

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KRISTINA ČARMAN

KOPER, 2014



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Kristina Čarman

Koper, 2014

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško



## POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je s pomočjo definicij več avtorjev predstavljena organizacijska kultura, njene značilnosti, funkcije in sestavine, prav tako pa tudi zadovoljstvo zaposlenih, njegove oblike, dejavniki ter značilnosti. V zaključni projektni nalogi se je želelo preveriti, ali organizacijska kultura dejansko vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj mnogi avtorji pišejo o tem, da so zaposleni zadovoljni, ko je kultura v organizaciji dobra, oziroma če ima organizacija dobro kulturo, ima s tem posledično tudi zadovoljne zaposlene. S pomočjo anketnega vprašalnika se je anketirance v prvem delu spraševalo o njihovi sedANJI kulturi v organizaciji, pa tudi o kulturi, kakršno si želijo v prihodnje. V drugem delu pa so se vprašanja nanašala bolj na njihov odnos do dela ter na zadovoljstvo z organizacijo.

*Ključne besede:* organizacijska kultura, značilnosti, organizacija, oblike zadovoljstva, zadovoljstvo, zaposleni.

## SUMMARY

In the final project assignment I used the definitions of several authors. I presented the organizational culture, its features, functions and components, as well as employee satisfaction, its form factors and features. I wanted to check whether the organizational culture has an impact on employee satisfaction. Many authors write about employee satisfaction, when the culture of the organization is good or if the company has a good culture, consequently has satisfied employees. I made a questionnaire. In the first part respondents were asked about their current culture within the organization, as well what culture they wish for in the future. The second part of the question relates more to their relationship with work and satisfaction with the organization.

*Keywords:* organizational culture, characteristics, organization, forms of satisfaction, employees, satisfaction.

UDK: 005.32:331.101.32 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge .....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	3
<b>2</b>	<b>Organizacijska kultura.....</b>	<b>4</b>
2.1	Oprelitev .....	4
2.2	Značilnosti .....	7
2.3	Funkcije .....	9
2.4	Sestavine .....	10
2.5	Spreminjanje .....	11
<b>3</b>	<b>Zadovoljstvo zaposlenih .....</b>	<b>13</b>
3.1	Definicija .....	13
3.2	Značilnosti .....	13
3.3	Oblike zadovoljstva zaposlenih .....	14
3.4	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo .....	15
<b>4</b>	<b>Anketni vprašalnik.....</b>	<b>18</b>
4.1	Izbira vprašalnika .....	18
4.2	Pridobivanje podatkov .....	20
4.3	Analiza vprašalnika .....	20
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>29</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>31</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>33</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture .....	4
Slika 2: Model CVF .....	19
Slika 3: Splošne karakteristike podjetja .....	20
Slika 4: Stili vodenja .....	21
Slika 5: Sistem ravnanja z zaposlenimi .....	21
Slika 6: Lepilo organizacije.....	22
Slika 7: Strateški poudarki .....	22
Slika 8: Kriteriji uspeha.....	23
Slika 9: Poznavanje ciljev in vizije organizacije.....	24
Slika 10: Trditve, ki najboljše opišejo odnos do dela v organizaciji .....	25
Slika 11: Kaj zaposlene veže na organizacijo? .....	25
Slika 12: Pripravljenost za dodaten napor.....	26
Slika 13: Možnost zaposlitve v drugi organizaciji .....	26
Slika 14: Ali so zaposleni ponosni na organizacijo ter zadovoljni z delom in odnosi? .....	27
Slika 15: Spol anketirancev .....	27
Slika 16: Starost anketirancev .....	28
Slika 17: Dosežena formalna izobrazba anketirancev.....	28

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Učinki organizacijske kulture.....	5
Preglednica 2: Razlike tradicionalne in sodobne kulture .....	6
Preglednica 3: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu.....	16
Preglednica 4: Seštevek povprečij vseh kultur za sedanje stanje.....	24
Preglednica 5: Seštevek povprečij vseh kultur za prihodnost .....	24



# 1 UVOD

Temeljni namen organizacijske kulture je celostni razvoj in usmerjanje celotne organizacije ter vseh njenih članov v zeleno smer. Vodstvo namenja skrb uvajanju novosti, sledenju razvojni viziji, razvoju in spreminjanju utečenih norm in vrednot, zadovoljstvu zaposlenih ter upoštevanju pravil. Organizacijska kultura mora krepiti rast, razvoj in splošni napredek sistema, spodbujati k stalnemu izboljševanju procesov in postopkov ter spodbujati inovativnost zaposlenih (Mihalič 2007, 116–118).

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Kultura se od organizacije do organizacije razlikuje, prav tako pa je različen njen vpliv na posameznika. V današnjih časih zaposleni v podjetju preživijo veliko časa, udeležujejo se raznih sestankov in pripravljajo poročila, zato jim je pomembno, da se na delovnem mestu dobro počutijo. K počutju pa v največji meri pripomore dobra kultura organizacije. Podjetje bi lahko opredelili kot veliko družino, saj morajo biti člani povezani in si zaupati, v nasprotnem primeru namreč lahko pride do razhajanj in trenj. Vsako podjetje se mora zavedati pomena organizacijske kulture, saj ta ne pripomore le k izboljšanju počutja zaposlenih, temveč vpliva tudi na finančno stanje in poslovno uspešnost organizacije.

Vsaka organizacija ima določeno vizijo, poslanstvo in cilje, katerim sledi. Če so zapisani natančno, realno ter so merljivi, jih lahko zaposleni vzamejo za svoje. S tem, ko zaposleni sprejmejo vrednote in cilje podjetja, pripomorejo k boljšim odnosom med sodelavci in prav tako z vodstvom. So pa posamezniki, ki ne želijo prevzeti vrednot in ciljev organizacije, temveč skrbijo samo za svoj cilj; da za opravljeno delo prejmejo plačilo.

Organizacije dajejo vse večji pomen organizacijski kulturi, saj vedo, da se bodo tako približale zaposlenim in z njimi vzpostavile določeno razmerje. V večini sodobnih podjetij lahko zasledimo fleksibilen delovni čas, delo na daljavo – od doma, različna izobraževanja, seminarje ipd. S tem podjetja postanejo bolj dostopna do potencialnih novih kadrov, saj ti točno vedo, kako organizacija deluje.

Definicija, ki ji mnogi avtorji posvečajo največ pozornosti, je Scheinova (Schein 1987, po Černetič 2007, 275). Ta organizacijsko kulturo definira kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije.

Glavne karakteristike organizacijske kulture, s katerimi soglaša večina analitikov, so (Trice in Beyer 1993, po Meško Štok 2009, 73):

Kolektivnost: kultura nastane na podlagi interakcije različnih posameznikov in predstavlja tisto, s čimer se člani strinjajo. Tisti člani, ki kulture ne odobravajo in ne izvajajo prevladujočih vrednot in norm, so izključeni.

Emocionalna prežetost: pripadnost ideologijam in kulturnim oblikam (npr. obredi in rituali) izhaja bolj iz posameznikove emocionalne potrebe kot pa iz racionalnega prepričanja. Vsekakor pa pomagajo pri vzdrževanjuemocij v socialno sprejemljivih mejah.

Zgodovinski temelj: da se kultura razvija, je nujno, da ljudje nekaj časa preživijo skupaj, doživljajo skupne probleme in se spoprijemajo z njimi. Posamezniki v kulturni skupini si delijo različne ideje in kulturne izkušnje, ki sčasoma postanejo del njihovega življenja.

Močna simbolika: poudarjati simbolni vidik kulture pomeni dajati prednost njenemu ekspresivnemu vidiku pred tehničnim in praktičnim vidikom posameznikovega vedenja. Simbolizem je pomemben pri komuniciranju in izražanju kulture.

Dinamičnost: kultura se zaradi različnih razlogov nenehno spreminja. Med razloge lahko uvrstimo ovire pri komuniciranju, individualizem, sprejemanje kulturne predpostavke na nezavedni ravni, simbole, ki imajo več pomenov, ter nenehno prilagajanje novim skupinam in navadam.

Fuzija: bolj kot so okoliščine, s katerimi se ljudje soočajo, kompleksne in fragmentirane, toliko večjo fuzijo odseva kultura.

Organizacijska klima: predstavlja splošno vzdušje v organizaciji, kakovost odnosov med zaposlenimi ter način poslovanja s strankami in drugimi zunanjimi sodelavci.

»Tako kot posamezniki ustvarjajo organizacijsko kulturo, tako tudi oblikovana kultura povratno vpliva na zaposlene in na njihovo delovanje ter vedenje.« (Mihalič 2007, 98)

Vsaka organizacija si želi zadovoljne zaposlene, saj so ti pri delu bolj učinkoviti in uspešni, prav tako pa je lahko uspešna in učinkovita tudi organizacija. Zadovoljni zaposleni so ponosni na organizacijo in na dejstvo, da so v njej zaposleni.

Treven (1998, 131) meni, da zaradi nezadovoljnih zaposlenih lahko v podjetjih prihaja do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela ter zamude pri prihodu na delo. Vsaka organizacija se trudi, da do takšnih nevršečnosti ne prihaja in da so zaposleni zadovoljni. Zadovoljstvo bi lahko opisali tudi kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven 1998, 131).

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti organizacijsko kulturo in njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. V teoretičnem delu bodo predstavljeni organizacijska kultura, njene značilnosti, funkcije, sestavine in njeno spreminjanje ter zadovoljstvo zaposlenih, značilnosti, oblike in dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo. V empiričnem delu pa bo s pomočjo

anketnega vprašalnika ugotovljeno, ali so zaposleni zadovoljni s kulturo v njihovem podjetju, kako so jo sprejeli in kaj bi pri njej spremenili.

Cilji zaključne projektne naloge:

- predstaviti organizacijsko kulturo ter njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih,
- narediti anketni vprašalnik ter ga razdeliti med zaposlene, stare od 18 do 65 let,
- analizirati podatke in ugotoviti, kako organizacijska kultura vpliva na njihovo zadovoljstvo.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

Zaključna projektna naloga bo sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bodo na splošno predstavljeni organizacijska kultura in zaposleni. Za to bodo uporabljeni sekundarni vir podatkov, domača in tuja literatura, viri na spletu ter različni članki, s pomočjo katerih bodo predstavljene pomembne definicije in trditve različnih avtorjev o organizacijski kulturi ter o zadovoljstvu zaposlenih. V empiričnem delu pa bodo uporabljeni primarni podatki, pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, ki bo razdeljen med 110 zaposlenih, starih od 18 do 65 let.

### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljamo:

- da ima organizacijska kultura močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih,
- da v veliko organizacijah nimajo jasno opredeljene kulture, prav tako tudi ciljev in vizije, h kateri stremijo, kar posledično pomeni, da jih zaposleni ne poznajo,
- da se organizacijska kultura od organizacije do organizacije razlikuje,
- da so zadovoljni zaposleni bolj uspešni in učinkoviti.

Omejitve lahko predstavlja omejen čas, interes in odkritost anketirancev, saj bo vprašalnik anonimen. Druga omejitev je lahko nejasna organizacijska kultura v organizaciji anketiranca.

## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura nastaja podzavestno, postopoma in temelji na vrednotah, ki jih postavi vodstvo. Kulture ne moremo posnemati, ampak moramo zgraditi takšno, ki bo ustrezala strategiji organizacije. Podjetje, ki ima dobro razvito organizacijsko kulturo, veliko bolj privlači nove kadre, saj ti točno vedo, kako organizacija deluje.

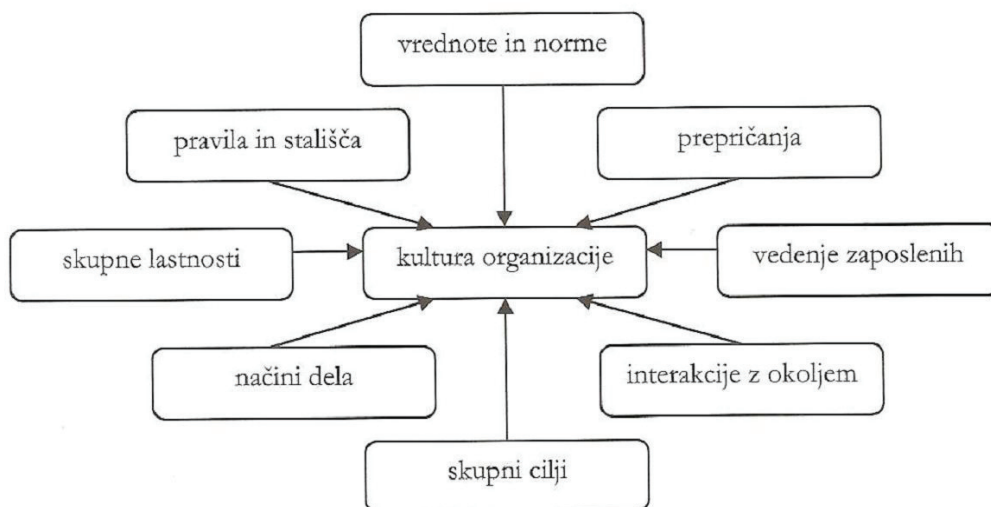
### 2.1 Opredelitev

Kulturo organizacije lahko opredelimo kot skupek navad, vrednot, ciljev, idej, vedenja zaposlenih, torej notranja, neformalna zavest organizacije, ki usmerja vedenje posameznika ter s tem tudi vedenje vseh v organizaciji (Meško Štok 2009, 75).

V literaturi je več opredelitev organizacijske kulture. Definicija, ki ji mnogi avtorji posvečajo največ pozornosti, je Scheinova (Schein 1987, po Černetič 2007, 275). Ta organizacijsko kulturo definira kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije.

Mnogi avtorji se strinjajo, da je kultura značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov in da se kaže v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji.

Mihalič jo opredeljuje kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega procesa kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega sistema (Mihalič 2007, 5). Opisani sistem nam prikazuje spodnja slika.



**Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture**

Vir: Mihalič 2007, 6.

Kultura je vse, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Kralj kulturo deli na materialno (proizvodna sredstva in ostale gmotne dobrine) in duhovno (vsi dosežki družbe v znanosti, umetnosti, organiziranju javnega družbenega in državnega življenja, v običajih in morali) (Kralj 2003, 157).

V kulturi podjetja najdemo vrednote, vzore, navade ter neformalna razmerja med sodelavci.

Rečemo lahko, da je kultura zelo odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje in včasih celo vsiljuje svoje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno. Ko pa se predpostavke sprejmejo, kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine medsebojnega delovanja (Možina 2002b, 14).

Strategijo lahko poimenujemo kot splet namenov, usmeritev, načrtov, programov, akcij, odločitev, lokacij ter virov za doseganje ciljev organizacije (Možina 2002b, 14).

Organizacijska kultura ima velik učinek na uspešnost organizacije, ker vpliva na način sprejemanja odločitev, uporabe človeških virov in odzivanja organizacije na okolje. Učinki so lahko tako pozitivni kot negativni. Pomembno pa je tudi, da se podjetje zaveda lastne kulture ter njenih prednosti in slabosti (Zagoršek in Štemberger 2005, 65).

#### **Preglednica 1: Učinki organizacijske kulture**

<i>Pozitivni učinki</i>	<i>Negativni učinki</i>
Povečevanje učinkovitosti interakcij in komunikacije	Zaviranje sprememb
Izražanje identitete	Zmanjševanje raznolikosti
Spodbujanje predanosti	Zaviranje izvirnosti in inovativnosti
Oblikovanje kontrole/nadzorovanje vedenja	Oviranje pri združitvah

Vir: Zagoršek in Štemberger 2005, 65.

Nikolaj Mejaš (2011) meni, da je večina slovenskih podjetij trenutno nekje na prehodu iz tradicionalne v sodobno organizacijsko kulturo. Vsekakor pa imata kulturi svoje značilnosti, pa tudi nekaj razlik, ki jih bom predstavila v naslednji preglednici.

## Preglednica 2: Razlike tradicionalne in sodobne kulture

<i>Tradicionalna kultura</i>	<i>Sodobna kultura</i>
Individualizem – pomemben je posameznik, njegovo strokovno znanje, ki je skoncentrirano pri njem.	Timsko delo – pomembno je sodelovanje in zaveznštvo – delo v timu.
Usmerjenost v procese – večja je usmerjenost v organizacijske procese, potek dela, podatke, pravila in birokracijo.	Usmerjenost v ljudi – pomembni postanejo zaposleni – saj so ključni kapital podjetja, zato se je potrebno ukvarjati z razvojem, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih.
Reaktivnost – na spremembe je potrebno biti dobro pripravljen.	Proaktivnost – delo in ideje za prihodnost – ne gre za reakcijo na spremembo, temveč za ustvarjanje sprememb.
Trud – pomemben je trud, vložena energija in količina časa ter dela, ki ga zaposleni porabijo za svoje delo.	Rezultati – gre za usmerjenost k rezultatom in pomembno postane doseganje ciljev.
Statična organizacija – značilna je stabilnost.	Dinamična organizacija – značilne so mnoge spremembe, kot so inovacije ter prilagajanje, saj se okolje nenehno spreminja.
Hierarhična organizacija – značilno avtokratsko vodenje, veliko nivojev.	Sploščena organizacija – značilna je demokratičnost – zaposleni imajo več moči.
Usmerjenost vase – podjetja se ukvarjajo sama s seboj, s svojimi organizacijskimi in proizvodnimi procesi ter vzpostavljajo transparenten red znotraj tega.	Usmerjenost k strankam – ker so stranke ključni vir prihodkov za podjetja.
Vodstveni nadzor – nadzor nad delavci in dogajanjem ima vodja.	Delitev moči – pri odločanju ne sodelujejo samo vodje, ampak se ta moč deli.
Skrievanje znanja – pomembno je, da se strokovno znanje ohrani zase, da bi si zvišali lastno tržno vrednost.	Delitev znanja – pomembno je, da se znanje in informacije čim hitreje razširijo do vseh bistvenih ljudi, ki so vpleteni v projekt.
Izogibanje tveganju – organizacije se poskušajo izogibati poslovnim in drugim tveganjem. Pomembna je stabilnost, predvidljivost ter predvsem zadostna količina informacij in podatkov, ki omogočajo pravilo odločanje.	Upravljanje tveganja – organizacije se tveganja zavedajo ter vedo, da večje ko je tveganje, večji je potencialni donos. Velikokrat se tvega na podlagi nezadostnih informacij in podatkov, vendar se to počne zavestno in v kontekstu poslovnih tveganj.

Vir: Mejaš 2011.

## 2.2 Značilnosti

Za organizacijsko kulturo je značilnih več pomembnih lastnosti, med katere lahko uvrstimo naslednje (Luthans 1995, po Treven 2001, 79):

- Primerno vedenje – ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- Norme – v organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- Prevladujoče vrednote – v organizaciji so določene tudi posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Za primer vrednot lahko vzamemo visoko kakovost proizvodov, nizko stopnjo odsotnosti zaposlenih in visoko učinkovitost.
- Filozofija – izražena je v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in porabniki.
- Pravila – so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Na novo zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- Organizacijska klima – je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

Mesner Andolšek pa navaja še naslednje značilnosti kulture (Mesner Andolšek 1995, 131):

- Kolektivna narava – je osnovna značilnost kulture, saj je ta skupinski pojav. Posameznik je ne more proizvesti z delovanjem v popolni izolaciji.
- Interakcija med posamezniki – omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in drugih skupinskih praks.
- Proizvod skupinskega življenja – zgodovino organizacije ustvarja in oblikuje njeno identiteto, skupno reševanje problemov ter iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja.
- Emocionalna obarvanost – posamezniki z njeno pomočjo obvladujejo napetosti, negotovosti in zmanjšujejo grožnje, poleg tega pa tudi reducirajo stopnjo anksioznosti.
- Zgodovinski proizvod – kulture ne moremo ločiti od njene zgodovine, saj kultura ne nastane čez noč. Novoustanovljeno podjetje ne razpolaga z lastno kulturo, njegovi člani prinesejo s seboj različne kulturne izkušnje. Ko se začne podjetje spopadati s težavami, pa se prične tudi proces oblikovanja skupne kulture.
- Simbolni fenomen – s tem se poudari ekspresivni element pred tehnično oziroma praktično stranjo posameznikovega delovanja. S simboli se srečujemo pri kulturni komunikaciji ter pri kulturnih oblikah. Najbolj pogosti so logotipi podjetij, saj na emocionalno močen in nedvoumen način govorijo, kaj je organizacija, kaj pomeni svojim članom in okolju, v katerem se pojavlja.



- Dinamičnost, spremenljivost – kultura predstavlja trajnost, kontinuiteto, ki živi dlje od generacije svojih oblikovalcev, pa vendar sploh ni statični pojav, saj vsakodnevno nastaja v interakcijah med člani organizacije in se v njih tudi spreminja.
- Nerazločna narava – kultura ni monolitna in enotna vrsta idej in prepričanj. Obremenjena je z negotovostmi, dvoumjem in še zdaleč ni pregledna. Tako je nikakor ne moremo primerjati s pajkovo mrežo, bolj ji ustreza primerjava s hobotnico, saj se njene lovke raztezajo v vse smeri, vmes pa je prazen prostor, ki lahko simbolizira prekinitve, dvoumnost, prepade itd.

Ugotovimo lahko, da kulturo organizacije sestavljajo le tisti elementi, s katerimi se posamezniki strinjajo. Tisti posamezniki, ki z ostalimi delijo svoje ideje, prepričanja ter vrednote, lahko sestavljajo skupino. Vsekakor pa določeni kulturi pripadamo takrat, ko verjamemo v stvari, ki jih delamo.

Vsekakor pa se določena kultura ne more razviti čez noč. Zato je potrebno, da ljudje živijo skupaj, si delijo negotovosti in razvijejo načine, kako jih obvladujejo. V organizacijah lahko najdemo veliko načinov razmišljanja in obnašanja, mnogi izhajajo iz preteklosti oziroma iz drugih organizacij. Ko pride posameznik v drugo organizacijo, se mora zavedati, da se njena kultura razlikuje od prejšnje organizacije, vsekakor pa je težko opustiti določen način razmišljanja in obnašanja. V takih razmerah imajo prednost posamezniki, ki se lahko v razmeroma hitrem času dobro prilagodijo.

V organizacijski kulturi so pomembne vrednote, ki se med seboj razlikujejo. Treven jih razdeli med tradicionalno moške in značilno ženske. Med moške uvršča racionalnost, logiko, tekmovanje in neodvisnost, med ženske pa intuicijo, skrb za druge, izražanje čustev ter medsebojno odvisnost (Treven 2001, 80). Vpliv vrednot se od organizacije do organizacije razlikuje, v nekaterih prevladujejo bolj moške, v drugih pa bolj ženske vrednote.

Za ohranjanje kulture v organizaciji so pomembni naslednji trije dejavniki (Treven 2001, 89):

Izbira na novo zaposlenih – osnovni cilj je določiti in zaposliti kandidate, ki imajo potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo del v organizaciji. Zaposliti je potrebno ljudi, ki bodo imeli vrednote, usklajene s tistimi v organizaciji. Med procesom izbiranja tudi kandidati spoznavajo organizacijo in če zaznajo nasprotje med vrednotami organizacije in lastnimi, lahko sami odstopijo od aktivnosti, ki bi jih še morali opraviti v procesu izbire.

Najvišji management – managerji na najvišji ravni upravljanja s svojim načinom vedenja in besedami oblikujejo norme, ki se nato prevzemajo na vseh nižjih ravneh. Lahko se nanašajo na stopnjo svobode, primernost oblačil, povišanje plač, promocij itd.



Socializacija – ker novo zaposleni na začetku niso povsem seznanjeni z organizacijsko kulturo, obstaja možnost, da nevede kršijo navade in prepričanja organizacije. Da se jim pomaga pri prilagajanju na kulturo, se jih vključi v proces socializacije. V prvi fazi gre predvsem za informiranje novo zaposlenega o organizaciji. Druga faza se začne, ko se kandidat pridruži organizaciji. Velikokrat se izkaže, da so bila pričakovanja o organizaciji povsem napačna. Takrat se mora zaposleni prepustiti socializaciji, ki mu omogoči, da opusti prejšnja prepričanja in prevzame nova, ki so bolj sprejemljiva za organizacijo. V tretji fazi mora zaposleni rešiti vse težave, s katerimi se je soočal, in sprejeti določene spremembe. Ta faza se konča takrat, ko se novi član v organizaciji počuti dobro in je zadovoljen s svojim delom.

### 2.3 Funkcije

Mihalič namen organizacijske kulture opredeli kot celostni razvoj in usmerjanje celostnega poslovnega sistema ter vseh članov v zeleno smer. Želena stanje je pri tem vedno oblikovano z upoštevanjem preteklega stanja in izkušenj ter trenutnih možnosti (Mihalič 2007, 16).

V okviru organizacije vsaka kultura opravlja več funkcij. Treven je opredelila šest temeljnih funkcij (Treven 2001, 85):

- Zmanjševanje strahu in napetosti – posameznik, ki se sooča z negotovostjo in preobremenjenostjo ter ne more izbrati pomembnih podatkov, ki prihajajo iz okolja, občuti strah. Ko pa se nauči, kako se osredotočiti na primarno nalogo, komunicirati s sodelavci in kako se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, vzpostavi tudi sistem, kako izbirati iz okolja stvari, ki so pomembne. Zato lahko organizacijsko kulturo razumemo tudi kot »sito«, ki članom organizacije pomaga osredotočiti se na pomembne dele podatkov.
- Določanje mej – ko organizacija oblikuje kulturo, se začnejo ustvarjati določene razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge.
- Vzpostavljanje občutka identitete – vsak član organizacije mora imeti občutek, da ji pripada, poleg tega pa mora v organizaciji in njeni kulturi najti tudi delček sebe in s tem svoje identitete.
- Sodelovanje članov – kultura spodbuja člane, da sodelujejo pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni interesi.
- Stabilnost družbenega sistema – dobro zastavljena kultura je kot »družbeno lepilo«, ki povezuje člane organizacije, saj jim zagotavlja ustrezne standarde, ki jim povedo, kaj je v organizaciji dopustno reči in narediti.
- Kultura kot kontrolni mehanizem – s tem mehanizmom usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih.

Ugotovimo lahko, da bolj kot se zaposleni prilega organizaciji, toliko bolj je njegovo vedenje usklajeno s kulturo.

Mihalič (2007, 16) kot najpomembnejše funkcije navaja naslednje: usmerjanje sistema v smeri zelenega stanja; definiranje smernic za nadaljnji razvoj organizacije; krepitev medsebojne interakcije; omogočanje hitrejšega učenja in intenzivnejšega prenosa znanj; zmanjševanje stopnje formalizacije v organizaciji; spodbujanje doseganja skupnih ciljev; krepitev skupinskega duha; določanje oblike timskega dela v organizaciji itd.

## 2.4 Sestavine

Ker je kultura zelo širok pojem, je njeno odkrivanje in vsebinsko določanje posebnosti zelo zapleteno, saj ima vsaka organizacija svojo. Ko pa jo preučujejo, upoštevajo predvsem naslednje sestavine (Černetič 2007, 278):

- Vrednote – imajo pomemben vpliv na obnašanje zaposlenih, zato jih jemljejo tudi kot eno temeljnih sestavin organizacijske kulture. Vrednote posameznika in podjetja se razlikujejo, ampak imajo v organizacijah povezovalno vlogo, saj potrjujejo tisto, kar je za podjetje pomembno.
- Obrazci vedenja – odkrijejo se v organizacijah in so skupni zaposlenim. V večini organizacijah delavci mislijo, da imajo pravico kritizirati, vodstvo pa mora zagotoviti rezultate.
- Vzorniki – najdemo jih v mnogih organizacijah, predstavljajo pa nekakšen ideal. Pogosto so to ustanovitelji in prvi voditelji podjetja, če so seveda bili uspešni. Lahko pa so to tudi obstoječi vodje, posebej če gre za dolgoletne in uspešne voditelje, ki sodelavce spodbujajo in vplivajo na uspešnost. Tako se zaposlenim postavijo za zgled.
- Običaji in obredi – v organizacijah se razlikujejo. Sem se uvrščajo različne proslave obletnic, večji uspehi, upokojitve, napredovanja ter tudi načini oblačenja. V vsaki organizaciji se do teh dogodkov oblikuje poseben odnos, nekateri se dosežkov svojih članov in sodelavcev razveselijo in jim podelijo priznanje, nekateri pa se enostavno delajo, kot da se ni zgodilo nič.
- Komunikacija – tu gre predvsem za načine neformalnega komuniciranja in odnosa do formalnega, ki se razvije v organizaciji. Potrebno ga je znati izkoristiti za pridobivanje in posredovanje informacij. Komunikacija je prisotna v vsaki organizaciji in je pomembna, saj se zaposleni iz različnih položajev družijo in s tem krepijo vezi v podjetju.
- Proizvodi in storitve – če pride v organizaciji do prehoda na nov proizvodni program, to pogosto zahteva tudi bistvene spremembe v obnašanju in vrednotah.

Temeljna sestavina kulture podjetja so vrednote, sledijo pa jim norme, načela, merila, cilji in izidi.

Vrednote so dobrine, ki posameznikom, skupinam in skupnostim veliko pomenijo. »Tiste, ki njihovih dobrin ne delijo, poskušajo uvesti na usklajeno naravnost in delovanje. Seveda se svojim vrednotam neradi odpovedujejo, ravnanje, ki te vrednote krši ali ogroža, pa odklanjajo.« (Biloslavo 2008, 121). Ko se vrednote sprejmejo, postanejo norme, po katerih se

organizacija ravna. Načela so trajni načini ravnanja, da bi dosegali cilje. Cilji pa so zelene količine in vrednosti v zeleni kakovosti in času. Izidi so uresničeni cilji v določenem času (Kralj 2003, 164).

## 2.5 Spreminjanje

Ko se podjetje odloči za spreminjanje kulture, mora biti pozorno na to, kaj so ključni elementi sedanje kulture podjetja, ali bodo elementi nove kulture omogočali uspeh in kako se bo organizacija odzvala na prehod z obstoječe, stare, na novo kulturo.

Tako kot oblikovanje kulture tudi spreminjanje zahteva čas, saj gre za proces, za katerega je potrebno veliko premislekov in preišljenih potez. Vodstvo ne sme vedno vztrajati pri določeni kulturi, za organizacijo je pomembno, da ne »zaspí«, zato lahko včasih spremembe v kulturi pozitivno vplivajo na delovanje organizacije. Tomaž Korelc pravi: »Zmagovalci prihodnosti bodo tista podjetja, ki so oblikovala kulturo, ki se ne boji sprememb, celo nasprotno – v spremembah uživajo in jih sami aktivno povzročajo.« (Korelc 2007).

Mnoge organizacije se težko prilagajajo na spremembe, tako v procesu kot v kulturi. Vpete so v različne kalupe in težko vidijo rešitve izven teh okvirjev. Ko se management odloči za spremembo organizacijske kulture, mora to storiti skrajno previdno, saj je to dolgotrajen proces. Meško Štok navaja korake, kako vodstvo uspešno vpelje spremembe v organizacijo in med zaposlene. Vodstvo mora (Meško Štok 2009, 77):

- spremembe najprej načrtovati,
- vsem udeležencem pojasniti vzroke za nastale spremembe,
- s spremembami seznaniti srednji in nižji management, da bi jih pravilno razumeli,
- zastaviti jasno vizijo,
- promovirati nosilce sprememb v organizaciji,
- udeležence motivirati in uvajati spremembe,
- organizacija mora dosegati rezultate, ki so merljivi v tekočem in kratkoročnem obdobju,
- ko spremembe doseže, jih mora utrjevati.

Ker je organizacijska kultura trden pojav, jo je težko spreminjati. Velja pa, da v organizaciji ne moremo izvesti večjih sprememb, ne da bi prišlo tudi do sprememb v kulturi. Brez spreminjanja organizacijske kulture v podjetju ne gre, saj se tako ne bi moglo prilagoditi okolju. Ključno vlogo pa ima vedno vodstvo. Černetič pot do sprememb opredeli v štirih stopnjah oziroma fazah (Černetič 2007, 291–292):

- Prva faza – v organizaciji vodstvo ponudi novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov.
- Druga faza – nastopi, ko se nova vizija začne uresničevati, ko zaposleni začnejo delati po novem. To fazo lahko imenujemo tudi kritična faza. Če je način uspešen, se postopoma

uveljavi prepričanje da je koristen in zaposleni ga počasi sprejemajo. V kolikor pa se pokaže za neuspešnega, mora vodstvo ponuditi nov način.

- Tretja faza – nov način se počasi utrjuje in potrjuje. Organizacija se preusmeri od učinkov na vzroke.
- Četrta faza – zaposleni sprejmejo nov način delovanja, ki se je že spremenil v vrednoto, in se novosti niti ne zavedajo več.

Če organizacija zaposlenih ne pripravi na spremembe, se lahko pojavijo različna nasprotovanja, ki so povezana s strahom pred nečim novim oziroma pred izgubo moči, nadzora nad situacijo, posamezniki ali skupinami. Mnogokrat zaposleni nasprotujejo zaradi premalo znanja o določeni stvari ali pa se sprememba ne sklada z njihovimi vrednotami in načeli.

### **3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni, prav tako pa je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če so v njej zadovoljni posamezniki. Organizacija je močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej. Vse to pa vpliva na krepitev intelektualnega in finančnega kapitala organizacije ter na večjo produktivnost (Mihalič 2008, 4).

#### **3.1 Definicija**

Černetič (2007, 289) zadovoljstvo opredeljuje kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev.

Zupan (2001, 104) zadovoljstvo opredeli kot pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Odvisno je od vsakega posameznika, njegovih potreb in pričakovanj ter okolja, v katerem dela. Gre za dojetanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami.

Zelo enostavno pa zadovoljstvo opredeli Mihalič (2008, 4), ki pravi, da je to občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih izzivov, se rad vrača med sodelavce ter se dobro počuti pri opravljanju dela.

Različni avtorji različno opredeljujejo zadovoljstvo, vsekakor pa lahko v vsaki definiciji najdemo podobnost. Zadovoljstvo vsi avtorji opišejo kot pozitivni občutek, ki ga občutijo posamezniki.

Veliko pa k zadovoljstvu pripomorejo tudi managerji, saj morajo razviti zaupljivost in dobre medsebojne odnose zaposlenih, znati poslušati in usmerjati zaposlene, dajati jasne usmeritve o tem, kaj želijo doseči, ustvariti komunikacijo, ki bo temeljila na dialogu, ter ustvariti jasna razmerja med delom in nagrado (Černetič 2007, 289).

#### **3.2 Značilnosti**

Kaj je tisto, kar naredi podjetje najboljše? Odgovor je čisto preprost – ljudje. Težava pa je v tem, da večina organizacij svojih zaposlenih ne ceni dovolj. Možina (2002a, 72) navaja, da je najbolj zanesljiv kazalnik splošne odličnosti podjetja njegova sposobnost, da pritegne in obdrži talentirane zaposlene.

Možina skupne značilnosti organizacij, ki cenijo svoje zaposlene in jih zanjo obdržati, opredeli tako (Možina 2002a, 72):

- Managerji organizacije jemljejo poslanstvo podjetja zelo resno – poslanstvo in osnovne vrednote so izražene jasno in enostavno, tako pa pomagajo, da vsi delajo v skupni smeri za skupne cilje.
- Uspeh pritegne najboljše ljudi, najboljši pa zagotavljajo uspeh – ker ljudje vidijo ta podjetja kot uspešna in prepoznavna na trgu, si želijo biti del tega.
- Podjetja natančno vedo, kaj iščejo, ko zaposlujejo – osnova zaposlovanja so ustrezna psihološka testiranja in poglobljeni intervjuji. Velikokrat pri njih sodelujejo tudi najvišji managerji.
- Razvoj zaposlenih se razume kot investicija – veliko se vlaga v izobraževanje in razvoj zaposlenih, pomembno pa je tudi pridobivanje različnih izkušenj.
- Zaposlovanje mladih – mladim se ponudi možnost razvoja in rasti na različnih področjih, s tem pa napreduje celotna organizacija.
- Uspešnost se nagraduje – podjetja imajo izdelane sisteme za prepoznavanje in nagrajevanje uspešnosti. Najboljša slika o uspešnosti zaposlenega se dobi tako, da ga ocenjujejo tako nadrejeni kot tudi podrejeni in njegovi kolegi.

Da stavek: »Ljudje so najpomembnejše bogastvo podjetja,« ni samo fraza, kažejo organizacije, ki se trudijo za svoje zaposlene, tudi v težkih časih.

V veliki meri je zadovoljstvo zaposlenih povezano z možnostjo, da s svojim delom v organizaciji zadovoljijo svoje osnovne potrebe. Svetlik (2002, 180) v raziskavi razvršča osnovne potrebe zaposlenih v štiri skupine:

- materialne potrebe ali potrebe imeti, ki jih posamezniki lahko zadovoljujejo predvsem s plačo, z dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi;
- potrebe po varnosti, ki jo zaposleni lahko zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, z raznimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja ter s stalnostjo zaposlitve;
- socialne potrebe ali potrebe ljubiti, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, nadrejenimi ter podrejenimi in s strankami;
- osebne potrebe ali potrebe biti, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, od vključenosti v odločanje, možnosti za učenje in uporabo znanja pri delu.

### **3.3 Oblike zadovoljstva zaposlenih**

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razdelimo na (Bussing 1998, po Stolnik 2004, 12):

- Progresivno zadovoljstvo – zaposleni se počutijo zadovoljni pri delu. S povečanjem prizadevanja posameznikov lahko dosežemo višjo stopnjo zadovoljstva. Kot delno sestavino lahko sem uvrstimo tudi ustvarjalno nezadovoljstvo.

- Stabilno zadovoljstvo – zaposleni so pri delu zadovoljni, vendar niso motivirani. Zaradi majhnih spodbud pri delu se posvečajo drugim področjem v življenju.
- Ravnodušno zadovoljstvo – zaradi zmanjšanja prizadevanja za prilagoditev negativnim situacijam zaposleni občutijo nezadovoljstvo, ki pa se zmanjša ob vzpostavitvi prejšnjega stanja.
- Konstruktivno nezadovoljstvo – zaposleni pri delu čutijo nezadovoljstvo, ampak obdržijo stopnjo prizadevanja, obvladajo problem ter ga poskušajo rešiti. Tako si prizadevajo za spremembo situacije.
- Fiksirano nezadovoljstvo – zaposleni se ne trudijo spremeniti situacije, za problem ne vidijo nikakršne rešitve ter se ne želijo spopasti s problemom.
- Psevdo nezadovoljstvo – osrednji problem nastaja pri delu in zmanjšuje prizadevanje. Sem lahko uvrstimo različne načine motiviranja, ki pa kot posledico prinašajo nezadovoljstvo.

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje in celo nasilje (Treven 1998, 131).

### **3.4 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo**

Na splošno o zadovoljstvu delavca z delom govorimo takrat, ko je plača dobra, ko ima možnost napredovanja, ko je v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko ima možnost soodločanja na delovnem mestu ter ko lahko vpliva na metode in sistem svojega dela. Vse to pa je tesno povezano tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih (Možina 2002a, 63).

Svetlik (2002, 180) je opredelil dogodke, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo povzročijo notranji dejavniki, kot so delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, odgovornost pri delu, napredovanje in osebna rast. Nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov, kot na primer ustrezno vodenje, politika upravljanja, dobri odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače ter odnosi s sodelavci.

Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da nekateri dejavniki predvsem motivirajo, spet drugi pa vzdržujejo raven zadovoljstva.

Možina je dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu, prikazal v naslednji preglednici.

### Preglednica 3: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu

Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, učenja, strokovne rasti in zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo zaposleni delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje.
Plača, dodatki in ugodnosti	
Vodenje in organizacija dela	Dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodstva k ljudem, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah ter hrup.

Vir: Svetlik 2002, 184.

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom so odvisni od posameznika, vendar obstajajo tudi splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo. Mihalič (2006, 266) navaja naslednje predpogoje, ki bi jih zaposlenemu lahko in moral zagotoviti vsak vodja in vsaka organizacija:

- definiranje pričakovanj in jasno predpostavljane ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpostavljanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstev v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Pri zagotavljanju zadovoljstva organizacije vsekakor ne smejo dosledno upoštevati vseh elementov, saj lahko določen element pri enem zaposlenem povzroči zadovoljstvo, pri drugem pa nezadovoljstvo. Izhajati morajo predvsem iz individualnih potreb in želja svojih zaposlenih, le tako si lahko zagotovijo uspeh.

George in Jones (1999, 78) pa navajata naslednje štiri dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To so osebnost, delovne vrednote, delovne razmere in družbeni vpliv.

Osebnost – sestavljata jo dve spremenljivki, biološka dediščina oziroma geni ter vzgoja oziroma izkušnje, ki jih pridobimo v življenju. Če posameznikovo osebnost dobro poznamo,



lahko lažje razumemo, kaj občuti, misli in zakaj ima takšno vedenje (George in Jones 1999, 87).

Pri zaposlenih se največkrat proučuje naslednje osebnostne lastnosti (George in Jones 1999, 78):

- Ekstrovertiranost – predstavlja posameznike, ki so zelo družabni, odprti, prijateljski in se zanimajo za druge.
- Introvertiranost – gre za osebe, ki so bolj zaprte, ne kažejo pretirano svojih čustev ter so bolj nedružabne.
- Optimizem – ljudje s to lastnostjo vse stvari vidijo pozitivno; tako jih razumejo in tudi razlagajo.
- Pesimizem – lastnost, pri kateri se vse stvari vidijo in sprejemajo negativno.
- Ujemanje z drugimi – to je nepogrešljiva lastnost oseb, ki delajo v timu, saj so vedno prijetni in družabni.
- Vztrajnost in doslednost – lastnost ljudi, ki so skrbni in imajo močno razvit čut za organizacijske sposobnosti.
- Odprtost – posamezniki, ki so odprti, imajo širši interes, zanimajo jih novosti, ki so jih tudi pripravljeni sprejeti, največkrat pa so takšni ljudje odprti tudi za tveganje.

Delovne vrednote – so osebna prepričanja zaposlenega, npr: kakšne rezultate, cilje in sredstva za zadovoljitev potreb lahko pričakuje od svojega dela ter kakšno naj bo vedenje na delovnem mestu. Zaposleni od podjetja za opravljeno delo pričakujejo: osebno varnost, varnost družine, občutek samospoštovanja in družbeno razpoznavnost. Vrednote, ki pa se pričakujejo od zaposlenega, so: ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost, samokontrola, spoštovanje do sodelavcev in nadrejenih (George in Jones 1999, 71).

Poznamo tako notranje kot tudi zunanje delovne vrednote. Notranje so povezane z naravo dela. Te vrednote imajo zaposleni, ki imajo radi izzive, se učijo novih stvari, pri katerih lahko uporabijo svoja znanja ter veliko prispevajo k delu (George in Jones 1999, 72). Zunanje pa so povezane s posledicami dela. To so plača, varnost zaposlitve, položaj v družbi, čas za družino in hobije. Takšni zaposleni delajo le za zaslužek in delo vrednotijo zaradi njegovih posledic in ne zaradi dela samega (George in Jones 1999, 73).

Delovne razmere – so najpomembnejši vir zadovoljstva posameznika. Sem uvrščamo delo, ki je lahko zanimivo ali nezanimivo, delovne pogoje (hrup, temperatura), sodelavce (odnosi s podrejenimi in nadrejenimi) ter delovni čas (George in Jones 1999, 79).

Družbeni vpliv – najmočnejši vpliv predstavljajo kar sodelavci, saj z njimi zaposleni preživijo največ časa. Če so sodelavci, s katerimi zaposleni dela, pozitivno naravnani, to pozitivno vpliva tudi nanj. V nasprotnem primeru pa negativni vplivi vodijo v nezadovoljstvo (George in Jones 1999, 79).

## 4 ANKETNI VPRAŠALNIK

V nadaljevanju bomo predstavili metodo, po kateri smo sestavili anketni vprašalnik, nato način pridobivanja podatkov, nazadnje pa tudi slikovni prikaz odgovorov na vsa anketna vprašanja.

### 4.1 Izbira vprašalnika

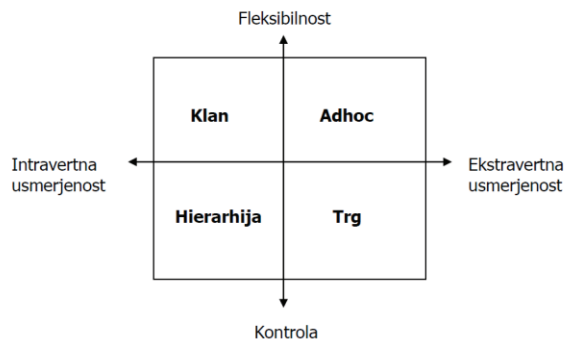
Anketni vprašalnik je razdeljen na dva sklopa. Prvi sklop predstavlja že vnaprej izdelani vprašalnik Camerona in Quinna, ki se imenuje OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). V drugem sklopu pa so vprašanja, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

Za anketni vprašalnik Camerona in Quinna smo se odločili, ker omogoča prikazati tako sedanje stanje kot tudi želeno stanje organizacijske kulture v podjetju. Vprašalnik vsebuje šest sklopov, vsak sklop pa vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip kulture (Cameron in Quinn 1999, 56):

- Trditve pod A opisujejo kulturo klana (skupine).
- Trditve pod B opisujejo kulturo adhokracije.
- Trditve pod C opisujejo kulturo trga.
- Trditve pod D opisujejo kulturo hierarhije.

Teorija, ki sta jo Cameron in Quinn razvila, temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »The Competing Values Framework« (CVF) – Model konkurenčnih vrednot. Razvit je bil na podlagi raziskav o indikatorjih učinkovitosti organizacij, katerih glavno vprašanje je bilo: »Kateri faktorji določajo učinkovitost organizacij?« (Cameron in Quinn 1999, 30)

V modelu sta uporabljeni dve dimenziji, ki sta predstavljeni v koordinatnem sistemu na x in y osi ter določata štiri osnovne tipe kultur. Na x imamo fleksibilnost in kontrolo, na y pa notranjo (introvertirano) in zunanjo (ekstrovertirano) usmerjenost. Vsak kvadrant koordinatnega sistema pa predstavlja skupek vrednot, ki jih delijo člani organizacije, ideologijo vodenja ter kako doseči zastavljene cilje. Vsak kvadrant ima glede na značilne karakteristike ime. Tako imamo kulturo klana (skupine), adhokracije, hierarhije in trga.



**Slika 2: Model CVF**

Vir: Cameron in Quinn 1999, 32.

Kultura klana (skupine) – organizacija je prijazno delovno okolje, je kot velika družina, ljudje si delijo dobro in zlo. Managerji so mentorji, ki odpirajo poti, vzgajajo in imajo tudi očetovsko vlogo. Organizacijo povezujeta pripadnost in tradicija, veliko štejeta tudi složnost in vzdušje. Sodelovanje spodbuja zavzetost, ki je v takšni organizaciji velika. Pomembno je timsko delo, skrb za ljudi ter posluš za odjemalce (Cameron in Quinn 1999, po Biloslavo 2008, 130).

Kultura adhokracije – organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo tveganju in ga sprejemajo. Voditelji so inovatorji, podjetniki in vizionarji, ki so pripravljeni tvegati. Organizacijo povezujeta zapisanost poskušanju in inoviranju, šteje biti v prvih vrstah. Rast in pridobivanje novih zmožnosti sta dolgoročni usmeritvi. Uspeh pomeni osvajanje drugačnih, novih izdelkov in storitev, pomembno pa je biti tudi vodja za izdelek ali storitev. Organizacija pa spodbuja osebno pobudo in samostojnost zaposlenih (Cameron in Quinn 1999, po Biloslavo 2008, 130).

Kultura hierarhije – organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje, postopki določajo delovanje ljudi. Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci, nadzorniki in organizatorji. Za organizacijo so pomembni učinkovitost, pravočasnost in gladko delovanje. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški (Cameron in Quinn 1999, po Biloslavo 2008, 130).

Kultura trga – organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Zaposleni so tekmovalni in si prizadevajo za cilje. Voditelji so trdi, zahtevni in tekmovalni – vse, česar se lotijo, naredijo. Organizacijo povezujeta zavzetost in zmagoslavje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna, dolgoročno pa štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje na trg, štejejo pa tudi konkurenčne cene in vodilna vloga na trgu. Taka organizacija je zelo tekmovalna (Cameron in Quinn 1999, po Biloslavo 2008, 130).

## 4.2 Pridobivanje podatkov

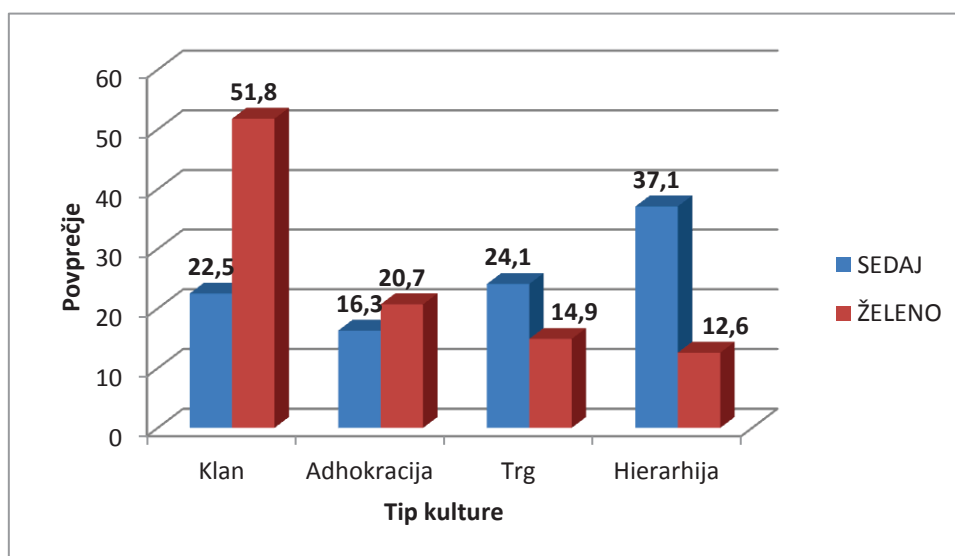
Anketni vprašalnik je bil razdeljen med 110 anketirancev, zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih. Izdelan je bil s spletnim programom za izdelovanje anket, saj je bila anketa na tak način lažje posredovana vsem sodelujočim, nekaj vprašalnikov pa je bilo razdeljenih tudi na »navaden način«, se pravi, da so jih nekateri anketiranci izpolnili v fizični obliki, ne preko spleta. Od 110 razdeljenih anketnih vprašalnikov smo nazaj dobili 85 izpolnjenih. Ker pa niso bili vsi anketni vprašalniki popolno izpolnjeni, smo jih morali nekaj izločiti iz analize in tako smo za analizo vzeli 72 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

## 4.3 Analiza vprašalnika

Podatki iz pravilno rešenih vprašalnikov so bili nato vneseni v Microsoftov program Excel, s katerim smo si pomagali pri izračunu povprečij in pri izdelavi grafikonov. Tako smo lahko izračunali povprečje za vse tipe kultur, pri vsakem sklopu, za sedanje in želene (prihodnje) stanje.

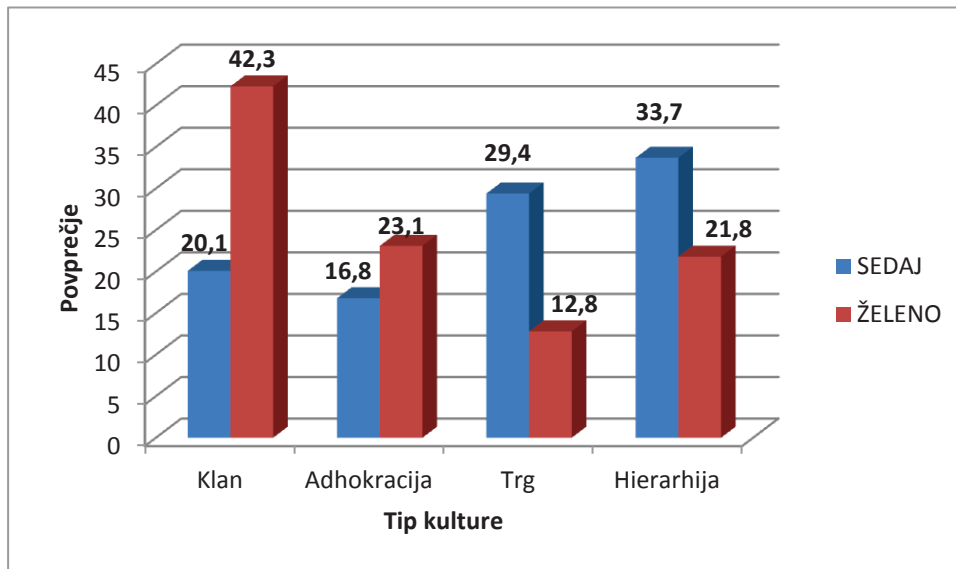
Prvi del se je nanašal na organizacijsko kulturo v organizaciji, drugi pa na zadovoljstvo s delom v organizaciji, na koncu pa je bilo nekaj demografskih vprašanj.

Prvo vprašanje v prvem delu se je nanašalo na splošne karakteristike podjetja. Največ točk, v sedanjem stanju, so anketiranci namenili trditvi pod črko D, ki opisuje hierarhijo, najmanj pa črki B. To pomeni, da trenutno v večini podjetij vlada kultura hierarhije, kjer je vse podvrženo formalnim pravilom in predpisom. Nikakor pa ni dinamično in podjetno. Vsekakor pa si anketiranci v prihodnje želijo sprememb, saj so največ točk namenili trditvi A, najmanj pa D. To pomeni, da želijo prijazno delovno okolje, kjer je pomembno timsko delo, medsebojna pomoč in zaupanje.



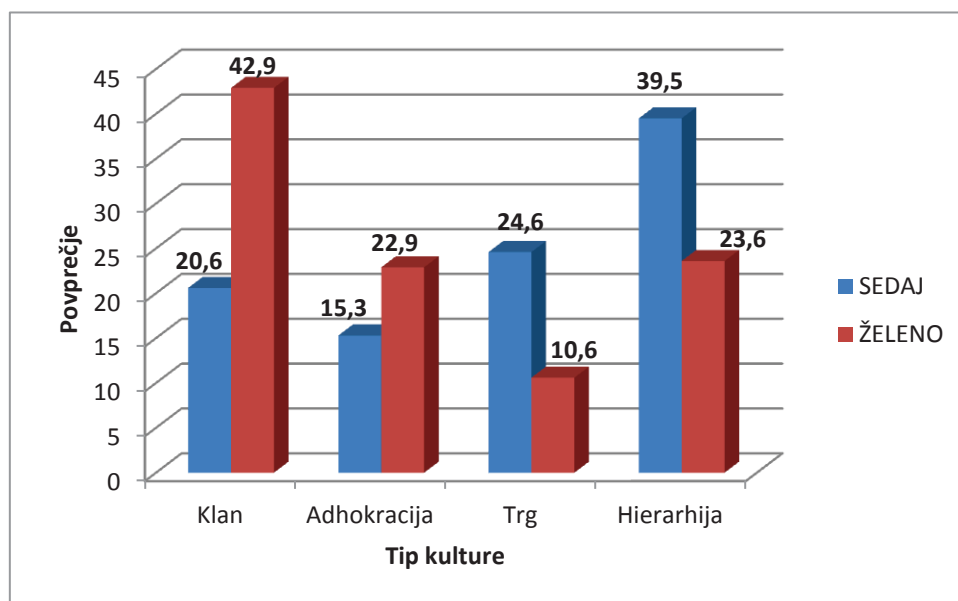
Slika 3: Splošne karakteristike podjetja

V sklopu Stili vodenja anketiranci menijo, da je trenutno vodstvo nagnjeno h koordiniranju dela, saj so največ točk namenili trditvi D, najmanj pa B. Možna interpretacija tega rezultata je, da se v organizacijah anketirancev ne ceni inovativnosti in tveganja. V prihodnje si želijo več svetovanja in mentorstva s strani vodstva in manj izrazitega usmerjanja v rezultate, ki se včasih dosega tudi na agresiven način, saj so največ točk namenili trditvi A, najmanj pa C.



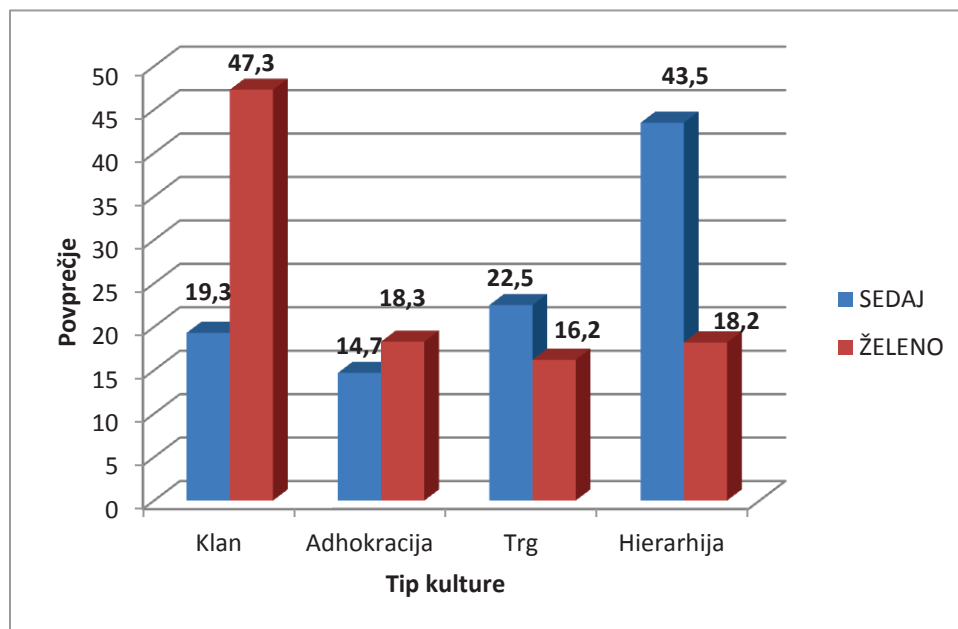
**Slika 4: Stili vodenja**

V sklopu Sistem ravnanja z zaposlenimi je sedanje stanje tako, da menedžerji strmiijo k odnosom brez konfliktov, najmanj pa se podpira tveganje, izvirnost in svobodno razmišljanje, saj je bilo največ točk namenjenih trditvi D, najmanj pa B. Anketiranci si želijo več sodelovanja med vodjo in zaposlenimi ter manj tekmovalnosti, kar pokaže tudi razdelitev točk: največ jih je dobila trditev A, najmanj pa C.



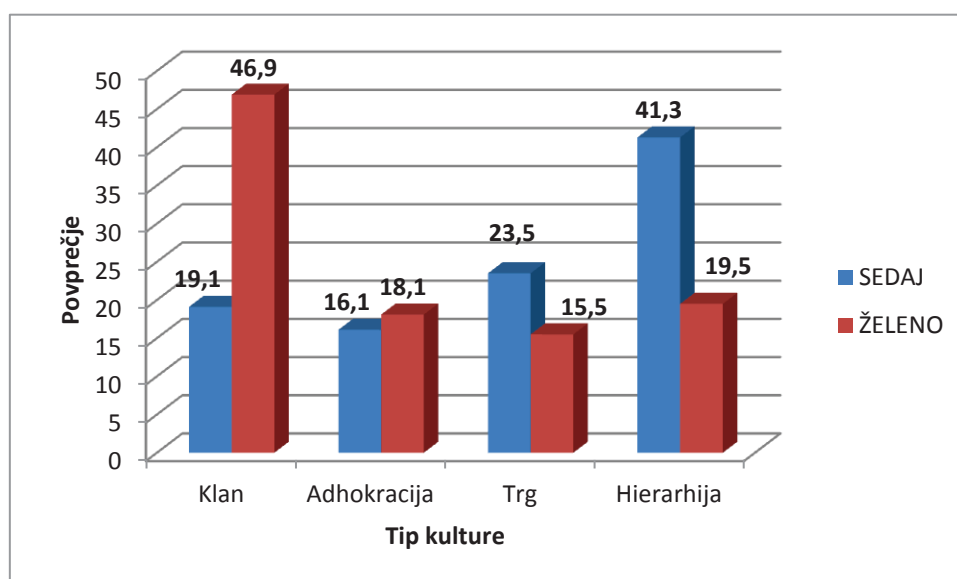
**Slika 5: Sistem ravnanja z zaposlenimi**

V četrtem sklopu, imenovanem Lepilo organizacije, je največ točk dobila trditev D, kar pomeni, da organizacije držijo skupaj predvsem formalna pravila. Najmanj točk je bilo namenjenih trditvi B. Zaposleni si od vsega želijo le zvestobo in medsebojno zaupanje, saj so trditvi A namenili največ točk. Trditve B, C in D pa so si po številu točk zelo blizu.



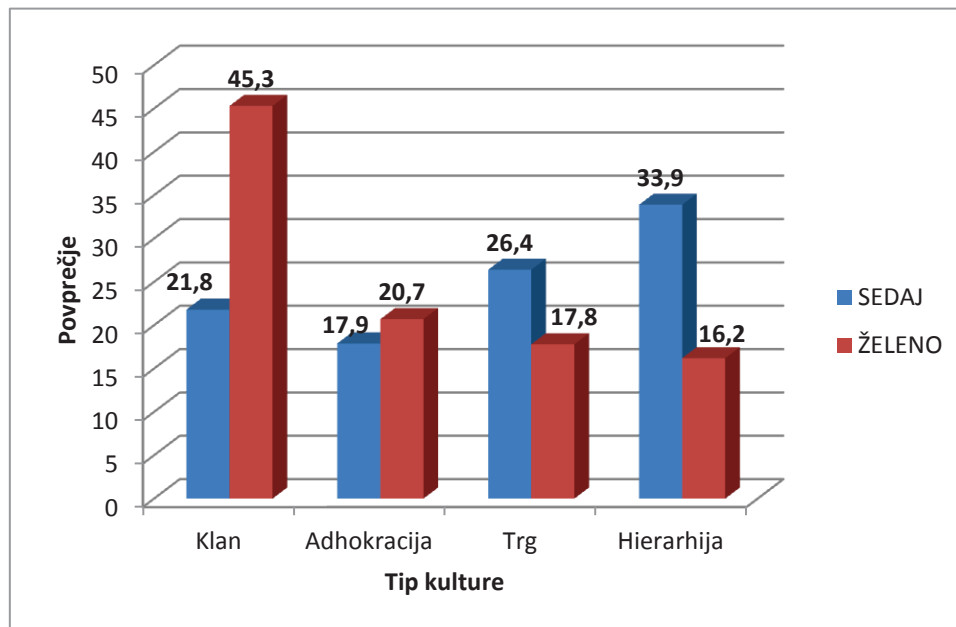
**Slika 6: Lepilo organizacije**

V sklopu Strateški poudarki so anketiranci največ točk namenili trditvi D, za katero je značilno, da si organizacija želi predvsem stabilnost, najmanj pa trditvi B, kjer se organizacija osredotoča na pridobivanje novih virov in izzivov. V prihodnje pa si anketiranci želijo več zaupanja in sodelovanja, nikakor pa si ne želijo tekmovalnosti, ki je v trenutnem času kar prisotna, namenili so ji 23,5 točk.



**Slika 7: Strateški poudarki**

Zadnji sklop je zavzemal Kriterije uspeha. Pokazalo se je, da si anketiranci želijo izobraževanja, timskega dela in skrbi za zaposlene, kar posledično pomeni, da je organizacija uspešna, najmanj točk pa so namenili trditvama D in C. Sedanjost je ravno obratna od želja zaposlenih, v večini organizacij je poudarek na neprestanem planiranju in nizkih stroških, najmanj pa jim je pomembno, če so na trgu prvi in če ponujajo inovativne izdelke.



**Slika 8: Kriteriji uspeha**

Ne glede na to, da skoraj pri vseh grafikonih v sedanjem stanju prevladuje kultura hierarhije, v prihodnosti pa si anketiranci želijo kulturo klana, lahko vseeno potrdimo svojo predpostavko, da se kultura od organizacije do organizacije razlikuje. To pa zato, ker so tudi ostale kulture v povprečju dosegle vsaj 15 ali več točk.

Za ugotovitev tipa kulture, ki prevladuje v organizacijah, kjer so zaposleni anketiranci, smo najprej sešteli točke, ki so jih anketiranci namenili posameznim trditvam, nato smo vzeli seštevke vseh A-jev v vsakem sklopu, jih sešteli in delili s 6, nato pa seštevke delili še s številom vseh pravilno rešenih anket (72) in tako dobili povprečje za vsako posamezno trditev. Vse to smo ponovili tudi pri trditvah B, C in D za sedanjost in prihodnost. V veliko pomoč nam je bil program Excel.

Iz spodnje preglednice je razvidno, da je največ točk, v sedanjosti, dobila trditev D, ki se nanaša na kulturo hierarhije. Iz tega lahko sklepamo, da so organizacije, v katerih so zaposleni anketiranci, zelo formalizirane, povezujejo jih zgolj formalni predpisi in pravila. Sledi ji kultura trga, ki predstavlja tekmovalnost med zaposlenimi, vse je naravnano na izide ter prodiranje na trg z vodilno vlogo. Najmanj točk pa je dobila kultura adhokracije, ki predstavlja dinamično in podjetno delovno okolje ter spodbuja tveganje in inoviranje.

#### Preglednica 4: Seštevek povprečij vseh kultur za sedanje stanje

	Kultura klana	Kultura adhokracije	Kultura trga	Kultura hierarhije
Vsota povprečij	1496,57	1181,52	1825,9	2783,2
n	72	72	72	72
Povprečje	20,79	16,41	25,36	38,66

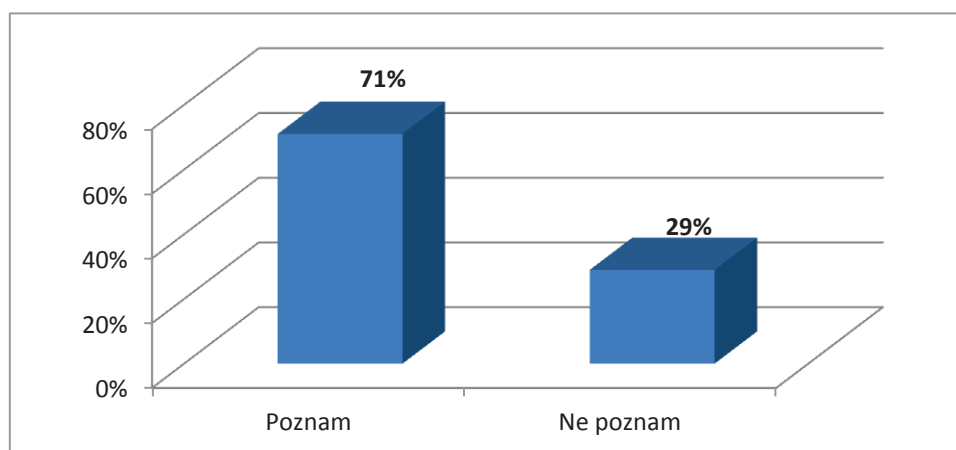
Preglednica 5 prikazuje podatke zelenega stanja anketirancev v organizaciji. Največ točk so namenili trditvi A, ki se nanaša na kulturo klana oziroma skupine. V tej kulturi je organizacija prijazno delovno okolje, managerji so zaposlenim mentorji, velik poudarek je na pripadnosti in tradiciji. Sledi kultura adhokracije, nato kultura hierarhije, najmanj točk pa je bilo namenjenih kulturi trga. Po tem lahko sklepamo, da si anketiranci želijo bolj fleksibilno in prilagodljivo organizacijo in delovno okolje.

#### Preglednica 5: Seštevek povprečij vseh kultur za prihodnost

	Kultura klana	Kultura adhokracije	Kultura trga	Kultura hierarhije
Vsota povprečij	3360,42	1503,97	1064,63	1360,32
n	72	72	72	72
Povprečje	46,67	20,89	14,79	18,89

Iz primerjave med preglednico 4 in 5 lahko ugotovimo, da trenutno v organizacijah prevladujeta kultura hierarhije in kultura trga, anketiranci pa si želijo, da bi bolj prevladovala kultura skupine in kultura adhokracije. Vsekakor si želijo bolj povezano, ustvarjalo in inovativno delovno okolje. Ne želijo pa toge, formalizirane in tekmovalne organizacije.

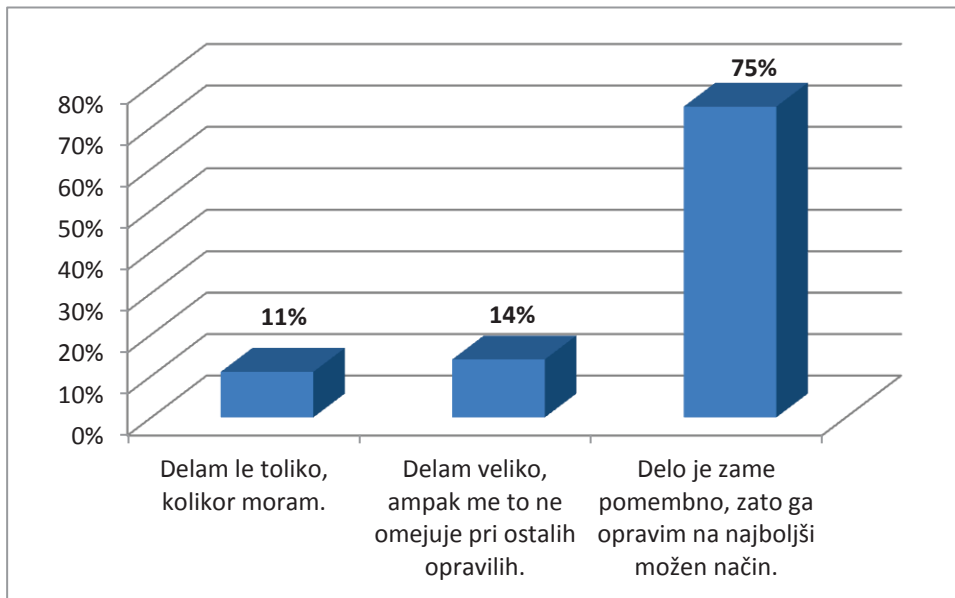
Drugi del vprašalnika se začne z vprašanjem o poznavanju ciljev in vizije organizacije. Želeli smo preveriti, ali anketiranci dejansko poznajo podjetje, v katerem delajo, in cilje, ki jim podjetje sledi. Na začetku smo predpostavljali, da v mnogih organizacijah nimajo jasno opredeljenih ciljev in vizije ter da jih posledično zaposleni tudi ne poznajo. Po odgovorih anketirancev lahko sklepamo, da smo napačno predpostavljali, saj je kar 71 % vseh vprašanih odgovorilo, da poznajo cilje in vizijo svoje organizacije.



Slika 9: Poznavanje ciljev in vizije organizacije

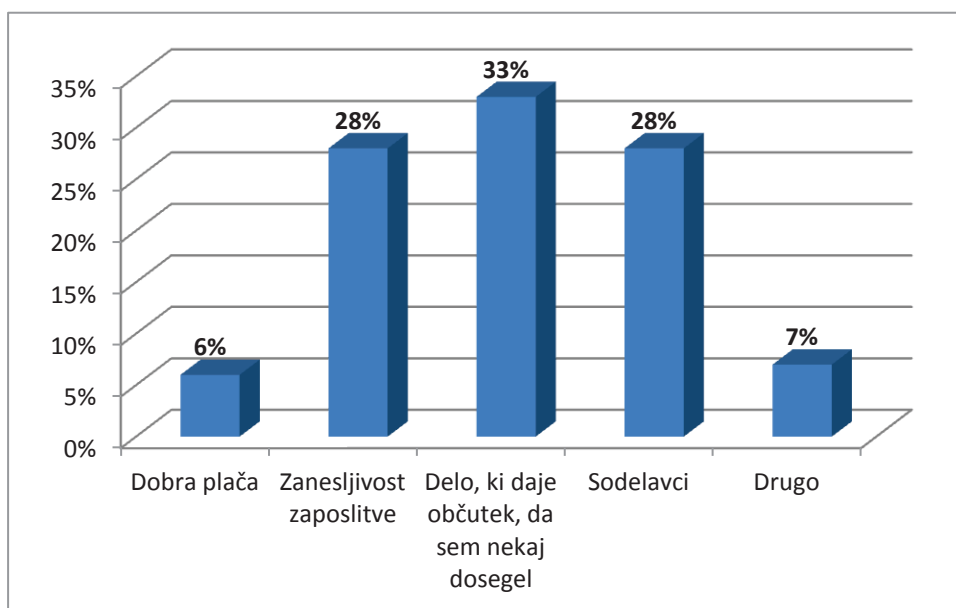


V naslednjem vprašanju so bile anketirancem podane tri trditve, sami pa so se morali opredeliti, katera najbolj opiše njihov odnos do dela v organizaciji. Razveseljujoč je dobljen rezultat, saj je kar 75 % vseh anketirancev odgovorilo s trditvijo, da je delo za njih pomembno in da ga opravijo na najboljši možen način. To pove, da se v podjetju trudijo, ker želijo delo dobro opraviti in s tem pripomorejo tudi k boljšim odnosom v sami organizaciji.



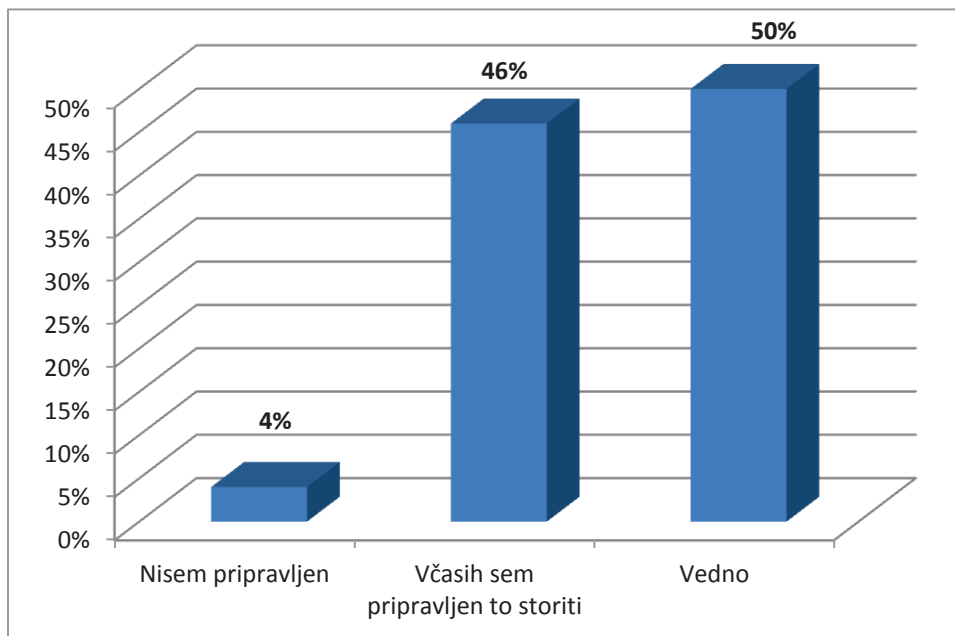
**Slika 10: Trditve, ki najboljše opišejo odnos do dela v organizaciji**

Pri vprašanju, kaj anketirance veže na organizacijo, v kateri so zaposleni, so največkrat odgovorili, da delo, ki daje občutek, da so nekaj dosegli, takoj za njim pa zanesljivost zaposlitve in sodelavci. Na zadnje mesto se je s 6 % uvrstila dobra plača, pri možnosti »drugo« pa sta bili največkrat navedeni stalna plača in pa pridobivanje izkušenj.



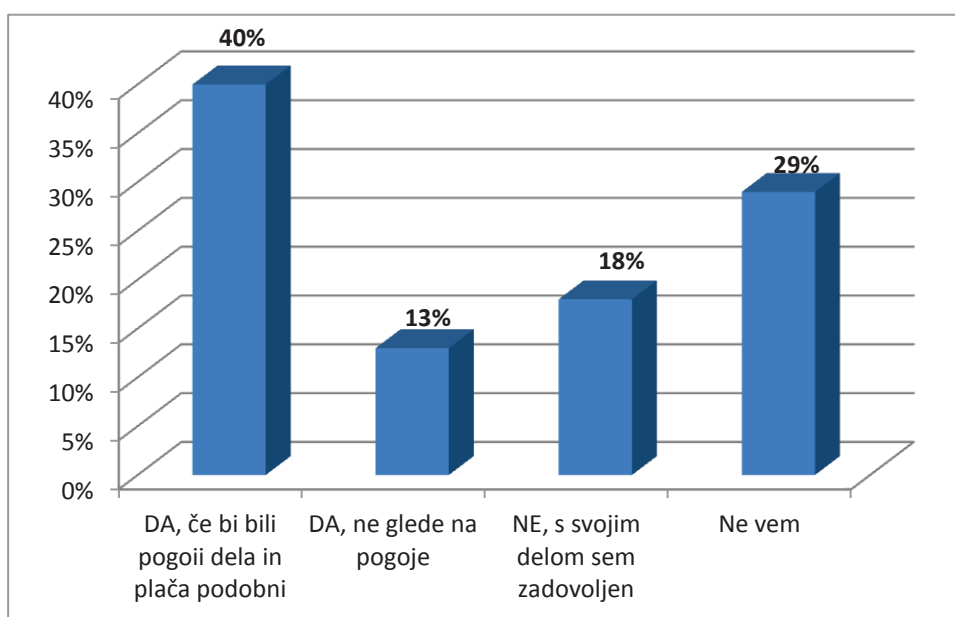
**Slika 11: Kaj zaposlene veže na organizacijo?**

Polovica vseh anketirancev je vedno pripravljena na dodatni napor na delovnem mestu, ne glede na to, ali gre za nadure, zamenjavo delovnega mesta oziroma za dodatno izobraževanje. Ostali so to pripravjeni storiti le občasno, 4 % pa je tistih, ki nikakor niso pripravjeni vložiti dodatnega napora.



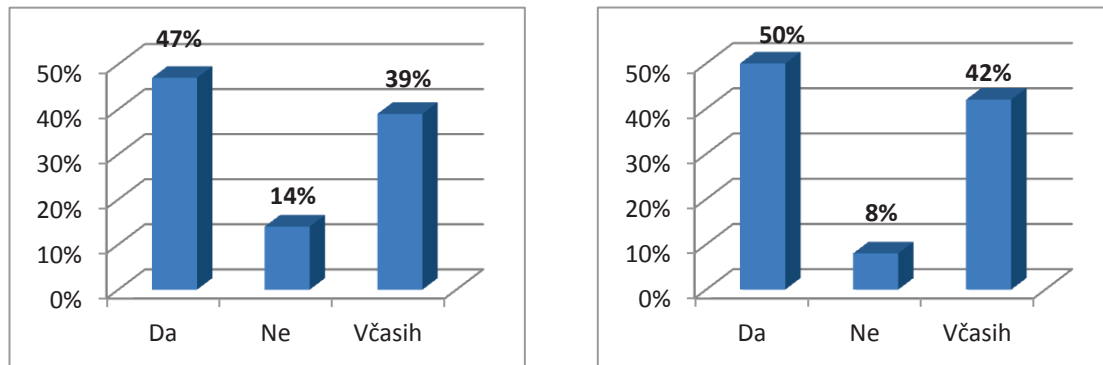
**Slika 12: Pripravljenost za dodaten napor**

Več kot tretjina anketirancev bi zamenjala organizacijo le, če bi bili pogoji dela in plača podobni. Najmanj, le 13 %, je tistih, ki bi to storili ne glede pa pogoje, kar 29 % pa je takih, ki v tistem trenutku niso vedeli, kaj bi storili, če bi se jim ponudila možnost za zaposlitev v drugi organizaciji. Le četrtina je takšnih, ki je s svojim delom trenutno zadovoljna.



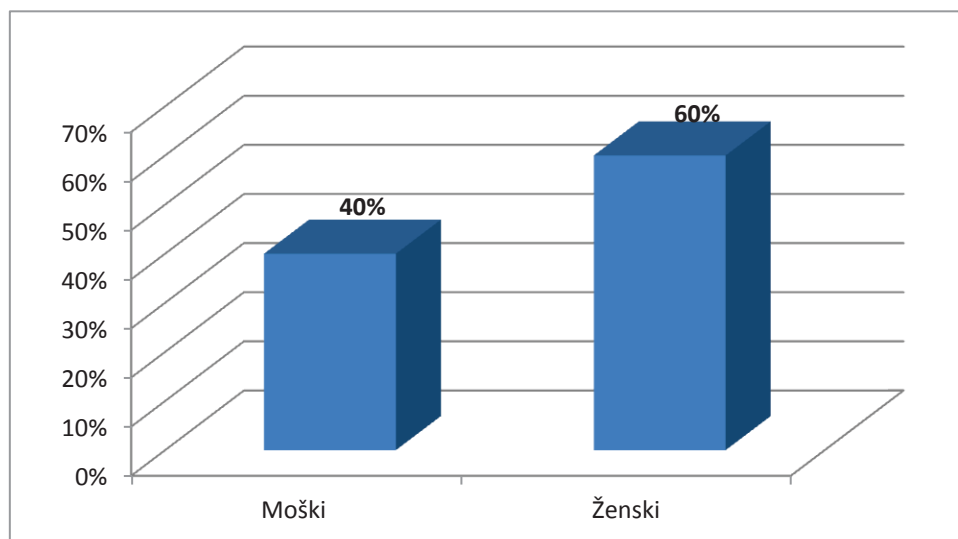
**Slika 13: Možnost zaposlitve v drugi organizaciji**

Pri naslednjih dveh vprašanjih smo anketirance spraševali, ali so ponosni na organizacijo, v kateri so zaposleni, in če so zadovoljni z delom ter odnosi v organizaciji. Za odgovor DA se je v obeh primerih odločilo dobrih 50 % anketirancev, najmanj pa za odgovor NE.



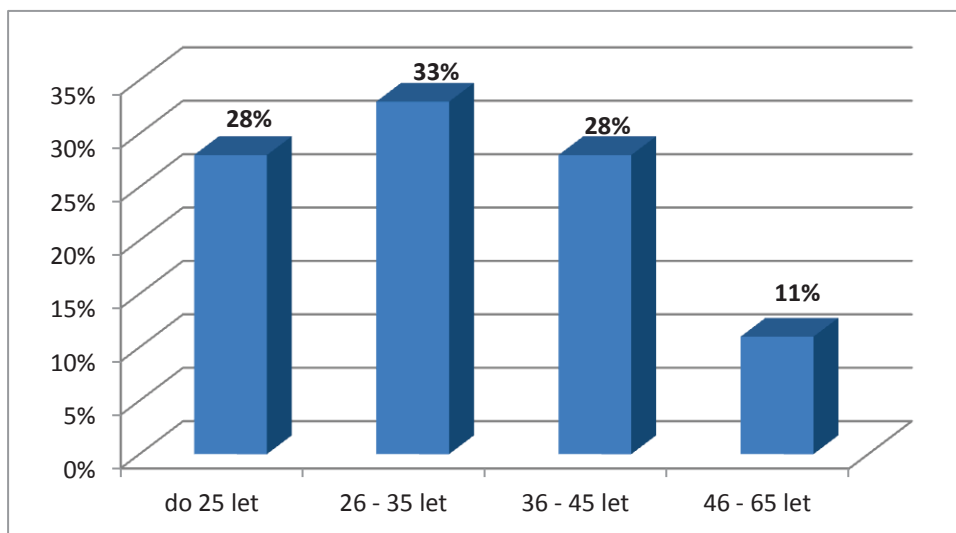
**Slika 14: Ali so zaposleni ponosni na organizacijo ter zadovoljni z delom in odnosi?**

Med vsemi 72 sodelujočimi v anketi je bilo 60 % žensk in 40 % moških.



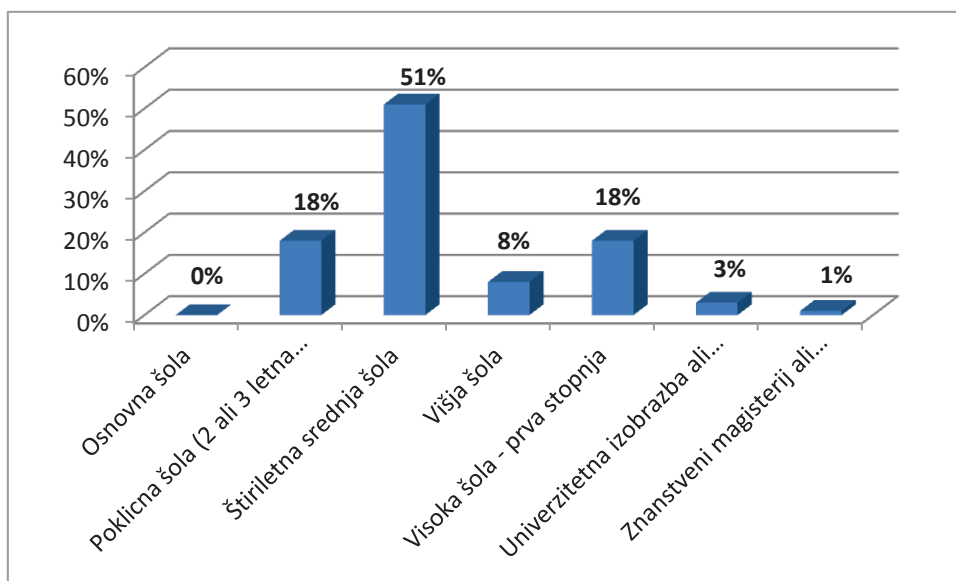
**Slika 15: Spol anketirancev**

Največ anketirancev je bilo starih med 26 in 35 let, sledita jim starostni skupini med 36 in 45 let ter do 25 let, le 11 % pa je bilo tistih, ki so starejši od 46 let.



**Slika 16: Starost anketirancev**

Kar polovica anketirancev ima štiriletno srednjo šolo, sledita pa poklicna šola s ter visoka šola – prva stopnja z 18 %.



**Slika 17: Dosežena formalna izobrazba anketirancev**

## 5 SKLEP

Velikokrat slišimo, da zadovoljni zaposleni delajo dobro. Toda zadovoljni so zaposleni lahko le, če v delu najdejo smisel, oziroma če se nanje prenese določena odgovornost. Prav tako pa morajo od odgovornih dobiti povratne informacije o doseganju rezultatov.

Da ima organizacijska kultura močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, potrdijo mnoge definicije. Kultura vpliva na delovno uspešnost, motivacijo, komuniciranje, reševanje konfliktov ter na celotno strukturo organizacije. Ko organizacija uspe uravnovesiti vse te elemente, dobi zadovoljne zaposlene.

Vsekakor pa smo si ljudje med seboj različni, zato posamezniki, ki ne glede na trud, ki ga organizacija vложи v zadovoljstvo, različno vrednotijo cilje. Tako je na primer za nekatere najbolj pomemben denar, drugi so zadovoljni z manjšo plačo, če le lahko delajo to, kar jim predstavlja izziv. Spet nekaterim pa je najbolj pomembno to, da imajo zagotovljeno delo in redno mesečno plačilo, kar je v današnjih časih redko.

Vse več zaposlenih je takšnih, ki niso vedno zadovoljni z delom, ki ga trenutno opravljajo, prav tako pa niso vedno ponosni na organizacijo, v kateri so zaposleni. Vseeno je med anketiranci kar polovica takšnih, ki so še vedno zadovoljni in ponosni, torej lahko sklepam, da so v Sloveniji še vedno podjetja, ki skrbijo za svoje zaposlene, le da je teh zelo malo, saj bi na drugi strani kar polovica vseh anketirancev zamenjala organizacijo.

Organizacije vsekakor organizacijski kulturi v zadnjem času dajejo vse večji pomen, saj vedo, da se bodo tako približali zaposlenim in z njimi vzpostavili določeno razmerje. Tako lahko zasledimo fleksibilen delovni čas, delo na daljavo – od doma, različna izobraževanja, seminarje ipd. Tako vodje kot zaposleni lahko prispevajo svoj del k organizacijski kulturi. Zato je dobro, da se nanjo kdaj pogleda tudi z distanco in tako ujame njeno širšo sliko ter analizira, kako njihova dejanja vplivajo na delovanje celotne organizacije.

Zaposleni za zgled vedno postavijo svoje vodstvo, v veliko primerih so to managerji. In če ravnajo v skladu s pravili, priznavajo napake, kadar so storjene ter imajo spoštovanje do zaposlenih, si s tem prislužijo tudi njihovo podporo pri morebitnih spremembah. Ko pa se vodstvo začne izogibati konfliktom, prekrivati težave in prelagati odgovornost, se tako obnašanje razširi po vsej organizaciji, zaposleni pa tudi izgubijo zaupanje v nadrejene. Tako vedenje meče slabo luč na celotno organizacijo, ki počasi izgublja svoje kupce ter dobavitelje, konkurenca pa dobi priložnost, da se začne krepiti.

Giles Hutchins v članku pravi, da je organizacijska kultura temelj sodelovanja in vključevanja deležnikov, biti mora bogata, raznolika in se hitro prilagajati na spreminjajoče poslovno okolje (Hutchins 2012).



## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bussing, Andre. 1998. *Motivation and Satisfaction*. London: Thomson Business Press.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational Behaviour: Understandig and Managing*. Reading: Addison-Wesley.
- Hutchins, Giles. 2012. *What lessons can organisational culture take from nature?*  
[Http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/lessons-organisatonal-culture-learn-world-nature?INTCMP=SRCH](http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/lessons-organisatonal-culture-learn-world-nature?INTCMP=SRCH) (20. 6. 2014).
- Korelc, Tomaž. 2007. *Vsaka organizacija ima klimo, vrednote, strateške cilje, ravnateljski slog in filozofijo – svojo organizacijsko kulturo*.  
[Http://www.creatoor.com/organizacijska-kultura](http://www.creatoor.com/organizacijska-kultura) (2. 2. 2014).
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mejaš, Nikolaj. 2011. *Organizacijska kultura*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/organizacijska-kultura-20110402](http://www.podjetnik.si/clanek/organizacijska-kultura-20110402) (29. 5. 2014).
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 2002a. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43–77. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002b. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stolnik, Lea. 2004. *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Livarna Vuzenica d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Trice, Harrison M. in Janice M. Beyer. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Zagoršek, Hugo in Mateja Štemberger. 2005. *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*.  
*Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 57-  
84. Ljubljana: Časnik Finance.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih



## VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Pozdravljeni,

sem Kristina Čarman, absolventka na Fakulteti za management Koper. Pod vodstvom mentorice izr. prof. dr. Maje Meško pišem zaključno projektno nalogo z naslovom *Vpliv organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih*. Z anketnim vprašalnikom želim raziskati, kako organizacijska kultura organizacije, v kateri ste zaposleni, vpliva na vaše zadovoljstvo. Podatke, pridobljene z vprašalnikom, bom uporabila zgolj za namen te projektne naloge. Vaše sodelovanje v raziskavi je anonimno.

Odgovorili boste na šest različnih sklopov, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Vsak sklop ima štiri trditve, ki so označene s črkami A, B, C in D. Stolpec »sedaj« se nanaša na trenutno stanje, ki ga zaznavate, stolpec »prihodnje stanje« pa se nanaša na vaše želeno stanje oz. stanje, ki si ga želite zaznavati v prihodnosti.

Med te štiri trditve lahko poljubno razdelite 100 točk glede na to, koliko posamezna trditev ustreza opisu vaše organizacije, seštevek mora biti vedno 100 točk.

Npr. če pri 1. vprašanju trditev A najbolj ustreza opisu vaše organizacije, trditvi B in C sta zelo blizu opisu vaše organizacije ter trditev D skoraj ni podobna opisu vaše organizacije, boste npr. dali A 55 točk, B in C vsaki po 20 točk in D 5 točk.

Na drugi del vprašanj odgovorite z obkrožitvijo odgovora, ki vam je najbližje.

Reševanje vam bo vzelo približno 10 minut.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

## Priloga 1

### Prvi del

	1. SKLOP: Splošne karakteristike podjetja	Sedaj	Želeno
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Med seboj si pomagamo in zaupamo.		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljeni zelo veliko tvegati.		
C	V podjetju so pomembni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med seboj zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.		
D	Podjetje ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron in Quinn 1999.

	2. SKLOP: Stili vodenja	Sedaj	Želeno
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
B	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.		
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, in se lahko dosežejo na zelo agresiven način.		
D	Vodstvo je nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron in Quinn 1999.

	3. SKLOP: Sistem ravnanja z zaposlenimi	Sedaj	Želeno
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
B	Menedžerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.		
C	Menedžerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.		
D	Menedžerji strmijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron in Quinn 1999.

	4. SKLOP: »Lepilo organizacije«	Sedaj	Želeno
A	Kar organizacijo drži skupaj, je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.		
B	Kar organizacijo drži skupaj, je inovativnost in nenehen napredek. Poudarek je predvsem na »živeti na robu«.		
C	Kar organizacijo drži skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.		
D	Kar organizacijo drži skupaj, so predvsem formalna pravila in politika podjetja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarim.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron in Quinn 1999.

	5. SKLOP: Strateški poudarki	Sedaj	Želeno
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje so tisto, kar v organizaciji cenijo.		
B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.		
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.		
D	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarim je tisto, čemur sledijo.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron in Quinn 1999.

	6. SKLOP: Kriteriji uspeha	Sedaj	Želeno
A	Za podjetje pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosežati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.		
B	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno in unikatne proizvode, da pride z njimi na trg med prvimi in neprestano inovira.		
C	Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.		
D	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem so pomembni zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.		
	SKUPAJ	100	100

Vir: Cameron in Quinn 1999.

## Priloga 1

### Drugi del

1. Poznate cilje in vizijo Vaše organizacije?
  - Poznam.
  - Ne poznam.
  
2. Katera od spodnjih trditev najbolje opiše Vaš odnos do dela v organizaciji?
  - Delam le toliko, kolikor moram.
  - Delam veliko, ampak me to ne omejuje pri ostalih opravilih.
  - Delo je zame pomembno, zato ga opravi na najboljši možen način.
  
3. Kaj vas veže na organizacijo, v kateri ste zaposleni?
  - Dobra plača.
  - Zanesljivost zaposlitve.
  - Delo, ki daje občutek, da sem nekaj dosegel.
  - Sodelavci.
  - Drugo: \_\_\_\_\_.
  
4. Ali ste pripravljeni vložiti dodaten napor (nadure, zamenjava delovnega mesta, dodatno izobraževanje), ko je to potrebno?
  - Nisem pripravljen.
  - Včasih sem pripravljen to storiti.
  - Vedno.
  
5. Če bi se vam ponudila možnost za zaposlitev v drugi organizaciji, bi to storili?
  - DA, če bi bili pogoji dela in plača podobni.
  - DA, ne glede na pogoje.
  - NE, s svojim delom sem zadovoljen.
  - Ne vem.
  
6. Ste ponosni na organizacijo, v kateri ste zaposleni?
  - Da
  - Ne
  - Včasih
  
7. Ste na splošno zadovoljni z delom in odnosi v organizaciji?
  - Da
  - Ne
  - Včasih

Spol

a. Ž                      b. M

Starost

- Do 25
- 26–35
- 36–45
- več kot 45

Izobrazba

- Osnovna šola ali manj
- Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)
- Štiriletna srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola – prva stopnja
- Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
- Znanstveni magisterij ali doktorat