem za kakovosten razvoj sposobnosti in znanja zaposlenih, pri čemer končni uspeh predstavlja predanost kupcem (Cameron & Quinn, 2006, str. 41).

Organizacije z adhoc kulturo ali kulturo ustvarjanja so fleksibilne, ampak usmerjene navzven in k diferenciaciji, kar pomeni, da so usmerjene k hitri rasti in pa novim trgom. Pogosto ne zavzemajo formalne strukture, saj se moč sprejemanja odločitev giblje med člani, v odvisnosti od problema in znanja posameznika. Adhoc je najbolj prilagodljiva kultura izmed vseh štirih tipov modela, zato so v ospredju vrednote, kot so na primer inovativnost, kreativnost, individualnost, sposobnost predvidevanja in sprejemanje tveganja. Zaposleni so

podjetni in cenijo svobodo, vodje dinamični in vedno stremijo k novim izzivom. Ultimativni uspeh organizacije predstavlja prodiranje na nove trge z novimi proizvodi ali storitvami (Cameron & Quinn, 2006, str. 43).

Organizacije, v katerih se oblikuje kultura trga ali kultura konkurenčnosti, so zunanje usmerjene, kljub temu pa so bolj uspešne v stabilnem okolju. Za kulturo trga je tako značilen nadzor kot tudi diferenciacija. Zaposleni se prepoznajo v vrednotah, kot so na primer tekmovalnost, produktivnost in vztrajnost. Povezuje jih premagovanje konkurence in pa doseganje zastavljenih ciljev. Vodje so nepopustljive in zahtevne, zadovoljstvo zaposlenih je manj pomembno kot dosežki in rezultati, ki jih dosežejo. Uspeh organizacije predstavljajo oprijemljivi rezultati, kot so na primer dobičkonosnost, široka baza kupcev, višji tržni delež in prodor na nove trge (Cameron & Quinn, 2006, str. 39).

Organizacije s kulturo hierarhije, ki jo imenujemo tudi kultura kontrole, so uspešne le v stabilnem okolju, in ne v okolju, ki zahteva prilagajanje. Zanje so značilni visoka stopnja stabilnosti in nadzora, integracija ter notranja usmerjenost. Organizacije prepoznamo po izjemno formalnem in strukturiranem delovnem okolju, v katerem delo in delovne naloge zaposlenih določajo pravila in norme. Glavna naloga vodij je koordiniranje procesov. Vodje so tudi organizirane, samostojne ter usmerjene k doseganju ciljev organizacije, ki jih predstavljajo stabilnost, učinkovitost in uspešnost na dolgi rok. Končni uspeh predstavljajo zanesljive dobave in nizki stroški proizvodnje, notranjo kontrolo pa organizacija ohranja s specializacijo delovnih mest in centralizacijo odločitev. Tip hierarhije je najpogostejša oblika kulture predvsem velikih podjetij in vladnih organizacij (Cameron & Quinn, 2006, str. 37).

Model CVF predstavlja teoretično osnovo vprašalnika Merilni instrument organizacijske kulture (angl. The Organizational Culture Assessment Instrument, v nadaljevanju OCAI), katerega glavna naloga je določanje tipa organizacijske kulture, hkrati pa iz zbranih podatkov ocenimo njeno moč in skladnost. Instrument je zanesljiv, saj nudi le trditve, ki jih vprašani oceni, zato rezultati vprašalnika niso pretirano subjektivnega značaja (Cameron & Quinn, 2006, str. 39).

V praksi se poleg CVF uporabljajo tudi druge tipologije, ki vključujejo drugačne dimenzije, ki po mnenju ostalih avtorjev najbolj pomembno vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture. Med njimi je na primer Handyjeva tipologija, ki razlikuje kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti, ter tipologija organizacijske kulture po Ansoffu, ki tipe kulture deli na stabilni tip, reaktivni tip, anticipativni tip, eksplorativni tip in usklajevalni tip kulture (Mišič, 2006, str. 10–12).

1.3 Razlika med organizacijsko kulturo in klimo

Čeprav se pojma organizacijska kultura in klima v poslovnem svetu pogosto uporabljata izmenično in sta povezana, predstavljata dva različna aspekta organizacije. Kultura je vidna

kot prepričanja in vrednote, ki jih vodstvo podjetja spodbuja in komunicira zaposlenim preko vzpostavljenih norm, pravil, socializacije in zgodb. Je vedenje, ki se ga zaposleni naučijo, ga prevzamejo ali oblikujejo skozi opazovanje vodstva v različnih situacijah (Tesluk, Farr & Klein, 2011, str. 27).

Kultura predstavlja osnovni model podjetja, ki pove, kako organizacija deluje, in določa temeljne predpostavke. Pove torej, kakšno je vedenje zaposlenih, kako vodstvo sprejema odločitve, kakšni so notranji procesi in kako se organizacija odziva na zunanje okolje (Povše, 2018, str. 300–315). Kultura se čez čas oblikuje na nezavedni ravni in se postopoma prenaša med člani organizacije. Manifestira se v strukturi, praksah in politikah, ki pripomorejo k oblikovanju organizacijske klime (Tesluk, Farr & Klein, 2011, str. 28).

Organizacijsko klimo predstavljajo pogledi in predstave članov organizacije na delovno okolje, ki ga gradijo politike, prakse in postopki znotraj podjetja. Ponazarja odnose članov do podjetja in same odnose med člani v organizaciji (Povše, 2018, str. 300–320). Klimo definiramo kot psihološki proces, ki povezuje odnose med delovnim okoljem in z delom povezanim vedenjem. Organizacijska klima sporoča, kateri cilji so pomembni in kako jih zaposleni in vodstvo dosežejo. Člani organizacije se klime naučijo skozi proces socializacije in simbolično interakcijo v podjetju. Vidni elementi konstrukta so na primer, kaj nadzoruje in meri vodstvo, kaj se poudarja v politikah nagrajevanja itd. (Tesluk, Farr & Klein, 2011, str. 29).

Kultura in klima sta torej samostojna konstrukta, ki se v organizaciji prepletata in sta soodvisna. Konstrukta določata posledice, ki jih ima vpliv organizacije na odnos članov. Ko ju obravnavamo skupaj, z določeno natančnostjo definiramo okolje, ki vpliva na vedenje članov organizacije. Kljub temu, pa se moramo zavedati specifičnih karakteristik in lastnosti, ki določajo glavne razlike med izbranima pojmoma (Tesluk, Farr, & Klein, 1997, str. 29).

Mihalič (2007, str. 10) je združil in primerjal različne poglede in percepcije organizacijske kulture in klime, ki so se čez čas uveljavili v literaturi. V ugotovitvah je zapisal, da kultura predstavlja konstrukt, razvit na globlji ravni, ki zahteva kompleksno upravljanje in počasno uvajanje sprememb, medtem ko je klima odsev stanja v prostoru in času, njeno upravljanje je enostavno in hitro. Sklepamo lahko, da je kultura usmerjena v preteklost in prihodnost, klima pa v sedanjost. Razvoj kulture poteka skozi daljša časovna obdobja in dosega višjo trajnost in stabilnost, razvoj klime pa poteka v trenutnem obdobju in obsega začasno stanje. Posledično je med pojmoma opazna razlika v smislu pomena za posamezno podjetje, saj ima kultura sistemski pomen in se oblikuje na strateški ravni, klima pa procesni pomen, kar pomeni, da je vezana na operativno in taktično raven organizacije. Kljub temu pa je kultura slabše prepoznavna in manj vidna zunanjemu opazovalcu kot organizacijska klima, ki jo v specifični organizaciji lažje merimo, analiziramo in preučujemo.

1.4 Organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja

Uspešnost podjetja je odvisna od zunanjih kot tudi notranjih dejavnikov. Kratkoročno jo odraža učinkovitost organizacije, produktivnost in zadovoljstvo vodstva ter zaposlenih. Srednjeročni kazalniki uspešnosti so rast in razvoj ter prilagodljivost, dolgoročno se kaže kot sposobnost preživetja na konkurenčnih trgih. Kultura pripomore k doseganju uspešnosti podjetja, če odraža notranjo identiteto organizacije in avtentične vrednote, ki združujejo člane. Prav tako mora podpirati poslanstvo ter vizijo, udejanjanje ciljev organizacije ter omogočiti zadovoljevanje individualnih potreb vseh članov (Fifolt, 2014, str. 15, 16).

Kulturo ustvarjajo, vgrajujejo in spreminjajo vodje, hkrati pa njene sile delujejo in se razvijajo na nezavedni ravni vseh ostalih članov organizacije. Kultura omejuje in stabilizira strukturo ter strategijo podjetja in zagotavlja skupen smisel oz. pomen. Je sila, ki preživi tudi, ko se posamezni člani odločijo, da organizacijo zapustijo (Schein, 2004, str. 7–16).

Organizacijska kultura je ključni element notranjega okolja organizacije, saj opredeljuje vedenje zaposlenih in hkrati vpliva na sposobnost prilagajanja podjetja zunanjemu okolju (Daft, 2015, str. 77). Organizacije torej spodbujajo njen razvoj, saj le-ta omogoča stabilnost in predstavlja dodano vrednost v obliki predvidljivosti. Podjetja, ki se zavedajo pomena kulture, imajo višjo možnost preživetja in rasti na konkurenčnih trgih, člani takšne organizacije pa lahko pod vplivom notranje integracije izboljšujejo lastne sposobnosti učenja, uspešnost ter učinkovitost na delovnem mestu. Organizacijska kultura ima torej v današnjem poslovnem svetu neposreden vpliv na produktivnost in finančni uspeh vseh organizacij (Schein, 2004, str. 16–20).

Kultura predstavlja odraz delovnega okolja, ki je lahko tako pozitivno kot negativno, kar pomeni, da ima tudi sama kultura pozitiven ali negativen vpliv na organizacijo. Avtorji so skozi različne analize dokazali, da organizacijske kulture, ki jih člani doživljajo in dojemajo kot pozitivne, vodijo k višji produktivnosti, medtem ko tiste kulture, ki jih člani doživljajo in dojemajo kot negativne, spodbujajo neproduktivno vedenje (Barbera & Schneider, 2014, str. 135–138).

Nadaljnje raziskave organizacijskih kultur različno uspešnih podjetij so razkrile, da organizacije, v katerih zaposleni pridobljene izkušnje povezujejo s pozitivno vključenostjo v podjetje, poudarjajo predvsem vrednote, kot so prijateljstvo, sodelovanje, spodbujanje, osebna svoboda in zaupanje. Empirični dokazi kažejo, da organizacijske kulture, katerih glavni fokus predstavljajo prednosti zaposlenih, organizacijsko učenje ter poslovni in osebni razvoj vseh članov organizacije, rezultirajo v (Barbera & Schneider, 2014, str. 138–140):

- nižjih stopnjah poškodb na delovnem mestu,
- obvladovanju delovnega stresa,
- nižjih stopnjah izgorelosti,
- višjih stopnjah zadovoljstva,
- višji predanosti podjetju,

- nižji stopnji odsotnosti z dela,
- nižji fluktuaciji zaposlenih.

Če želimo, da organizacijska kultura vodi k uspešnosti podjetja, je pomembno, da le-ta manifestira usklajenost posameznikovih ciljev s cilji podjetja. Močna organizacijska kultura namreč ustvari okolje, ki zaposlene in vodstvo motivira ter usmerja k uresničevanju tako strateških kot tudi taktičnih in operativnih ciljev. Prav tako kultura, preko katere se člani organizacije povežejo na osebni ravni, nudi občutek pripadnosti, kar pomeni, da so člani za blaginjo podjetja pripravljeni storiti več, kot se od njih zahteva (Fifolt, 2014, str. 17).

Sklepamo torej, da organizacijska kultura, ki spodbuja karakteristike, kot so na primer hitro prilagajanje spremembam, inovativnost, intenzivno učenje in razvoj zaposlenih, pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, saj povečuje rast in razvoj, konkurenčnost ter profitabilnost (Kumari & Singh, 2018, 53–63), medtem ko organizacijska kultura, ki omejuje razvoj zaposlenih, ovira učenje ali zgolj ne omogoča visoke kakovosti izdelkov in storitev, zavira celoten uspeh podjetja. Korelacijo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja, ki jo opisuje teorija, potrjujejo tudi praktični primeri. Poslovni sistem, ki ima neustrezno in/ali nespodbudno kulturo in hkrati dosega visoko stopnjo uspešnosti, v poslovnem svetu ne obstaja ali je z dolgoročnega vidika obsojen na propad (Vindiš, 2011, str. 144).

Glede na sodobno literaturo in mnenja avtorjev lahko posamezne karakteristike in vplive kulture združimo in definiramo tri temeljne vidike, ki vplivajo na uspešnost organizacije, in sicer vidik moči, vidik prilagodljivosti in vidik usklajenosti organizacijske kulture (Vindiš, 2011, str. 144). Če želi vodstvo podjetja izkoristiti organizacijsko kulturo kot konkurenčno prednost in si zagotoviti stalen vir finančne učinkovitosti, mora le-ta izpolnjevati določene pogoje. Natančneje (Mihalič, 2007, str. 102):

- kultura organizacije mora biti ustrezna, podpirati mora zadovoljstvo zaposlenih in hkrati povečevati finančno vrednost podjetja;
- kultura organizacije mora biti edinstvena, člani organizacije prepoznajo njeno vrednost v primerjavi s podjetji na konkurenčnih trgih;
- kultura organizacije mora vsebovati lastnosti, ki jih konkurenčna podjetja ne morejo zlahka posnemati.

Če želimo doseči spremembe v organizacijski kulturi, moramo doseči spremembe v ljudeh. In sicer mora podjetje stremeti k spremembam v vrednotah, normah, odnosih, prepričanjih in vedenju vseh vključenih v proces (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, sr. 143–145). Kljub danim ugotovitvam se avtorji strinjajo, da ne obstaja le ena oz. enotna shema organizacijske kulture, ki bi zagotovila uspešnost vseh podjetij. Zadovoljstvo zaposlenih in posledičen uspeh organizacije sta odvisna od kulture, ki je v vsakem podjetju specifična. Razvoj, oblika in vpliv so odvisni od številnih dejavnikov, med drugim panoga, preference zaposlenih, notranji procesi, tržni segment itd. (Mišič, 2006, str. 13).

2 PROUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PODJETJU

2.1 Predstavitev podjetja VRC d.o.o.

Vzmetno razvojni center d.o.o. (v nadaljevanju VRC d.o.o.) je vodilni proizvajalec vzmeti in žičnih izdelkov v Sloveniji. Podjetje je zgodbo o uspehu začelo leta 1975 v majhni delavnici. Iz družinske obrti je v nadaljnjih 48 letih poslovanja zraslo podjetje milijonskih naklad, ki ga vodi direktor Janko Bačar, sin ustanovitelja Ivana Bačarja. Poslanstvo podjetja VRC predstavljata izdelava in trženje kakovostnih vzmeti, žičnih izdelkov in izdelkov iz pločevine, medtem ko je vizija podjetja utrditi vodilni položaj v izdelavi kakovostnih izdelkov na domačem trgu in širiti prodajo na tuje trge. Družba je leta 2020 vso proizvodnjo kot tudi sedež podjetja preselila v nove poslovne prostore v Ajdovščini, ki skupaj obsegajo 7200 m2 (VRC d.o.o., 2023).

Osnovna dejavnost podjetja VRC d.o.o. se glede na Standardno klasifikacijo dejavnosti oz. SKD uvršča v podrazred 25.930 – Proizvodnja izdelkov iz žice, verig in vzmeti. Podjetje nudi strokovno svetovanje in pomoč pri inovativnih rešitvah ter letno izdela več kot 250 milijonov kakovostnih, tehnološko dovršenih izdelkov iz približno 600 ton materiala. Sodobna CNC tehnologija omogoča izdelovanje širokega asortimana proizvodov, med njimi tlačne, natezne in torzijske vzmeti kot tudi 2D in 3D žične elemente ter izdelke iz pločevine (VRC d.o.o., 2023).

VRC d.o.o. je izvozno naravnano podjetje, ki iz leta v leto povečuje odstotek prodaje v tujino. S kakovostnimi proizvodi je prodrlo tako na evropske trge (Italija, Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Švica) kot tudi na širši, svetovni trg (Kitajska, Indija, Mehika) (VRC d.o.o., 2023). Več kot polovica celotnega asortimana Vzmetno razvojnega centra je namenjena uporabi v avtomobilski industriji, preostali del predstavljajo izdelki za letalsko, elektro in pohištvena industrija ter izdelki za vgradnjo v belo tehniko. VRC d.o.o. s konsistentnim vlaganjem v nove tehnologije in sledenjem razvojnih trendov dosega najvišje standarde poslovanja, kar mu omogoča sodelovanje s priznanimi blagovnimi znamkami, kot so Ferrari, Ducati, Audi, Mercedes, Bentley, pa tudi Gorenje, Bosch, Siemens in Pipistrel (VRC Springs, 2022, str. 16–18).

Temeljno vodilo VRC je vlaganje v stalni razvoj in kakovost izdelkov, saj se vodstvo zaveda, da na trgu preživijo le najboljši. Podjetje sledi cilju nič napak, kar pomeni, da morajo biti napake v procesih in izdelkih preventivno preprečene, ne posledično odkrite. VRC d.o.o predanost cilju kakovosti dokazuje s certifikatom ISO 9001, certifikatom ISO TS 16949 in s certifikatom IATF 16949 (VRC d.o.o., 2023). Podjetje je prav tako uvedlo sistem vodenja kakovosti, ki omogoča prehod poslovanja iz industrije 4.0 v industrijo 5.0. Prehod med drugim pomeni brezpapirno proizvodnjo in stoodstotno sledljivost v proizvodnji, skladišču ter vseh zunanjih dodelavah. V letu 2021 je podjetje ustvarilo 5,5 milijona evrov prihodkov, dodana vrednost na zaposlenega je znašala 120 000 evrov. Podjetje je prav tako prejemnik

certifikata Excellent SME in nagrade, ki jo prejmejo podjetja, ki imajo certifikat odličnosti, dosegajo najvišjo bonitetno oceno in izpolnjujejo vse finančne pogoje družbe Coface (VRC Springs, 2022, str. 16–18).

VRC d.o.o. posluje pošteno in odgovorno do vseh vpletenih deležnikov – zaposlenih, poslovnih partnerjev, dobaviteljev, strank ter družbenega in naravnega okolja. Tako vizija kot poslanstvo temeljita na osnovnih vrednotah podjetja, na poštenosti, odgovornosti, sposobnosti, zanesljivosti, znanju in fleksibilnosti. Podjetje se zaveda, kako pomembni so zaposleni, zato zagotavlja zdravo in varno delovno okolje, spodbuja izobraževanje in osebni razvoj ter nagrajuje inovativnost. Podjetje se prav tako povezuje in gradi odnose z lokalno skupnostjo. V ta namen podeljuje sponzorska sredstva in razvojne donacije ter podpira mlade športnike. VRC d.o.o. pozornost posveča tudi naravnemu okolju, in sicer v poslovanje uvaja okoljski standard ISO 14000, skrbi za pravilno ravnanje z odpadki, da le-ti ne obremenjujejo okolja, uvaja energijsko varčne stroje ter s sončnimi elektrarnami prispeva k uporabi obnovljivih virov energije (VRC Springs, 2022, str. 16–18).

Poslovna uspešnost VRC d.o.o. temelji na inovativnosti, optimizaciji in strokovnem pristopu. Glavna konkurenčna prednost podjetja je fleksibilnost, ki omogoča razvoj novih proizvodov v zelo kratkem času. Vzmetno razvojni center se hkrati zaveda, kako pomembna sta zadovoljstvo in razvoj zaposlenih ter ju izpostavlja kot ključno vrednoto in komponento delovanja. V prihodnosti želi podjetje predvsem uspešno proizvajati visoko kakovostne izdelke z veliko dodano vrednostjo, svoj status ohraniti ter okrepiti z visoko kompetentnimi kadri in konstantnim tehnološkim napredkom ter doseči preboj na nove trge (VRC Springs, 2022, str. 16–18).

2.2 Metodologija

Zaključna strokovna naloga je razdeljena v dva posamezna dela, in sicer teoretični ter empirični oz. raziskovalni del. V teoretičnem delu sem preučila in povzela znanstveno ter strokovno literaturo oz. ugotovitve različnih avtorjev s področja organizacijske kulture. Pri tem sem uporabila induktivno metodo, kar pomeni, da sem na osnovi individualnih dejstev in mnenj oblikovala ustrezen, splošen zaključek. Zbrano teorijo sem tako povzela z uporabo različnih metod, kot so deskripcija, kompilacija, komparacija in sinteza.

V empiričnem oz. raziskovalnem delu naloge sem uporabila kvantitativno metodo dela. Podatke sem zbrala s pomočjo ankete, ki sem jo povzela po vprašalniku avtorjev Cameron in Quin (2006), str. 25–30. Prav tako sta mi bili pri prevodih in oblikovanju vprašalnika v pomoč deli Zabukovec (2008) in Mišič (2006). Anketirala sem vzorec 30 zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. Zbrane podatke sem analizirala s pomočjo opisne statistike; izračunala sem aritmetične sredine oz. povprečja.

Skupno povprečje posameznega tipa organizacijske kulture sem izračunala tako, da sem podatke posamezne ankete vnesla v Excelovo tabelo in dobila povprečno vrednost

posameznega vprašalnika za alternative A, B, C in D za sedanje stanje organizacijske kulture v podjetju. To sem naredila tako, da sem seštela odgovore alternative A po posameznem vprašalniku. Seštevek sem nato delila s 6 (število sklopov v anketi) in dobila povprečje A za posamezno anketo. Postopek sem ponovila za B, C in D. V nadaljevanju sem seštela vse povprečne vrednosti posamezne alternative in vsoto povprečij delila s 25 (število izpolnjenih anket).

V drugem delu analize sem primerjala zaznavanje organizacijske kulture s strani zaposlenih glede na posamezno področje poslovanja oz. posamezni sklop vprašalnika OCAI. Izračunala sem skupno vsoto vseh točk alternative A v prvem sklopu ankete (Splošne karakteristike podjetja). Seštevek sem delila s 25 (število vseh anket) in izračunala povprečno vrednost alternative A v prvem sklopu a. V nadaljevanju sem izračunala še povprečno vrednost ostalih alternativ B, C in D prvega sklopa. Celoten postopek sem nato ponovila pri posamezni trditvi za preostalih 5 sklopov.

2.3 Rezultati kvantitativne študije

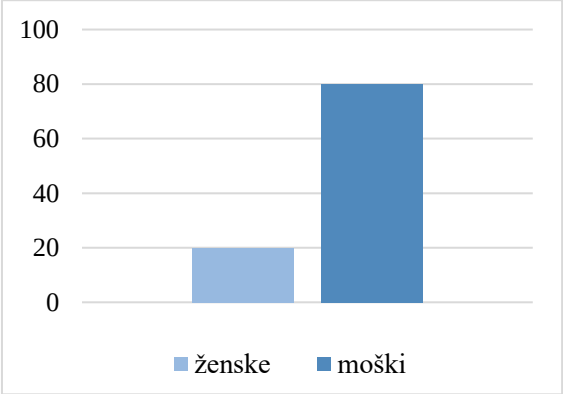
V empiričnem oz. raziskovalnem delu naloge sem z uporabo kvantitativne analize odgovorila na drugo raziskovalno vprašanje, in sicer: »Kakšen je tip organizacijske kulture v podjetju VRC d.o.o.?« Podatke o zaznavanju obstoječe organizacijske kulture sem zbrala s pomočjo anketiranja zaposlenih. Anketa, ki sem jo uporabila v ta namen, je razdeljena v dva dela. Prvi del je namenjen pridobivanju podatkov o spolu in delovni dobi, ki omogočajo določanje osnovnih lastnosti vzorca. Osnovo drugega dela ankete predstavlja vprašalnik avtorjev Cameron in Quinn (2006) OCAI oz. merski instrument organizacijske kulture. Izbrani vprašalnik omogoča prikaz sedanje in prihodnje oz. želene organizacijske kulture, vendar je za namen naloge ključnega pomena le določanje obstoječe kulture v podjetju VRC d.o.o.

Vprašalnik sestavlja šest posameznih sklopov. Vsak sklop opisuje dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko kulturo, med njimi so splošne karakteristike podjetja, stil vodenja, sistem ravnanja z zaposlenimi, t. i. lepilo organizacije, strateški poudarki in kriteriji uspeha. Vsak sklop sestavljajo štiri trditve, specifične za določen tip organizacijske kulture. Tako trditve pod črko A definirajo kulturo klana, trditve pod črko B kulturo adhoc, trditve pod črko C kulturo trga in trditve pod črko D kulturo hierarhije. V vsakem posameznem sklopu se od anketiranca zahteva, da med štiri trditve razdeli 100 točk. To naredi tako, da največ točk dodeli trditvi, za katero meni, da se najbolj ujema z organizacijsko kulturo, in najmanj točk trditvi, za katero meni, da se najmanj ujema z organizacijsko kulturo podjetja.

Anketiranje sem izvedla 20. januarja 2023 v živo na samem sedežu podjetja VRC d.o.o., ki je v Ajdovščini. Vprašalnik so zaposleni izpolnjevali med delovnim časom, sama razlaga in izpolnjevanje sta trajala približno 2 uri. Skupno sem anketirala 30 oseb, zaposlene v tajništvu, nabavi, računovodstvu in proizvodnji, med njimi je bilo ustrezno izpolnjenih in veljavnih 25 anket.

Vprašanja v prvem delu ankete so namenjena zbiranju osnovnih demografskih podatkov o zaposlenih. Slika 3 prikazuje strukturo vzorca zaposlenih v podjetju VRC d.o.o glede na spol. V anketi je skupno sodelovalo 25 zaposlenih, od tega 5 žensk (20,00 %) in 20 moških (80,00 %). Menim, da je razlog za tovrstno strukturo proizvodnja izdelkov, ki zahteva težje, fizično delo, in v podjetju VRC d.o.o. predstavlja največji del zaposlenih.

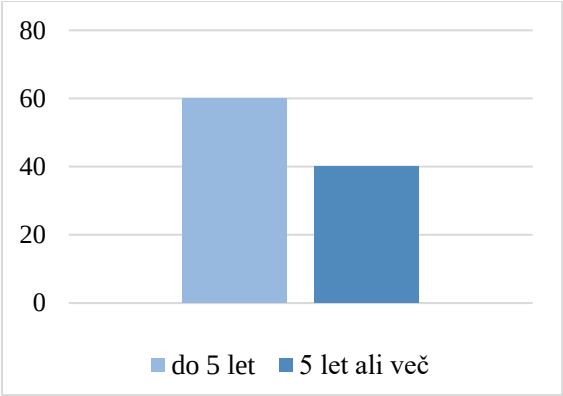
Slika 3: Struktura vzorca zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. glede na spol v %



Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje strukturo zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. glede na delovno dobo. V anketi je skupno sodelovalo 25 zaposlenih, od tega je 15 oseb (60,00 %) v podjetju zaposlenih do 5 let in 10 oseb (40,00 %) je v podjetju zaposlenih 5 let ali več.

Slika 4: Struktura vzorca zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. glede na delovno dobo v %

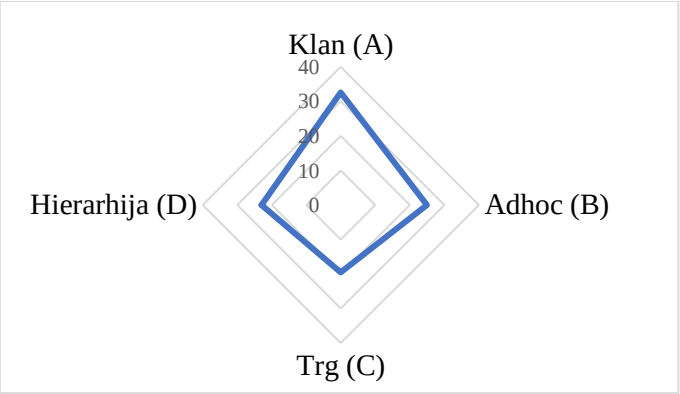


Vir: lastno delo.

Vprašanja v drugem delu ankete so namenjena zbiranju podatkov o sedanji organizacijski kulturi. Rezultati so prikazani na dva načina, skladno s tem se tudi sama analiza deli v dva dela. Prvi del analize vprašalnika OCAI je namenjen ugotavljanju splošne organizacijske kulture v podjetju glede na doseženo skupno povprečje posamezne alternative A, B, C in D, ki opisujejo posamezen tip organizacijske kulture. Drugi del analize vprašalnika je namenjen ugotavljanju skladnosti organizacijske kulture glede na posamezne vidike poslovanja.

Slika 5 prikazuje skupno povprečje posameznega tipa organizacijske kulture A, B, C in D. Glede na prikazano skupno povprečje posamezne možne alternative organizacijske kulture v podjetju VRC d.o.o. prevladuje organizacijska kultura klana z 32,57 %, sledi ji kultura adhoc s 24,93 %, kultura hierarhije z 22,97 % in na koncu kultura trga z 19,53 %.

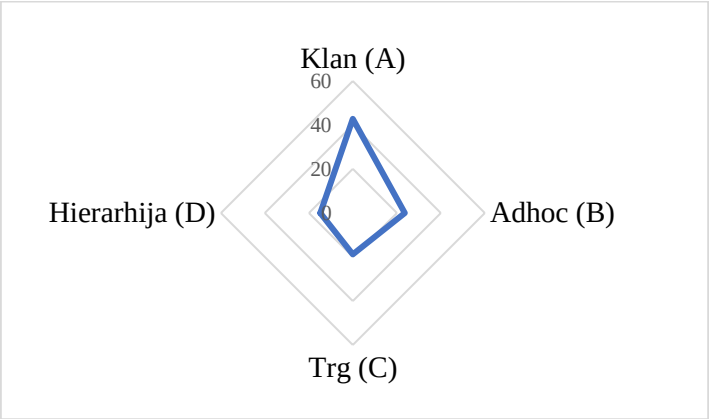
Slika 5: Skupno povprečje posameznega tipa organizacijske kulture A, B, C in D v %



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju naloge sledi prikaz tipov organizacijske kulture glede na doseženo povprečje v posameznem sklopu vprašalnika. Slika 6 prikazuje povprečne vrednosti organizacijskih kultur A, B, C in D, ki so jih le-te dosegle v prvem sklopu vprašalnika »Splošne karakteristike podjetja«. Najvišjo povprečno vrednost v prvem sklopu je dosegla organizacijska kultura klana z 42,80 %, nato sledi organizacijska kultura adhoc s 23,60 %, kultura trga z 18,80 % in na koncu še kultura hierarhije s 14,80 %.

Slika 6: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na splošne karakteristike podjetja VRC d.o.o. v %

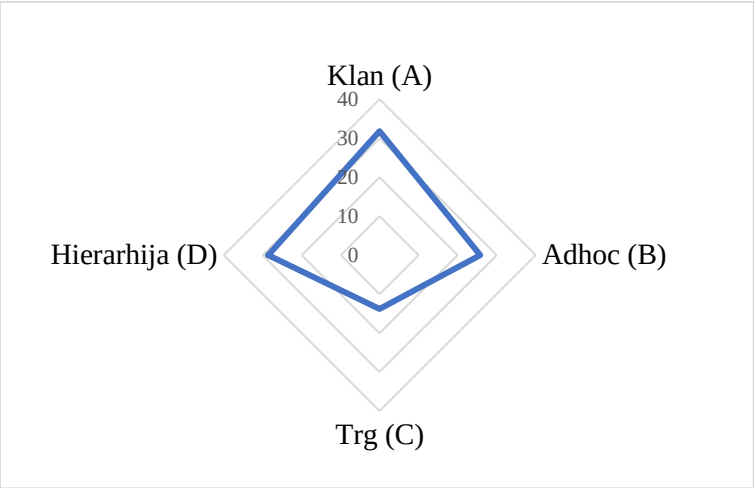


Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje rezultate povprečnih vrednosti organizacijskih kultur A, B, C in D, ki so jih dosegle v drugem sklopu vprašalnika OCAI »Stil vodenja«. Najvišjo povprečno vrednost v drugem sklopu je dosegla organizacijska kultura klana z 31,80 %, sledi kultura hierarhije

z 28,60 %, kultura adhoc s 25,80 % in na zadnjem mestu kultura trga z najnižjim doseženim povprečjem v sklopu, tj. 13,80 %.

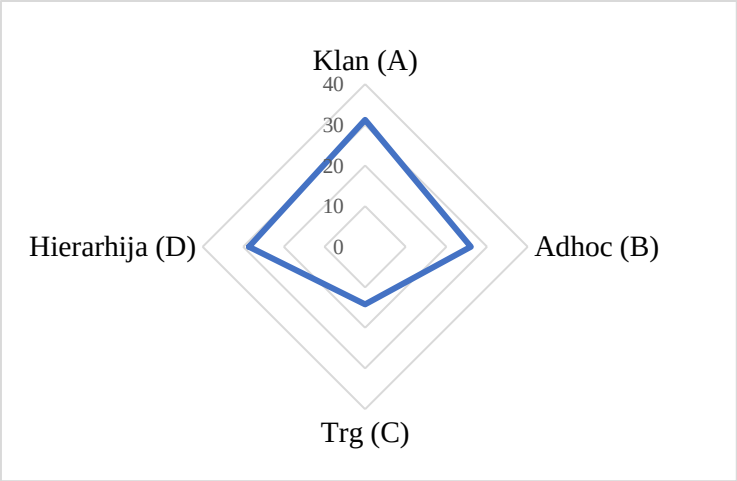
Slika 7: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na stil vodenja v podjetju VRC d.o.o. v %



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje rezultate povprečnih vrednosti organizacijskih kultur A, B, C in D tretjega sklopa vprašalnika OCAI »Sistem ravnanja z zaposlenimi«. Najvišjo povprečno vrednost v tretjem sklopu je dosegla kulture klana z 31,20 %, sledi kultura hierarhije z 28,60 %, kultura adhoc s 26,00 % in kultura trga s povprečjem 14,20 %.

Slika 8: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na sistem ravnanja z zaposlenimi v %

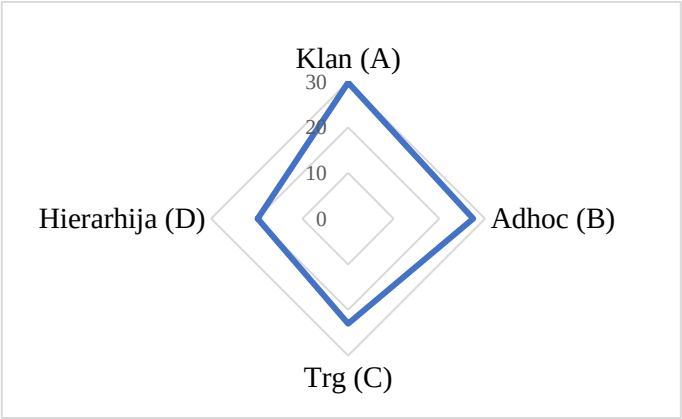


Vir: lastno delo.

Slika 9 prikazuje rezultate povprečnih vrednosti organizacijskih kultur A, B, C in D četrtega sklopa vprašalnika OCAI »Organizacijsko lepilo«. Najvišjo povprečno vrednost v četrtem

sklopu je dosegla kultura klana z 29,80 %. Sledi ji kultura adhoc s 27,40 %, kultura trga s 23,00 % in kultura hierarhije z 19,80 %.

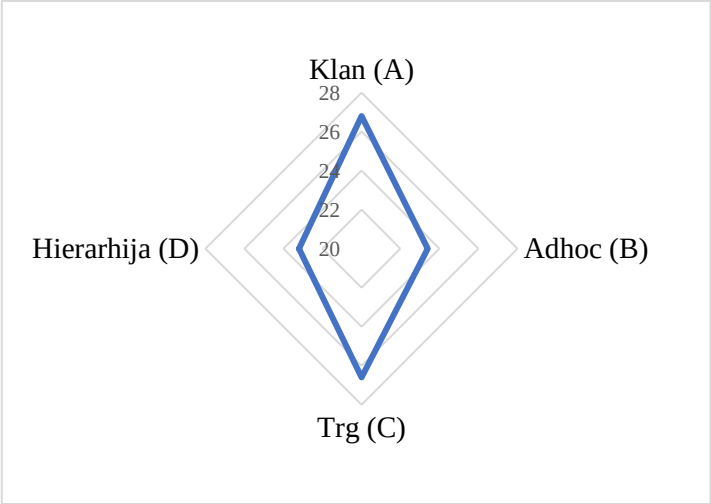
Slika 9: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na organizacijsko lepilo v podjetju VRC d.o.o. v %



Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje rezultate povprečnih vrednosti petega sklopa vprašalnika OCAI »Strateški poudarki«. Najvišjo povprečno vrednost v petem sklopu je dosegla kultura klana s 26,80 %. Sledi ji kultura trga s 26,60 %, nato kultura adhoc s 23,40 % in na koncu še kultura hierarhije s 23,20 %. Opazimo lahko, da je porazdelitev dokaj simetrična v primerjavi z drugimi.

Slika 10: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na strateške poudarke podjetja VRC d.o.o. v %

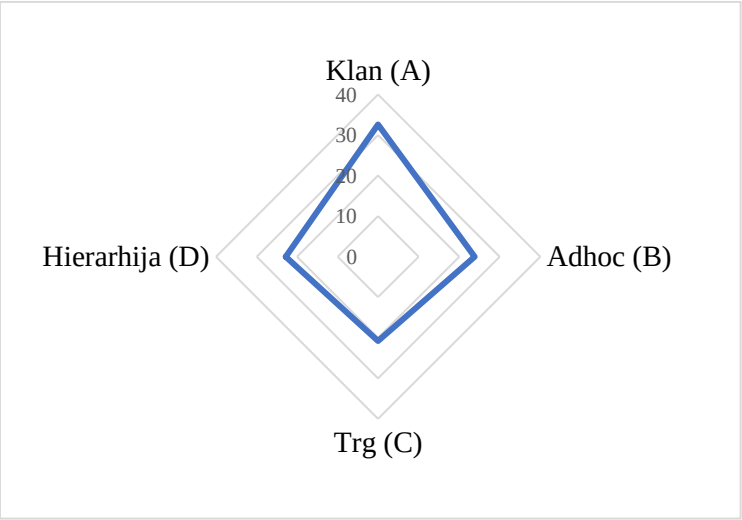


Vir: lastno delo.

Slika 11 prikazuje rezultate povprečnih vrednosti organizacijskih kultur A, B, C in D šestega sklopa vprašalnika OCAI »Kriteriji uspeha«. Najvišjo povprečno vrednost v šestem sklopu

je dosegla kultura klana z 32,60 %. Sledi ji kultura adhoc s 23,80 %, kultura hierarhije z 22,80 % in kultura trga s 23,20 %.

Slika 11: Povprečje posameznega tipa organizacijske kulture glede na kriterije uspeha v podjetju VRC d.o.o. v %



Vir: lastno delo.

2.4 Diskusija

VRC d.o.o. poslovanje in uspeh podjetja snuje na razvoju, inovacijah in zahtevnih izdelkih najvišje kakovosti. Je strukturirano, sistematizirano in regulirano, sledi natančno določenim ciljem. Čeprav fokus podjetja predstavljajo rezultati, so temelj poslovne uspešnosti zaposleni. Podjetje se zaveda ključnega pomena pridobivanja in zadržanja izobraženih ter kompetentnih kadrov, zato deluje v smeri njihovega zadovoljstva. Pomembna sta predvsem medsebojna podpora in sodelovanje. Vodstvo z zaposlenimi tako gradi odnos, zasnovan na zaupanju in zvestobi (VRC d.o.o., 2023).

V podjetju VRC d.o.o. lahko torej na »prvi pogled« in ob upoštevanju vrednot ter ciljev, ki jih zagovarja podjetje, prepoznamo predvsem organizacijsko kulturo hierarhije, saj podjetje skozi predstavitev na spletni strani in v ostalih medijih poudarja slogan »nič napak«. Zunanji opazovalec prepozna elemente, kot so visoka stopnja nadzora, strukturirano delovno okolje, ki ga določajo norme in jasno določena pravila. Vidne so tudi nekatere ključne komponente organizacijske kulture klana, saj podjetje konsistentno opominja na prispevek in vrednost, ki jo nosijo zaposleni in izkušeni kadri. V ozadju le bežno zaznamo elemente kulture adhoc, medtem ko karakteristike kulture trga niso izpostavljene oz. le-te niso izrazite.

V analizi rezultatov kvantitativne študije sem ugotovila, da največji delež anketirancev, in sicer ena tretjina, v skupnem povprečju prepozna organizacijsko kulturo klana, kar pomeni, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. pomembno. Zaposleni si med seboj

pomagajo in zaupajo, vodje prepoznajo v vlogi mentorjev, ki delegirajo odgovornosti. Ugotovitve študije v večji meri podpirajo prevlado kulture klana, medtem ko predstavitev in zunanjo podobo podjetja ter usmeritve, ki jih sprejema vodstvo, napeljujejo na kulturo hierarhije, zato na tem delu prihaja do manjših, a vidnih odstopanj. Zaposleni so podjetju naklonjeni, izkazujejo zvestobo. Hkrati se zavedajo, da vodstvo vlaga v razvoj sposobnosti in znanja. Rezultate skupnega povprečja podpirajo tudi uvrstitve tipov organizacijskih kultur glede na povprečne vrednosti v posameznih sklopih vprašalnika. V vseh šestih sklopih se na prvo mesto namreč uvršča kultura klana. Maksimalno vrednost doseže v prvem sklopu »Splošne karakteristike podjetja« in minimalno vrednost v petem sklopu »Strateški poudarki«. Menim, da primerjava minimalne in maksimalne povprečne vrednosti kulture klana jasno prikaže kontrast v vrednotah in ciljih, ki vodijo in sooblikujejo organizacijsko kulturo podjetja VRC d.o.o. Zaposleni namreč v podjetju poleg karakteristik kulture klana prepoznajo tudi temeljne elemente organizacijske kulture adhoc.

Kultura adhoc se v analizi skupnega povprečja tipov organizacijskih kultur uvršča na drugo mesto; v podjetju VRC d.o.o. njene karakteristike prepozna približno četrtina zaposlenih. Ti se s kulturo adhoc v najvišji meri poistovetijo v četrtem sklopu vprašalnika – »Organizacijsko lepilo«. Menim, da zaposleni v podjetju zaznavajo potrebo po inovativnosti in nenehnem razvoju. Prav tako se zavedajo pomena novih inovacij ter oblikovanja unikatnih proizvodov. Čeprav je delež zaposlenih, ki v podjetju VRC d.o.o. prepoznajo kulturo adhoc, višji kot delež zaposlenih, ki prepoznajo kulturo hierarhije, ima podjetje visoko stopnjo nadzora, zanj je značilna formalna struktura, delovne naloge zaposlenih pa določajo norme. To pomeni, da v podjetju prepoznamo segmente, ki so značilni za kulturo hierarhije, s čimer se strinja približno petina zaposlenih, vključenih v anketiranje. Najvišjo povprečno vrednost je kultura hierarhije dosegla v drugem sklopu vprašalnika OCAI »Stil vodenja« in pa v tretjem sklopu vprašalnika »Sistem ravnanja z zaposlenimi«. Zaposleni v podjetju VRC d.o.o. elemente kulture hierarhije zaznavajo skozi odnos vodij, ki skrbijo za organizacijo in potek dela, ter stabilnost in stalnost zaposlitve. Podjetje poudarja vrednote, kot sta na primer prilagodljivost in zanesljivost.

VRC je torej družinsko podjetje, naklonjeno zaposlenim, ki zagotavlja delo v zdravem in varnem okolju. Vodstvo in zaposleni cenijo vrednote, kot so zvestoba, zaupanje in tradicija, ki so značilne za kulturo klana. Kljub temu celotno podjetje spoštuje in deluje skladno z načeli organizacijske kulture adhoc. Menim, da podjetje VRC kulturo adhoc razvija s podpiranjem inovativnosti in vlaganjem v nenehni razvoj, prav tako pa tudi sledi dolgoročnemu cilju prodiranja na nove, tuje trge z novimi proizvodi. V nasprotju z adhoc kulturo je predvsem formalna struktura, ki je značilna za kulturo hierarhije. V podjetju organizacijo in potek dela določajo norme, tako vodstvo kot zaposleni pa cenijo stabilnost in zanesljivost.

Rezultati kvantitativne študije nam torej jasno pokažejo, da čeprav so zunanjemu opazovalcu ob spoznavanju podjetja vidne predvsem predpostavke, ki reflektirajo kulturo hierarhije, glede na zaznavanje zaposlenih v podjetju VRC d.o.o. nad kulturo hierarhije prevladujejo

načela, vrednote in ostali elementi kulture klana. Podatki analize nam prav tako pokažejo, da je sedanja organizacijska kultura v VRC d.o.o. močna in skladna, saj so zaposleni pri odgovorih v anketi konsistentni, porazdelitev je skozi celotno analizo dokaj simetrična, kar pomeni, da ne prihaja do večjih odstopanj. Menim, da se je kultura klana v podjetju čez čas premišljeno razvijala in nadgrajevala na zavedni kot tudi nezavedni ravni, danes pa uspešno povezuje zaposlene tako, da v njih vzbuja zvestobo in pripadnost družbi oz. podjetju.

Glede na zaznavanje zaposlenih, strjeno v rezultatih analize, sklepam, da v podjetju VRC prevladuje organizacijska kultura klana, ki jo vodstvo uspešno dopolnjuje s komponentami kulture adhoc, v ozadju poslovanja pa zaznamo osnovne elemente kulture hierarhije. Menim, da vodstvo skozi obstoječo organizacijsko kulturo uspešno identificira podobo podjetja in cilje, ki jih želi doseči. Zaposleni so splošno zadovoljni in izražajo visoko stopnjo zvestobe, na kar pomembno vplivajo komponente organizacijske kulture klana. V podjetju VRC d.o.o. med zaposlenimi in vodstvom velja zaupanje in medsebojno spoštovanje. Elementi kulture adhoc zaposlenim in podjetju omogočajo rast in razvoj, napredovanje, doseganje inovacij in širjenje. Hkrati se zaposleni v podjetju ujamejo s sistematizacijo, nadzorom in normami, ki jih postavlja kultura hierarhije. Menim, da vodstvo podjetja VRC d.o.o. uspešno vodi in postavlja meje, v okviru katerih se razvija organizacijska kultura, zato radikalnih sprememb na tem področju ne bi predlagala. Menim, da ugotovitve empiričnega dela prikažejo pomen, ki ga nosi močna in skladna organizacijska kultura v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja. VRC d.o.o. brez premišljene in skrbno grajene kulture ne bi zadržalo kadrov, ki podpirajo temeljne vrednote poslovanja. Če povzamem, organizacijska kultura v VRC d.o.o. predstavlja dodano vrednost, ki omogoča zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročno preživetje in finančni uspeh na konkurenčnem trgu, saj tako vodstvo kot zaposleni stremijo k skupni viziji, ciljem in vrednotam, ki so del njihove identitete in jih povezujejo v celoto. Našteto se odraža v visoki stopnji zvestobe, nizki stopnji odsotnosti z dela in nizki stopnji fluktuacije zaposlenih.

Pri tem bi želela vodstvo opozoriti predvsem na dejstvo, da je organizacijska kultura živ oz. spreminjajoč konstrukt, ki mu je treba namenjati pozornost, tudi ko je le-ta uspešno razvit oz. oblikovan. Vodstvo naj v prihodnosti nadaljuje skladno z že obstoječimi predpostavkami in ohranja razmerja med posameznimi tipi organizacijskih kultur. Trenutni uspeh kulture v podjetju VRC je namreč odvisen od ravnotežja med vsemi tremi tipi kultur, ki jih podjetje kombinira v poslovanje. Če torej vodstvo želi ohranjati zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja, mora osnova za nadgradnjo ostati kultura klana. Prav tako mora paziti, da v podjetju ne prevladujejo elementi tipa hierarhije, ki bi omejili rast in inovativnost, ampak spodbuja komunikacijo na horizontalni kot na vertikalni ravni. Vodstvo bi usmerila k izkoriščanju organizacijske kulture kot konkurenčne prednosti. Na trgu se v zadnjem času pojavlja trend, v katerem se potrošniki odločajo za podjetja, ki so etična in gradijo pozitivne odnose z zaposlenimi kot tudi z lokalno skupnostjo. Menim, da je razlog za močno in skladno kulturo iskren odnos in spoštovanje vrednot, ki jih podjetje VRC d.o.o. zagovarja in sporoča s svojim

poslovanjem. Podjetje mora v prihodnosti izkoristiti organizacijsko kulturo in odnos, ki ga ustvarja z deležniki, za širjenje poslovanja in prodaje.

V diskusiji želim poudariti tudi določene omejitve, s katerimi sem se srečala v empiričnem oz. raziskovalnem delu zaključne strokovne naloge. Te na primer predstavljajo morebitna osebna pristranskost pri tolmačenju rezultatov in dejstvo, da sem pri analiziranju sodelovala z dokaj majhnim vzorcem ter ugotovitve posledično posplošila. Prav tako sem v celotni nalogi in vključenem raziskovanju upoštevala predpostavko, da so dolgoročno uspešna le podjetja, ki so organizacijsko kulturo sposobna prilagajati razmeram na trgu oz. željam in potrebam kupcev ter hkrati upoštevati zadovoljstvo zaposlenih. Pozorni moramo biti tudi na subjektivno interpretiranje pravil za izpolnjevanje vprašalnika, saj si lahko zaposleni različno razlagajo navodila, kljub natančnim pisnim pravilom in dodatni ustni razlagi. V okviru analize želim opozoriti na točnost danih odgovorov, saj sem anketiranje izvajala v prostorih podjetja ob prisotnosti direktorja, kar pri določenih zaposlenih izzove stres in prilagajanje odgovorov. Za nadaljnje analiziranje organizacijske kulture priporočam izvajanje ankete med zaposlenimi v času odsotnosti nadrejenih oz. ko le-ti niso prisotni. Menim, da je v nadaljnjih raziskavah smiselno preveriti tudi želeno organizacijsko kulturo v prihodnosti in preveriti, ali med zaposlenimi in vodstvom prihaja do odstopanj v pričakovanjih oz. željah za nadaljnji razvoj organizacijske kulture podjetja VRC d.o.o. Za nadgradnjo naloge oz. raziskave bi bilo smiselno ugotoviti oz. preveriti tudi, ali vodstvo podjetja upošteva ujemanje kandidatov z osnovnimi elementi organizacijske kulture pri zaposlovanju novih kadrov. V omejitvah želim torej poudariti, da pri primerjavi podatkov, zajetih v analizi z realnim stanjem organizacijske kulture, prihaja do odstopanj, kar pomeni, da analiza rezultatov predstavlja le približek stanja v podjetju VRC d.o.o.

SKLEP

S pisanjem zaključne strokovne naloge sem spoznala moč in kompleksnost organizacijske kulture. Odgovorila sem na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ugotovila sem, da organizacijska kultura predstavlja identiteto podjetja oz. neoprijemljive temelje, ki so skupni in povezujejo deležnike organizacije na zavedni kot tudi na nezavedni ravni. Kulturo gradijo in oblikujejo zaposleni ter vodstvo z vrednotami, normami, komunikacijo, cilji, idejami, vedenjskimi vzorci itd. Predstavila sem tipologije in različne definicije združila v zaključek, da organizacijska kultura predstavlja spreminjajoč oz. živ konstrukt, ki določa smernice za rast in razvoj podjetja. Je ena od osnovnih predpostavk, ki omogočajo preživetje podjetja na konkurenčnih trgih, tako na kratki kot dolgi rok.

S pomočjo kvantitativne študije sem preučila organizacijsko kulturo na primeru podjetja in odgovorila na drugo raziskovalno vprašanje, in sicer, kakšen je tip organizacijske kulture v podjetju VRC d.o.o. V študiji sem uporabila vprašalnik OCAI, zasnovan na tipologiji Cameron in Quinn (2006), katere osnovo predstavlja model CVF. Ugotovila sem, da v podjetju VRC d.o.o. prevladuje organizacijska kultura klana, ki spodbuja zadovoljstvo in

zvestobo zaposlenih. Prav tako so vidne komponente tipa kulture adhoc, ki podjetju zagotavljajo rast, razvoj in inovacije. V podjetju VRC d.o.o. zaposleni prepoznajo tudi nekatere lastnosti kulture hierarhije, kot so npr. norme, nadzor, medtem ko elementi kulture trga ne zavzemajo pomembnega deleža v zaznavah zaposlenih.

Z analizo rezultatov sem prišla do zaključka, da organizacijska kultura podjetja VRC d.o.o. dosega visoko raven moči in skladnosti. Odgovorila pa sem tudi na zadnje raziskovalno vprašanje, in sicer sem v nalogi zapisala možnosti za izboljšave organizacijske kulture VRC d.o.o. in napotke za učinkovito implementacijo le-teh. Organizacijsko kulturo izbranega podjetja namreč gradi več tipov, katerih komponente se ustrezno dopolnjujejo in podpirajo zastavljeno strategijo ter vizijo. Ohranjanje ravnotežja med kulturo klana, adhoc in kulturo hierarhije rezultira v doseganju zastavljenih ciljev, zadovoljstvu zaposlenih, zvestobi strank in finančnem uspehu podjetja. Menim, da VRC d.o.o. predstavlja primer dobrih praks na področju organizacijske kulture. S svojim odnosom do spoštovanja in implementiranja vrednot v poslovanje predstavlja pozitivni zgled ostalim slovenskim podjetjem. Podjetje je namreč kulturo gradilo premišljeno, čeprav morda nezavedno. Skozi zgodovino poslovanja je ustvarilo edinstveno dodano vrednost, ki jo je težko posnemati in jo v prihodnjih izzivih lahko izkoristi kot konkurenčno prednost. Vodstvo podjetja pa pri tem ne sme pozabiti, da zaposleni predstavljajo osnovni in glavni kapital, s katerim razpolaga podjetje VRC d.o.o.

Menim, da sem s pisanjem uspešno dosegla namen naloge in uresničila vse cilje, ki sem jih zastavila v uvodnem delu naloge. V okviru teoretičnega dela sem opredelila in kategorizirala tipologije organizacijske kulture različnih avtorjev, predstavila sem sestavne komponente in prikazala razlike med sorodnimi teoretičnimi pojmi. Prav tako sem ustrezno opisala podjetje VRC d.o.o., predstavila poslovanje, dejavnost, poslanstvo, vizijo, strategijo, cilje in temeljne vrednote vodstva ter zaposlenih. V nalogo sem vključila tudi analizo organizacijske kulture podjetja VRC d.o.o. in s pomočjo rezultatov študije uresničila tudi zadnji, četrti cilj, v okviru katerega sem oblikovala korektna in jasna priporočila za vodstvo podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bellot, J. (2011). *Defining and assessing organizational culture. In nursing forum.* Malden: Blackwell Publishing Inc.
2. Barbera, K. M. & Schneider, B. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture.* Oxford: Oxford University Press.
3. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* San Francisco: Jossey-Bass.
4. Daft, R. L. (2015). *Management.* Boston: Cengage Learning.
5. de Vries, M. F. K. (2011). *Reflections on groups and organizations: On the couch with Manfred Kets de Vries.* New Jersey: John Wiley & Sons.
6. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.

7. Fifolt, M. (2014). *Organizacijska kultura v podjetju* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2001). *Organizational behavior*. London: Psychology Press.
9. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije.* Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Kavšek, A. (2004). *Organizacijska kultura v podjetju HIPOT P&EMS d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
11. Kumari, N. & Singh, D. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, *11*(6), 53–63.
12. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo.* Škofja Loka: Mihalič in Partner.
14. Mišič, M. (2006). *Organizacijska kultura v podjetju Unilever Slovenija d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
15. Povše, S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. *RUO. Revija za Univerzalno Odlicnost*, *7*(3), 297–320.
16. Schein, H. E. (1988). *Organizational culture.* Cambridge: Sloan School of Management, MIT.
17. Schein, H. E. (2004). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey Bass.
18. Širec, K. (2011). Organizacijska kultura podjetja (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
19. Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The journal of creative behavior*, *31*(1), 27–41.
20. Vindiš, M. (2011). Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja. *Inovativnost, proizvodnja in management: zbornik*, *8*, 141–147.
21. VRC d.o.o. (2023). *O podjetju* [objava na spletni strani]. Pridobljeno 15. aprila 2023 iz https://www.vrcsprings.com/o-podjetju/.
22. VRC Springs. (2022). Vodilni proizvajalec vzmeti v Sloveniji. *Lokalne Ajdovščina, 13,* 16–18.
23. Wiefling, K. (2018). *Inspired Organizational Cultures.* ThiNKaha.
24. Zabukovec, B. (2008). *Pomen organizacijske kulture za razvoj upravljanja celovite kakovosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Špela Starc, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V sklopu Zaključne seminarske naloge želim analizirati organizacijsko kulturo Vašega podjetja. Prosim Vas, da si vzamete nekaj minut in odgovorite na spodnja vprašanja, saj mi Vaše mnenje omogoča oceno sedanje organizacijske kulture podjetja. Rezultati bodo uporabljeni le v študijske namene.

Za sodelovanje se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

Špela Starc

1. DEL

Prosim, da pri vsakem vprašanju izberete le en odgovor.

Spol

a) ženska
b) moški

Delovna doba v podjetju

a) do 5 let
b) 5 let ali več

2. DEL

Vprašalnik je razdeljen v šest sklopov, glede na dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko kulturo podjetja. Vsak od njih vsebuje štiri trditve (A, B, C, D), ki opisujejo trenutno stanje v podjetju.

Prosim Vas, da v posameznem sklopu med štiri trditve razdelite 100 točk, glede na to, koliko se posamezna trditev ujema s stanjem podjetja.

Trditev, ki najbolj opiše podjetje, dobi največ točk, in trditev, v kateri podjetja ne prepoznate, najmanj točk. Točke razdelite poljubno, pri tem mora biti vsota v posameznem sklopu 100!

	1. sklop: SPLOŠNE KARAKTERISTIKE PODJETJA	**točke**
A	Podjetje je prijazno osebju. Pomembno je zadovoljstvo zaposlenih. Smo kot družina, medsebojno si pomagamo in si zaupamo.	
B	Podjetje podpira inovativnost in je zelo dinamično. Zaposleni smo naklonjeni sprejemanju tveganja.	
C	Podjetje je usmerjeno v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Zaposleni smo tekmovalni, najbolj pomembni so dosežki.	
D	Podjetje je nadzorovano, izoblikovan ima strog hierarhični sistem. Delo zaposlenih je regulirano s predpisi in postopki.	
	Skupaj	**100**

	2. sklop: STIL VODENJA	**točke**
A	Vodje podjetja so postavljeni v vlogo mentorja. Zaposlenim pri delu pomagajo in svetujejo.	
B	Vodje pri zaposlenih cenijo vrednote kot je sposobnost prevzemanja tveganja, inovativnost in podjetništvo.	
C	Vodje so usmerjene v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja. Pri vodenju zaposlenih prevladuje agresivnost.	
D	Vodje podjetja skrbijo za organizacijo in tekoč potek dela ter nalog zaposlenih.	
	Skupaj	**100**

	3. sklop: SISTEM RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI	**točke**
A	Podjetje podpira delegiranje odgovornosti, doseganje kompromisov in timsko delo.	
B	Podjetje spodbuja svobodno razmišljanje, individualnost in izzive. Moč sprejemanja odločitev se giblje med člani.	
C	Podjetje podpira tekmovalnost med zaposlenimi in zahteva doseganje visoko zastavljenih ciljev.	
D	Podjetje strmi k stabilnosti in stalnosti zaposlitve. Pomembna je prilagodljivost in zanesljivost.	
	Skupaj	**100**

	4. sklop: ORGANIZACIJSKO LEPILO	**točke**
A	Podjetje povezuje zvestoba in zaupanje. Zaposleni so povezani in predani organizaciji.	
B	Podjetje povezuje inovativnost in nenehen razvoj. Zaposleni so skupaj odzivni in uspešni pri reševanju problemov.	
C	Podjetje povezuje premagovanje konkurence in doseganje skupnih ciljev. Zaposlene združujejo oprijemljivi rezultati.	
D	Podjetje povezujejo formalni postopki in pravila. Pomembno je brezhibno delovanje.	
	Skupaj	**100**

	5. sklop: STRATEŠKI POUDARKI	**točke**
A	Ključnega pomena sta zadovoljstvo in razvoj zaposlenih. Podjetje se osredotoča na predanost, zaupanje in odprtost.	
B	Podjetje se osredotoča na ustvarjanje izzivov. Pomembno je iskanje novih priložnosti in prodiranje na nove trge.	
C	Fokus podjetja sta konkurenčna prednost in vodilni položaj na trgu. Ceni se vztrajnost in doseganje visoko zastavljenih ciljev.	
D	Podjetje poudarja dolgoročno trajnost in učinkovitost. Pomembna sta stabilnost in izogibanje nepredvidljivim situacijam.	
	Skupaj	**100**

	6. sklop: KRITERIJI USPEHA	**točke**
A	Podjetje je uspešno, ko dosega zvestobo kupcev in skrbi za razvoj sposobnosti in znanja zaposlenih.	
B	Uspeh podjetja predstavljajo nove inovacije, prodiranje na nove trge z novimi in unikatnimi proizvodi.	
C	Uspeh pomeni biti vodilni na trgu. Podjetje je uspešno, ko ima višji tržni delež, višjo dobičkonosnost in premaguje konkurente.	
D	Podjetje je uspešno, ko je učinkovito. Pomembni so nizki stroški proizvodnje in zanesljiva dobava.	
	Skupaj	**100**

Priloga 2: Tabele z izračunom povprečnih vrednosti, uporabljenih v poglavju 2.3 »Rezultati kvantitativne študije«.

Tabela 1: Izračun skupnega povprečja za posamezni tip organizacijske kulture v podjetju VRC d.o.o. v %

	Vsota povprečij izbrane alternative	**N**	**Skupno povprečje v %**
A	814,19	25	32,57
B	623,34	25	24,93
C	488,33	25	19,53
D	574,14	25	22,97

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Izračun povprečne vrednosti posameznega tipa organizacijske kulture v sklopu vprašalnika OCAI »Splošne karakteristike podjetja« v %

1. sklop**: Splošne karakteristike podjetja**			
A	$\Sigma A = 1070$	$N = 25$	$\bar{A}_A = 42{,}80$
B	$\Sigma B = 590$	$N = 25$	$\bar{A}_B = 23{,}60$
C	$\Sigma C = 470$	$N = 25$	$\bar{A}_C = 18{,}80$
D	$\Sigma D = 370$	$N = 25$	$\bar{A}_D = 14{,}80$

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Izračun povprečne vrednosti posameznega tipa organizacijske kulture v sklopu vprašalnika OCAI »Stil vodenja« v %

2. sklop: **Stil vodenja**			
A	$\Sigma A = 795$	$N = 25$	$\bar{A}_A = 31{,}80$
B	$\Sigma B = 645$	$N = 25$	$\bar{A}_B = 25{,}80$
C	$\Sigma C = 345$	$N = 25$	$\bar{A}_C = 13{,}80$
D	$\Sigma D = 715$	$N = 25$	$\bar{A}_D = 28{,}60$

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Izračun povprečne vrednosti posameznega tipa organizacijske kulture v sklopu vprašalnika OCAI »Sistem ravnanja z zaposlenimi« v %

3. sklop: **Sistem ravnanja z zaposlenimi**			
A	$\Sigma A = 780$	$N = 25$	$\bar{A}_A = 31{,}20$
B	$\Sigma B = 650$	$N = 25$	$\bar{A}_B = 26{,}00$
C	$\Sigma C = 355$	$N = 25$	$\bar{A}_C = 14{,}20$
D	$\Sigma D = 715$	$N = 25$	$\bar{A}_D = 28{,}60$

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Izračun povprečne vrednosti posameznega tipa organizacijske kulture v sklopu vprašalnika OCAI »Organizacijsko lepilo« v %

4. sklop: **Organizacijsko lepilo**			
A	$\Sigma A = 745$	$N = 25$	$\bar{A}_A = 29{,}80$
B	$\Sigma B = 685$	$N = 25$	$\bar{A}_B = 27{,}40$
C	$\Sigma C = 575$	$N = 25$	$\bar{A}_C = 23{,}00$
D	$\Sigma D = 495$	$N = 25$	$\bar{A}_D = 19{,}80$

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Izračun povprečne vrednosti posameznega tipa organizacijske kulture v sklopu vprašalnika OCAI »Strateški poudarki« v %

5. sklop: **Strateški poudarki**			
A	$\Sigma A = 670$	$N = 25$	$\bar{A}_A = 26{,}80$
B	$\Sigma B = 585$	$N = 25$	$\bar{A}_B = 23{,}40$
C	$\Sigma C = 665$	$N = 25$	$\bar{A}_C = 26{,}60$
D	$\Sigma D = 580$	$N = 25$	$\bar{A}_D = 23{,}20$

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Izračun povprečne vrednosti posameznega tipa organizacijske kulture v sklopu vprašalnika OCAI »Kriteriji uspeha« v %

6. sklop: **Kriteriji uspeha**

A	$\Sigma A = 815$	$N = 25$	$\bar{A}_A = 32{,}60$
B	$\Sigma B = 595$	$N = 25$	$\bar{A}_B = 23{,}80$
C	$\Sigma C = 520$	$N = 25$	$\bar{A}_C = 20{,}80$
D	$\Sigma D = 570$	$N = 25$	$\bar{A}_D = 22{,}80$

Vir: lastno delo.