

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST UVAJANJA  
NOVIH SODELAVCEV V PODJETJU URH**

Ljubljana, avgust 2022

PETER URH

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Peter Urh, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv organizacijske kulture na uspešnost uvajanja novih sodelavcev v podjetju Urh, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu citirana, oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in kjer je bilo potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ORGANIZACIJSKA KULTURA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Vrste organizacijskih kultur .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Hierarhična kultura .....	2
1.1.2 Kultura vlog .....	3
1.1.3 Kultura dosežkov .....	3
<b>1.2 Razlika med organizacijsko kulturo in klimo .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Analiza organizacijske kulture .....</b>	<b>3</b>
<b>2 ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE IN UVAJANJE .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Klasično organizacijsko uglaševanje.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Digitalno organizacijsko uglaševanje.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Uvajanje novih sodelavcev .....</b>	<b>5</b>
<b>3 RAZISKAVA .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Metodologija.....</b>	<b>6</b>
3.1.1 Opisna raziskava.....	6
3.1.2 Primerjalna raziskava .....	7
3.1.3 Eksperimentalna, praktična raziskava .....	7
<b>3.2 Zbiranje podatkov .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Predstavitev podjetja URH&amp;CO d. o. o. ....</b>	<b>7</b>
<b>3.4 Zgodovina podjetja .....</b>	<b>8</b>
<b>3.5 Podjetje URH&amp;CO d. o. o. danes .....</b>	<b>9</b>
<b>3.6 Kadrovska struktura podjetja .....</b>	<b>9</b>
<b>3.7 Uvajanje novih sodelavcev v podjetju URH&amp;CO d. o. o. ....</b>	<b>10</b>
<b>3.8 Analiza organizacijske kulture v podjetju URH&amp;CO d. o. o. ....</b>	<b>12</b>
3.8.1 Cilji analize.....	12
3.8.2 Metode dela .....	12
3.8.3 Rezultati analize .....	12
<b>3.9 Vplivi organizacijske kulture na uvajanje novih zaposlenih .....</b>	<b>14</b>
<b>4 STROKOVNA PRAKSA V PODJETJU URH&amp;CO D. O. O. ....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Potek strokovne prakse .....</b>	<b>16</b>

4.1.1	Prvi sklop.....	16
4.1.2	Drugi sklop.....	16
4.1.3	Tretji sklop .....	17
<b>SKLEP.....</b>		<b>18</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>19</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Podatki podjetja.....	7
Tabela 2: Kadrovska struktura podjetja URH&CO d. o. o. Preserje .....	10

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Potek zaposlitve novega delavca v podjetju URH.....	11
Slika 2: Graf trenutnega stanja v podjetju .....	13
Slika 3: Graf pričakovanja zaposlenih v podjetju za prihodnost.....	14

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Slika Sedeža Podjetja Urh&Co D. O. O. Preserje .....	1
Priloga 2: Slika Opravljanja Strokovne Prakse .....	1
Priloga 3: OCAI Vprašalnik.....	2
Priloga 4: Intervju z direktorico podjetja .....	5

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**COVID – 19** – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

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

**CO** – (angl. company); podjetje

**MS Excel** – (angl. Microsoft Office Excel); Microsoft računalniški program za obdelavo podatkov, izdelavo tabele

## UVOD

Veliko mladih se danes težko odloči za poklic; pravzaprav niso prepričani kaj točno bi radi v življenju počeli. Velik vpliv na zaposlitev v podjetju ima tudi organizacijska kultura podjetja, ki je zelo pomembna za brezhibno delovanje podjetja. Organizacijska kultura je eden izmed glavnih gradnikov, da podjetje deluje po svojih planih. Z njo se soočijo vsi vpleteni v podjetje, tako zaposleni v podjetju kot tudi management podjetja. Ogromen vpliv k kulturi podjetja doprinesejo že zaposleni sami, usmerja pa jih management organizacije. To je tudi cilj managementa; da v organizaciji vzpostavi takšno kulturo, ki bo podjetju ter zaposlenim najbolj ustrezala glede zadovoljstva, produktivnosti in uspešnosti. Zakaj je temu tako, bomo izvedeli v nadaljevanju zaključne strokovne naloge (Mats, 2002).

Pojem organizacijska kultura se v zadnjem času omenja zelo velikokrat, saj se v podjetjih vedno več dela na vzdušju in odnosih med zaposlenimi. Za kulturo v podjetju so zasluženi predvsem vodilni v podjetju, pri nekoliko starejših podjetjih, pa se kultura z vodilnimi lahko nekoliko spreminja skozi čas. Predvsem pri velikih podjetjih je organizacijska kultura še toliko bolj pomembna, saj med zaposlenimi ni veliko stikov, zaposleni se med seboj ne poznajo dovolj, lažje se vnamejo strasti in podobno (Kmetec & Markič, 2017).

Zelo pomembno vlogo pa ima organizacijska kultura tudi na nove zaposlene med uvajanjem na nova delovna mesta v podjetjih. Zelo pomembno je kako se novo zaposleni počuti med novimi sodelavci ter obratno, kako ga oni sprejmejo v svojo skupnost. Prav to bom opisal tudi v zaključni strokovni nalogi, saj sem se na tem mestu znašel tudi sam. Odločil sem se za novo delovno mesto v podjetju URH&CO d. o. o. (CO angl. company, v nadaljevanju CO). V podjetju smo to združili s prakso, ki sem jo opravljal v okviru študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Namen diplomske naloge je spoznati pomen organizacijske kulture na splošno, se o njej širše poučiti, kasneje pa še raziskati organizacijsko kulturo v podjetju URH&CO d. o. o. in ugotoviti njen vpliv na uvajanje novih zaposlenih v podjetju Urh.

Najprej bom predstavil teoretično podlago organizacijske kulture ter uvajanje na novo delovno mesto, zatem pa opisal še organizacijsko uglaševanje, ki je nekako skupni izraz za vse korake uvajanja na novo delovno mesto. V primeru se bom dotaknil še digitalnega uvajanja na novo delovno mesto, saj smo trenutno v času, ko veliko podjetji dela od doma in se tovrstnega sistema poslužuje vse več podjetij. Na koncu bom dodal še svoje doživetje uvajanja na delovno mesto v okviru prakse in z ugotovitvami dokončal zaključno strokovno nalogo.

# 1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je eden glavnih temeljev delovanja vsakega podjetja. Je ena izmed glavnih stvari s katerimi se ukvarja organizacija in njen management. Velik vpliv na to imajo že zaposleni sami, usmerja pa jih management podjetja. Prav to je cilj managementa in organizacije; da vzpostavi takšno kulturo v podjetju, ki bo ustrezala zaposlenim, hkrati pa bo podjetje delovalo ekonomsko odlično (Mats, 2002).

Počutje oziroma odnosi med zaposlenimi močno vplivajo na njihovo produktivnost. V kolikor bodo delavci v podjetju nezadovoljni, bodo z odporom prišli na delovno mesto, zato bo tudi produktivnost teh delavcev slabša. V kolikor pa bodo delavci na delovno mesto prišli z veseljem, jim bo vsak dan to nek nov izziv, pa bo tudi produktivnost in vzdušje v podjetju mnogo boljše. Prav k temu strmi vsaka organizacija in management podjetja (Mats, 2002).

Vsekakor kulture ne smemo enačiti z družbeno strukturo. Pojma sta si sicer zelo podobna, za razliko od kulture, ki obravnava delovanje družbe glede na pomen, ki ga ima za vpletene, pa družbena struktura obravnava delovanje družbe glede na njegove posledice na delovanje družbenega sistema (Mats, 2002).

## 1.1 Vrste organizacijskih kultur

Poznamo več vrst organizacijskih kultur: Hierarhična kultura, adhokratična kultura, tržna kultura, kultura vlog, klanska kultura, kultura moči, kultura dosežkov, kultura podpore. V nadaljevanju si bomo nekoliko podrobneje ogledali 3 izmed njih (Pheysey, 1993).

### 1.1.1 Hierarhična kultura

Začetki hierarhične kulture segajo v obdobje nemškega sociologa Maxa Webra, ki je v začetku 20. stoletja v Nemčiji, študiral vladne organizacije. Leta 1947 je Weber (v Cameron & Quinn, 2011) predstavil sedem glavnih atributov birokracije:

- specializacija,
- pravila,
- hierarhija,
- meritokracija,
- ločeno lastništvo,
- brezosebnost,
- odgovornost.

Vse te lastnosti oziroma smernice, so v tistih časih vodile do natančnega, korektnega in učinkovitega delovnega procesa. Vedelo se je kdo so vodilni, kdo ima besedo, pravila so bila jasna, delovna mesta in proces pa skrbno pod nadzorom. V tej obliki morajo biti vodje

odločni in dobri koordinatorji, saj upravljajo celoten proces v podjetju, podrejeni pa jih morajo v celoti upoštevati (Cameron & Quinn, 2011).

### 1.1.2 Kultura vlog

Ta oblika kulture se uporablja predvsem v večjih podjetjih in vladnih organizacijah. V kulturi vlog, ima vsak zaposleni svojo nalogo (vsak zaseda določeni položaj v podjetju). Od vsakega se pričakuje, da bo svojo vlogo opravil v celoti in se podjetje oziroma organizacija na to tudi zanese. Vsak mora na svojem področju ukrepati korektno in se ne sme po nepotrebnem vmešavati v področje drugega, saj tako lahko hitro pride do nepotrebnih nesporazumov (Pheyse, 1993).

### 1.1.3 Kultura dosežkov

V kulturi dosežkov zaposleni strmijo predvsem k dosežkom oziroma k svojem deležu pri delu podjetja. Ne zanašajo se toliko na pravila kot strmijo k temu da bodo stvari narejene in opravljene korektno. Zaposleni so trdno povezani s podjetjem, strmijo k dobremu delovanju podjetja ter pri delu večinoma uživajo. Rezultat te kulture so visoko motivirani ljudje, ki so željni dela (Pheyse, 1993).

## 1.2 Razlika med organizacijsko kulturo in klimo

Ko obravnavamo organizacijsko kulturo, nekako mislimo na celostni pojem. Organizacijska kultura obravnava zadeve bolj celostno, se ukvarja z običaji, navadami v podjetju, organizacijska klima, pa se osredotoča predvsem na odnose na relaciji vodstvo - zaposleni, ter zaposleni - zaposleni. Organizacijska klima, ki jo včasih imenujemo tudi vzdušje, govori o vzdušju v podjetju, zadovoljstvu zaposlenih, kar pa je na koncu tudi zelo velik dejavnik produktivnosti zaposlenih. Prav zato nikakor ne smemo zanemariti organizacijske klime kot zelo pomembnega dela organizacijske kulture (Kavšek, 2004).

## 1.3 Analiza organizacijske kulture

Raziskave oziroma analize so na tem področju lahko zelo težke. Prav analiza, ki se dotika managementa podjetja, od managerjev zahteva čas in predanost, kar pa je za njih včasih zelo težko. Managerji so večino časa zelo zasedeni in si za raziskave težko vzamejo čas. Pomembno pa je, da če delamo raziskavo področja in si management za našo raziskavo vzame čas, da je raziskava produktivna in ima produktivne posledice. Za podjetje mora biti raziskava koristna in vsebovati potencial za izboljšanje (Prša, 2010).

Analiza organizacijske kulture je lahko zelo kompleksen proces, ki zahteva popolno predanost. Prav zato se v literaturi pojavljata dva pristopa, ki jih bom v nadaljevanju na kratko tudi opisal (Prša, 2010).

Kvalitativni pristop, ki ga z drugo besedo lahko imenujemo tudi antropološki pristop, je način, ki ga uporabimo, ko smo si z organizacijo že blizu in že poznamo člane ter sestavo organizacije v grobem. Najbolj znane tehnike kvalitativnih metod so metode dnevnika, analiziranje kvalitativnih podatkov, opazovanje ter udeležba in podobno. Med najbolj uveljavljene in razširjene pa uvrščamo metodo poglobljenega intervjuja, katerega bom v podjetju URH&CO d. o. o. izvedel tudi sam (Prša, 2010).

Kvantitativni pristop, ki ga lahko imenujemo tudi psihološki pristop, pa raziskuje predvsem »dušo« oziroma osebnost organizacije, ki jo analiziramo. Ena najbolj pomembnih stvari, ki jo moramo vedeti je, da je proces analize popolnoma ločen od procesa zbiranja podatkov. Tehnike, ki se uporabljajo pri tovrstnem pristopu so klasični vprašalnik, opazovanje, merjenje in testiranje ter intervju. Tak pristop nam pomaga ugotoviti predvsem stališča, vrednote in prepričanja zaposlenih v podjetju oziroma organizaciji (Prša, 2010).

## **2 ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE IN UVAJANJE**

Zelo pomemben proces za novo zaposlene v podjetjih je organizacijsko uglasovanje. To je nekakšen načrt uvajanja novo zaposlenih v način dela podjetja, predstavitev nalog, dolžnosti, dnevne navade, vloge v podjetju in podobno. V tem obdobju novo zaposleni pridobijo ogromno informacij v zelo kratkem času in zato je dober načrt izvajanja tega procesa še toliko bolj pomemben. Posameznik se mora čim hitreje in hkrati čim bolj učinkovito vklopiti v podjetje (Jenko, 2021).

### **2.1 Klasično organizacijsko uglasovanje**

Organizacijsko uglasovanje (angl. onboarding), ima v slovenščini kar precej različnih prevodov, pravijo pa, da je najbolj ustrezen prevod organizacijsko uglasovanje. Nekateri besedo onboarding prevajajo še kot orientacija oziroma uvajalni seminar, usposabljanje, mentorstvo, organizacijska socializacija. Nekakšen komplet vsega pa predstavlja izraz organizacijsko uglasovanje, ki zajema vse prej naštetih procese (Breznik, 2021).

Ferk (2015) v svoji literaturi organizacijsko uglasovanje predstavi z besedami: »Organizacijsko uglasovanje je proces spremljanja in nudenja pomoči zaposlenim v prvih mesecih na novem delovnem mestu. Njegov glavni cilj je povečati produktivnost in storilnost ter ustvariti skladnost med organizacijo in zaposlenim. Skladnost obeh namreč poveča zadovoljstvo z delovnim mestom in zviša organizacijsko pripadnost, kar vpliva na zmanjšanje deleža zaposlenih, ki se odločijo delovno mesto zapustiti.«

### **2.2 Digitalno organizacijsko uglasovanje**

Zadnji dve leti pa živimo v nekoliko bolj specifičnih časih. Približno dve leti mineva od začetka epidemije novega koronavirusa (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju



COVID-19). Veliko organizacij, ki jim delo to dopušča, so pričele z delom od doma, sestanki so se preselili na Zoom, Skype ali Teams seje, pravi osebni stiki so se nekako izgubili. Tudi proces organizacijskega uglasovanja oziroma angleško onboarding, se je moral preseliti v digitalni, oziroma s tujko online svet. Uvajanje zaposlenih (angl. online onboarding), pa za veliko podjetji predstavlja velik izziv ali celo problem. Vse skupaj naj bi sicer potekalo po enakih načelih, vendar pa so novo zaposleni v tem primeru prikrajšani za kar nekaj stvari. Veliko se lahko novo zaposleni naučijo že samo z opazovanjem svojih sodelavcev, v kakršnekoli »delovne« informacije lahko od sodelavcev dobijo takoj; zaradi neposredne in neformalne komunikacije tudi v boljšem vzdušju in še bi lahko naštevali. Vsekakor pa to lahko predstavlja problem tudi za delodajalca, saj marsikdo do sedaj tega ni bil več (Goodermote, 2020).

Trajanje tega procesa je zelo odvisno od same organizacije in od pričakovanj od zaposlenega v smislu, kaj vse se mora zaposleni priučiti. V ta proces so lahko vključeni le vodilni, vodje oddelkov ali pa vsi zaposleni. Vse to je odvisno od podjetja in delovnega mesta na katerega se novo zaposleni uvaja (Jenko, 2021).

### **2.3 Uvajanje novih sodelavcev**

Pri uvajanju novih zaposlenih praktično gre za to, da se novi sodelavec nauči določene naloge oziroma dela, ki ga bo opravljal učinkovito ter samostojno. Vse to pa bi lahko rekli, da izhaja že iz pradavnine, ko so se mlajši od starejših učili lova, nabiralništva in podobnih reči, le da nekoliko drugače kot to počnemo danes (Stanek, 2016).

Ko v podjetju nekoga na novo zaposlimo, se uvajanje šele prične. V samem začetku, ko se novo zaposleni privajajo oziroma uvajajo na novo delovno mesto in novo okolje, je produktivnost njih navadno nizka. Vse to pa je posledica novega okolja v podjetju, novih ljudi oziroma sodelavcev, načina dela in tako dalje. Sčasoma, ko se zaposleni privadi na novo delovno mesto in če mu klima podjetja ustreza, pa lahko pričakujemo tudi dvig produktivnosti (OK Consulting, brez datuma).

Zelo pomemben proces za novo zaposlene v podjetjih je organizacijsko uglasovanje. To je nekakšen načrt uvajanja novo zaposlenih v način dela podjetja, predstavitev nalog, dolžnosti, dnevne navade, vloge v podjetju in podobno. V tem obdobju novo zaposleni pridobijo ogromno informacij v zelo kratkem času in zato je dober načrt izvajanja tega procesa še toliko bolj pomemben. Posameznik se mora čim hitreje in hkrati čim bolj učinkovito vklopiti v podjetje (Jenko, 2021).

Uvajanje novo zaposlenih poteka po podjetjih različno, odvisno je od vsakega podjetja posebej. Nekatera srednja in večja podjetja pripravijo uvajanja za več zaposlenih skupaj, v manjših, ki pa na novo zaposlijo na primer le eno osebo, pa to enostavno ne gre. Dolžina procesa uvajanja je odvisna od samega podjetja in pa njihovega načrta uvajanja novih zaposlenih. Zato je pomembno, da si vsako podjetje zase sestavi načrt, ki je čim bolj

optimiziran, da se za ta proces porabi čim manj časa, a je hkrati kar se da učinkovit (OK Consulting, brez datuma).

Do danes se je razvilo že precej oblik uvajanja na delovno mesto. Če pogledamo nekoliko v preteklost, se je razvilo že kar precej trendov kot na primer pripravništvo, vajeništvo, prakse, štipendiranja, poskusna dela in podobno (Stanek, 2016).

Postopki uvajanj so, kot sem že zgoraj omenil, od podjetja do podjetja različni. Vsako ima svoje mnenje in svoj način kako to narediti najboljše, saj se tudi način dela in procesi v podjetjih zelo razlikujejo. Zaposleni pa mora seveda imeti določeno znanje. Brez znanja enostavno nimamo podlage na kateri bi lahko gradili. V kolikor se hočemo nekaj naučiti brez predhodnega znanja teorije, je ta proces veliko daljši, saj moramo najprej obdelati teoretične osnove. To si v primeru uvajanja na novo delovno mesto predstavljamo kot zadevo, ki jo imamo že opravljeno, bodisi iz ustrezne šole, bodisi iz prejšnjega delovnega mesta (Stanek, 2016).

Temu sledi praksa. Praksa je druga stvar brez katere enostavno ni poti do uspeha. Jan Amos Komensky, ki je bil češki učitelj, pisatelj, filozof, pedagog in teolog, je že v sedemnajstem stoletju dejal, da bodo učenci mnogo bolj motivirani, če bodo lahko svoje teoretično znanje uporabili tudi v praksi. V tem primeru se učenci tudi več in bolj z razumevanjem naučijo stvari. Takšno znanje, ki ga pridobijo s povezavo teorije in prakse, je tudi najbolj učinkovito (Dibelčar, 2010).

### **3 RAZISKAVA**

#### **3.1 Metodologija**

Metodologija je zelo pomemben del naloge oziroma raziskave. Zelo pomembno je, da se že v samem začetku raziskave, podrobno opredelimo glede načinov raziskave in končnega cilja oziroma željenega rezultata raziskave. Tako si naredimo osnovo za raziskavo, da potem poteka delo čimbolj nemoteno in tekoče (Lambert & Lambert, 2012).

##### **3.1.1 Opisna raziskava**

Namen opisne raziskave je predvsem opisati proučevano zadevo ter predstaviti njene značilnosti in povezave z drugimi zadevami. Je ena najbolj splošnih in enostavnih raziskav, s katero pa lahko zajamemo ogromno informacij. Izberemo jo takrat, kadar je naš cilj predstaviti kdo je bil vpleten v neko zadevo, kaj vse je bilo vključeno ter kraj odvijanja opazovanega pojava. To raziskavo sem izvedel s pomočjo različnih virov, uporabil pa sem jo predvsem za teoretični del strokovne naloge (Lambert & Lambert, 2012).

### 3.1.2 Primerjalna raziskava

Primerjalne raziskave uporabljamo, ko želimo primerjati dve oziroma več zadev med seboj. Uporabimo jo, ko želimo izvedeti v čem in na kakšen način se zadeve med seboj razlikujejo. Zanimivost primerjalne raziskave je, da s primerjanjem stvari pridemo do različnih ugotovitev. To pa nam lahko sproži nova vprašanja, ki jih lahko raziščemo. To raziskavo sem izvedel s pomočjo povezave med praktičnim delom v podjetju, oziroma z metodo uvajanja novih sodelavcev v podjetju URH&CO d. o. o. ter teoretično vsebino uvajanja novih sodelavcev v podjetjih na splošno, na podlagi različnih virov (Freiberger, 2019).

### 3.1.3 Eksperimentalna, praktična raziskava

Eksperimentalni pristop raziskovanja izvedemo z daljšim spremljanjem in zapisovanjem izbranih vrednosti, oziroma z opazovanjem. Primerjamo stvari, ki jih opazimo in jih povežemo z neko logiko, ki pa običajno ni najbolj enostavna. Eksperimentalne raziskave se izvajajo precej pogosto, saj nekako velja, da se teoriji, ki ni eksperimentalno podprta ne zaupa toliko kot eksperimentalno podprti teoriji. Raziskave se lahko izvajajo na terenu ali v laboratoriju. To raziskavo sem izvedel s pomočjo izvajanja strokovne prakse v podjetju URH&CO d. o. o. V okviru prakse so me uvedli na novo delovno mesto, in sicer delo v administraciji, ki ga bom natančneje opisal v nadaljevanju (Formplus Blog, 2021).

## 3.2 Zbiranje podatkov

Podatke za raziskave sem za svojo opisno raziskavo zbiral s pomočjo člankov ter internetne literature. Za primerjalno ter eksperimentalno raziskavo, pa sem povezal podatke iz opisne raziskave s podatki pridobljenimi na moji strokovni praksi. V podjetju sem opazoval predvsem proces uvajanja na novo delovno mesto ter organizacijsko kulturo v podjetju.

## 3.3 Predstavitev podjetja URH&CO d. o. o.

Tabela 1 nam prikazuje glavne podatke podjetja URH&CO d. o. o., ki ima sedež v Preserju na naslovu Preserje 35a.

*Tabela 1: Podatki podjetja*

<b>Naziv</b>	URH & CO d. o. o., podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve d.o.o., Preserje
<b>Skrajšan naziv</b>	URH&CO d. o. o. Preserje
<b>Naslov</b>	Preserje 35A, 1352 Preserje

se nadaljuje

*Tabela 1: Podatki podjetja (nad.)*

<b>Matična številka</b>	5872600
<b>Davčna številka</b>	SI68227477
<b>Zastopniki</b>	Romana Mirjam Urh, direktor
<b>Družbeniki</b>	Romana Mirjam Urh, Vinko Urh
<b>Vrsta kapitala</b>	Domači

*Vir: lastno delo.*

### **3.4 Zgodovina podjetja**

Začetki družinskega podjetja URH&CO d. o. o. segajo v leto 1991, ko sta se mlad par, Vinko in Romana Mirjam Urh, odločila začeti izdelovati otroško konfekcijo. V začetku so bili njuni glavni produkti otroške prevleke za vzglavnike ter odeje, rjuhe in podobno, kasneje pa sta svoj izbor razširila.

V samem začetku seveda nista imela denarja za drage najemnine poslovnih prostorov, zato jima ni preostalo drugega, kot da si uredita poslovne prostore kar v domači hiši. Najprej sta si uredila en prostor za pisarno, drugi pa za delavnico oziroma krojilnico in šivalnico hkrati. V začetku je to popolnoma zadostovalo za potrebe malega podjetja in na ta način je podjetje delovalo približno štiri leta. Manjšo oviro je v začetku predstavljala le kmetija, ki so jo imeli doma. Poleg napornih začetkov v podjetju, je svoj čas zahtevala še kmetija, zato doma nikoli ni zmanjkalo dela. Kmalu po smrti Romaninega očeta, pa se je kmetija kar močno zmanjšala, saj sami niso več zmogli kvalitetno urediti vseh stvari. Tako sta se Vinko in Romana lahko še bolj skoncentrirala na delo v podjetju. Romana je bila krojač in šivilja, Vinko pa je izdelke tržil in prodajal po domovih. Kmalu se jima je pridružil tudi prvi zaposleni delavec in tako se je podjetje začelo širiti.

17.05.1995 sta Romana in Vinko Urh, ustanovila podjetje URH&CO d. o. o., kot ga poznamo še danes. Prve svoje prostore so imeli najete v Borovnici, kjer je imelo podjetje tudi svoj sedež. Gospodarstvo se je takrat hitro spreminjalo, podjetje pa se mu je bilo primorano prilagajati. Tako so se spremenili tudi glavni produkti podjetja. Otroško konfekcijo so kmalu zamenjale sedežne in okrasne blazine, ki pa jih podjetje proizvaja še danes. Zelo hitro zatem so pričeli tudi s proizvodnjo ležalnih blazin za na plažo, ki podjetju predstavljajo velik del prodaje še danes.

Skozi čas se je podjetje širilo tako z zaposlenimi kot tudi s svojimi kapacitetami. Tako so prostori, ki so jih imeli najete v Borovnici, kmalu postali pretesni in leta 2002 je podjetje začelo z gradnjo novih lastnih prostorov v Preserju, kjer je podjetje tudi začelo svojo pot.

Podjetje je tako sredstva dolgoročno investiralo in se leta 2003 preselilo v svoje lastne prostore, kjer deluje še danes.

### **3.5 Podjetje URH&CO d. o. o. danes**

Podjetje danes zaposluje deset delavcev: štiri šivilje, modelarko, vezista, komercialista, delavca v proizvodnji, vodjo proizvodnje ter direktorja. Trenutno se intenzivno išče še strokovnjaka na področju modelarstva, ki bi ga na novo zaposlili, saj je trenutno v podjetju to tako imenovano ozko grlo.

Za podjetje URH glavni trg predstavlja Slovenija. Zelo velik delež pokrivajo gostinski obrati, lokali in restavracije, za katere se izdelujejo predvsem sedežne blazine po meri, predpasniki ter prti.

Večinski delež vseeno predstavljajo večje trgovske verige v Sloveniji ter nekatere v tujini:

- Spar Slovenija,
- Engrotuš,
- Mercator,
- Lesnina Slovenija,
- Lesnina Srbija,
- Lesnina Hrvaška,
- Intersport Slovenija,
- Intersport Hrvaška,
- Kemoplast,
- Akvonij.

Podjetje je s tujino začelo poslovati po selitvi v nove prostore. Vrata v tujino jim je odprl Mercator, s katerim pa danes poslujejo le še minimalno.

Nabor izdelkov, ki jih podjetje izdeluje danes, je že zelo širok. V zadnjem obdobju upadanja epidemije COVID-19, so v podjetju opazili porast prenov gostinskih obratov, posledično je nastalo večje povpraševanje po sedežnih blazinah in prtih. Nekoliko pa so zmanjšali prodajo v trgovskih centrih, saj so omejitve za preprečevanje širjenja virusa omejile dostop do trgovin. Glavni produkti, ki jih podjetje trenutno trži so: ležalne blazine, okrasne blazine, sedežne blazine, predpasniki, copati, prti in tekači ter izdelki po meri.

### **3.6 Kadrovska struktura podjetja**

Spodnja tabela 2 nam prikazuje kako je podjetje URH kadrovsko sestavljeno. Vodi ga direktorica, njena desna roka pa sta potnik ter vodja proizvodnje. Lahko bi rekli, da je starost

zaposlenih v podjetju v povprečju že kar precej visoka, stopnja izobrazbe pa na nivoju izobrazb, ki jih podjetje potrebuje na določenih mestih.

*Tabela 2: Kadrovska struktura podjetja URH&CO d. o. o. Preserje*

<b>Delovno mesto</b>	<b>Status</b>	<b>Starost [v letih]</b>	<b>Stopnja izobrazbe</b>	<b>Delovna doba [v letih]</b>	<b>Delovna doba v podjetju Urh [v letih]</b>
Direktor	bolniška odsotnost	50	VI.	32	26
Vodja proizvodnje	aktiven	47	V.	26	26
Komercialist	aktiven	28	VI.	5	5
Modelarka	bolniška odsotnost	44	V.	25	14
Modelarka	aktiven	47	IV.	29	16
Vezist	aktiven	26	VI.	3	3
Skladiščni delavec	aktiven	32	V.	6	4
Šivilja 1	aktiven	51	IV.	33	14
Šivilja 2	aktiven	48	IV.	31	22
Šivilja 3	aktiven	55	IV.	29	4
Šivilja 4	aktiven	44	IV.	24	1
Študent - administrativni delavec	aktiven	23	V.		

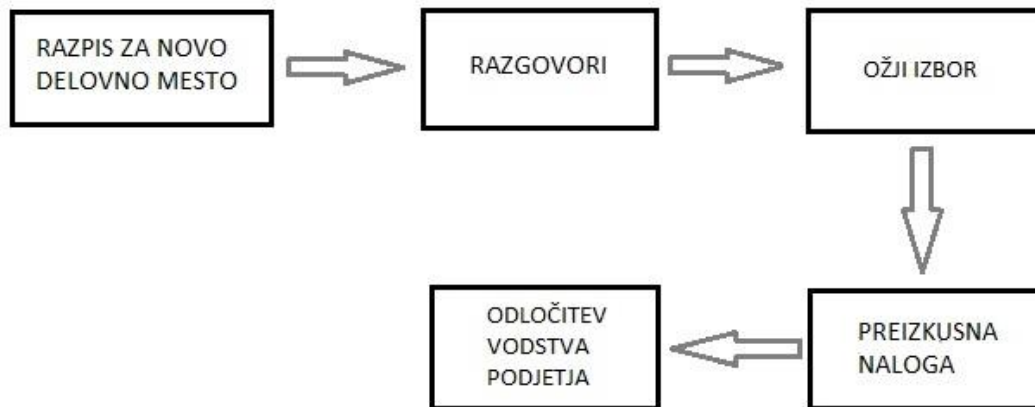
*Vir: lastno delo.*

### **3.7 Uvajanje novih sodelavcev v podjetju URH&CO d. o. o.**

Potek uvajanja zaposlenih v podjetju poteka nekako v naslednjih korakih, ki pa jih prikazuje tudi slika 1:

- objava razpisa,
- razgovor,
- ožji izbor,
- preizkusna naloga,
- zaposlitev za nedoločen ali določen čas s poizkusno dobo.

Slika 1: Potek zaposlitve novega delavca v podjetju URH



Vir: lastno delo.

Podjetje URH&CO d. o. o., kot večina podjetij, objavi razpis za novo delovno mesto. Do sedaj so zaposlovali šivilje, trgovske potnike oziroma komercialiste, modelarke ter splošne delavce v pakirnici oziroma skladišču. Podjetje svojo prsto delovno mesto navadno oglašuje na svoji uradni Facebook in Instagram strani, na svoji spletni strani ter občasno tudi na radijskih postajah. V večini primerov se je prijavilo kar nekaj ljudi.

Podjetje nato glede na pridobljene življenjepise, izkušnje, prejšnje zaposlitve oziroma reference delavcev, sklene koga bodo povabili na bolj podroben razgovor v podjetje. Po razgovoru običajno kandidat dobi določeno nalogo s svojega področja. Tako na primer šivilja dobi v delo predpasnik, modelarka mora oblikovati sedežno blazino za izbran stol, ki mora biti po meri in tako dalje. Zatem »podjetje« oceni, kako dobro je njihovo znanje in kakšne so kandidatove spretnosti.

Razgovore in preizkusne naloge podjetje opravi z nekaj delavci, nato pa se vodstvo podjetja skupaj odloči, kateri kandidat bi bil najbolj primeren za zaposlitev v podjetju. Kot mi je v intervjuju dejala direktorica podjetja Urh, se je že nemalokrat v podjetju zgodilo, da so novo zaposlene iskali neuspešno. Spomnim se njenih besed, ki so se glasile približno tako: »Ni problem dobiti delavcev. Problem je dobiti dobre delavce, ki bodo odgovorno, z veseljem ter učinkovito opravljali svoje naloge v našem podjetju.«

Podjetje vsakemu, ki ga izbere, ponudi zaposlitev, bodisi za določen, bodisi za nedoločen čas, s preizkusno dobo nekaj mesecev. V kolikor se novo zaposleni uspešno izkaže na delovnem mestu in vključi v kolektiv, mu podjetje, če mu tega ni ponudilo že na začetku, ponudi v podpis pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Podjetje na podoben princip zaposluje vse delavce že od samega začetka in izkazal se je za uspešnega.

### **3.8 Analiza organizacijske kulture v podjetju URH&CO d. o. o.**

#### **3.8.1 Cilji analize**

Glavni cilj analize je predvsem prepoznati organizacijsko kulturo podjetja URH&CO d. o. o. V raziskavi bom opazoval prepoznavanje organizacijske kulture podjetja s strani zaposlenih ter ugotovil, kakšne želje imajo glede tega zaposleni v podjetju. Na podlagi te analize in intervjuja z direktorico podjetja, pa bom poizkusil raziskati, kako organizacijska kultura vpliva na uvajanje novih zaposlenih v podjetju.

#### **3.8.2 Metode dela**

Glavne metode, ki jih bom uporabil pri analizi organizacijske kulture v podjetju URH&CO d. o. o., sem razdelil po korakih:

- 1. korak: vzpostaviti stik z vodstvom podjetja ter pridobiti soglasje o analizi organizacijske kulture njihovega podjetja ter vpliva le - te na zaposlovanje novih zaposlenih,
- 2. korak: izbira ustrezne metode dela. Pripraviti vprašalnike ter intervjuje za anketirance ter intervjuvance v podjetju. Izbral sem vprašalnike za ocenjevanje organizacijske kulture (v nadaljevanju OCAI). Vprašalnik je sestavljen iz dveh enakih sklopov vprašanj, in sicer prvi sklop za trenutno stanje v podjetju in drugi sklop za željena pričakovanja. Vsak sklop ima šest vprašanj in pri vsakem štiri možne odgovore,
- 3. korak: pridobiti izpolnjene vprašalnike ter pridobljene podatke obdelati,
- 4. korak: vnos podatkov v računalniški program za obdelavo podatkov Microsoft Excel (angl. Microsoft office Excel, v nadaljevanju MS Excel) ter priprava grafikonov,
- 5. korak: ugotoviti trenutno organizacijsko kulturo v podjetju ter pričakovanja zaposlenih o organizacijski kulturi v prihodnje.

Kot glavno metodo pri analizi organizacijske kulture bom uporabil kratek vprašalnik z direktorico podjetja URH&CO d. o. o. ter z vsemi zaposlenimi v organizaciji. Direktorici podjetja bom ločeno pripravil še krajši intervju, ki ga bom izvedel osebno v podjetju.

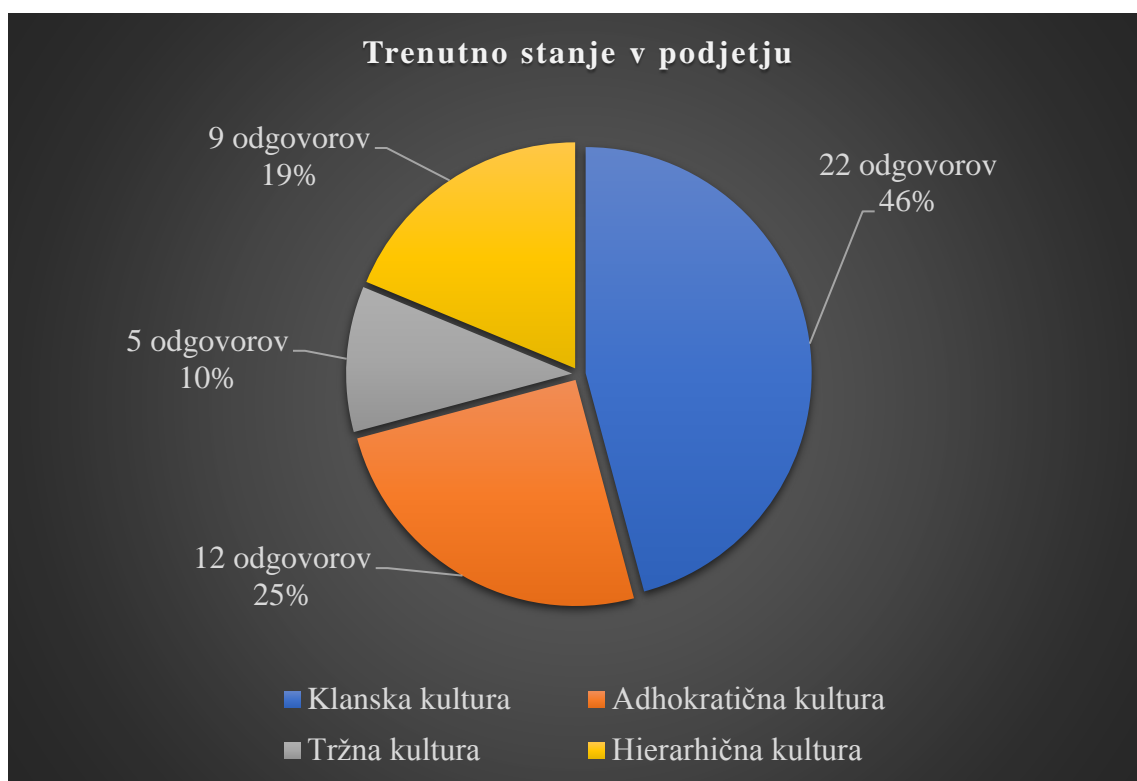
#### **3.8.3 Rezultati analize**

Odgovore, ki so jih zaposleni v podjetju URH obkrožili na OCAI vprašalnikih, sem vnesel v tabelo v MS Excel računalniški program. Pod vsakim odgovorom se je skrival zapis, ki je opisoval določeno organizacijsko kulturo. Preštel sem odgovore, ki so skrivali opis enake organizacijske kulture in na podlagi tega ugotovil, katera organizacijska kultura trenutno prevladuje v podjetju. Enaka vprašanja so morali zaposleni rešiti tudi glede prihodnosti v podjetju.



Slika 2 prikazuje trenutno stanje v podjetju. Iz grafa lahko razberemo, da v podjetju prevladuje klanska kultura. To pomeni, da je med zaposlenimi visoka stopnja povezanosti, za podjetje je značilno timsko delo, sodelovanje in odločanje na podlagi več soglasij. Organizacijsko lepilo, ki drži organizacijo skupaj, pa sta zvestoba in medsebojno zaupanje. Uspeh v organizaciji je opredeljen na podlagi timskega dela, skrbi za ljudi, predanosti zaposlenih ter razvoja človeških virov.

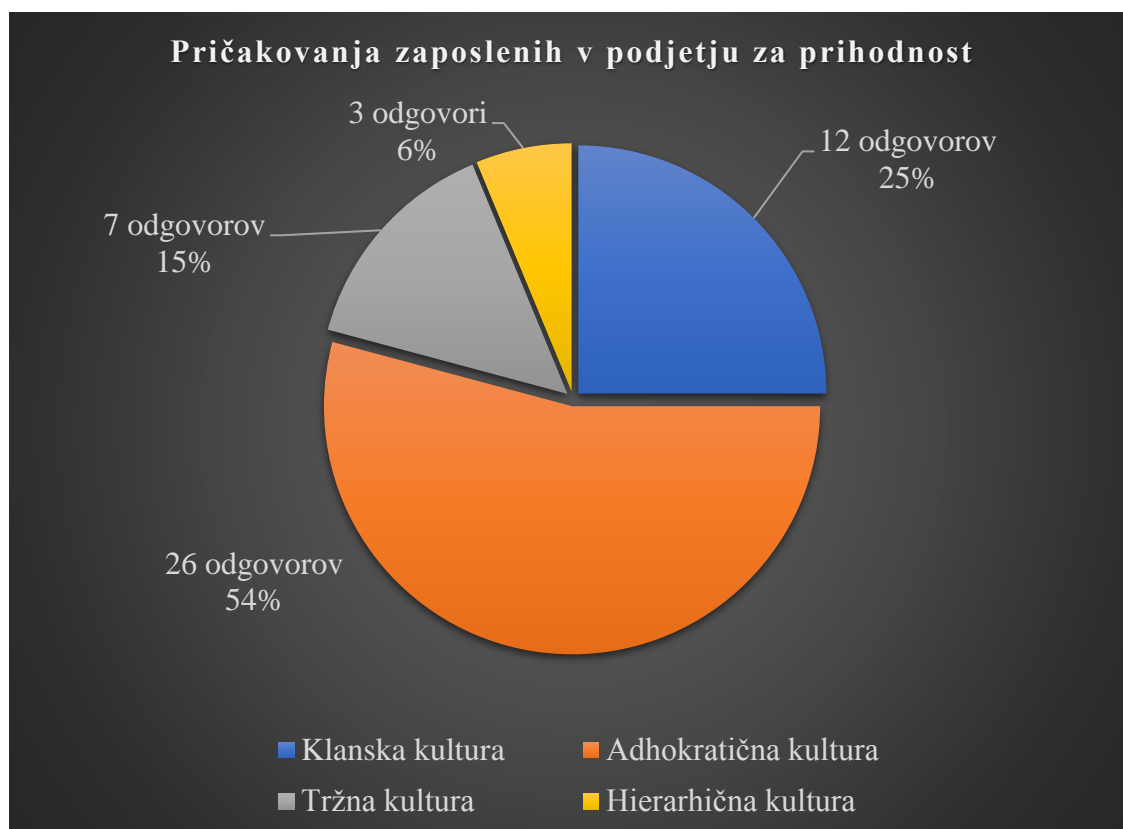
Slika 2: Graf trenutnega stanja v podjetju



Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje stanje, ki bi si ga zaposleni želeli v podjetju. Kot lahko razberemo iz grafa, si v podjetju želijo bolj adhokratično kulturo. V podjetju je precej uveljavljena klanska kultura, katero smo lahko tudi razbrali iz vprašalnikov, zato zaposleni k temu po vsej verjetnosti ne stremijo več toliko. Rezultati kažejo, da so zaposleni visoko motivirani in so pripravljeni vztrajati in tvegati. Organizacijsko lepilo, h kateremu stremijo zaposleni, je predanost inovacijam ter razvoju, hkrati pa želijo odličnost oz. da bo podjetje med najboljšimi. Konkurenčno vodstvo na trgu bo moralo biti ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 3: Graf pričakovanja zaposlenih v podjetju za prihodnost



Vir: lastno delo.

### 3.9 Vplivi organizacijske kulture na uvajanje novih zaposlenih

Da bi ugotovil kako organizacijska kultura podjetja vpliva na ljudi, ki se na novo zaposlijo v podjetju, sem najprej opravil zgoraj omenjeno raziskavo organizacijske kulture podjetja.

Kot omenjeno, sem ugotovil, da v podjetju prevladuje klanska organizacijska kultura. To pomeni, da so zaposleni kot velika družina, ki drži skupaj in vsi skupaj tvorijo celoto. To je lahko za uvajanje novih ljudi v kolektiv podjetja dobro ali pa slabo.

Za podjetje samo je to lahko velika prednost, saj v primeru zaposlitve nove osebe, že kolektiv sam pokaže ali je oseba ustrezna za delo v podjetju ali ne. Tako jo kolektiv lahko hitro »izloči« oziroma je ne sprejme najbolje in je to dober znak za vodstvo podjetja, da oseba morda ni ustrezna.

Lahko pa je to za podjetje tudi slabost, kajti kolektiv je lahko preveč samosvoj, neodprt za nove ljudi v smislu mišljenja, da nihče ni tako dober kot oni, oziroma malokdo lahko deluje z njimi. Kolektiv bo v tem primeru lahko zavrnil zelo sposobno osebo, ki pa bi se morda s časom odlično vključila v kolektiv in podjetju pripomogla v večji meri.

Kot je v intervjuju omenila tudi direktorica podjetja Urh, se je podobna zgodba zgodila tudi njim. Objavili so razpis, prijavilo se je kar nekaj kandidatk in izmed njih so izbrali šiviljo, ki se jim je zdela najbolj ustrezna. V poizkusnem obdobju se je izkazala za dobro šiviljo in odločili so se ji podaljšati pogodbo za tri mesece. Zaposleni so se sicer ujeli z njo, vendar med njimi nikakor ni bilo prave povezave oz. »kemije« kot med ostalimi zaposlenimi. Po približno dveh mesecih se je pokazalo tudi to, da je šivilja precej površna. Manjkajoče všivne etikete, slabo zašite stvari, površno obrnjene prevleke in podobno so kazali na nekvalitetno opravljeno delo. Vse to se je odražalo tudi na počutju in vzdušju kolektiva. Kolektiv je bil nezadovoljen, vladalo je slabo razpoloženje v podjetju in nekateri izdelki niso bili več popolni, kot je to zahtevalo podjetje. Tako je kolektiv sam pokazal nezadovoljstvo že pred dejanskimi napakami, nezanesljivim delom in slabim vedenjem novo zaposlene šivilje, ki se nikakor ni mogla dobro vključiti v kolektiv.

#### **4 STROKOVNA PRAKSA V PODJETJU URH&CO D. O. O.**

V okviru študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smo imeli v predmetniku tretjega letnika tudi strokovno prakso. Predpisan obseg strokovne prakse je bil 180 ur, kar mi ni predstavljalo večje težave, saj sem že med študijem redno opravljal študentska dela. Doma imamo družinsko podjetje, v katerem sem že od malega opravljal različne naloge oziroma dela. Od lepljenja znamk na kuverte kot otrok, do pakiranja v skladišču, pomoči pri krojenju, dela na terenu kot komercialist in dostavnik ter v času prvega zaprtja države zaradi epidemije COVID-19, tudi šivanje mask za preprečevanje širjenja virusa.

Nekako sem poznal že skoraj vse procese v podjetju, vsaj v grobem. Že dlje časa se je v podjetju kazala potreba po pomoči v administrativnih zadevah. Na tem mestu je zaposlena ena oseba, ki ureja naročila, paketno dostavo in podobno, druga oseba pa kot človek za vse, če se lahko tako izrazim. Njene naloge so bile pripravljane ponudb, spremljanje TRR in priprava prejetih naročil ter delavnih nalogov, vnos prejetih računov v program podjetja, naročila tkanin, pene in ostalih surovin in še bi lahko našteval. Prav zaradi tega je bila oseba na tem delovnem mestu večinoma preobremenjena, kar je predstavljalo vedno večji problem za podjetje in tudi za samo osebo, ki je bila zaposlena na tem delovnem mestu. Zato se je začelo iskanje rešitev. Rešitve za tovrstne probleme seveda niso enostavne, saj je uvajanje novega zaposlenega na tovrstno delovno mesto precej specifično. Dejansko ima oseba na tem delovnem mestu popoln vpogled v poslovanje podjetja, transakcijski račun in podobno. Prav zato podjetje ni želelo uvajati tretje, nepoznane osebe na to delovno mesto. Tako se je pokazala kot dobra možnost in priložnost, da se na to delovno mesto začnem uvajati sam.

Ta proces je bil seveda tudi smiseln in enostavnejši, saj sem ogromno stvari iz podjetja ter njegovih procesov, poznal že iz preteklih let. Tako smo se z vodstvom podjetja dogovorili, da se bom v okviru strokovne prakse in tudi prihodnjega dela v podjetju, začel uvajati na novo delovno mesto.

Po praksi, ko je bilo treba v sklopu predmeta strokovna praksa, v obliki seminarske naloge zajeti delo na praksi, pa sem imel tako tudi odlično možnost priprave razširjene seminarske naloge, tudi kot zaključno strokovno nalogo. To se mi je zdelo imenitna priložnost, za katero sem se z veseljem odločil.

#### **4.1 Potek strokovne prakse**

Seveda, sem imel nekaj privilegijev, če se lahko tako izrazim, saj mi ni bilo treba iti čez proces razgovora in izbiranja novega zaposlenega v podjetju, kot je v podjetju v navadi ob uvajanju novo zaposlenega. Zato sem kaj hitro začel z delom v podjetju.

Urediti je bilo potrebno le administrativne zadeve, kot so prijava prakse in podpis soglasij ter dogovor za termin opravljanja prakse v podjetju URH&CO d. o. o. V podjetju smo uspeli dogovoriti za poletni termin opravljanja strokovne prakse, saj sem v tem času končal z obiskovanjem 3. letnika na Ekonomski fakulteti VPŠ. Tako sem strokovno prakso opravljal od konca junija do sredine avgusta, saj je imelo podjetje vmes še kolektivni dopust. Strokovno prakso smo, soglasno s podjetjem, razdelili na tri sklope in si s tem zadali tudi končni cilj. Kot cilj prakse smo določili, da bi na koncu lahko osnovne stvari opravljal že samostojno, kar je zajemalo pripravo ponudb, pregled transakcijskega računa in pripravo prejetih naročil, odgovarjanje na e-pošto ter vnos prejetih faktur v program oziroma sistem podjetja.

##### **4.1.1 Prvi sklop**

Kot prvi sklop dela v podjetju, smo okvirno določili prvi teden opravljanja prakse. Pod ta sklop je spadalo zgolj opazovanje dela mentorice. Precej teoretičnega znanja sem že imel od preteklega dela v podjetju, kar nekajkrat pa mi je prav prišlo tudi znanje, ki sem ga pridobil na Ekonomski fakulteti. Tako sem prvi teden bolj ali manj le opazoval delo mentorice, ona pa mi je stvari ob svojem delu hkrati še razlagala. Če česa nisem vedel, mi je brez problema vse razložila. Ta način dela se mi je zdel odličen, saj sem se že z opazovanjem in spremljanjem z zanimanjem, veliko naučil. Hkrati pa nisem zaustavljal delovnega procesa, kar bi se lahko zgodilo, če bi me mentorica že prvi dan posedla za računalnik in bi po njenih navodilih delal sam. Ob tem sem spoznal že večino del, ki jih opravlja mentorica, od komunikacije po elektronski pošti, do priprave ponudb in upravljanja s programom, ki ga podjetje uporablja za svoje delovanje.

##### **4.1.2 Drugi sklop**

Drugi sklop je bil glede na opravljene ure najbolj obsežen. Zajemal je moje delo na računalniku, z nadzorom in navodili mentorice. Tako sva začela z najbolj enostavnimi nalogami, kot je jutranji pregled elektronske pošte, brisanje neželenih sporočil in hitrimi odgovori, kjer je to mogoče. Ko sva preletela elektronsko pošto, sva si z rdečimi zastavicami

v elektronski pošti, označila stvari, ki potrebujejo nekoliko več pozornosti in časa. Potem sva vsako jutro pregledala še transakcijski račun, plačala kar je bilo potrebnega in obdelala prejeta naročila ter delovne naloge, saj podjetje posluje s 100% avansom. Zatem so občasno sledili krajši sestanki s komercialistom in vodjo proizvodnje. Ko smo se pogovorili o vseh zadevah, sva z mentorico začela s pripravo najrazličnejših ponudb, tako za trgovine kot tudi fizične osebe. Od klopi po meri, tapeciranja, do novih izdelkov in kolekcij za trgovine in podobno. Mentorica je dejala, da je prav na tem mestu najbolj preobremenjena, saj enostavno ne zmore vseh ponudb pripraviti sama. Tako sem ji na drugem računalniku, po predhodnih navodilih, spisal ponudbo v programu, nato pa sva skupaj določila cene iz ustreznega cenika ali s kalkulacijo / računskim postopkom. Tako sem začel tudi samostojno vnašati prejete fakture v sistem podjetja. Običajno se to dela enkrat tedensko.

Največji izziv mi je bila priprava kalkulacije za izdelke po meri. Kalkulacija za te izdelke je sestavljena iz stroška materiala (navadno so to tkanina, poliuretansko polnilo, zadrga in podobno) ter stroška dela. Najtežje pri tem mi je bilo določiti strošek dela, saj se mi niti sanjalo ni, koliko delo dejansko stane. Spoznal sem, da je material v večini primerov zelo poceni v primerjavi s stroškom dela.

Tako približno sta izgledala tudi naslednja dva tedna strokovne prakse. Vedno več stvari sem lahko delal samostojno, včasih pa sem seveda naredil tudi kakšno napako. Prav zato sva v tem obdobju vse stvari na koncu skupaj pregledala in tako morebitne napake odpravila.

#### 4.1.3 Tretji sklop

Zadnji teden strokovne prakse je zajemal že precej samostojnega dela. Z mentorico sva se dogovorila tudi o prihodnjem delu v podjetju, zato sva si začela deliti delo. Prevezel sem ponudbe in kalkulacije za fizične stranke, obdelavo transakcijskega računa, pripravo prejetih naročil in delovnih nalogov za plačane zadeve ter naročanje materiala (poliuretanske pene ter tkanin), mentorica pa je urejala zadeve z večjimi podjetji, kot na primer Spar, Tuš, Intersport, urejala pogodbe z zaposlenimi, pripravljala in posodabljala ustrezne cenike in drugo.

## 4.2 Delo v podjetju po opravljeni strokovni praksi

Praksa se je razvila v redno študentsko delo in še danes delam v podjetju na tem delovnem mestu. Pokazalo se je, da sta za to delovno mesto v podjetju potrebni dve osebi oziroma vsaj še ena oseba, ki občasno vskoči na pomoč. Mentorica je žal zaradi preteklih let, v katerih je bila močno preobremenjena, izgorela in je zelo hitro po opravljeni praksi odšla na bolniško odsotnost, na kateri je še danes. Tako je vse njeno delo padlo name in primoran sem se bil naučiti še veliko novih stvari. Z najožjo sodelavko sva si določene stvari razdelila, tako da pomagava eden drugemu in je zato delo v težkih in zasedenih obdobjih precej lažje. Vsekakor pa menim, da bo v podjetju slej ko prej potrebna dodatna pomoč na tem delovnem

mestu, saj že sedaj opažam, da sem velikokrat v položaju, ko enostavno ne uspem stvari narediti sproti in mi ostajajo za dan, dva ali tri kasneje.

## **SKLEP**

Kot sem omenil že prej, sem v sklopu prakse na Ekonomski fakulteti opravil tudi uvajanje na novo delovno mesto v podjetju URH&CO d. o. o. Tako se mi je zdela odlična priložnost, da zadevo še bolj podobno raziščem. Z mentorjem sva dodala še poglavje organizacijske kulture in njen vpliv na uvajanje novih zaposlenih v podjetju. Tako je nastala dispozicija za pripravo diplomske oz. zaključne strokovne naloge. Naslov mi je bil zelo privlačen in zanimiv, zato sem se hitro spravil k pisanju. Ko sem imel narejene približno polovico naloge, pa se mi je pisanje ustavilo. Imel sem veliko dela v študentski »službi« saj sem ravno takrat pisarniško delo v celoti opravljal sam, popoldne pa je bilo pisanje naloge skoraj nemogoče. Nadaljeval sem spet spomladi in nato še poleti, a čas za dokončanje naloge je bilo še težje najti.

Zdaj redno, zaenkrat še kot študent, opravljam administrativna dela v podjetju URH, saj je moja mentorica prakse še vedno bolniško odsotna. Menim, da je nenadna odsotnost mentorice kar nekoliko pripomogla k moji uvedbi na novo delovno mesto. Tako menim predvsem zato, ker je bilo do takrat v podjetju ogromno stvari, ki se jih brez mentorice ni opravilo oziroma rešilo. Toda, ko smo bili po določenem času v dobro podjetja prisiljeni reči opraviti, smo večino stvari vseeno rešili skupaj z vodjo proizvodnje ter komercialistom. Prav tako podjetje deluje še danes. V kolikor kdo česa ne ve, vpraša drugega in skupaj vedno najdemo rešitev. Prav tako sem v sklopu prakse in pisanja diplomske naloge še dodatno odkril, kako pomembno in učinkovito je lahko timsko delo.

Prav to pa lahko razberemo tudi iz trenutne organizacijske kulture v podjetju, ki sem jo raziskoval ter ugotovil rezultate. V podjetju prevladuje klanska kultura, kar pomeni, da je med zaposlenimi močna vez, zaposleni se odločajo na podlagi več soglasij, skupaj pa jih povezuje predvsem zvestoba in medsebojno zaupanje. Tudi tukaj lahko ugotovimo, da je timsko delo zelo velikega pomena. Zaposleni pa stremijo k bolj adhokratični organizacijski kulturi, kar pomeni da so visoko motivirani, želijo le najboljše izdelke s katerimi bi bilo podjetje na trgu v samem konkurenčnem vrhu. Tudi to lahko potrdim iz opazovanja delovanja podjetja v okviru strokovne prakse. Zelo veliko je stvari oz. izdelkov po meri, s katerimi se podjetje sreča prvič, ampak se jih kljub temu odloči izdelati in izpopolniti.

Ob pisanju diplomske naloge sem se naučil veliko stvari. Od tega kako pomembno je timsko delo, kar sem že večkrat poudaril, do tega kako zelo pomemben je tudi doprinos vsakega posameznika v podjetje in kako ga lahko podjetje oz. kolektiv zelo hitro izloči, v kolikor ni primeren. Najtežje pri pisanju strokovne naloge mi je bilo pisanje in povzemanje teoretičnih delov naloge. Ampak skozi pisanje celotne strokovne naloge sem spoznal tudi to, da brez teoretične podlage težko opravljamo tudi prakso. S kar nekaj stvarmi, ki smo jih obravnavali

na Ekonomski fakulteti, sem se potem srečal še pri administrativnih delih na novem delovnem mestu v podjetju URH&CO d. o. o.

Na koncu sem prišel tudi do zaključka, da je organizacijska kultura v podjetju zelo pomembna oziroma ima velik vpliv na uvajanje novih zaposlenih v podjetju. Predvsem to velja za manjša podjetja, kjer se zaposleni med seboj bolj poznajo in več delajo skupaj kot v večjih podjetjih, ko vsak dela svoje delo in med seboj skoraj ne komunicirajo. To pa ima lahko za podjetje tako pozitivne kot negativne posledice, saj se podjetje lahko hitro znebi neprimerne novega potencialnega delavca, prav tako, pa se zaradi svoje zaprtosti kolektiva, lahko podjetje hitro znebi delavca, ki bi se morda s časoma dobro vklopil v kolektiv in podjetju prinesel dodatno energijo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Breznik, V. (2021). *Organizacijsko uglaševanje pri mladih zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. izd.). San Francisco: A Wiley Imprint.
3. Dibelčar, K. (2010). *Proces uvajanja novega sodelavca v delovni proces* (diplomsko delo). Maribor: Višja strokovna šola Academia.
4. Ferik, A. (2015). *Organizacijsko uglaševanje – pot do večjega uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenimi*. (str. 137–152). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
5. Formplus Blog. (2021, 23. januar). *Experimental Research Designs: Types, Examples & Methods* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. marca 2022 iz <https://www.formpl.us/blog/experimental-research>
6. Freiburger O. (2019). *Considering comparison: A method for Religious studies*. Oxford: Oxford University Press.
7. Goodermote, C. (2020). *Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: Process and recommendations* *Journal of community Hospital Internal Medicine Perspectives*, 10, 399–401. London: Informa UK limited.
8. Jenko, N. (2021). *Online onboarding*. Pridobljeno 11. januarja 2022 iz <https://psihologijadela.com/2021/05/17/online-onboarding/>
9. Kavšek, A. (2004). *Organizacijska kultura v podjetju HIPOT P&EMS, d. o. o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kmetec, D. B. & Markič, M. (2017). Organizacijska kultura v slovenskih tujih podjetjih. *Revija za univerzalno odličnost*, 6, 2–14.
11. Lambert, A. V. & Lambert, E. C. (2012). Qualitative Descriptive Research: An Acceptable Design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16, 255–256.

12. Mats, A. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage publishing Ltd.
13. OK Consulting. (brez datuma). *Mentorstvo in uvajanje novozaposlenih*. Pridobljeno 10. februarja 2022 iz <https://www.okconsulting.si/storitve/pravi-ljudje-na-pravemesta/mentorstvo-in-uvajanje-novo-zaposlenih>
14. Phesey, D. C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.
15. Prša, J. (2010). *Analiza organizacijske kulture: primer podjetja Elektro Studio d. o. o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Stanek, M. (2016). *Uvajanje v delo v majhnem podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Slika Sedeža Podjetja Urh&Co D. O. O. Preserje**

*Slika 4: Sedež podjetja URH&CO d. o. o. Preserje*



*Vir: lastno delo.*

## **Priloga 2: Slika Opravljanja Strokovne Prakse**

*Slika 5: Moja aktivnost na novem delovnem mestu v okviru strokovne prakse*



*Vir: lastno delo.*

### **Priloga 3: OCAI Vprašalnik**

Starost: \_\_\_\_\_ Stopnja izobrazbe: \_\_\_\_\_

Delovna doba na splošno: \_\_\_\_\_

Delovna doba v podjetju URH&CO d. o. o.: \_\_\_\_\_

Delovno mesto: \_\_\_\_\_

Pri vsakem vprašanju se obkroži le en odgovor. Vprašalnik je povsem anonimen, nikjer se ni potrebno identificirati. Prvi sklop se nanaša na trenutno stanje v podjetju, drugi pa na vaša pričakovanja oziroma želje za prihodnost.

#### **VAŠE MNENJE TRENUTNEGA STANJA V PODJETJU**

##### **Prevladujoče značilnosti**

- A. Organizacija je zelo osebno mesto. Je kot razširjena družina. Zdi se, da ljudje delijo veliko osebnih podatkov in lastnosti.
- B. Organizacija je zelo dinamičen podjetniški prostor. Ljudje so pripravljeni vztrajati, se truditi in tvegati.
- C. Organizacija je zelo rezultatsko usmerjena. Glavna skrb je opravljanje dela in doseganje rezultatov. Ljudje so zelo tekmovalni in usmerjeni v dosežke.
- D. Organizacija je zelo nadzorovano in strukturirano mesto. Formalni postopki na splošno urejajo, kaj ljudje počnejo.

##### **Organizacijsko vodstvo**

- A. Na splošno velja, da je vodstvo v organizaciji zgled mentorstva.
- B. Na splošno velja, da vodstvo v organizaciji ponazarja podjetništvo, inovativnost ali prevzemanje tveganja.
- C. Vodstvo v organizaciji na splošno velja za agresivno, v rezultate usmerjeno osredotočenost.
- D. Na splošno velja, da je vodstvo v organizaciji primer usklajevanja, organiziranosti in nemotenega delovanja.

##### **Upravljanje zaposlenih**

- A. Za stil vodenja v organizaciji je značilno timsko delo, sodelovanje in odločanje na podlagi več soglasji.
- B. Za stil vodenja v organizaciji je značilno individualno prevzemanje tveganja, inovativnost, svoboda in edinstvenost.
- C. Za stil vodenja v organizaciji so značilni močna konkurenčnost, visoke zahteve in dosežki.
- D. Za stil vodenja v organizaciji je značilna varnost zaposlitve, skladnost, predvidljivost in stabilnost v odnosih.

## **Organizacijsko lepilo**

- A. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, sta zvestoba in medsebojno zaupanje. Pripadnost tej organizaciji je visoka.
- B. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je predanost inovacijam in razvoju. Poudarek je na tem, da je podjetje med najboljšimi.
- C. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so dosežki. Agresivnost in zmaga sta pogosto prisotni.
- D. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so formalna pravila in politike. Pomembno je vzdrževanje nemotenega delovanja organizacije.

## **Strateški poudarki**

- A. Organizacija poudarja razvijanje zaposlenih. Vztrajajo visoko zaupanje, odprtost in sodelovanje.
- B. Organizacija poudarja sprejemanje novih izzivov. Preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti sta cenjena.
- C. Organizacija poudarja konkurenčna dejanja in dosežke. Doseganje ciljev in zmagovanje na trgu prevladujeta.
- D. Organizacija poudarja stalnost in stabilnost. Učinkovitost, nadzor in nemoteno delovanje je pomembno.

## **Merila uspeha**

- A. Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi razvoja človeških virov, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi.
- B. Organizacija definira uspeh na podlagi najbolj edinstvenih ali najnovejših izdelkov. Je vodilna organizacija na svojem področju in inovator.
- C. Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi prodaje na trgu in prehitevanja konkurence. Konkurenčno vodstvo na trgu je ključnega pomena.
- D. Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi učinkovitosti. Zanesljiva dostava, nemoteno načrtovanje in nizkocenovna proizvodnja sta ključnega pomena.

## **VAŠA PRIČAKOVANJA V PRIHODNOSTI ZA PODJETJE**

### **Prevladujoče značilnosti**

- A. Organizacija je zelo osebno mesto. Je kot razširjena družina. Zdi se, da ljudje delijo veliko osebnih podatkov in lastnosti.
- B. Organizacija je zelo dinamičen podjetniški prostor. Ljudje so pripravljeni vztrajati, se truditi in tvegati.
- C. Organizacija je zelo rezultatsko usmerjena. Glavna skrb je opravljanje dela in doseganje rezultatov. Ljudje so zelo tekmovalni in usmerjeni v dosežke.
- D. Organizacija je zelo nadzorovano in strukturirano mesto. Formalni postopki na splošno urejajo, kaj ljudje počnejo.

## **Organizacijsko vodstvo**

- A. Na splošno velja, da je vodstvo v organizaciji zgled mentorstva.
- B. Na splošno velja, da vodstvo v organizaciji ponazarja podjetništvo, inovativnost ali prevzemanje tveganja.
- C. Vodstvo v organizaciji na splošno velja za agresivno, v rezultate usmerjeno osredotočenost.
- D. Na splošno velja, da je vodstvo v organizaciji primer usklajevanja, organiziranosti in nemotenega delovanja.

## **Upravljanje zaposlenih**

- A. Za stil vodenja v organizaciji je značilno timsko delo, sodelovanje in odločanje na podlagi več soglasji.
- B. Za stil vodenja v organizaciji je značilno individualno prevzemanje tveganja, inovativnost, svoboda in edinstvenost.
- C. Za stil vodenja v organizaciji so značilni močna konkurenčnost, visoke zahteve in dosežki.
- D. Za stil vodenja v organizaciji je značilna varnost zaposlitve, skladnost, predvidljivost in stabilnost v odnosih.

## **Organizacijsko lepilo**

- A. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, sta zvestoba in medsebojno zaupanje. Pripadnost tej organizaciji je visoka.
- B. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je predanost inovacijam in razvoju. Poudarek je na tem, da je podjetje med najboljšimi.
- C. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so dosežki. Agresivnost in zmaga sta pogosto prisotni.
- D. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so formalna pravila in politike. Pomembno je vzdrževanje nemotenega delovanja organizacije.

## **Strateški poudarki**

- A. Organizacija poudarja razvijanje zaposlenih. Vztrajajo visoko zaupanje, odprtost in sodelovanje.
- B. Organizacija poudarja sprejemanje novih izzivov. Preizkušanje novih stvari in iskanje priložnosti sta cenjena.
- C. Organizacija poudarja konkurenčna dejanja in dosežke. Doseganje ciljev in zmagovanje na trgu prevladujeta.
- D. Organizacija poudarja stalnost in stabilnost. Učinkovitost, nadzor in nemoteno delovanje je pomembno.

## **Merila uspeha**

- A. Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi razvoja človeških virov, timskega dela, predanosti zaposlenih in skrbi za ljudi.
- B. Organizacija definira uspeh na podlagi najbolj edinstvenih ali najnovejših izdelkov. Je vodilna organizacija na svojem področju in inovator.
- C. Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi prodaje na trgu in prehitevanja konkurence. Konkurenčno vodstvo na trgu je ključnega pomena.
- D. Organizacija opredeljuje uspeh na podlagi učinkovitosti. Zanesljiva dostava, nemoteno načrtovanje in nizkocenovna proizvodnja sta ključnega pomena.

## **Priloga 4: Intervju z direktorico podjetja**

**1. VPRAŠANJE: Kakšni so bili začetki vašega in moževega podjetja? Opišite začetke, kje ste začeli, kako je bilo in kako ste prišli do podjetja, ki deluje danes.**

Začetki samostojne poti segajo v leto 1991. Tista leta so ponujala ogromno možnosti za razvoj podjetništva.

Ker je v meni tlela želja po samostojnosti, sem pričela z izdelovanjem otroških posteljnih garnitur, višjega cenovnega razreda ter kasneje dekorativnih izdelkov. V izdelkih iz tekstila, ki so imeli lep design in višjo dodano vrednost sva z možem videla priložnost ter mnogo izzivov. Z leti, ko je bila blagovna znamka že počasi prepoznana na slovenskem trgu smo začeli sodelovati z večjimi trgovskimi verigami v Sloveniji, kar je narekovalo širitev proizvodnih in poslovnih prostorov in preoblikovanje organizacijske oblike kot samostojni podjetnik v družbo z omejeno odgovornostjo.

**2. VPRAŠANJE: Kako gledate na svoj kolektiv, je povezan, se zaposleni med seboj razumejo? Vam veliko pomeni zaupanje med vami in zaposlenimi ter obratno?**

Na delovnem mestu človek preživi lepši del dneva, zato so dobri medsebojni odnosi v malem kolektivu kot je naše, še kako pomembni. Tega se od prvega dne, ko sva začela zaposlovati tudi zavedava. Veliko nama pomeni zaupanje, saj le tako lahko računava na dobro in korektno sodelovanje vseh zaposlenih ter posledično dobro opravljeno delo vsakega posameznika.

**3. VPRAŠANJE: Kako je z novimi zaposlenimi, ki pridejo v podjetje, se hitro vklopijo v kolektiv? Ste že imeli oziroma imate morda v kolektivu koga, ki se nikakor ne more vklopiti v kolektiv podjetja URH oziroma vašo organizacijsko kulturo podjetja?**

Običajno zaposleni kar hitro sprejmejo novega zaposlenega. Čutim, da mu pri uvajanju pomagajo, a tudi dopustijo, da prinese morebitne spremembe, ki bi znale koristiti pri razvoju novih izdelkov oz. izboljšanju proizvodnje.

Pred leti smo imeli primer zaposlene šivilje, za katero se je s časoma izkazalo, da kljub ustrezni izobrazbi ter dodatni pomoči sodelavk nikakor ni mogla osvojiti določenih enostavnih nalog, ki jih to delovno mesto zahteva. Sčasoma se je izkazalo, da jo je kolektiv zaradi nezaupanja sam izločil oz. enostavno ni opravila poizkusne dobe.

#### **4. Kako v podjetju URH skrbite za dobro vzdušje med zaposlenimi, njihovo povezanost in dobro počutje, kar končno vpliva tudi na produktivnost?**

V podjetju se držimo 8-urnega delavnika. Po potrebi se predhodno najavi tudi morebitne nadure, oz. se zaposleni kar med seboj dogovorijo glede razporeditve.

V okviru delovnega časa imamo dve kratki pavzi za kavo in eno daljšo za malico. V tem času si razgibamo tako telo kot duha. Enkrat mesečno se dobimo na skupnem sestanku, kjer izmenjamo mnenja glede aktivnih zadev v podjetju.

Občasno organiziramo skupen izlet, druženje, dodatna izobraževanja in podobno.

#### **5. VPRAŠANJE: Kakšno organizacijsko kulturo podjetja ima podjetje Urh&Co d. o. o.? (Klanska, hierarhična, tržna ali adhokratična) Po čem tako sklepate?**

Naše podjetje ima po mojem mnenju "klansko" organizacijsko obliko. Veliko zadev namreč delamo skupaj. Tako smo drug drugemu potrebni, kar se čuti na ravni medsebojnih odnosov. Se pa med šiviljami oz. v proizvodnji čuti adhokratična oblika, saj pogosto oz. vsakodnevno stremijo k viziji, da se izdelek vedno lahko naredi še boljše. Tako zdaj v času, ko se kolektiv počasi pomlajuje, prihaja do neplanirane nadgradnje izdelkov.

#### **6. VPRAŠANJE: Na kratko prosim opišite potek uvajanja novega zaposlenega v vašem podjetju. Ali se je potek uvajanja v času pandemije COVID-19 kaj spremenil?**

Uvajanje novega zaposlenega poteka odvisno od narave dela na delovnem mestu, pa tudi od zahtevnosti le - tega. Običajno se počasi z mentorjem uvede osebo na določeno delovno mesto. Na delovno mesto šivilje se običajno uvede osebo v roku dveh mesecev.

Ko smo uvajali osebo na delovnem mestu, kjer se dela kalkulacije in ponudbe novih izdelkov, pa je to uvajanje potekalo bistveno dlje.

Pandemija Covid -19 poteka ni spremenila.

#### **7. VPRAŠANJE: Se vam zdi, da organizacijska kultura podjetja vpliva na uvajanje novincev in če da, kako?**



Organizacijska kultura zagotovo vpliva na uvajanje novincev, saj kolektiv običajno sprejme osebo medse, kot sem že omenila v enem izmed gornjih vprašanj. Novinec običajno zelo hitro postane del kolektiva in delo gladko steče naprej. Nove ideje, tudi nov način organizacije posameznega delovnega mesta, ki ga zaposleni prinese v podjetje, pa pogosto prispeva k boljši organizaciji na različnih področjih.

**8. VPRAŠANJE: Kakšne so prednosti vaše organizacijske kulture? Se vam zdi, da bi bilo potrebno v vašem podjetju glede organizacijske kulture ter uvajanja novih zaposlenih kaj spremeniti oziroma izboljšati?**

Vedno je prostor za izboljšave. Pogosto se dogaja, da imajo nekateri bolj pronicljive ideje, drugi manj. Morda je izziv lahko na tem, da se k sodelovanju pogosteje povabi manj aktivne člane podjetja. S tem bi jim dali priložnost za osebni razvoj in vzpodbudili k razmišljanju oz. poglobljanju v zadeve, s tem pa bi poglobili pripadnost podjetju.

Romana Urh