

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAJA SKARLOVNIK

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN VREDNOTE
ORGANIZACIJE TER NJIHOVA USKLAJENOST
Z VREDNOTAMI ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA
PRIMERA

Maja Skarlovnik

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Današnji hiter gospodarski razvoj sili organizacije k iskanju mehkih elementov pri ustvarjanju in zagotavljanju konkurenčne prednosti. Takšen mehek element predstavlja tudi organizacijska kultura. V nalogi smo se osredotočili na vrednote, saj jih avtorji navajajo kot njeno bistveno sestavino. Namen magistrske naloge je raziskati, ali obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju osebnih vrednot, vrednot organizacije in organizacijske kulture glede na spol, starost in izobrazbo v izbrani organizaciji. Z analizo podatkov smo prišli do ugotovitev, da razlike obstajajo. Nadalje smo opredelili tudi vrednote, ki jih zaposleni najbolj cenijo, in sicer so to: zdravje, osebno zadovoljstvo, svoboda in družina. Primerjali smo tudi sedanje in željeno stanje vrednot in podali ugotovitev, da obstajajo statistično značilne razlike med vrednotami zaposlenih in organizacije. Kot prevladujočo organizacijsko kulturo v izbranem podjetju smo opredelili kulturo trga.

Ključne besede: organizacija, zaposleni, organizacijska kultura, vrednote, raziskava.

SUMMARY

Today's rapid economic development forces organizations to search for soft elements in creating and providing competitive advantages. The organizational culture is one of such important soft elements. The following thesis focuses on values as being one of its essential elements, as quoted by different authors. The purpose of the master's thesis is to investigate whether there are statistically any significant differences in the perception of personal values, values of the organization and the organizational culture based on gender, age and education, in the selected organization. The data analysis shows that there exist certain differences. Furthermore, there are some important values identified that employees most cherish, namely: health, personal satisfaction, freedom and family. A comparison between the current and the desired state of values shows that there are statistically significant differences between the values of the employees and those of the organization. The market culture in the selected company is identified as the dominant organizational culture.

Keywords: organization, employees, organizational culture, values, research.

UDK:

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji raziskave	2
1.3	Temeljna teza oziroma raziskovalno vprašanje.....	3
1.4	Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge	3
1.5	Predpostavke in predvidene omejitve pri obravnavanju problema.....	4
2	Organizacijska kultura	5
2.1	Oprelitev pojmov kulture in organizacije	5
2.2	Oprelitev organizacijske kulture	5
2.3	Sestavine organizacijske kulture.....	8
2.4	Tipologije kultur	10
2.4.1	Tipologija po Handyju	10
2.4.2	Tipologija po Dealu in Kennedyju	12
2.4.3	Tipologija po Ansoffu	14
2.4.4	Tipologija po Cameronu in Quinnu.....	14
2.5	Funkcije organizacijske kulture.....	16
2.6	Oblikovanje, vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture	17
2.6.1	Oblikovanje organizacijske kulture.....	18
2.6.2	Vzdrževanje organizacijske kulture	19
2.6.3	Spreminjanje organizacijske kulture	20
3	Pomen vrednot v organizacijski kulturi	22
3.1	Oprelitev pojma vrednot	22
3.2	Sistematizacija vrednot.....	24
3.3	Delovne vrednote.....	26
3.4	Vrednote posameznika in organizacije.....	27
3.5	Vloga in pomen vrednot v organizaciji.....	30
3.6	Konflikt vrednot.....	32
3.7	Vrednote in uspešnost organizacije	32
3.8	Vrednote, vizija in poslanstvo organizacije.....	34
4	Predstavitve podjetja Plastika Skaza d. o. o.	36
4.1	Vizija in poslanstvo	37
4.2	Zaposleni.....	37
4.3	Vrednote.....	39
5	Empiričen del magistrske naloge	40
5.1	Vzorec.....	40
5.1.1	Demografska struktura anketirancev	40

5.1.2	Vrednote zaposlenih	41
5.1.3	Vrednote organizacije	42
5.1.4	Organizacijska kultura.....	43
5.2	Preverjanje hipotez	44
5.2.1	Preverjanje hipoteze 1	45
5.2.2	Preverjanje hipoteze 2	49
5.3	Ključne ugotovitve in predlogi	50
6	Sklep	53
	Literatura	55
	Priloga	59

SLIKE

Slika 1: Temeljni elementi organizacijske kulture	7
Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Edgarju Scheinu	9
Slika 3: Tipologija organizacijske kulture po Handyu	11
Slika 4: Tipologija organizacijske kulture po Dealu in Kennedyu	13
Slika 5: Tipi organizacijskih kultur po Cameronu in Quinnu	15
Slika 6: Model nastajanja kulture podjetja	18
Slika 7: Vrednote kot motivacijski cilji.....	23
Slika 8: Teoretski model hierarhične strukture vrednot po Musek	25
Slika 9: Dejavniki doživljanja dela	26
Slika 10: Pomembne organizacijske vrednote po McDonald in Gandz.....	30
Slika 11: Lastne blagovne znamke Organico in Cusine.....	36
Slika 12: Prihodki od prodaje podjetja Plastika Skaza v obdobju 2010-2014	37
Slika 13: Organizacijska kultura	44

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Starostna struktura zaposlenih.....	38
Preglednica 2: Izobrazbena struktura zaposlenih	38
Preglednica 3: Struktura zaposlenih glede na dopolnjena leta delovne dobe v podjetju Plastika Skaza.....	39
Preglednica 4: Demografske značilnosti anketirancev.....	41
Preglednica 5: Vrednote posameznika	42
Preglednica 6: Sedanje in zeleno stanje vrednot v organizaciji	43
Preglednica 7: Aritmetične sredine pri zaznavanju osebnih vrednot glede na spol, starost in izobrazbo.....	46
Preglednica 8: T-test za preverjanje statističnih razlik pri zaznavanju osebnih vrednot glede na spol, starost in izobrazbo	47
Preglednica 9: Aritmetične sredine pri zaznavanju organizacijske kulture glede na spol starost in izobrazbo	48
Preglednica 10: T-test za preverjanje statističnih razlik pri zaznavanju organizacijske kulture glede na spol, starost in izobrazbo.....	48
Preglednica 11: Aritmetične sredine pri vrednotah posameznika in vrednotah organizacije ..	49
Preglednica 12: T-test za preverjanje statističnih razlik pri zaznavanju vrednot posameznika in vrednot organizacije	50

1 UVOD

Do nedavnega so bila podjetja prepričana, da je vir njihove konkurenčne prednosti v ceni in kvaliteti njihovih izdelkov oz. storitev. Danes pa so zaradi globalizacije in hitrih sprememb na vseh področjih vse bolj pomembni t.im. mehki deli organizacije – med katere sodi tudi organizacijska kultura. Organizacijska kultura lahko predstavlja vir konkurenčne prednosti, v kolikor je usklajena s strategijo podjetja. Organizacijska kultura je unikatna za vsako organizacijo in jo je zelo težko kopirati ali posnemati. Norme, stališča, skupne vrednote, način komunikacije dajejo vsaki organizaciji svojo edinstvenost. V literaturi (Mihalič 2007, 6) opisano tudi kot »tako delamo mi« ali »tako je pri nas«.

Jacques je leta 1952 oblikoval eno izmed prvih definicij organizacijske kulture (cit. po Bate 1992, 216), ki pravi: »Kultura je običajen in tradicionalen način razmišljanja in opravljanja stvari, ki si ga v večji ali manjši meri delijo vsi člani (tovarne) in se ga morajo novi člani naučiti in vsaj delno sprejeti, da bi bili sprejeti na delo v tovarno.«

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Preučevanje organizacijske kulture so konec 80. let prejšnjega stoletja dodatno spodbudili hiter gospodarski razvoj Japonske (t.im. japonski gospodarski čudež), padec konkurenčne prednosti gospodarstva Združenih držav Amerike in hiter tehnološki razvoj. Navedeno je spodbudilo managerje in teoretike k preučevanju dosedanje filozofije poslovanja podjetij v primerjavi z japonskim gospodarstvom. Raziskovalci so prišli do ugotovitev, da je uspeh japonskega gospodarska posledica vključevanja zaposlenih v odločanje, vzpostavitev dolgoročnih odnosov med managementom in delavci ter pripadnosti organizaciji. Poudarjajo tudi pomen neformalne kontrole.

Vsak posameznik ima svoje osebne značilnosti (vrednote, prepričanja). Tudi organizacije imajo svoje lastnosti, ki se odražajo v njeni kulturi. Organizacijska kultura tako predstavlja sistem prepričanj, vrednot, temeljnih stališč, ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo. Na podlagi teh lastnosti pa se organizacije ali skupine med sabo tudi razlikujejo in ločujejo (Kavčič 1991, 136).

Danes je najbolj pogosto citirana definicija organizacijske kulture po Edgarju Scheinu (1987, 6), ki pravi: »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo«.

V literaturi je moč zaslediti ogromno definicij organizacijske kulture. Gre za širok pojem, klub temu pa si je večina avtorjev enotna, da organizacijska kultura opredeljuje skupen način

razmišljanja in vedenja članov organizacij. Kot bistveno sestavino organizacijske kulture poudarjajo pomen vrednot (Kavčič 2011, 12-14).

Posamezniki usmerjamo svoje delovanje in obnašanje na podlagi vrednot, saj predstavljajo najmočnejši in najtrajnejši vir interesov (Tavčar 2008, 73). Posameznikove vrednote so običajno trajne in močno zakoreninjene v njegovo osebnost. Vrednot ne moremo deliti na dobre in slabe. Nekatere imajo velik pomen v vseh kulturah, druge le izražajo duh časa, družbeno klimo ali osebne izkušnje. Schwartz in Bilsky (1987, cit. po Musek 2003) sta združila definicije vrednot različnih avtorjev, vrednote sta opredelila kot:

- »Pojmovanje ali prepričanje o
- zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki
- presegajo specifične situacije,
- usmerjajo in vodijo izbiro ali pa oceno ravnanj in pojavov in
- so urejena glede na relativno pomembnost.«

V podjetju se srečujejo vrednote posameznikov (zaposlenih), vrednote managementa, vrednote zunanjega okolja, v katerem podjetje posluje, in vrednote potrošnikov (uporabnikov). Vse te vrednote vplivajo na obnašanje in delovanje posameznikov in podjetja. Zato je pomembno, da podjetje opredeli skupne vrednote, ki vodijo podjetje in zaposlene pri vsakodnevnih opravilih (Musek Lešnik 2007a, 23).

V kolikor delovanje organizacije temelji na skupnih vrednotah zaposlenih, lahko pričakujemo višjo stopnjo predanosti in zadovoljstva zaposlenih. Posledično to vpliva na višjo raven kakovosti in učinkovitosti celotne organizacije. »Vrednote organizacije usmerjajo ravnanje in vedenje organizacije, vplivajo na odnos organizacije do sebe, do svojih in drugih ljudi ter do različnih stvari in pojavov.« (Musek Lešnik 2007a, 18)

Če želi biti podjetje uspešno, mora razviti takšno organizacijsko kulturo, ki je zaposlenim blizu in jo sprejemajo za svojo. Vrednote zaposlenih in organizacije morajo biti čim bolj usklajene oz. je pomembno, da si ne nasprotujejo preveč. To pomembno vpliva na pripadnost zaposlenih v organizaciji, njihovo učinkovitost in tudi motiviranost za delo. Kljub navedenemu mora organizacija ostati fleksibilna, da se lahko odzove in prilagodi morebitnim spremembam na trgu.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je preučiti organizacijsko kulturo in vrednote izbrane organizacije ter slednje primerjati z vrednotami zaposlenih v tej organizaciji. Organizacijsko kulturo bomo najprej preučili iz teoretičnega vidika, pri čemer bo poudarek na vrednotah, kot bistveni sestavini organizacijske kulture. Na podlagi empirične raziskave bomo raziskali organizacijsko kulturo ter poudarek dali vrednotam zaposlenih in vrednotam, ki jim sledi

njihova organizacija. Primerjali bomo vrednote zaposlenih glede na spol, starost in izobrazbo ter jih primerjali z vrednotami izbrane organizacije.

Cilji magistrske naloge:

- S pomočjo domače in tuje literature preučiti organizacijsko kulturo in vrednote organizacije.
- Analizirati zbrane podatke o organizacijski kulturi izbrane organizacije ter podati ustrezne zaključke.
- Poiskati vzporednice med vrednotami zaposlenih in vrednotami organizacije.
- Podati predloge za izboljšanje organizacijske kulture v izbrani organizaciji.

1.3 Temeljna teza oziroma raziskovalno vprašanje

Hipoteze:

- Hipoteza 1: Obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju organizacijske kulture in vrednot posameznika glede na starost, spol in izobrazbo v izbrani organizaciji.
- Hipoteza 2: Obstajajo statistično značilne razlike med vrednotami zaposlenih in vrednotami izbrane organizacije.

1.4 Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge

Magistrska naloga je razdeljena v teoretičen in empiričen del. V teoretičnem delu bomo s pomočjo študija sekundarnih virov opredeliti organizacijsko kulturo in vrednote kot njihovo bistveno sestavino. Sekundarne vire nam bodo predstavljali domača in tuja literatura; prispevki, članki domačih in tujih avtorjev, dostopni na spletu, v časopisih in revijah. Navedli bomo najpomembnejše definicije, ki nam bodo tudi v pomoč pri oblikovanju zaključkov magistrskega dela. V okviru deskriptivnega pristopa bomo ob navajanju dejstev uporabili metodo deskripcije in metodo kompilacije za povzemanje končnih spoznanj.

V drugem, empiričnem delu magistrske naloge bomo uporabili kvantitativno metodologijo za zbiranje primarnih podatkov. Sestavili bomo anketni vprašalnik, s katerim bomo izvedli raziskavo med zaposlenimi v podjetju Plastika Skaza d.o.o. Gre za družinsko podjetje, ki posluje že več kot 35 let. Sodi med uspešnejša slovenska podjetja. Konec leta 2013 so zaposlovali 171 ljudi. Glavna dejavnost podjetja je predelava vseh vrst plastičnih mas. Njihovi prihodki so skoraj v celoti ustvarjeni na tujih trgih. V letu 2014 so bili tudi prejemniki nagrade zlata gazela. Podjetje je v zadnjih letih stopilo iz okvirja povprečja, razvilo dve lastni blagovni znamki in v obdobju zadnjih petih let (2008-2013) beleži v povprečju 20 % rast prihodkov od prodaje. Konec leta 2013 so njihovi prihodki od prodaje znašali dobrih 24 milijonov evrov.

Anketni vprašalnik bo posredovan vsem zaposlenim preko njihove kadrovske službe. V začetku vprašalnika so splošna demografska vprašanja, v nadaljevanju pa vprašanja ključna za našo raziskavo. Zbrane podatke bomo analizirali na podlagi statističnih metod. S pomočjo metode sintez bomo povezali teoretična in praktična spoznanja in podali miselne zaključke. Na podlagi pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika bomo podali zaključke. V zaključku magistrske naloge bomo primerjali spoznanja iz teoretičnega in empiričnega dela. Poizkušali bomo poiskati povezave med vrednotami in uspešnostjo organizacije, kar je tudi eden izmed ključnih ciljev naloge. Prav tako bomo s pomočjo zaključnih ugotovitev raziskave potrdili ali ovrgli postavljene hipoteze ter podali morebitne predloge za izboljšanje organizacijske kulture izbranega podjetja.

1.5 Predpostavke in predvidene omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da so vrednote bistvena sestavina organizacijske kulture. Zato smo se v magistrski nalogi glede na široko opredelitev organizacijske kulture osredotočili oz. omejili na vrednote, kot bistveno sestavino organizacijske kulture. Nadalje smo se osredotočili na iskanje korelacij med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije. Predpostavljamo, da v organizaciji vrednote posameznikov bistveno vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture.

Pri empirični raziskavi smo se omejili samo na podjetje Plastika Skaza d. o. o., saj so vprašalnik izpolnjevali samo zaposleni izbranega podjetja. Obstaja omejitev, da anketnega vprašalnika ne bodo izpolnili vsi zaposleni (tudi zaradi časovne omejitve izpolnjevanja vprašalnikov) oz. bodo anketni vprašalniki nepravilno izpolnjeni oz. neveljavni in tako ne bomo pridobili realne slike preučevanega problema. Prav tako lahko zaradi varstva poslovnih skrivnosti izbrane organizacije omejitve predstavljajo nedostopni podatki.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura je prisotna na različnih ravneh: nacionalni, socialni, jezikovni, organizacijski, religijski ravni, na ravni spolov, regionalni in etični ravni (Hofstede, Hofstede in Minkov, 2005).

V nadaljevanju poglavja bomo podrobneje opredelili organizacijsko kulturo, njene sestavine, tipologije in funkcije. Ker pa organizacija deluje v spremenljivem okolju, mora organizacija temu ustrezno prilagajati tudi svojo kulturo, zato bomo raziskali kako organizacijska kultura nastaja, kako jo vzdržujemo oz. spreminjamo.

2.1 Opredelitev pojmov kulture in organizacije

Hofstede (2001, 1) je opredelil kulturo kot: »Kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino od druge.« V tej definiciji avtor kot osnoven element kulture opredeli sisteme vrednot. Poleg vrednot pa se kultura izraža še z rituali, junaki, simboli in ostalimi elementi. Kulturo torej sestavljajo posebne uveljavljene norme (so priučene, niso dedne), temelječe na odnosih, prepričanjih in vrednotah, ki obstajajo v vsaki družbi (Hoecklin 1995, 23).

Taylor (1920, cit.po Treven 2001, 41) je opredelil kulturo kot: »Kompleksno celoto, ki vključuje stališča, morala, znanje, pravo, umetnost, običaji in druge sposobnosti ter navade članov določene družbe.«

Večina raziskovalcev se strinja, da je za kulturo značilno, da je (Hrastelj 2001, 26):

- naučena in ni dedna,
- skupinska,
- medgeneracijski pojem,
- v daljšem obdobju tudi prilagodljiva in spremenljiva,
- strukturirana in vzorčasta,
- prepletajoča s psihološkimi in sociološkimi razsežnostmi ter
- lahko uporablja simbole.

Posameznik si kulturo v celoti ali vsaj deloma deli z ljudmi, ki so ali še živijo v enakem socialnem okolju kot on. Zato je kultura vedno kolektiven pojav. Predstavlja skupinski duh, ki člane določene skupine ali kategorije ljudi razlikuje od drugih skupin oz. kategorij (Hofstede 1997, 4).

2.2 Opredelitev organizacijske kulture

Kultura posameznika se oblikuje v prvem desetletju njegovega življenja. Odvisna je od vrednot, s katerimi se posameznik sreča v družini, v šoli in tudi v njegovem bivalnem okolju. Z organizacijsko kulturo pa se posameznik nauči šele s prihodom v organizacijo. Takrat pa so

njegove norme, temeljne vrednote in prepričanja že oblikovane (Hofstede, Hofstede in Minkov 2005, 346).

Trenutno enostavnega odgovora na vprašanje, kaj je organizacijska kultura, še nimamo. Pojem je v literaturi poznan že več kot 50 let, podanih pa je bilo že preko 160 različnih opredelitev (Kavčič 2003). Kljub temu, da si strokovnjaki pri definicijah niso enotni, je organizacijska kultura pomemben pojav v organizaciji, saj lahko z njeno pomočjo razumemo »bistvo in dušo« organizacije (Ivanko 2002, 235).

Naloga organizacijske kulture je celovit razvoj in vodenje celotne organizacije ter njenih zaposlenih v želeno stanje organizacije. Dobra organizacijska kultura lahko danes predstavlja konkurenčno prednost, saj pomembno vpliva na razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Kultura mora tem kadrom omogočiti izpolnitev njihovih čustvenih, duhovnih, miselnih in fizičnih potreb. Organizacija, ki želi biti uspešna mora ustvariti svojo lastno kulturo, ki bo temeljila na sistemu vrednot, ki si jih delijo vsi člani te organizacije (Noč 2001, 66).

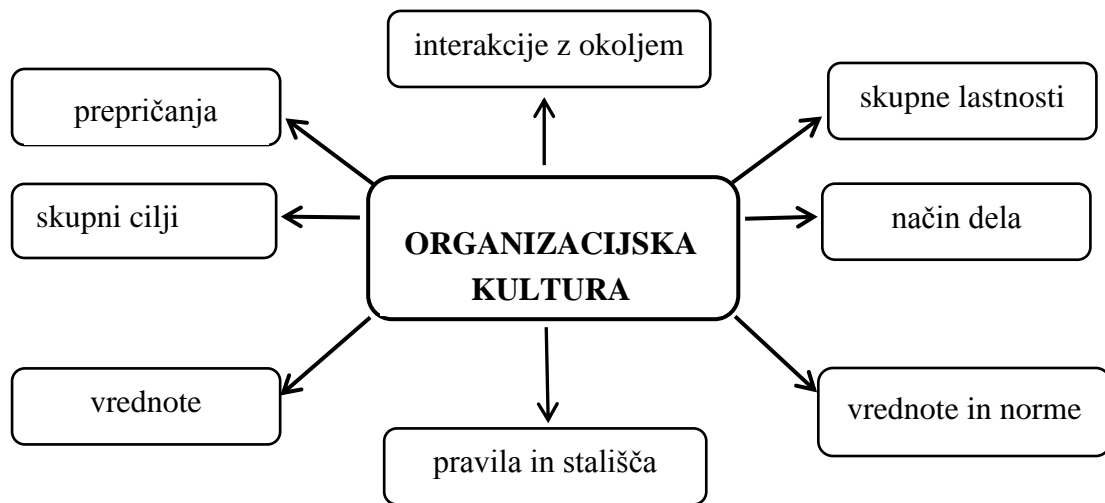
Kultura vpliva na delovno uspešnost, organizacijsko strukturo, na način komuniciranja, na uspešnost reševanja konfliktov, na motivacijo zaposlenih, na oblikovanje in delovanje timov in druge dejavnike organizacije (Treven in Sirca 2001, 67).

Shein (2004, 17) je oblikoval eno izmed najpopolnejših in najbolj pogosto citiranih definicij organizacijske kulture: »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.«

Organizacijsko kulturo je Frost (1985, 85) opredelil kot osebnost organizacije oziroma kot način opravljanja organizacije. Organizacijska kultura naj bi skupaj z nazori in vrednotami zaposlenih ter strategijo in dolgoročno vizijo organizacije izražala njeno celotno sliko.

Hofstede (1998, 479) pravi, da je organizacijska kultura skupinsko programiranje spomina, ki razlikuje zaposlene v različnih organizacijah. Organizacijska kultura je značilnost organizacije, ne pa njenih članov. Izraža in meri se preko besednega in/ali nebesednega vedenja posameznikov – akumuliranega na raven njihove organizacijske enote.

Mihaličeva (2007, 5-6) je podala eno izmed novejših opredelitev organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo opredeljuje kot (Slika 1): »Celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenje in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij, tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov poslovnega sistema.«



Slika 1: Temeljni elementi organizacijske kulture

Vir: Mihalič 2007, 6.

S pomočjo vseh zgoraj naštetih elementov se organizacijska kultura razvija, krepi, ohranja in spreminja ter prenaša na njene nove člane. Elementi organizacijske kulture opredeljujejo tudi kolektivni fenomen organizacije, ki ga poznamo tudi pod izrazom »tako je pri nas« oziroma »tako delamo mi« (prav tam).

Organizacijsko kulturo sestavljajo ustaljene vrednote, prepričanja, norme in predpostavke, ki si jih delijo njeni člani. Kultura se lahko nahaja v celotni organizaciji ali pa je prisotna le v posameznih oddelkih (Newstrom in Davis 1993, 58).

Kavčič (1991, 132) je organizacijsko kulturo opredelil kot:

- »enotno interpretativno shemo, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, pojasnjevanje in razlaganje dogajanj v organizaciji in okolju;
- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- celoto posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikujejo od drugih skupin in organizacij.«

Glede na število vseh opredelitev organizacijske kulture lahko zaključimo, da gre za širok pojem, ki ga je težko definirati. Vsem definicijam je skupno, da kot bistvene prvine organizacijske kulture navajajo vrednote, prepričanja in temeljna stališča, ki so značilna za posamezno organizacijo. Na podlagi teh lastnosti se organizacije med sabo tudi ločujejo. Avtorji se tudi strinjajo, da je organizacijska kultura lastnost skupine ali članov organizacije, in določa način delovanja in razmišljanja v organizaciji, ki se ga člani organizacije niti ne zavedajo.

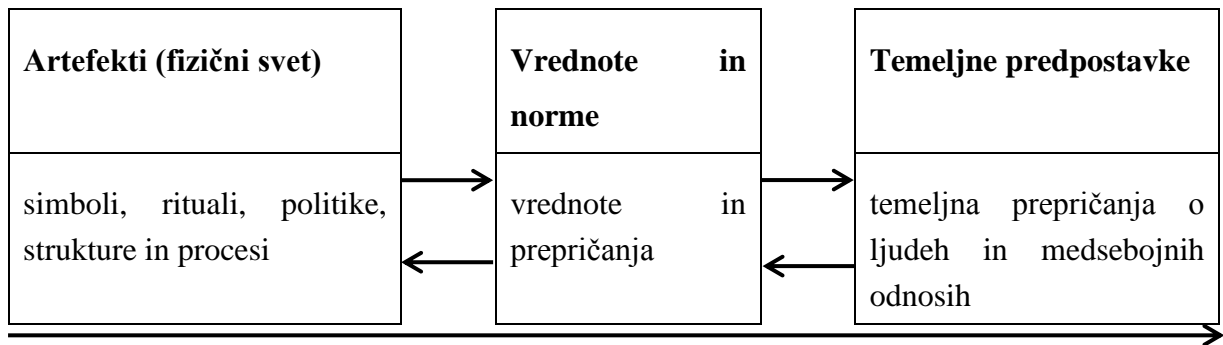
Uspešnejši poizkus združitve definicij organizacijske kulture različnih avtorjev sta naredila John P. Kotter in James L. Heskett. Organizacijsko kulturo sta razdelila na dve ravni. Ena raven se nanaša na vidnost oziroma opazljivost organizacijske kulture, v katero spadajo definicije, kjer so se avtorji osredotočili ali na vidne (jezik, zgodbe, običaji, organizacijska klima) ali nevidne pojave (vrednote, norme prepričanja). Druga raven se nanaša na spremenljivost organizacijske kulture, kjer je v definicijah poudarek na stabilnosti, trajnosti in v počasni ter težki spremenljivosti oziroma definicije, kjer avtorji poudarjajo, kako je mogoče sorazmerno hitro spremeniti organizacijsko kulturo (Kavčič 2011, 13-14).

2.3 Sestavine organizacijske kulture

Sestavine organizacijske kulture so vidne (stvari, navade, običaji, jezik, slogani, zgodbe in simboli), saj jih lahko zunanji opazovalec zazna, in nevidne (izražene vrednote in norme, globlje domneve in prepričanja), o katerih lahko zunanji opazovalci le sklepajo na podlagi opaznih sestavin in jih ni mogoče neposredno opazovati ter se jih zaposleni v podjetju niti ne zavedajo (Čater 2006, 2).

Schein (1997, 16-20) je organizacijsko kulturo razdelil na tri ločene, vendar tesno povezane ravni (Slika 2):

- Artefakti (fizični svet) predstavljajo vidne značilnosti in tako predstavljajo najbolj vidno raven organizacijske kulture. Sem sodijo poslovni prostori, kjer organizacija deluje, proizvodi, obredi, žargoni, tehnologija, vidni in služni vedenjski vzorci in drugi. Da bi lahko razumeli fizični svet organizacije, moramo predhodno poznati njihove norme in vrednote.
- Temeljne predpostavke predstavljajo najglobljo raven organizacijske kulture, so nevidne in delujejo na podzavedni ravni. Člani organizacije se jih niti ne zavedajo, o njih je mogoče le sklepati.
- Vrednote pomagajo razumeti fizični svet. So pravila posameznika, kaj je dobro in kaj slabo, katera vedenja so sprejemljiva in katera ne. Vrednote so v osnovi pozitivne, saj gre za prepričanja, da je nekaj dobro oziroma zaželeno. Usmerjajo ravnanje in odločanje posameznikov v organizaciji. V okviru organizacijske kulture največkrat govorimo o t.i. manifestnih vrednotah, ki označujejo tisto, kar organizacija oziroma njeni člani javno izjavijo, da je razlog njihovega ravnanja in da v to verjamejo (Middleton 2002, 19).



Temeljna, vidna raven kulture

Najgloblja, nevidna raven kulture

Slika 2: Ravni organizacijske kulture po Edgarju Scheinu

Vir: Schein 1999, 125.

Kavčič (1994, 133) je navedel naslednje sestavine organizacijske kulture:

- *Vrednote* določajo, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je prav in kaj narobe. Sodijo med temeljne sestavine organizacijske kulture. Posamezniku predstavljajo merilo, s katerim presoja svoja dejanja. Vrednote lahko predstavljajo predmeti, kakovost, standardi ali pogoji (osebni dosežek, uživanje, varnost, socialni status in drugi) ali pa nas usmerjajo pri dejanjih v določenih situacijah.
- *Tipični načini vedenja* predstavljajo uporabljene formalne in neformalne delovne postopke, ki jih člani organizacije uporabljajo za vsakodnevno opravljanje nalog (izvedba sestanka, sestava in delovanje timov ipd.) in so jim v večini samoumevni.
- *Vzorniki*, ki predstavljajo ideal za vse zaposlene v organizaciji. V tuji literaturi jih pogosto označujejo tudi kot »heroje«. Lahko gre za posameznike ali skupine v organizaciji, ki so dosegli spremembo v delovanju organizacije, ki vpliva na njeno uspešnost. Veljajo za zaželeno delovanje za organizacijo.
- *Običaji in obredi* se oblikujejo v organizacijah, kot posebni postopki ob posebnih priložnostih (proslava uspešnih poslovnih rezultatov, letna srečanja ipd.). Običajno vsebujejo dramatične sestavine, skupinske aktivnosti, ki sproščajo konflikte.
- *Komunikacije* predstavljajo živčni sistem organizacije in so bistvenega pomena za funkcioniranje ter uspešno delovanje organizacije. Poleg verbalne komunikacije pa v organizaciji zasledimo tudi neverbalen način komuniciranja (npr. geste).
- *Izdelki in storitve* predstavljajo najbolj vidno sestavino organizacijske kulture (materialni izdelki, tehnologija, uporabljeni jezik, vzorci vedenja, proizvodni program ipd.). Prehod na nov proizvodni program zahteva tudi spremembe v elementih organizacijske kulture.

2.4 Tipologije kultur

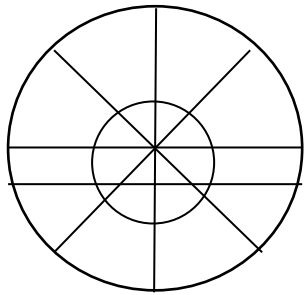
Glede na to, da različni avtorji pojem organizacijske kulture različno opredeljujejo, je nastalo tudi kar nekaj klasifikacij oziroma tipologij organizacijske kulture.

S tipologijo organizacijske kulture so avtorji le-to poskušali združiti v homogene skupine. Organizacijska kultura je edinstvena za vsako organizacijo, zato je raznolikost kultur posameznih organizacij zelo velika in so tipologije le delno uspešne. Tipologije so koristne predvsem za management, ki lahko s pomočjo tipologij natančneje spoznajo svojo organizacijsko kulturo (Kavčič 2011, 63). Čisti tipi organizacijske kulture obstajajo le teoretično, saj jih v praksi ne najdemo (Ivanko in Stare 2007, 102).

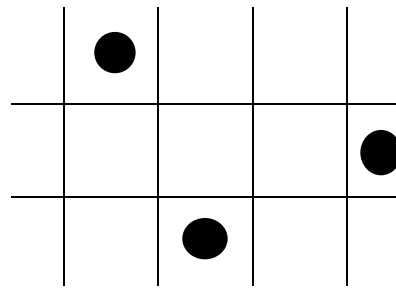
Avtorji so se osredotočili na različne dimenzije organizacijske kulture, zato poznamo več vrst tipologij. V podpoglavjih bomo predstavili štiri pomembnejše tipologije organizacijske kulture, ki so jih definirali: Charles B. Handy, Allan A. Kennedy in Terrence E. Deal, Igor H. Ansoff, Kim S. Cameron in Robert E. Quinn.

2.4.1 Tipologija po Handyju

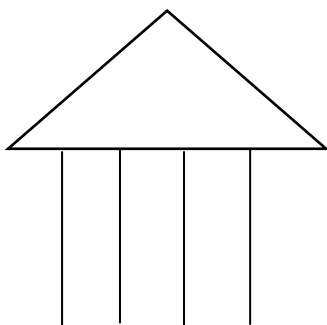
Eno zgodnejših klasifikacij organizacijske kulture je leta 1976 podal Charles Handy, ki razlikuje štiri tipe organizacijske kulture (Slika 3): kulturo moči, nalog, vlog in osebnosti (Kavčič 2011, 64).



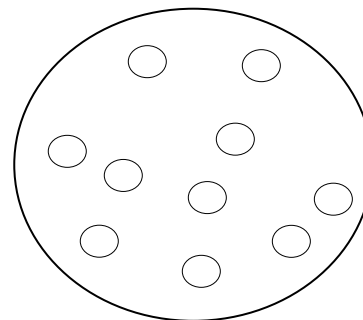
Kultura moči



Kultura nalog



Kultura vlog



Kultura osebnosti

Slika 3: Tipologija organizacijske kulture po Handyu

Vir: Kavčič 2011, 65.

S pajkovo mrežo je ponazorjena *kultura moči*, kjer vse niti izhajajo iz centra. V takšni kulturi ni skupinskega odločanja ali dela, temveč temelji na posamezniku, ki predstavlja osrednjo oblast in z nekaj ključnimi osebami nadzira celotno organizacijo (Kavčič 2011, 64). Handy (1999, 86) glede centralizacije moči pravi: »Bližje kot si pajku, večjo moč ali vpliv imaš.« *Kultura moči* je bolj kot za velika podjetja primerna za manjše organizacije, kjer so podrejeni molčeče pripravljeni sprejemati ukaze. Prednost takšne kulture je, da lahko hitro reagira na notranje in zunanje spremembe. Pomanjkljivost pa, da ni primerna za večje organizacije in obstoji le ob primerni strukturi zaposlenih.

Kultura vlog je prikazana z grškim templjem. V ospredju so pravila, s katerimi je mogoče opredeliti najracionalnejše načine dela. Bolj kot znanje in izkušnje posameznika, je v ospredju moč oziroma vloga, ki jo ima posameznik v organizaciji. *Kultura vlog* je značilna za birokratske tipe organizacij, veliko pa se uporablja tudi v javnem sektorju. *Kultura* je lahko uspešna le v okolju, ki je stabilno, saj organizacija le s težavo sledi spremembam v okolju, ker te pomenijo tudi spremembo pravil (Kavčič 2011, 64).

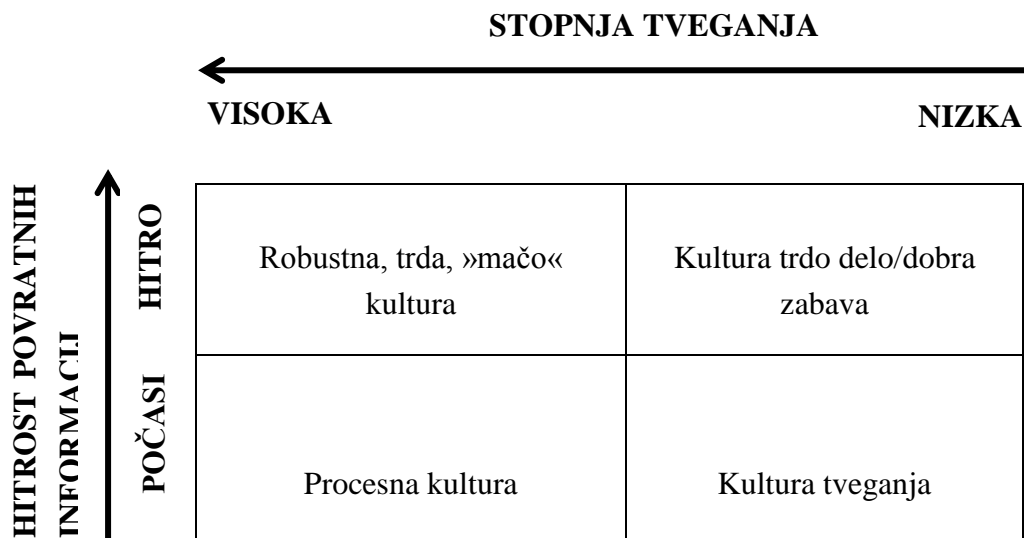
Kultura nalog je upodobljena z mrežo. Imenujemo jo tudi matrična ali projektna organizacija, kjer so v ospredju delovne naloge in timsko delo. Za razliko od kulture vlog je v ospredju strokovnost posameznika, ki imajo pri svojem delu veliko avtonomije. Prednost takšne kulture je velika stopnja fleksibilnosti, ki omogoča prilagajanje spremembam v okolju. Težko je uresničljiva v večjih organizacijah in je zelo odvisna od kakovosti zaposlenih (Kavčič 2011, 64 in 65).

Kulturo osebnosti je simbolično prikazana kot protoplazma. Oblikuje se, ko skupina posameznikov ugotovi, da bi imela korist od skupne organiziranosti. Namen takšne kulture je ustvariti pogoje, ki bodo posamezniku pomagali pri uresničevanju svojih interesov. Organizacij s kulturo osebnosti je malo (npr. projektantski biroji, odvetniške pisarne ipd.) (Kavčič 2011, 64).

2.4.2 Tipologija po Dealu in Kennedyju

Deal in Kennedy sta na podlagi opazovanja nekaj sto organizacij definirala štiri tipe organizacijske kulture (Slika 4): delovna, tekmovalna, procesna in hazarderska kultura. Tipologija temelji na dveh spremenljivkah. Ena določa stopnjo tveganja pri odločanju in delovanju organizacije, druga pa hitrost odzivov o uspehih ali neuspehih na trgu (Rozman in Kovač 2012, 293). Nobena dejanska kultura v organizaciji ne bo povsem (ali pa sploh ne bo) ustrezala kateremu od štirih tipov.

Posamezni tipi organizacijske kulture se med sabo razlikujejo po naslednjih lastnostih: načinu obnašanja vodilnih ali herojev, dobrih in slabih lastnostih zaposlenih, navadah zaposlenih in tipičnih organizacijah, v katerih se takšen tip pojavlja (Haček in Bačlija 2007, 74).



Slika 4: Tipologija organizacijske kulture po Dealu in Kennedyu

Vir: Deal in Kennedy 1999, 25.

Delovna kultura (robustna, trda, »mačo« kultura) je kombinacija visoke stopnje tveganja, kjer si uspeh in neuspeh sledita čez noč ter hitre povratne informacije s trga. V ospredju je bojevitost, previdnost pa velja za slabost. Člani organizacije so pod stalnim pritiskom, usmerjeni k hitrim odločitvam in umskemu delu. Notranja napetost, konkurenca in konflikti so pravilo. Takšna kultura je značilna za svet mode in profesionalnega športa, za borze, policijske postaje idr.

Tekmovalna kultura (kultura trdo delo/dobra zabava) predvideva nizko stopnjo tveganja in hitro povratno informacijo. Člani sprejemajo odločitve hitro, usmerjeni so k hitrim odločitvam, skupinskemu delu in nenehnemu poudarjanju in razvijanju občutka pripadnosti. Temeljne vrednota so uporabniki in njihove potrebe. Merila uspešnosti so predvsem količinska. Takšen tip kulture je značilen za velika računalniška podjetja, prodajo nepremičnin in prodajo blaga množične porabe.

Procesna kultura postavlja v ospredje tako nizko stopnjo tveganja kot tudi počasne povratne informacije. Člani takšne kulture so previdni, natančni in prilagodljivi, v ospredju njihovega dela pa je tehnična popolnost dela kot količinski rezultat. Značilna je za upravne službe, banke in zavarovalnice.

Kultura tveganja (hazarderska kultura) je kombinacija izjemno visoke stopnje tveganja in počasnih povratnih informacij s trga. Tveganja, ki jim je izpostavljena organizacija, lahko oslabijo poslovanje celotne organizacije. V ospredju je sposobnost timskega dela, odločanja pod visokimi pritiski in tehnično znanje posameznikov. Organizacije, kjer se pojavi takšen tip kulture, so vojska, letalska industrija, gradbeništvo, velike naftne družbe idr.

2.4.3 Tipologija po Ansoffu

Ansoff (1979, 175-195) tipologije organizacijske kulture razlikuje po dveh lastnostih:

- ekstravertiranost – introvertiranost članov: usmerjenost članov v okolje ali v organizacijo;
- časovne perspektive: usmerjenost v preteklost, sedanjost ali prihodnosti v povezavi z naklonjenostjo spremembam.

Definiral je pet različnih tipov organizacijske kulture (Ivanko in Stare 2007, 102):

- Člani *stabilnega tipa* kulture so usmerjeni v organizacijo (navznoter) in v preteklost, ki jo do neke mere tudi idealizirajo. Zato ne podpirajo sprememb in težijo k ohranitvi trenutne organizacijske kulture.
- Za *reaktivni tip* je enako kot za stabilen tip kulture značilna introvertiranost članov, vendar je bolj usmerjen v sedanjost, zato so člani nekoliko bolj naklonjeni spremembam.
- *Anticipativni tip* je lahko introvertiran ali ekstravertiran. V kolikor so zaposleni popolnoma prepričani v uspeh, so pripravljene sprejeti tudi tveganje. Poudarek je na vnaprejšnjem načrtovanju.
- *Eksploativni tip* je usmerjen navzven in nenehnemu iskanju sprememb, s katerimi želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Prisotna je nenehna želja po akciji.
- Za člane *usklajevalnega tipa* je značilno, da so usmerjeni v okolje in prihodnost. Prihodnost želijo oblikovati sami ali pa biti vsaj pripravljene na prihodnje spremembe.

2.4.4 Tipologija po Cameronu in Quinnu

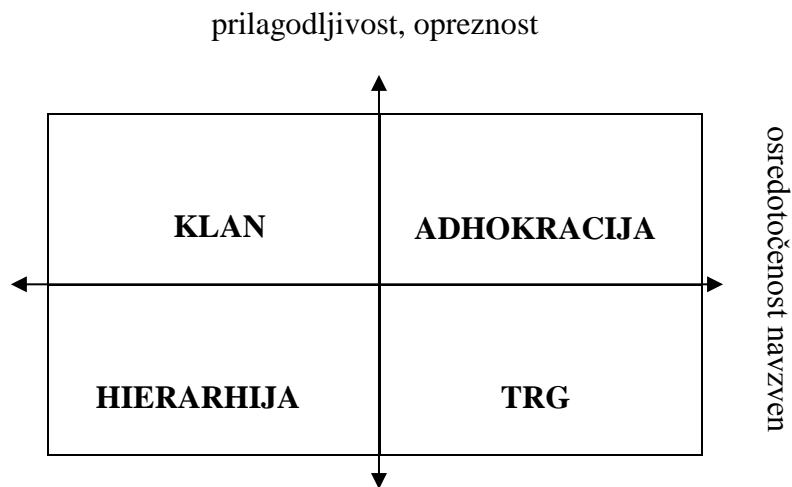
V sodobnem svetu se vsakodnevno srečujemo s spremembami, ki so ključne za uspešnost organizacije. Ker so spremembe nujne, avtorja menita, da je pri spremembah ključna prav organizacijska kultura. Zato je njuna tipologija usmerjena bolj v spreminjanje organizacijske kulture (Kavčič 2011, 71).

Tipologija ima teoretična izhodišča v preučevanju 37 kazalcev uspešnosti organizacije. Na podlagi raziskave sta kazalce uspešnosti razdelila v dve dimenziji (prav tam, 71-75):

- Prilagodljivost, opreznost – stabilnost, nadzor. Na tej dimenziji razlikujemo dve vrsti skrajnih organizacij, mehansko in organsko. Pogoj za uspešnost organskih organizacij je, da so se sposobne hitro prilagoditi notranjim in zunanjim spremembam. Nasprotje organskim organizacijam so mehanske organizacije, za katere so značilni stabilnost, predvidljivost in uveljavljen sistem nadzora.
- Osredotočenost navznoter, integracija – osredotočenost navzven – diferenciacija. Na tej dimenziji imamo prav tako dve skrajnosti. Eno skupino predstavljajo organizacije, ki so uspešne, v kolikor imajo urejene notranje odnose, in so notranje dobro povezane ter urejene. V drugi skupini so organizacije, ki so usmerjene navzven.

Za obe navedeni dimenziji je značilna nasprotnost ekstremov in tvorita štiri različne skupine kazalcev uspešnosti (Slika 5). Imena posameznih tipov organizacijske kulture odsevajo

bistvene reprezentativne vrednote. Predstavljajo čiste tipe kultur, ki jih v idealni obliki v organizacijah le redko srečamo (Kavčič 2011, 72 in 75).



Slika 5: Tipi organizacijskih kultur po Cameronu in Quinnu

Vir: Cameron in Quinn 1999, povz. po Kavčič 2011, 73.

Hierarhična kultura izvira iz birokratske organizacijske paradigme, ki jo je v začetku 20. stoletja definiral Max Weber. Takšen tip organizacije je bil izredno učinkovit, saj je bilo okolje stabilno, tudi proizvodi se niso hitro spreminjali, proizvodnja je bila mehanska. V osredju hierarhične kulture je hierarhija, kar pomeni, da je vse v organizaciji urejeno s pravili, delovanje je strogo neosebno, nadrejeni imajo vedno prav, odnosi med posameznimi organizacijskimi ravni so urejeni strogo hierarhično. Tako je omogočila visoko stopnjo preglednosti in urejenosti. Takšen tip kulture prevladuje predvsem v organizacijah, kjer je glavni cilj povečanje učinkovitosti in zanesljivosti ter ima veliko (15 in več) organizacijskih ravni. Značilna je za velike organizacije (Kavčič 2011, 72 in 73).

Popolno nasprotje hierarhični kulturi je *tržna kultura*. Označuje organizacije, ki delujejo kot trg. Tržna kultura se je izoblikovala kot posledica razvoja nove in bolj učinkovite tehnologije, množične proizvodnje, povečanje produktivnosti človeškega dela, povečanja konkurenčnosti idr. V takšni organizaciji je v osredju ustvarjanje konkurenčne prednosti, visok tržni delež, uspešni rezultati itd. Najpomembnejša vrednota je dobičkonosnost. Organizacija pa lahko konkurenčnost in produktivnost na trgu dosega zgolj s strogim upoštevanjem zunanjih pogojev poslovanja in visoko stopnjo notranje kontrole (Kavčič 2011, 73 in 74).

Kultura klana (Cameron in Quinn 1999, 36-38) ima izvor v japonskih podjetjih, ki so jih preučevali v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Ta kultura je podobna kulturi družinskega podjetja, kjer imajo zaposleni možnost sodelovanja, sodelujejo pri odločanju. Organizacija skrbi za zaposlene in postavlja v ospredje timsko delo. Zaposleni so

organizirani v delovne time, organizaciji so zvesti in dokaj samostojni pri svojem delu. V takšni kulturi zaposlenih običajno nastopajo tudi kot solastniki organizacije. Organizacija skrbi za zaposlene, saj je uspeh definiran z dobro interno klimo in skrbjo za ljudi (Kavčič 2011, 74).

Kultura adhokracije (ad hoc) se je pojavila v 21. stoletju, kot odziv na turbulentno okolje in nenehne spremembe v organizacijah. Ad hoc pomeni nekaj začasnega, enkratnega, novega, prilagodljivega na spremenjene pogoje. Velja prepričanje, da je podjetje lahko uspešno le ob velikem številu podjetniško uspešnih inovacij. Gre za organizirano anarhijo, kjer zaposlenim predstavlja izziv izdelava inovativnega, novega izdelka in hitra prilagoditev novim razmeram na trgu. V ospredju sta kreativnost v pogojih negotovosti in spopadanje z informacijsko preobremenjenostjo. Glede na to, da se hitro spreminja, ni neke prave strukture (Kavčič 2011, 74 in 75).

2.5 Funkcije organizacijske kulture

Organizacijska kultura se pogosto omenja kot kapital organizacije. Na ta način je ena temeljnih funkcij podajanje rešitev v zvezi z reševanjem problemov zunanjega prilagajanja organizacije na okolje in reševanjem problemov notranje integracije (Schein 1992, 11).

Organizacijska kultura opravlja različne funkcije. Mesner Andolškova (1995, 66) je opredelila tri njene glavne funkcije:

- *Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje.* Z rešitvami problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo te rešitve bistveni kulturni element v organizaciji. Za namen doseganja soglasja o določenih organizacijskih zadevah se lahko v organizaciji razvije poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja, itd. Z iskanjem rešitev in izvajanjem aktivnosti za obvladovanje okolja organizacije, pridobi organizacija različna znanja in sposobnosti, ki postanejo del njene kulture.
- *Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo.* Da lahko posamezniki delujejo kot skupina, morajo razviti skupni jezik in konceptualne kategorije. Te nato usmerjajo mišljenje na tisto, kar je pomembno.
- *Organizacijska kultura se pojavlja tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih.* Organizacijska kultura posameznike usmerja, da so osredotočeni na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega okvirja bi zaposleni občutili strah in napetost, saj bi se soočali z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo.

Organizacijska kultura omogoča članom organizacije oblikovanje identitete in daje posameznikom tudi čustveni in socialni okvir, ki jim daje občutek pripadnosti, stalnosti in varnosti. Organizacijska kultura je kot družbeno lepilo, saj posameznikom omogoča, da se

povezujejo v skupine in organizacije. Na ta način določa standarde, ki določajo, kaj je dopustno narediti oziroma reči (Treven in Sriča 2001, 85).

Z oblikovanjem in spodbujanjem skupnih vrednot organizacijska kultura vpliva na konkurenčno prednost organizacije. Kultura ima vpliv tudi na določitev motivacijskih dejavnikov za delo zaposlenih, s tem da določene aktivnosti in vedenje naredi za samoumevne in zato sprejemljivo za zaposlene (Brown 1998, 90).

Steven J. Ott (1989, povz. po Kavčič 2011, 22) je z analizo različnih avtorjev podal zaključek, da obstaja soglasje avtorjev o štirih funkcijah organizacijske kulture:

- Organizacijska kultura zagotavlja skupne vzorce kognitivne interpretacije in percepcije. Člani organizacije poznajo pričakovanja, kako morajo delati in misliti. Sčasoma se naučijo iste simbole enako razumeti oz. nanje podobno reagirati. Seznanjeni so, kako morajo delati in misliti.
- Organizacijska kultura omogoča njenim članom čustven odnos do pripadnosti organizaciji in njenim vrednotam. Člani organizacije vedo, kakšna čustva naj gojijo in cenijo.
- Organizacijska kultura oblikuje meje, ki določajo razlike med člani in nečlani določene organizacije.
- Organizacijska kultura predstavlja tudi kontrolni sistem organizacije, saj postavlja okvirje določenega vedenja. V kolikor vrednote sprejme večina, te postanejo norma.

Organizacijska kultura vpliva na učinkovitost, motivacijo zaposlenih, inovacijske zmožnosti, sposobnost uresničevanja poslovnih strategij in na sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje. Organizacijska kultura opredeljuje, kako so zaposlenih zadovoljni z delom, kdo je zaslužen za kaj, kako trdo in zavzeto so zaposleni pripravljeni delati, kako in koga se nagrajuje in kaznuje. Glede na to, da organizacijske kulture ni mogoče lahko posnemati ali kopirati čez noč, lahko dolgoročno predstavlja vir rasti in konkurenčne prednosti (Gruban 2003, 3).

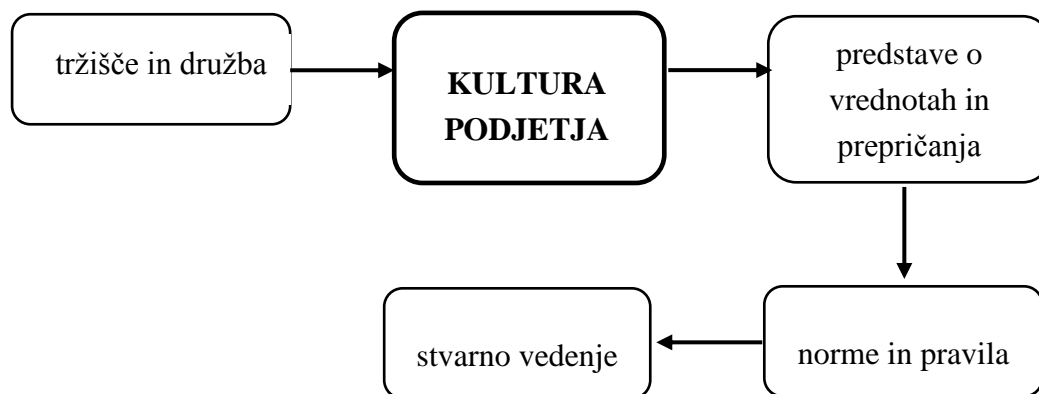
2.6 Oblikovanje, vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura ne nastane v trenutku ustanovitve organizacije, ampak se skozi življenjski cikel organizacije oblikuje postopno. V kolikor želi podjetje ohraniti trenutno organizacijsko kulturo, jo mora tudi vzdrževati oz. ustrezno spremeniti, v kolikor spozna, da obstoječa organizacijska kultura ni več primerna. V nadaljevanju bomo predstavili tri faze organizacijske kulture: oblikovanje, vzdrževanje in spreminjanje.

2.6.1 Oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura ne nastane na hitro, izoblikuje se počasi skozi življenjski cikel organizacije. Pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske kulture ima management, saj jo ta prenaša naprej k članom organizacije (Hassan, Rostamy in Taghiloo 2009).

Kralj (1992, 109) je oblikoval model nastajanja organizacijske kulture (Slika 6). Pri tem tržišče in družba odločilno vplivata na nastajanje kulture. Sama kultura podjetja se izoblikuje iz predstav o vrednotah in prepričanj, iz teh se oblikujejo norme in pravila obnašanja in se izražajo kot stvarno vedenje v kulturi podjetja.



Slika 6: Model nastajanja kulture podjetja

Vir: Kralj 1992, 109.

Izhodišče organizacijske kulture predstavljajo vrednote, ki si jih deli večina članov. Vsak zaposleni ima svoje lastne vrednote, zato imajo pogosto odločilno vlogo vrednote močne osebe, ki ostalim predstavlja zgled. Ne glede na število vrednot, ki jih imajo posamezni člani v organizaciji, so jim za obnašanje pomembna tista, ki jim za pomembna opredeli tudi vodja (Možina idr. 2002, 185).

Pri oblikovanju organizacijske kulture imajo pomembno vlogo tudi ustanovitelji podjetij, ki sami ali z ljudmi iz okolja, ki so ključni za ustanovitev podjetja, oblikuje temeljno vizijo, poslanstvo in okolje za poslovanje podjetja. Ustanovitelji verjamejo, da lahko le usklajena in usmerjena dejavnost skupine doseže nekaj, česar posameznik ne more (Tavčar 2008, 128).

Organizacijska kultura nekako predstavlja lastnino določene skupine. Kadar si člani skupine delijo vrednote, norme, skupen način razmišljanje in čustva, začne nastajati tudi kultura. Organizacijska kultura je torej vsota vseh predpostavk, ki so skupini skupne in jih jemlje za samoumevne. Shein (2004, 319-320) je opredelil tri dejavnike, ki imajo pomembno vlogo pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture: skupinska dinamika, vodenje in učenje.

Ob nastanku določene skupine le-to tvorijo posamezniki, ki so skupaj zaradi določenega skupnega cilja. Šele, ko se nova skupina oz. organizacija sooči z lastnimi problemi preživetja in z njihovim reševanjem privede do skupnih izkustev in čustev, se skupina oblikuje v celoto. Ko bo skupina ali organizacija obstajala dovolj dolgo in bo imela dovolj kritičnih izkušenj, bo oblikovala tudi svoje vrednote in norme.

Osebnost vodje ima lahko odločilno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture. Dve osnovni nalogi vodje naj bi bili: oblikovanje skupine in njeno ohranjanje (sooblikovanje standardov in norm) ter vsakodnevno delo v skupini (dajanje in nudenje informacij, nadzor dela, reševanje aktualnih problemov in odločanje). Ivanko in Stare (2007, 116) menita, da vodstvo organizacije intenzivneje vpliva na oblikovanje organizacijske kulture v primerjavi z ostalimi člani organizacije. Potrebno je podariti, da niti vodja, niti kateri drugi član organizacije nima absolutnega monopola pri oblikovanju organizacijske kulture.

Proces skupnega učenja se začne takrat, ko vlogo vodenje in predloge za smeri poteka akcije prevzame eden ali več članov organizacije. Pogoj za skupno učenje pa je obstoj zgodovine skupnih izkušenj (Shein 2004, 11 in 14). Razlikujemo dva tipa učenja (Mesner Andolšek 1995, 85-86) in sicer učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki usmerja v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa in se ponovi vsakič, ko se pojavi isti problem. Drugi tip pa je učenje v situaciji izogibanja napetostim. Za katero je značilno, da je skupini omogočeno takšno obnašanje in razmišljanje, ki preprečuje napete in boleče situacije ter ima običajno le en sam poskus.

2.6.2 Vzdrževanje organizacijske kulture

Kultura, ki nastane z ustanovitvijo organizacije, je v veliki meri odvisna od filozofije ustanovitelja. Ta vpliva na kriterije, ki se uporabljajo pri kadrovanju, na odločitve višjega managementa in na opredelitev, kakšno vedenje je sprejemljivo za zaposlene (Treven 2001, 89).

Organizacijska kultura naj bi bila trajen pojav v organizaciji, vendar pa to ne pomeni, da se ne spreminja. Spreminja se sama od sebe ali pa namenoma. V kolikor je obstoječa organizacijska kultura za organizacijo koristna, potem jo je potrebno ohranjati. Zaradi entropije, ki je naravna težnja sistemov k razpadanju in razgradnji ter zaradi dejstva, da se zaposleni v organizaciji nenehno spreminjajo, je potrebno organizacijsko kulturo tudi vzdrževati (Kavčič 2011, 115).

Za ohranjanje organizacijske kulture so pomembni trije dejavniki (Tavčar 2008, 130). Prvi dejavnik se nanaša na izbiranje sodelavcev (vodje primerjajo vrednote kandidata z vrednotami organizacijske kulture), drugi opredeljuje ravnanje višjega managementa (z besedami in zgledom postavljajo pravila obnašanja,) ter zadnji dejavnik socializacija (novi sodelavci, ki še

niso osvojili kulture organizacije, najlažje spremenijo veljavne navade in stališča; socializacija je najbolj očitna ob vstopu v organizacijo, nadaljuje pa se ves čas zaposlitve in tako nenehno utrjuje kulturo).

2.6.3 Spreminjanje organizacijske kulture

Tehnološki napredek, spremembe v gospodarskem in političnem okolju, spremenjene navade potrošnikov, pojav novih konkurentov in še drugi razlogi pa lahko privedejo do tega, da določena kultura ni več ustrezna. V kolikor se organizacija ne bi prilagodila spremenjenim pogojem poslovanja, bi lahko ogrozila tudi svoje preživetje (Možina idr. 1994, 199).

Vsaka organizacija se prej ali slej sreča tudi s stagnacijo svoje kulture, ki se pokaže z naslednjimi znaki (Kavčič 2008, 80):

- dosednji uveljavljeni postopki ne zadostujejo več za doseganje uspešnosti in prisiljeno ponavlja prejšnje aktivnosti,
- organizacija ni več sposobna razločevati konkurenčnih alternativ,
- organizacija porabi vedno več časa, sredstev in napa za strukturne reorganizacije, da bi rešila težave.

Zaradi hitro spreminjajočega poslovnega in gospodarskega okolja so organizacije pod stalnim pritiskom, da spremenijo svojo kulturo. Organizacijska kultura je običajno zelo toga, saj ljudje in podjetja strmiijo k stalnosti. Zato je ena zahtevnejših nalog današnjega managementa pravočasno in primerno spreminjanje kulture. V konkretni situaciji ima pomembno vlogo vodja, ki oceni trenutno stanje in ugotovi, katera kultura je najustreznejša. Postopek spreminjanja organizacijske kulture vsekakor ni preprost (Hočevar idr. 2003, 89). Petančičeva (2009) pravi, da je spreminjanje organizacijske kulture dolgotrajen in zahteven proces. Vsaka sprememba v ljudeh najprej povzroči upor, saj je v naši naravi, da se upiramo spremembam in vztrajamo pri znanem. Lažje je malodušno vztrajati pri slabem kot sprejeti odgovornost za spremembo na boljše.

Spreminjanje organizacijske kulture je zelo zahteven proces, ki pa ni nujno vedno uspešen. V kolikor so spremembe velike in imamo zanje malo časa, gre za spreminjanje vrednot, ki si jih deli večina in so jim močno zavezani, so tudi možnosti za težave pri spreminjanju večje (Tavčar 2002). Normalno delovanje organizacije je lahko ogroženo tudi v primeru, ko organizacija želi uvesti veliko revolucionarnih sprememb, na katere zaposleni niso pripravljene (Dolenc 2008).

Bate (1996, povz. po Kavčič 2011, 120-121) je opredelil štiri generične strategije za spremembo organizacijske kulture:

- *Agresivni pristop* je dramatičen in grob način spreminjanja organizacijske kulture, ki ga organizacija uporabi, ko je že v stiski, saj vodstvo ni pravočasno reagiralo na spremembe

v okolju. Veljavna kultura se pokaže kot popolnoma neustrezna, škodljiva in jo je zato potrebno spremeniti oziroma odpraviti. V teh primerih se praviloma zamenja tudi vodstvo organizacije. Običajno ima na voljo le malo sredstev in časa za izvedbo sprememb.

- *Pomirjevalni pristop* postopno, brez spopadov in na dolgotrajen način spreminja organizacijsko kulturo brez bolečih ukrepov. Poudarek je na odpravljanju vzrokov in nova kultura predstavlja le prilagajanje spremenjenim pogojem poslovanja.
- *Korozivni pristop* postavlja v ospredje močne posameznike, ki želijo s spreminjanjem organizacijske kulture uveljaviti osebne ali (neformalno) skupinske interese, običajno na račun organizacije. Sodelavci predstavljajo zgolj sredstvo, s katerim spretnejši in močnejši uresničujejo svoje interese.
- *Indoktrinacijski pristop* spreminja organizacijsko kulturo na podlagi učenja in usposabljanja. Procesi učenja so običajno dobro načrtovani in profesionalno vodeni. V proces spreminjanja so aktivno vključeni zaposleni, ki se jih sprememba kulture tiče.

Da bi organizacija lahko izvedla spremembo, se morajo spremeniti tudi posamezniki, pri katerih mora obstajati želja po spremembi. Spreminjajo se namreč ljudje in ne organizacija. Spreminjanje organizacijske kulture ni enkratni dogodek, temveč proces, pri katerem se moramo zavedati, da gre za ljudi in ne stroje. Bolje kot organizacija upravlja spremembe, manj težav bo imela v fazi prehoda (Križman in Novak 2002, 33). Ključni dejavnik uspešnosti spreminjanja organizacijske kulture je popolna zavzetost vodstva, da se kultura preoblikuje v ustreznejši smeri. Vodstvo mora poskrbeti, da bo celoten proces spreminjanja potekal brez večjih preprek in da bodo v njem aktivno sodelovali vsi zaposleni. Vsakršni poskusi s strani posameznikov brez podpore vodstva so zaman, saj gre za ključni projekt (Mihalič 2007, 76).

Običajen pojav pri spreminjanju je upor do sprememb. Enako velja tudi pri spreminjanju organizacijske kulture. Najpogostejši vzroki za upor zaposlenih so: neobveščenost o spremembah, strah pred neugodnimi socialnimi in ekonomskimi posledicami, nestrinjanje z metodo uvajanja sprememb idr. Spremembam pa se ne upirajo le zaposleni, temveč tudi najvišje vodstvo, saj so spremembe povezane z negotovostjo rezultata, tudi dejanski rezultat sprememb ni jasen in ne nazadnje je dejavnost organizacije povezana z njihovo stabilnostjo (Kavčič 2011, 124).

3 POMEN VREDNOT V ORGANIZACIJSKI KULTURI

Vrednote so tiste, na podlagi katerih v življenju gradimo odnos do stvari, dogodkov in soljudi. Hofstede (2001, 5, povz. po Kavčič 2011, 42) je vrednote definiral kot splošno dejstvo, da imamo določena stanja rajši. Upravičeno lahko tudi rečemo, da se vrednote razvijajo skozi življenje.

Kot smo že v prejšnjem poglavju spoznali, so prav vrednote tiste, ki predstavljajo najpomembnejšo oziroma bistveno sestavino organizacijske kulture, zato jih bomo v tem poglavju podrobneje opredelili.

3.1 Opredelitev pojma vrednot

Razumevanje vrednot je pomembno tako za posameznika, kot tudi za celotno družbo. Vrednote namreč vplivajo na naše obnašanje, delovanje in vedenje. V kolikor vrednot ne razumemo ali jih ne poznamo, ne moremo usmerjati našega vedenja, ki bi nam prineslo zadovoljstvo (Hofer, Chasiotis in Campos 2006, 305).

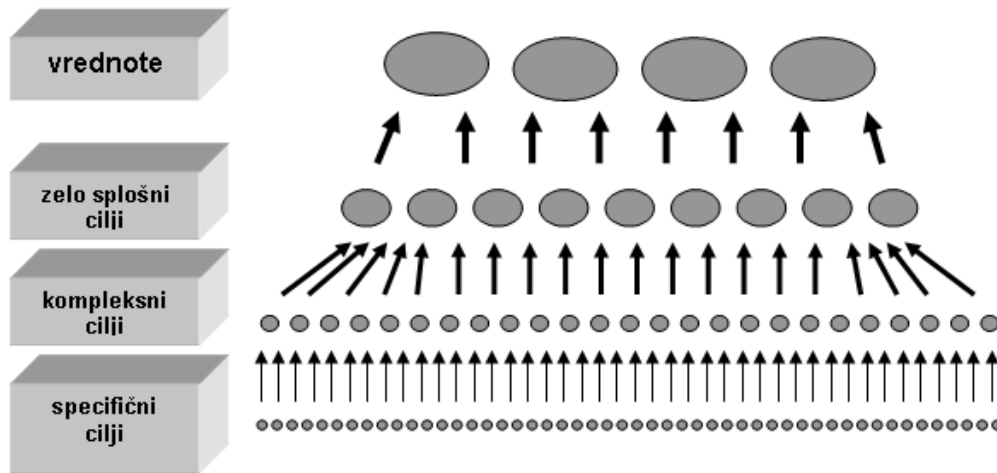
S preučevanjem vrednot so pričeli že antični filozofi. Aristotel je trdil, da je človek najbolj srečen in zadovoljen, ko so njegova dejanja in vrednote usklajene. V kolikor naši cilji in vrednote niso usklajeni, lahko neskladje sproža različne bolj ali manj neprijetne občutke (stres, samovrednotenje in negativna samopodoba idr.) (Musek Lešnik 2008, 71-72).

Vrednote niso racionalne in logično usmerjene, ampak čustvene in prevzete od tistih, na katere smo čustveno navezani in jim zaupamo. Pridobimo jih predvsem v družini in šoli (med primarno in sekundarno socializacijo). Vrednote so pri posamezniku običajno povezane v hierarhične vrednotne sisteme. Vsak posameznik ima oblikovan lasten in edinstven sistem vrednot.

Vrednote imajo intenziteto (oz. velikost) in smer (oz. predznak). Če nam nekaj predstavlja vrednoto, ima to za nas večji ali manjši pomen (intenziteta) in nekatere posledice ocenjujemo kot »dobre« in druge kot »slabe« (smer). Nadalje lahko razlikujemo tudi med dejanskimi in želenimi vrednotami – kaj si ljudje dejansko želijo oz. kaj mislijo, da naj bi si želeli. Dejanske vrednote so tiste, ki pomembno vplivajo na posameznikovo vedenje (Kavčič 2011, 43).

Tavčar (2006, 38) je vrednote opredelil kot nekaj, kar je vredno za nekoga, nekaj, kar si zasluži in želi. Vrednote naj bi nastajale tako, da ljudje vseskozi preizkušamo različne možnosti, nekatere izmed njih se izkažejo kot dobre, zato začnemo verjeti vanje, in s tem postanejo naše vrednote. Vrednote tako odsevajo posameznikovo preteklost in njegovo dozorelost ter kulturo okolja, iz katerega prihaja. Večinoma so nezavedne in zato manj vidne ostalim ljudem.

Musek (2003) je vrednote opredelil kot splošno in relativno trajno pojmovanje o ciljnih in pojavih, ki zavzemajo v modelu najvišjo raven hierarhije, saj jih visoko cenimo. Le-ti se nanašajo na številne podrejene objekte ali odnose, ki vplivajo na vedenje in interese posameznika. Vrednote nam tako določajo motivacijske cilje, ki si jih lahko predstavljamo na različnih ravneh (Slika 7). Na najnižji ravni so specifični cilji, sledijo kompleksni cilji in na najvišji ravni splošni cilji, ki se generirajo v posamezne vrednote.



Slika 7: Vrednote kot motivacijski cilji

Vir: Musek 2003.

Tudi Schwartz in Bilsky (1987, povz. po Musek 2003) sta pojmovala vrednote kot motivacijske cilje, in sicer: »Vrednote so pojmovanja ali prepričanja o želenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali pa oceno ravnanj in pojavov ter so urejena glede na relativno pomembnost.«

Vrednote tako predstavljajo osrednje mesto v strukturi osebnosti. Pogačnik (2002) to nazorno prikaže s prisposodbo čebule, t.i. čebula vrednot. V središču je manjše število osebnih vrednot, ki ženejo večje število prepričanj. Prepričanja ženejo več stališč, te pa veliko število različnih vedenj.

Hofstede (2001, povz. po Kavčič 2011, 43) pravi, da ima vsaka vrednota svojo pozitivno in negativno stran. Vrednote se tako nanašajo na zadeve, kot so:

- dobro – slabo,
- nevarno – varno,
- nemoralno – moralno,
- paradoksnost – logično,
- spodobno – nespodobno,
- nenaravno – naravno,

- nevarno – varno,
- umazano – čisto idr.

Musek Lešnik (2008, 84-85) se z opredelitvijo vrednot kot slabih in dobrih ne strinja, ampak jih pojmuje kot različne, saj je vsak posameznik skozi socializacijo razvil in oblikoval svoj sistem vrednot. Vrednote so vedno urejene v hierarhično organiziran vrednotni sistem.

3.2 Sistematizacija vrednot

Rokeach (1968, povz. po Musek Lešnik b. l.) je na najsplošnejši ravni vrednote razdelil na dve skupini: instrumentalne in terminalne vrednote. Terminalne vrednote se nanašajo na predstavo o želenih stanjih (npr. ljubezen, zdravje, enake možnosti za vse, mir na svetu idr.). Na posameznika vplivajo kot nekakšen magnet, ki usmerja naše vedenje in ravnanje. Instrumentalne se nanašajo na način vedenja in življenja – so predstave o želenih in pozitivnih načinih in sredstvih za doseganje ciljev. Delujejo tudi kot kriterij za ocenjevanje dejanj. Nadalje lahko instrumentalne vrednote delimo še na moralne vrednote (usmerjajo posameznikovo vedenje do drugih ljudi, npr. zvestoba, poštenost, iskrenost, ubogljivost idr.) in vrednotne zmožnosti (usmerjene so v posameznika in njegove dosežke, dvigujejo mu samozavest, npr. osebni dosežki, sposobnost, ustvarjalnost, vpliv, iznajdljivost in osebna moč idr.).

Hofstede (2001, povz. po Kavčič 2011, 21-22) je na podlagi factorske analize 35 vprašanj opredelil tri skupine vrednot:

- *Potreba po varnosti.* Zaposlenim je pomembno, da prejemajo za njihovo delo dobro plačilo in tudi nagrade. Vsebina dela in prisotnost stresa nista pomembna.
- *Centralnost dela.* Med zaposlenimi je prisotna visoka stopnja tekmovalnosti, delo pa postavljajo pred svoj prosti čas. Zaposlenim je pomemben ugled organizacije v okolju, in manj fizični delovni pogoji.
- *Potreba po oblasti.* Značilna je hierarhija odnosov. Cenjeni so zaposleni, ki tiho opravljajo delovne naloge.

Musek (2003) je oblikoval teoretičen okvir hierarhične strukture vrednot. Na najvišji ravni klasificiramo dve veliki skupini vrednot: dionizične in apolonske vrednote, ki predstavljata tako imenovano velekategorijo. Vsaka se nato deli na dva vrednotna tipa in slednji se delijo na vrednotne kategorije (slika 8).

V skladu z našim osebnim razvojem skozi življenje, se spreminjajo tudi naše vrednote. V mlajših letih daje posameznik večji poudarek hedonskim in potenčnim vrednotam, pomembnost te v zrelih letih upade in v ospredje posameznik postavi moralne in izpolnitvene vrednote. Z leti tako postajamo bolj apolonski (Lešnik, Musek in Musek 1993).

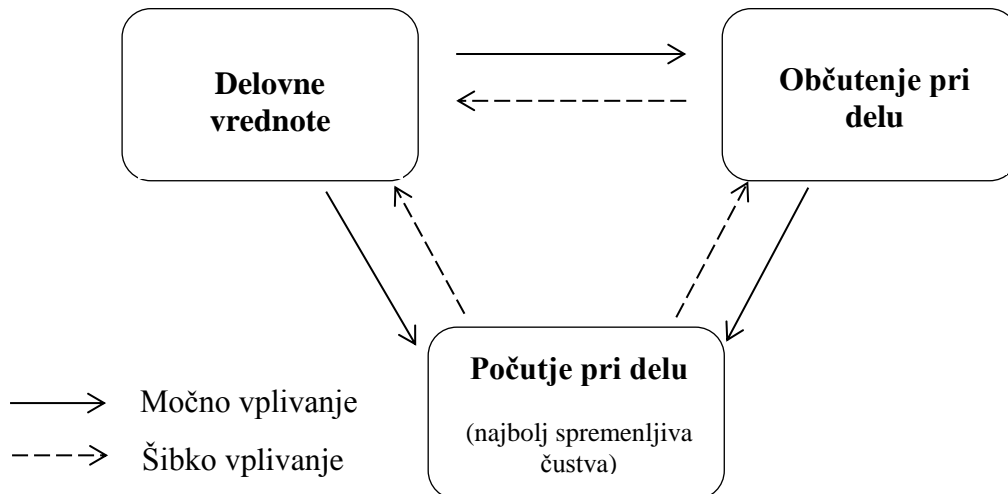
VREDNOTNI PROSTOR			
DIONIZIČNE VREDNOTE		APOLONSKE VREDNOTE	
Hedonske vrednote	Potenčne vrednote	Moralne vrednote	Izpolnitvene vred.
<i>Čutne vrednote:</i> užitki, uživanje, življenje, zabava, prosti čas, avanturizem	<i>Statusne vrednote:</i> ugled, moč, uveljavljanje, socialna moč, avtoriteta, bogastvo, uspeh, sposobnost, ambicije, vplivnost	<i>Tradicionalne moralne vrednote:</i> poštenost, dobrotu, red, zakon, morala, pravičnost, zvestoba, odgovornost, odpuščanje	<i>Aktualizacijske vrednote:</i> notranje zadovoljstvo, osebna rast, ustvarjanje, modrost, pogum, življenjske spremembe
<i>Zdravstvene vrednote:</i> zdravje	<i>Patriotske vrednote:</i> patriotizem, narodni ponos, nacionalna varnost	<i>Socialne vrednote:</i> družinska sreča, razumevanje v družini, ljubezen, zvestoba, prijateljstvo	<i>Verske vrednote:</i> vera, svetost, odrešenje
<i>Varnostne vrednote:</i> varnost, neogroženost, mir		<i>Societalne vrednote:</i> sreča, blagostanje, mir, napredek, enakopravnost, socialni red, socialna pravičnost	<i>Kulturne vrednote:</i> umetnost, kultura
			<i>Estetske vrednote:</i> lepota
			<i>Spoznavne vrednote:</i> spoznavanje
			<i>Ekološke vrednote:</i> ohranjanje okolja, harmonija z naravo

Slika 8: Teoretski model hierarhične strukture vrednot po Musek

Vir: Musek Lešnik b. 1.

3.3 Delovne vrednote

Doživljanje dela lahko opišemo kot občutke in misli posameznika o njegovem delu in o podjetju, kjer je zaposlen. Na doživljanje dela vplivajo naslednji dejavniki: občutenje in počutje pri delu ter delovne vrednote (Slika 9). Vsi trije navedeni dejavniki lahko vplivajo drug na drugega. Glede na to, da so delovne vrednote najbolj dolgotrajna čustva, imajo močnejše vplivajo na druga dva dejavnika doživljanja dela – počutje in občutenje in počutje pri delu (George in Jones 1996, 71).



Slika 9: Dejavniki doživljanja dela

Vir: George in Jones 1996, 77.

Ljudje velik del svojega časa preživimo ob delu, zato je kar nekaj naših vrednot povezanih z delom. Delovne vrednote opredeljujejo, v kolikšni meri je za posameznika pomembno, da pri svojem delu dosega različne cilje (razumevanje s sodelavci, visoko plačo, varno delo, možnost ustvarjalnega dela ipd.) (Musek Lešnik b. l.).

Delovne vrednote so prepričanja, ki jih lahko opredelimo z naslednjimi kriteriji: so dolgotrajni občutki posameznika, ki vplivajo na njegovo vedenje in določajo kaj je zanj pomembno. Vrednote tako vplivajo na vedenje posameznika in njegov odnos do dela (Daft in Noe 2001, 108).

Delovne vrednote lahko razdelimo v tri večje skupine, in sicer (Musek Lešnik b. l.):

- kognitivne: dosežki, neodvisnost, status, napredovanje, osebna rast,
- afektivne: odnosi s sodelavci, priznanje, ki ga dobimo pri delu, odnosi s sodelavci,
- instrumentalne: delovni pogoji, zaslužek, delovni čas, varnost.

Strokovnjaki se preučevali tudi korelacije med delovnimi vrednotami in ostalimi dejavniki dela (organizacijska klima in kultura, predanost in zvestoba organizaciji, zadovoljstvo pri

delu). Zaposleni so svoji organizaciji mnogo bolj predani, zadovoljni z delom in tudi življenjem nasploh, v kolikor lahko pri svojem delu uresničujejo svoje pomembne vrednote. Jasno opredeljene vrednote organizacije so lahko ključ do predanih zaposlenih in vzpostavitve ter ohranjanja njihovega zadovoljstva (Musek Lešnik b. l.).

Delovne vrednote povezujemo tudi z motiviranjem. To pomeni, da morajo ustanovitelji oz. najvišje vodstvo pri zaposlovanju, vodenju in motiviranju, upoštevati delovne vrednote, ki jih zaposleni pričakujejo. Delovne vrednote so razmeroma trajne in se nanašajo bolj na posameznika kot na konkretno delo (Rozman 2000, 66).

Delovne vrednote predstavljajo delavčevo osebno prepričanje o tem, kako se mora obnašati na delu in kaj lahko nekdo pričakuje od dela. Delovne vrednote lahko opredelimo kot splošna in dolgotrajna mnenja, ki jih imajo zaposleni o delu (George in Jones 1996, 46 in 72).

George in Jones (1996, 72) sta delovne vrednote razdelila na notranje (intrinzične) in zunanje (ekstrenzične) delovne vrednote. Notranje vrednote se nanašajo na samo naravo dela. V to skupino spadajo delavci, ki si želijo ustvarjalnost, zanimivo delo, izzive, samostojnost in učenja novih stvari. Druga skupina delovnih vrednot pa so tiste, ki so povezane s posledicami dela. Pripadniki zunanjih delovnih vrednot menijo, da določeno delo opravljamo zgolj zaradi zagotavljanja ekonomske varnosti. V ospredje postavljajo tako denar, druženje, varnost dela, status ipd.. Glede na to katerim vrednotam dajejo posamezniki prednost, mora to razliko med notranjimi in zunanjimi delovnimi vrednotami upoštevati tudi vodstvo. Pri nekaterih bo namreč pogoj za večjo motivacijo višje plačilo, pri drugih pa motivacijo povečamo z učenjem novih stvari ali večjo odgovornostjo

3.4 Vrednote posameznika in organizacije

Vsak posameznik ima svoj sistem vrednot, ki določa njegov odnos do sveta in samega sebe. Osebne vrednote pridobimo skozi proces socializacije. Za posameznika predstavljajo vrednote kriterij s katerim presoja svoja dejanja. Ko ravnamo v skladu z našimi vrednotami, ohranjamo in krepimo našo samopodobo, samovrednotenje in samospoštovanje.

Organizacije kot ljudje: sprejemajo odločitve, ravnajo odgovorno in po svoji svobodni volji, imajo prepričanja, želje in namene, ustvarjajo ter uveljavljajo svoja lastna pravila, imajo zakonske in moralne obveznosti in pravice, napredujejo ali nazadujejo na podlagi svojih ravnanj, oblikujejo mite, navade, legende. Zato lahko sklepamo, da ima tudi vsaka organizacija svoj sistem vrednot. Enako kot človeška skupnost, ima tudi organizacija svoj osrednji vrednotni sistem, ki je integriran v »osebnost« organizacije. Za organizacijske vrednote je značilno, da so vedno »že tukaj« in »že prisotne«. Torej niso nekaj novega oz. nekaj kar je potrebno pripeljati v organizacijo, niti ne gre za »izumljanje« novih vrednot (Musek Lešnik 2007a, 18-19).

Organizacija mora biti torej osredotočena na odkrivanje, prepoznavanje in opredeljevanje obstoječih vrednot. V kolikor želi organizacija na hitro zamenjati obstoječe vrednote z novimi vrednotami ali želi, da nekdo drug organizaciji ni njenim zaposlenim na novo določi temeljne vrednote, ki so po njenem prepričanju boljše, so že v naprej obsojene na neuspeh. Organizacije pri opredeljevanju svojih vrednot ponavljajo tri osnovne napake (prav tam, 19-21):

- *Prepuščanje opredeljevanja organizacijskih vrednot posameznikom.* Tudi če vrednote organizacije opredeljuje nekdo, ki zelo dobro pozna podjetje, lahko spregleda stvari, ki bi jih prispevali oz. povedali v širši razpravi še ostali. Posamezniki so namreč omejeni s svojimi izkušnjami in s solističnim opredeljevanjem organizacijskih vrednot lahko hitro zgrešijo.
- *Prepuščanje opredeljevanja organizacijskih vrednot nekomu od »zunaj«.* Danes organizacije določene aktivnosti zaupajo zunanjim sodelavcem. Ker nekatere organizacije nimajo izkušenj s poglobljenim razmišljanjem o vrednotah, so izkušnje od zunaj vsekakor dobrodošle. Bistvo zunanje pomoči je, da podjetju pomaga pri iskanju njegovih globljih plasti in vsebin, ki so že v podjetju.
- *»Posvajanje« vrednot od drugod.* Veliko organizacij meni, da bo tisto, kar se je kot dobro izkazalo drugje, imelo pozitiven učinek tudi v naši organizaciji. V kolikor organizacija pri tem ne upošteva svojih posebnosti, bo takšno posnemanje neučinkovito. Pogoj za uspešnost so namreč tiste »skupne« vrednote, ki izhajajo iz samega podjetja.

Pri vseh treh zgoraj navedenih načinih opredeljevanja organizacijskih vrednot podjetje na hiter in enostaven način opredeli svoje vrednote, vendar takšne vrednote pogosto zgrešijo resnično identiteto podjetja.

Organizacijske vrednote usmerjajo vedenje in ravnanje, vplivajo na odnos podjetja do sebe, do svojih in drugih ljudi, ter do različnih pojavov in stvari. Vplivajo tudi na medosebne odnose znotraj podjetij in navzven - na urejenost podjetja, njegove rezultate, odnos zaposlenih do okolja, sprememb itd.. V kolikor organizacija deluje v skladu s svojimi vrednotami, krepi svoj ugled in uspešnost (Musek Lešnik 2007a, 18 in 19).

Kavčič (2011, 44-45) je problematiko organizacijskih vrednot razdelil v dve skupini:

- *Organizacijske vrednote so pod vplivom družbenih vrednot.* Skozi različna zgodovinska obdobja so se družbene vrednote spreminjale, posledično tudi organizacijske. V srednjem veku so tako organizacije veljale za nujno o zlo. Kasneje je protestantska etika ustrezala potrebam razvoja kapitalizma. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja sta v ospredje stopila individualizem in uživaštvo. Ljudem je pomembno materialno bogastvo, zahtevajo več avtonomije, prostega časa in zabave. V zaposlitvi jim ni pomemben le denar in ekonomska varnost, ampak tudi osebni razvoj, kakovostno življenje, samouresničevanje ipd.

- *Organizacije lahko svoje vrednote razvijejo do neke mere avtonomno.* Vsaka organizacija razvije svoje vrednote. Z njimi in s svojim delovanjem pa lahko spreminja tudi družbene vrednote. Člani v organizacijo s prihodom v organizacijo, vnašajo tudi vrednote, ki so jih pridobili ali razvili v drugih skupinah, ki jim oz. so jim pripadali.

Znotraj organizacije ali skupine obstajajo vrednote, ki so skupne vsem njenim članom, vrednote, ki si jih člani ne delijo in vrednote, ki jih člani skupine sprejmejo za svoje. Nadalje lahko vrednote znotraj organizacije razdelimo na vrednote njenih ustanoviteljev, vrednote vodstva in na vrednote posameznikov, ki so kasneje vstopili v organizacijo ter vplivali na njen razvoj (Turk 2003, 18).

Enako kot ljudje, tudi organizacije »živijo« od znotraj navzven – kar se izraža navzven, izvira iz notranjosti. Vrednote predstavljajo osrednje mesto v strukturi osebnosti posameznika in to velja tudi za organizacije. Vrednote predstavljajo središče organizacije in kot takšne določajo njena pričakovanja, prepričanja, stališča in tudi njena ravnanja ter dejanja (Musek Lešnik in Lešnik Musek 2006, 2013, 2014).

Podjetje je prostor, kjer se prepletajo različni sistemi vrednot. V vsaki organizaciji se namreč prepletajo vrednote ustanoviteljev, managerjev, zaposlenih in vrednote vseh ostalih zunanjih udeležencev (potrošniki, dobavitelji idr.). Ko se posameznik vstopi v določeno organizacijo se sooči z vrednotami organizacije, ki so lahko njegovim vrednotam podobne (govorimo o usklajenosti vrednot) ali pa popolnoma različne (govorimo o neusklajenosti vrednot). Večja je usklajenost vrednot posameznika z vrednotami organizacije, bolj so posamezniki motivirani za delo in posledično tudi učinkovitejši. V kolikor naloge in aktivnosti zaposlenih nasprotujejo njihovim osebnim in organizacijskim vrednotam ali če obstaja velika razlika med osebnimi in organizacijskimi vrednotami, lahko to povzroča stres, negativizem, jezo, pesimizem, občutek krivde in frustriranosti (Musek Lešnik in Lešnik Musek 2006, 2013, 2014).

Ljudje, ki delujejo v isti organizaciji ves čas preverjajo, katere vrednote so pomembne za njene člane. Vedno obstajajo določne vrednote, ki si jih deli večina njenih članov. Skupne vrednote zaposlene povezujejo in jim dajejo občutek skupnih interesov ter pričakovanje, da bodo ravnali v skladu s temi vrednotami (Biloslavo 2008, 118-119).

Musek Lešnik (Musek Lešnik in Lešnik Musek 2006, 2013, 2014) glede organizacijskih vrednot pravi: »Vse, kar počne organizacija, narekujejo in določajo njene vrednote in vrednote njenih zaposlenih, bodisi jasne, bodisi prikrite. A bolj kot ima organizacija razjasnjene svoje notranje vrednote, bolj natančna in učinkovita so njena zunanja dejanja.«

Na podlagi analize med vrhunskimi managerji in svetovalci sta McDonald in Gandz (1991, povz. po Musek Lešnik 2006) opredelila 24 organizacijskih vrednot, ki naj bi jim organizacije dajale največji poudarek. To so: prilagodljivost, avtonomija, previdnost, obzirnost,

sodelovanje, razvoj, poštenost idr. Glede na odnos do teh vrednot sta organizacije razdelila v štiri skupine (Slika 10). Vsaka skupina sledi oz. postavlja v ospredje svoje vrednote. Kritika tega seznama je, da se nanaša zgolj na najsplošnejše vrednote.

PREVLADUJOČE VREDNOTE			
Organizacije osredotočeno na odnose	širokomiselnost, obzirnost, sodelovanje, vljudnost, poštenost, odpuščanje, humor, moralnost, odprtost, družbena enakost	prilagodljivost, avtonomija, ustvarjalnost, razvoj, eksperimentiranje	Organizacije osredotočene na spremembe
Organizacije osredotočeno na ohranjena statusa quo	previdnost, gospodarnost, formalnost, logičnost, poslušnost, urejenost	agresivnost, delavnost, iniciativnost	Organizacije osredotočeno na naloge

Slika 10: Pomembne organizacijske vrednote po McDonald in Gandz

Vir: McDonald in Gandz 1991, povz. po Musek Lešnik, 2006.

3.5 Vloga in pomen vrednot v organizaciji

Organizacijske vrednote lahko razumemo kot kašipote, ki organizacijo in njene člane ves čas opozarjajo, ali ravnajo tako, kot si želijo, v skladu z njihovimi in prepričanji podjetja, ali ravnajo prav (Musek Lešnik 2007b, 42). Obsto skupnih organizacijskih vrednot pospeši, olajša in okrepi komunikacija o pomembnih vprašanjih v podjetju (Musek Lešnik 2007a, 24).

Skupne vrednote imajo v organizaciji tako naslednje učinke (Kavčič 2011, 46):

- »Krepijo občutek osebne učinkovitosti.
- Spodbujajo visoko raven lojalnosti podjetju.
- Olajšujejo soglasje o ključnih ciljih organizacije in za organizacijo zainteresiranih skupinah v družbi.
- Spodbujajo etično obnašanje.
- Spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost.
- Zmanjšujejo raven stresa in napetosti na delu.«

V kolikor so močne skupne vrednote ustrezno naravnane, lahko predstavljajo močno motivacijo in lahko spodbujajo visoko produktivnost (Kavčič 2011, 46).

Musek Lešnik (2008, 31 in 72) tudi navaja, da vrednote organizacije delujejo kot njen notranji kompas, saj usmerjajo vedenja in dejanja organizacije in ljudi v njej. V kolikor zaposleni vedo za kaj se podjetje zavzema, kakšno vedenje in delo ceni, bodo lažje sledili tem vrednotam pri njihovem delu in ravnanju.

Vrednote se odražajo v vseh procesih in strukturah organizacije in v njenem načinu delovanja in ne vplivajo samo na trenutne odločitve organizacije in zaposlenih (Musek Lešnik 2006). Vrednote predstavljajo temelj za ravnanje zaposlenih v situacijah, ki jih zakon ali interni akti oz. uredbe ne določajo. Lahko tudi rečemo, da predstavljajo okvir obnašanja (Medja 2008).

Strokovnjaki so prišli do spoznanja, da ni mogoče formulirati splošnega seznama vrednot, ki bi veljal za vse organizacije. Za organizacijo je pomembno, da obstajajo soglasje glede njenih temeljnih vrednot. Vsebina vrednot pa je lahko od organizacije do organizacije različna, in ne bo vplivala na njihovo uspešnost (Kavčič 2011, 46).

Višja kot je stopnja ujemanje vrednot organizacije z vrednotami njenih članov, večje je zadovoljstvo zaposlenih. Le-to pa pozitivno vpliva na prizadevnost, kakovost in učinkovitost dela (Musek Lešnik 2007a, 34). V kolikor organizacija zaposlenim omogoča, da sami prispevajo svoj delež k opredeljevanju skupnih vrednot, jih le-ti potem bolje razumejo. S tem organizacija zagotovi ugodno ravnovesje med osebnimi in organizacijskimi vrednotami (Musek Lešnik 2008, 93).

Skupne vrednote tako predstavljajo pomembno vodilo za vedenje in ravnanje njenih članov. Z definiranjem temeljnih vrednot, podjetje opredeli merila, ki določajo kaj je zanj dobro in kaj slabo, kaj sprejemljivo in kaj nesprejemljivo. Podjetje se mora zavedati svojih vrednot, v kolikor želi doseči zastavljene cilje in vrhunske rezultate. Organizacija na osnovi skupnih vrednot opredeli tudi kazalnike za prepoznavanje kakovostnega dela (Musek Lešnik 2007a, 23-24).

Za uspešne in dobičkonosne organizacije je značilno, da v ospredje postavijo trden vrednotni sistem, ki vpliva na visoko stopnjo zadovoljstva in zaupanja zaposlenih. V ospredju so tako zaposleni in ne dobiček. Jasno opredeljene vrednote dajejo posamezniku kriterije, da se v različnih situacijah pravilno odloči (Vukovič Tomažević 2003, 11).

Da vrednote dosežejo svoj namen, je zelo pomembno, da jih organizacija zapiše, saj lahko v nasprotnem primeru pride do različnih razumevanj in pojmovanj vrednot. Zapisane vrednote omogočajo opredelitev okvirja za sprejemanje in vrednotenje vseh odločitev in ravnanj v organizaciji. Pri tem velja opozoriti, da zapisane vrednote, še ne pomenijo, da jih bodo vsi člani organizacije vedno upoštevali pri svojih dejanjih in odločitvah (Musek Lešnik 2008, 121-123).

3.6 Konflikt vrednot

V organizacijah se srečujejo in soočajo sorodne in nasprotujoče vrednote. Prepričanje, da v najboljših podjetjih vlada enakomiselnost in harmonija, zagotovo ne drži. Vrednotni konflikti so namreč vsakodnevni pojav v organizaciji in lahko močno vplivajo na poslovanje in uspešnost organizacije. Z jasnimi vrednotnimi prioritetai vplivamo na pogostost in posledice vrednotnih konfliktov. Bolj kot so jasne vrednote organizacije in njene vrednotne prioritete, lažja je odločitev v primeru konfliktnih okoliščin (Musek Lešnik 2007a, 24 in 35).

Velikokrat se zgodi, da se podjetje osredotoči na tisto, po čemer so si zaposleni podobni in na ta način lažje odpravlja trenja, zmanjšuje število konfliktov in tako vzdržuje harmonijo. V takšnih organizacijah so tako cenjeni le tisti zaposleni, ki ustrezajo »uniformirani« miselnosti, saj naj bi takšni zaposleni bolje sodelovali. Takšni ljudje pa so le redko nosilci razvoja. Različnost vrednot se še vedno razume kot nekaj razdiralnega, vendar to vedno ne drži. Dober management v različnih vrednotah vidi prednost in ne ovir. Različne vrednote lahko namreč prispevajo k večji prožnosti in boljšemu izkoriščanju potencialov podjetja. Vsekakor pa takšen način vodenja zahteva ogromno energije, a daje temu primerno tudi boljše rezultate (Musek Lešnik 2007a, 24-25).

3.7 Vrednote in uspešnost organizacije

V nadaljevanju bomo analizirali korelacijo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije. Glede na to, da predstavljajo vrednote bistven element v organizacijski kulturi, predpostavljamo, da so vrednote ključno vplivajo tudi na uspešnost organizacije. Z ustrezno organizacijsko kulturo si lahko podjetje zagotovi trajno konkurenčno prednost, ki je pogoj za rast organizacije. Organizacijska kultura oz. vrednote pa zagotovo niso edini dejavnik, ki vplivajo na uspešnost organizacije.

Vrednote vplivajo na ravnanje članov organizacije. Zato je razumljivo, da vplivajo tudi na aktivnosti, ki vpliva na ekonomske rezultate. Raziskave¹ so pokazale, da lahko organizacijska kultura, še posebej vrednote in norme članov organizacije vplivajo na uspešnost organizacije ugodno ali pa tudi neugodno (Kavčič 2003).

Najpogosteje uspešnost organizacije povezujejo z močno organizacijsko kulturo, saj naj bi ta omogočala učinkovitost. O močni organizacijski kulturi govorimo, ko so vrednote, prepričanja in postopki skupni vsem članom organizacije. V kolikor se veliko število članov organizacije, strinja z majhnim številom temeljnih vrednot, govorimo o močni organizacijski kulturi. Zaposleni pa tem skupnim vrednotam pripisujejo velik pomen (Kavčič 2003).

¹ Pri tem naj povemo, da je večina raziskav metodološko šibkih. Gre za opise, posameznih (uspešnih) primerov. Sistematičnih raziskav pa je relativno malo (Kavčič 2003).

Močna organizacijska kultura naj bi ugodne učinke na uspešnost dosegla z naslednjimi mehanizmi (Kavčič 2011, 105-106):

- Člani organizacije skupno določijo cilje organizacije in na ta način dosežejo sorazmerno visoko usklajenost. Posledično je prisotne več energije za doseganje ciljev, več je komunikacij in manj konfliktov.
- Člani organizacije so bolj motivirani za delo, saj jih povezujejo skupne vrednote in s tem povezana visoka pripadnost organizaciji. V močni kulturi se zaposleni počutijo varne, v njej prevladujejo postopki, ki so članom všeč. Zaposleni so prepričani, da je vredno delati za to organizacijo.
- Organizacije z močno kulturo se lažje učijo. Skupne norme in vrednote, vedenje zaposlenih ipd. krepijo soglasnost v interpretaciji izkušenj, ki si jih organizacija nabira in so uporabne za njeno sedanje oz. prihodnje poslovanje.
- Skupni cilji, visoka motivacija, navdušujoče razmere omogočajo internacionalizacijo pri zaposlenih. Potreba po birokratski kontroli se zmanjša, kar omogoča tudi enostavnejšo organizacijsko strukturo. Zaposleni prostovoljno usmerjajo svoje dejavnosti v smeri doseganja organizacijskih ciljev.

Raziskave so tudi pokazale, da so povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije pozitivne, vendar sorazmerno nizke. Glede na navedeno, lahko sklepamo, da imajo neuspešne organizacije močno organizacijsko kulturo in obratno, da so lahko organizacije s šibko organizacijsko kulturo uspešne (Kotter in Heskett 1992, 21, povz. po Kavčič 2011, 106). Močna organizacijska kultura lahko tako močno pozitivno ali negativno vpliva na gospodarsko uspešnost. Navedeno označujemo tudi kot največji paradoks organizacijske kulture. Torej lahko ima močna organizacijska kultura tudi negativne učinke, saj lahko v organizaciji vpliva na razvoj inovacij, konformizma, strinjanja za vsako ceno, ovira ali celo zavira razvoj različnosti v organizaciji. S tem odvrne pozornost managementa od okolja in sprememb v okolju ter postane ovira za organizacijske spremembe. Posledično se postopno zmanjšuje uspešnost organizacije, ki lahko vodi tudi v njen propad (Kavčič 2011, 106-107).

Da bi lahko bila organizacija uspešna mora ustvariti močno organizacijsko kulturo, v kateri si zaposleni delijo vrednote, obenem pa mora med zaposlenimi spodbujati raznolikost, ki vodi do kreativnosti in inovacij (Driskill in Brenton 2010, povz. po Kavčič 2011, 107).

Na dolgoročno uspešnost organizacije vplivajo trije vidiki organizacijske kulture (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002, povz. po Ivanko in Stare 2007, 110):

- *Vidik moči:* Močna organizacijska kultura omogoča doseganje zastavljenih ciljev, zagotavlja ustrezno organizacijsko strukturo in motiviranost za izboljšanje poslovanja organizacije.

- *Vidik prilagodljivosti:* Kultura organizaciji omogoča predvidevanje in, da se v spremenjenih pogojih delovanja prilagodi in tako s proaktivnostjo vplivala na dolgoročno uspešnost organizacije.
- *Vidik usklajenosti:* V kolikor je organizacijska kultura usklajena s svojimi poslovnimi in strateškim kontekstom omogoča doseganja dolgoročne uspešnosti.

Organizacijska kultura velja za tisti temeljni dejavnik, ki opredeljuje do kakšne mere organizacija uresničuje svojo strategijo. Interes vodstva je, da strateške cilje dosega ali celo presega. Praviloma pa organizacija strategije nikoli ne uresniči v celoti, kar za organizacijo pomeni neuspeh. Vodstvo podjetja mora pri načrtovanju uresničevanja strategij upoštevati organizacijsko kulturo in opredeliti kakšno tveganje ta predstavlja za uspešno realizacijo strategije (Brown 1998, 213).

Močna organizacijska kultura mora biti tudi strateško ustrezna. Strateško ustrezna kultura je kultura, ki ustreza notranjemu in zunanjemu okolju v katerem organizacija posluje. Kar pomeni, da generično dobra kultura ne obstaja. V kolikor so odnosi med vsemi člani organizacije dobri in ni bistvenih razlik med subkulturo vodilnih in izvajalcev ter je vključenost zaposlenih v odločanje veliko, so izpolnjeni kulturi predpogoji za učinkovito doseganje strategije. Stopnja uresničevanja strategije organizacije pa je odvisna tudi od pripravljenosti njenih članov za uresničevanje strategije. Prizadevnost članov pa je povezano s stopnjo njihove vključenosti pri odločanju (Kavčič 2003).

3.8 Vrednote, vizija in poslanstvo organizacije

Vrednote v organizaciji opisujejo skupna prepričanja in načela, zaposlenim določajo skupno usmeritev in ponujajo smernice za vsakodnevno vedenje. Šele ko vsi člani sprejmejo skupne vrednote, je to osnova za razjasnjevanje poslanstva, vizije, ciljev in strategije organizacije (Giblin in Amuso 1997, 14).

V kolikor ima organizacija jasno opredeljene vrednote, vizijo in poslanstvo, lahko v njih najde dinamično jedro svojega delovanja in razvoja. Glede na to, da je v literaturi precej zmede glede opredelitve navedenih pojmov, bomo v nadaljevanju na kratko opredelili posamezne pojme (Musek Lešnik 2007b, 26-29):

- Vrednote opredeljujejo kaj je za organizacije pomembno in kako naj organizacija ter njeni ljudje ravnajo v določenih situacijah. Delujejo kot notranji kompas, saj določajo kaj organizacija in njeni člani cenijo kot zaželeno, pozitivno in vredno truda.
- Vizija opredeljuje želeno prihodnost podjetja (idealizirana prihodnja podoba). Kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela, da bo dosegla zastavljene cilje.
- Poslanstvo opredeljuje smisel obstoja organizacije in predstavlja jedro identitete podjetja. Določa odgovornost podjetja do lastnikov, vodstva, zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe.

- Strategija ob upoštevanju vrednot in poslanstva organizacija, določa načine in metode uresničevanja njene vizije.
- Cilji pa predstavljajo konkretne naloge, ki nas vodijo k zastavljeni viziji.

Musek Lešnik (2008, 195) pravi: »Vrednote so temelj vsakega delovanja, vizija in poslanstvo pa pomembno prispevata k določanju usmeritev in strategij. Vsak od teh elementov prispeva jasnejšo podobo o tem, kako naj organizacija ravna, kaj naj počne in kako naj se odzove na različne dogodke in pojave v sebi in zunaj sebe. Vrednote opisujejo, kaj je pomembno za organizacijo; vizija opiše, kam želi organizacija iti v prihodnosti; poslanstvo pa prek opredelitve, kaj organizacija sploh je in kaj počne, postavlja okvire njenega delovanja.«

Za visoko uspešnost, učinkovitost in kakovost organizacije, morajo biti cilji organizacije usklajeni z vrednotami organizacije in zaposlenih (te pa tudi z vrednotami organizacije). V kolikor organizacija deluje v duhu usklajenih vrednot s tem zagotavlja pogoje za razvoj zadovoljstva, pozitivnega odnosa do sebe, sodelavcev in organizacije. Jasne vrednote so pomemben dejavnik uspešnosti (Musek Lešnik 2007a, 19).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA PLASTIKA SKAZA D.O.O.

Začetek delovanja podjetja Plastika Skaza, d. o. o. (v nadaljevanju Plastika Skaza) sega v leto 1977 v garažno delavnico zakoncev Skaza, ki sta delo opravljala z dvema strojema in nudila zaposlitev dvema delavcema. Danes podjetje deluje v 3.910 m² velikih upravno–proizvodnih prostorih in zaposluje približno 180 ljudi. Več čas delovanja je osnovna dejavnost podjetja brizganje plastike in predelava plastičnih mas. Njihovi izdelki so skoraj v celoti (90 %) namenjeni izvozu (Plastika Skaza b. l.).

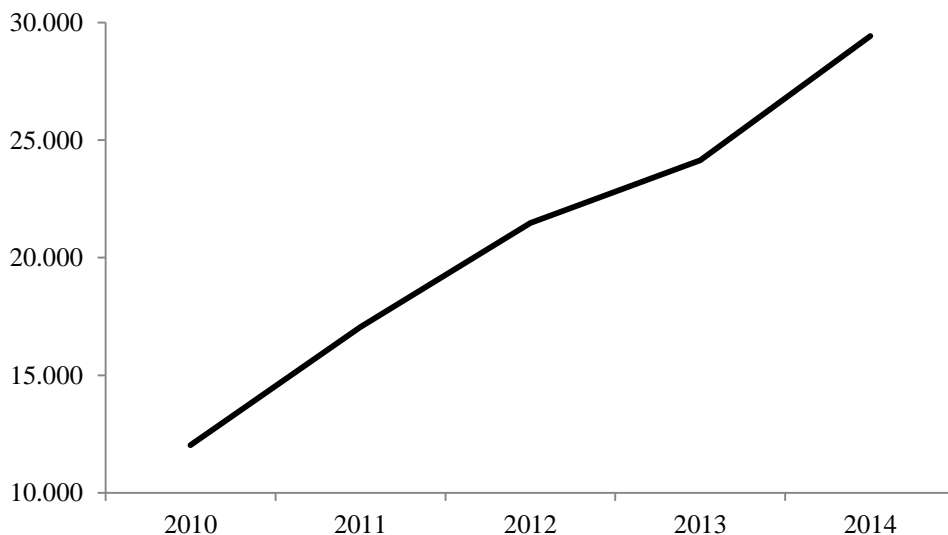
Proizvodni program obsega štiri področja: avtomobilska, pohištvena in elektro industrija ter področje bele tehnike. Imajo tudi tri lastne blagovne znamke: *Organko in Bokashi Organico* sta koša iz reciklirane plastike, ki je namenjen shranjevanju bioloških odpadkov v gospodinjstvu (Organko b. l.) in *Cusine*, ki so stilsko oblikovani kuhinjski pripomočki iz plastike (Cusine Skaza 2015).



Slika 11: Lastne blagovne znamke Organko in Cusine

Vir: Organko b. l. in Cusine Skaza 2015.

Leto 2008 je bilo za podjetja ključno, saj so izgubili takrat ključnega kupca. Z vztrajnim iskanjem priložnosti na trgu, reorganizacijo iz proizvodnega podjetja za znane končne kupce v razvojno–proizvodnjo podjetje, ki svojim kupcem predstavlja strateškega partnerja, so postavili temelje za današnje uspešno poslovanje (Plastika Skaza b. l.). Prihodki podjetja so iz dobrih 12 milijonov evrov v letu 2010 zrasli na skoraj 29,5 milijonov evrov v letu 2014. Povprečna letna rast prihodkov v obdobju 2010–2014 je znašala 28,46 %. Leto 2015 je podjetje zaključilo z okoli 31 milijoni evrov prihodkov od prodaje.



Slika 12: Prihodki od prodaje podjetja Plastica Skaza v obdobju 2010-2014

Vir: GVIN b. l.

4.1 Vizija in poslanstvo

Podjetje ima jasno zapisano vizijo in poslanstvo, ki sta usmerjeni v prihodnost in še večjo odličnost poslovanja. V prihodnosti želijo narekovati trende v svoji panogi in tako biti korak pred konkurenco.

Vizija (Plastica Skaza b. l.): »Postali bomo vodilno podjetje v predelavi plastičnih mas v Sloveniji in utrdili konkurenčen položaj v Evropi ter svetu. Specializirali bomo proizvodnjo najzahtevnejših izdelkov visoke kakovosti in ob tem ostali zavezani skrbi do zaposlenih in okolja.«

Poslanstvo (Plastica Skaza b. l.): »Z znanjem, dolgoletnimi izkušnjami in vrhunsko tehnologijo zadostiti vsem potrebam naročnikov. Uresničiti najzahtevnejše ideje in pri tem dosegati najvišjo kakovost. Vsak projekt razviti v dolgoročen poslovni odnos. Delovati družbeno odgovorno, do zaposlenih in okolja, v katerem živimo.«

4.2 Zaposleni

V nadaljevanju je predstavljena kadrovska struktura podjetja Plastica Skaza. Podjetje je na dan 30. 10. 2015 zaposlovalo 179 ljudi. 96 (oz. 54 %) vseh zaposlenih je moških in 83 (oz. 46 %) žensk.

V Preglednici 1 je prikazana kadrovska struktura glede na starost. Iz podatkov je razvidno, da največ zaposlenih (39 %) spada v starostno skupino od 31 do 40 let. Sledijo zaposleni v

starostni skupini od 26 do 30 let, ki predstavljajo 34 % vseh zaposlenih. V podjetju je najmanj zaposlenih od 51 leta starosti naprej, saj predstavljajo le 1 % vseh zaposlenih. S pomočjo internih gradiv podjetja smo ugotovili, da je povprečna starost zaposlenih v podjetju 33 let.

Preglednica 1: Starostna struktura zaposlenih

Leta	Število zaposlenih	Delež
Do 25 let	20	11
Od 26 do 30 let	61	34
Od 31 do 40 let	70	39
Od 41 do 50 let	26	15
51 let in več	2	1
Skupaj	179	100

Vir: Plastika Skaza 2015.

V naslednji preglednici je prikazana izobrazbena struktura zaposlenih. V podjetju prevladujejo (74 %) zaposleni s srednješolsko izobrazbo, z 12 % sledijo zaposleni, ki so zaključili višješolsko ali visokošolsko izobraževanje. Najmanj zaposlenih je tistih, ki so uspešno zaključili magisterij (2 %) in tistih z osnovnošolsko izobrazbo (3 %).

Preglednica 2: Izobrazbena struktura zaposlenih

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Delež
Osnovna šola	5	3
Srednja šola	133	74
Višja in visoka šola	22	12
Univerzitetna izobrazba	16	9
Magisterij ali več	3	2
Skupaj	179	100

Vir: Plastika Skaza 2015.

V Preglednici 3 je prikazana struktura zaposlenih glede na dopolnjeno delovno dobo v podjetju Plastika Skaza. Iz podatkov je razvidno, da ima največje število zaposlenih dopolnjenih do treh let delovne dobe (53 %). Sledijo jim zaposleni, ki imajo sedem let in več (28 %) dopolnjene delovne dobe. Najmanj zaposlenih v podjetju je tisti, ki imajo med štiri in šest let delovne dobe (19 %).

Preglednica 3: Struktura zaposlenih glede na dopolnjena leta delovne dobe v podjetju Plastika Skaza

Število let delovne dobe	Število zaposlenih	Delež
Do 3 let	94	53
Od 4 do 6 let	34	19
Od 7 let in več	51	28
Skupaj	179	100

Vir: Plastika Skaza 2015.

4.3 Vrednote

V podjetju so vrednote zapisane in so z njimi seznanjeni vsi zaposleni. Zavedajo se, da ni dovolj le zapisan seznam vrednot. Organizacijske vrednote morajo biti prisotne skoraj na vsakem koraku zaposlenih, zato jih je potrebno prenesti v življenje ljudi, izdelkov, korporativno komunikacijo, prireditve ipd. (Skaza 2015).

V podjetju so v ospredju štiri vrednote, ki oblikujejo organizacijsko kulturo (Interno gradivo):

- inovativnost,
- kreativnost,
- varstvo okolja in
- trajnostni razvoj.

Podjetje si prizadeva zagotavljati kreativno okolje za zaposlene, kjer so zaposleni pogosto postavljeni pred nove izzive, ideje ali spremembe. Cilj podjetja je, da bi se zaposleni na svojem delovnem mestu počutili prijetno. V podjetju se zavedajo, da morajo zaposleni na delovnem mestu dosegati osebne cilje, saj le-to pripomore tudi k rasti celotne organizacije (Skaza 2015). Glavni slogan podjetja je »Vsak delec šteje«, s katerim poudarijo pomen vsakega zaposlenega, ki predstavlja ključ do uspeha celotne organizacije (Skaza 2015).

5 EMPIRIČNI DEL MAGISTRSKE NALOGE

V empiričnem delu magistrske naloge smo s pomočjo anketnega vprašalnika (Priloga 1) raziskali organizacijsko kulturo in vrednote v podjetju Plastika Skaza. Vprašanja so bila jasna in zaprtega tipa. Na začetku vprašalnika so bila postavljena splošna demografska vprašanja, v nadaljevanju pa ključna vprašanja za našo raziskavo, ki so bila razdeljena v dva dela. Prvi del se je nanašal na raziskovanje vrednot posameznika in izbrane organizacije. S pomočjo zastavljenih vprašanj smo želeli opredeliti vrednote, ki so najpomembnejše posameznikom in vrednote, ki jih v ospredje postavlja organizacija ter njihovo sedanje in želeno stanje. V drugem delu smo s pomočjo šestih sklopov vprašanj raziskali organizacijsko kulturo.

5.1 Vzorec

Spletni vprašalnik je bil preko kadrovske službe organizacije posredovan 51 zaposlenim na njihove elektronske naslove. Dostopen je bil na spletni strani www.1ka.si v obdobju od 2. 11. 2015 do 15. 11. 2015. Prejeli smo 36 pravilno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 71 % vseh anketirancev.

5.1.1 Demografska struktura anketirancev

V začetku ankete so bila postavljena tri demografska vprašanja, ki so anketirance razvrstila glede na spol, starost in doseženo izobrazbo (Preglednica 3).

V anketi je tako sodelovalo 20 žensk in 16 moških. Anketirance smo ločili tudi glede na starost. Iz preglednice je razvidno, da po številu uvrščenih izstopata druga skupina, od 26 do 30 let in tretja skupina, ki zajema zaposlene v starostni skupini od 31 do 40 let. Največ anketirancev (47 %) je bilo starih med 31 in 40 let, sledijo anketiranci, stari med 26 in 30 let, ki so predstavljali 28 % vseh anketirancev. Nihče izmed anketirancev ni bil starejši od 51 let, le 6 % vseh anketirancev je bilo mlajših od 25 let.

Glede dosežene stopnje izobrazbe močno prevladujejo zaposleni z doseženo univerzitetno izobrazbo, saj je kar 42 % vseh zaposlenih doseglo univerzitetno izobrazbo. Anketiranci, ki so dosegli srednješolsko, višješolsko in visokošolsko izobrazbo predstavljajo enak delež med vsemi anketiranci (17 %). Med anketiranci ni bilo nobenega z zaključeno osnovnošolsko izobrazbo.

Preglednica 4: Demografske značilnosti anketirancev

Demografske značilnosti anketirancev	Podskupina	Število	Delež
Spol	Moški	16	44
	Ženske	20	56
Starost	Do 25 let	2	6
	Od 26 do 30 let	10	28
	Od 31 do 40 let	17	47
	Od 41 do 50 let	7	19
	51 let in več	0	0
Izobrazba	Osnovna šola	0	0
	Srednja šola	6	17
	Višja šola	6	17
	Visoka šola	6	17
	Univerzitetna izobrazba	15	42
	Magisterij	3	8

5.1.2 Vrednote zaposlenih

S četrtem vprašanjem smo raziskali vrednote posameznika. Našteti je bilo 14 vrednot. Anketiranci so pomembnost vsake vrednote določili na petstopenjski Likartovi lestvici, pri čemer je ocena ena pomenila, da jim je vrednota nepomembna, in ocena pet, da je ta vrednota zanje zelo pomembna.

Iz vseh ocen, ki so jih anketiranci dodeli vrednotam, smo izračunali aritmetične sredine posameznih vrednot. Anketiranci so kot najpomembnejšo osebno vrednoto (ocena 4,8) opredelili zdravje. Z enako aritmetično sredino (ocena 4,7) sledijo: osebno zadovoljstvo, družina in svoboda. Najmanjši pomen (ocena 3,7) so pripisali denarju in materialnemu imetju. Vse vrednote so dosegle visoke ocene, saj jih je bilo kar 11 ocenjenih s povprečno oceno štiri in več. Anketiranci so bili najbolj enotni glede pomembnosti pri vrednoti osebno zadovoljstvo, saj je standardni odklon pri tej vrednoti najmanjši (0,51). Največji standardni odklon (0,91) je pri vrednoti socialna pravičnost, kar pomeni, da anketiranci pri določitvi pomembnosti te vrednote niso bili enotni.

Preglednica 5: Vrednote posameznika

Vrednota	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Denar in materialno imetje	3,7	0,70
Osebnostno zadovoljstvo	4,7	0,51
Mir	4,4	0,80
Varstvo okolja	3,9	0,70
Družina	4,7	0,65
Prosti čas	4,2	0,72
Svoboda	4,7	0,53
Šport in rekreacija	3,9	0,79
Zdravje	4,8	0,54
Uspeh v poklicnem življenju	4,2	0,72
Varnost	4,3	0,90
Znanje in izobrazba	4,2	0,69
Prijateljstvo	4,4	0,89
Socialna pravičnost	4,0	0,91

5.1.3 Vrednote organizacije

S petim vprašanjem smo raziskali vrednote organizacije. Našteti so bili 13 vrednot. Vsaki izmed navedenih vrednot so anketiranci določili pomembnost glede na sedanje in želene stanje v organizaciji. Anketiranci so pomembnost vsake vrednote (za sedanje in želene stanje) določili na petstopenjski Likartovi lestvici, pri čemer je ocena ena pomenila, da je vrednota nepomembna, in ocena pet, da je ta vrednota zelo pomembna.

Iz vseh ocen, ki so jih anketiranci dodelili vrednotam za sedanje in želene stanje, smo izračunali aritmetične sredine posamezne vrednote.

Kot najpomembnejšo vrednoto, ki trenutno velja v podjetju, so opredelili ambicioznost (ocena 4,2), sledita varstvo okolja (ocena 3,9) in trajnostni razvoj (ocena 3,8). Najmanj cenjena vrednota v organizaciji je zadovoljstvo zaposlenih (ocena 2,7). Pri določanju ocen trenutnim vrednotam anketiranci niso bili enotni, saj so standardni odkloni precej visoki (od 0,7 do 1,2).

Za vse vrednote zaposleni želijo, da bi bile med pomembnejšimi, saj so vse dosegle povprečno oceno med 4,2 in 4,8. Zaposleni so kot želene vrednote v povprečju najvišje ocenili trajnostni razvoj podjetja, saj so vrednoti namenili povprečno oceno 4,8. S povprečno oceno 4,7 sledijo: zadovoljstvo zaposlenih, zdravje, varstvo okolja, inovacije. Najnižjo povprečno oceno (4,2) pri zelenih vrednotah ima timsko delo.

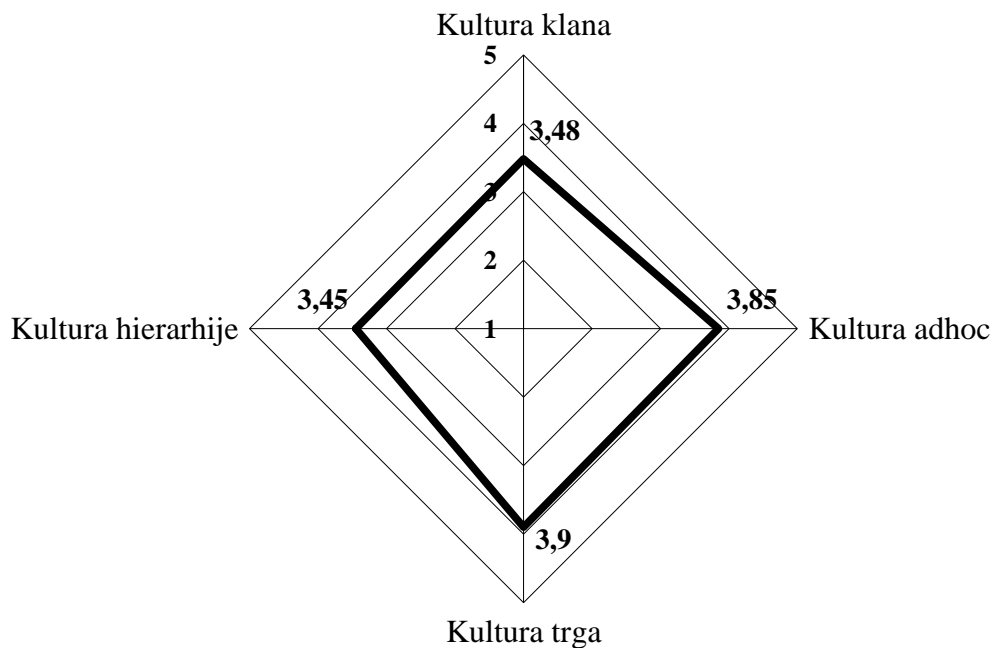
Povprečne ocene vrednot, ki trenutno veljajo, in želeno stanje vrednot v organizaciji so precej različne, saj se povprečne ocene pri 11 od 13 vrednot razlikujejo za več kot eno oceno, pri čemer so vse vrednote pri želenem stanju ocenjene višje v primerjavi z ocenami trenutnih vrednot v organizaciji. Največja razlika v oceni (2,0) je pri vrednoti zadovoljstvo zaposlenih, saj so ji anketiranci namenili trenutno povprečno oceno 2,7, želeno pa 4,7. Najmanjša razlika (0,8) je v oceni vrednote pripadnost podjetju (sedanje stanje: 3,6 in želeno stanje: 4,4).

Preglednica 6: Sedanje in želeno stanje vrednot v organizaciji

Vrednota	Sedanje stanje		Želeno stanje	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Ambicioznost	4,2	1,0	4,3	0,7
Inovacije	3,5	1,2	4,7	0,5
Red in disciplina	3,3	1,2	4,5	0,5
Pripadnost podjetju	3,6	0,9	4,4	0,6
Priznanje za dobro opravljeno delo	3,2	0,9	4,5	0,6
Sodelovanje pri odločanju	3,1	0,8	4,2	0,6
Timsko delo	3,2	0,8	4,6	0,6
Pripadnost	3,5	1,1	4,6	0,5
Varstvo okolja	3,9	0,9	4,7	0,8
Zdravje	3,6	0,9	4,7	0,5
Kreativnost	3,2	1,1	4,5	0,6
Trajnostni razvoj podjetja	3,8	0,8	4,8	0,4
Zadovoljstvo zaposlenih	2,7	0,7	4,7	0,5

5.1.4 Organizacijska kultura

S šestim vprašanjem smo raziskali organizacijsko kulturo podjetja. Vprašalnik smo povzeli po Cameron in Quinn (OCAI vprašalnik = Organizational Culture Assessment Instrument). Kot smo navedli že v poglavju 2.4.4, sta avtorja opredelila štiri tipe organizacijskih kultur: kultura klana, trga, hierarhije in adhoc kultura. Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov vprašanj, vsak sklop je sestavljen iz štirih trditvev, ki predstavljajo posamezen tip organizacijske kulture. Anketiranci so na petstopenjski Likartovi lestvici vsaki trditvi (24) določili stopnjo strinjanja, pri čemer je stopnja ena pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in stopnja pet, da se s trditvijo zelo strinjajo.



Slika 13: Organizacijska kultura

Glede na povprečne stopnje strinjanja, ki so jih anketiranci določili 24. trditvam v podjetju, prevladujeta dva tipa organizacijske kulture, in sicer kultura trga in adhoc kultura (slika 13). Zaposleni v organizaciji, kjer prevladuje kultura trga, so zelo tekmovalni in usmerjeni k dosežkom, kar spodbuja tudi vodstvo. Vodenje je agresivno, v ospredju so rezultati. Zaposlene povezujejo pretekli dosežki in uresničevanje zastavljenih ciljev. V takšni organizaciji je v ospredju doseganje vodilnega položaja na trgu, ustvarjanje konkurenčne prednosti, uspešni rezultati itd. Ad hoc kultura je precej podobna. Za adhokratično kulturo je značilno dinamično, podjetniško in inovativno delovanje, kjer so zaposleni pripravljene sprejeti tveganje. Organizacija je popolnoma zunanje naravnana, saj so zanje pomembne potrebe oz. zahteve zunanjih udeležencev (kupci, dobavitelji, podizvajalci). V ospredju je tako pozicioniranje na trgu. Merilo uspešnosti je razvijanje novih izdelkov in rast organizacije. Enako kot pri kulturi trga, so tudi tu pomembni rezultati, vodenje je agresivno.

V raziskavi je razlika med kulturama minimalna, vendar so dali zaposleni prednost kulturi trga. Stopnja strinjanja s trditvami, značilnimi za kulturo trga, je 3,90 in za kulturo adhoc 3,85.

5.2 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bomo preverili hipotezi, ki smo si jih postavili v uvodu magistrske naloge, in sicer:

- Hipoteza 1: Obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju organizacijske kulture in vrednot posameznika glede na starost, spol in izobrazbo v izbrani organizaciji.

- Hipoteza 2: Obstajajo statistično značilne razlike med vrednotami zaposlenih in vrednotami izbrane organizacije.

Za statistično analizo podatkov smo uporabili računalniški program SPSS. Za izračun statistične značilnosti za razliko med aritmetičnima sredinama dveh neodvisnih vzorcev smo uporabili Studentov t-test (v nadaljevanju t-test), ki velja za najpogosteje uporabljeno statistično metodo za preverjanje hipotez pri malih vzorcih. Pri preverjanje hipotez smo se osredotočili na vrednosti stopnje značilnosti (v nadaljevanju: vrednost sig). Stopnja značilnosti je verjetnost za napako 1. vrste. Napaka 1. vrste predstavlja verjetnost, da zavrnemo ničelno domnevo, ko ta velja. V raziskavi smo upoštevali stopnjo značilnosti v višini 0,05.

Hipoteze smo preverjali pri stopnji tveganja ($\alpha=0,05$). Stopnja tveganja predstavlja tveganje, s katerim trdimo, da lahko rezultate vzorca posplošimo na celotno populacijo. Vprašanja, ki niso imela odgovora, so imela vrednost -1 in smo jih zaradi natančnosti odstranili iz analize.

Za obe postavljeni hipotezi smo postavili ničelno in alternativno hipotezo. V kolikor je bila vrednost sig večja od vrednosti 0,05, smo ničelno hipotezo glede na t-test obdržali. V tem primeru med povprečji skupin ni statistično pomembnih razlik oz. sta povprečji enaki. V kolikor pa je bila vrednost sig manjša ali enaka od vrednosti 0,05, smo ničelno hipotezo zavrnili. V tem primeru smo sprejeli alternativno hipotezo, kar pomeni, da med povprečji skupin so statistično pomembne razlike oz. sta povprečji različni.

5.2.1 Preverjanje hipoteze 1

S hipotezo 1 smo preverjali, ali obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju organizacijske kulture in vrednot posameznika glede na starost, spol in izobrazbo v izbrani organizaciji.

Za lažjo obdelavo podatkov smo starost in izobrazbo razdelili v dve skupini, in sicer smo oblikovali starostno skupino do 30 in drugo nad 30 let ter stopnjo dosežene izobrazbe do dosežene visokošolske izobrazbe (do 6.2) in nad doseženo visokošolsko izobrazbo (nad 6.2).

Hipotezo 1 smo razdelili v dve podhipotezi, in sicer:

1. Hipoteza 1a: Obstajajo statistično značilne razlike v vrednotah posameznika glede na spol starost in izobrazbo.

Osebne vrednote (skupno jih je bilo 14) so anketiranci ovrednotili na petstopenjski lestvici (vrednost 1 nepomembno oz. 5 zelo pomembno). Za lažjo analizo smo združili vseh 14 vrednot in ugotavljali, ali se povprečna ocena pomembnosti vseh vrednot statistično razlikujejo glede na spol, starost in izobrazbo.

Med vsemi tremi odvisnimi spremenljivkami – spol, starost in izobrazba obstajajo med skupinama male razlike v povprečju aritmetičnih sredin pri zaznavanju pomembnosti vrednot (preglednica 7), zato z uporabo T-testa (preglednica 8) preverimo, ali je ta razlika dovolj velika, da lahko hipotezo potrdimo kot statistično značilno.

Preglednica 7: Aritmetične sredine pri zaznavanju osebnih vrednot glede na spol, starost in izobrazbo

	Hipoteza 1a	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Spol	moški	224	4,22	,793	,053
	ženske	210	4,37	,792	,055
Starost	do 30	168	4,33	,785	,061
	nad 30	266	4,27	,802	,049
Izobrazba	do 6.2	252	4,36	,768	,048
	nad 6.2	182	4,20	,824	,061

Kot smo navedli v začetku poglavja, lahko ničelno hipotezo zavrnilo v kolikor je vrednost sig enaka ali manjša 0,05 oz. ničelno domnevo sprejmemo v primeru, da je vrednost sig večja od 0,05.

Iz preglednice 8, kjer so rezultati T-testa, razberemo vrednosti sig. Vrednost sig je manjša od 0,05 pri dveh spremenljivkah: spol in izobrazba, zato lahko ničelno domnevo zavrnilo in pri stopnji tveganja ($\alpha=0,05$) trdimo, da obstajajo statistično pomembne razlike pri zaznavanju osebnih vrednot glede na spol in izobrazbo. Medtem, ko je vrednost sig pri spremenljivki starost večja od 0,05, kar pomeni, da ničelne domneve pri stopnji tveganja ($\alpha=0,05$) ne moremo zavrniti, in zato ne moremo trditi, da obstajajo statistično značilne razlike pri zaznavanju osebnih vrednot glede na starost.

Preglednica 8: T-test za preverjanje statističnih razlik pri zaznavanju osebnih vrednot glede na spol, starost in izobrazbo

Hipoteza 1a	t-test za enakost povprečij						
	t	Prostostne stopnje (df)	Stopnja značilnosti (sig)	Povprečje diference	Standardna napaka diference	95 % interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
Spol	-2,006	432	,046	-,153	,076	-,302	-,003
	-2,006	430,292	,045	-,153	,076	-,302	-,003
Starost	,723	432	,470	,057	,078	-,097	,211
	,727	360,855	,468	,057	,078	-,097	,210
Izobrazba	2,120	432	,035	,163	,077	,012	,315
	2,096	373,472	,037	,163	,078	,010	,317

2. Hipoteza 1b: Obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju organizacijske kulture glede na starost, spol in izobrazbo.

Organizacijsko kulturo smo preverjali z vprašalnikom, ki smo ga povzeli po Cameron in Quinn. Za lažjo analizo smo združili vseh 24 trditev in ugotavljali, ali se povprečna stopnja strinjanja vseh 24 trditev statistično razlikujejo glede na spol, starost in izobrazbo.

Enako kot pri zaznavanju pomembnosti osebnih vrednot, tudi pri zaznavanju organizacijske kulture obstajajo med odvisnimi spremenljivkami male razlike v povprečju aritmetičnih sredin pri zaznavanju organizacijske kulture (preglednica 9), zato z uporabo T-testa preverimo, ali je ta razlika dovolj velika, da jo lahko hipotezo potrdimo kot statistično značilno.

Preglednica 9: Aritmetične sredine pri zaznavanju organizacijske kulture glede na spol starost in izobrazbo

	Hipoteza 1b	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Spol	moški	336	3,65	,915	,050
	ženske	336	3,69	,822	,045
Starost	do 30	264	3,79	,837	,051
	nad 30	408	3,59	,882	,044
Izobrazba	do 6.2	384	3,67	,883	,045
	nad 6.2	288	3,66	,853	,050

Za potrditev oz. zavrnitev statistično značilnih razlik med skupinami preverimo vrednosti sig v T-testu (preglednica 10). Vrednost sig je manjša od 0,05 pri spremenljivki starost, kar pomeni, da lahko ničelno domnevo zavrnemo in pri stopnji tveganja ($\alpha=0,05$) trdimo, da obstajajo statistično pomembne razlike pri zaznavanju organizacijske kulture glede na starost. Pri ostalih dveh spremenljivkah (spol in izobrazba) je vrednost sig večja od 0,05, zato ničelne domneve pri stopnji tveganja ($\alpha=0,05$) ne moremo zavrniti in ne moremo trditi, da obstajajo statistično značilne razlike pri zaznavanju organizacijske kulture glede na spol in izobrazbo.

Preglednica 10: T-test za preverjanje statističnih razlik pri zaznavanju organizacijske kulture glede na spol, starost in izobrazbo

Hipoteza 1b	t-test za enakost povprečij						
	t	Prostostne stopnje (df)	Stopnja značilnosti (sig)	Povprečje difference	Standardna napaka difference	95 % interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
Spol	-,577	670	,564	-,039	,067	-,170	,093
	-,577	662,374	,564	-,039	,067	-,170	,093
Starost	2,888	670	,004	,197	,068	,063	,331
	2,921	582,570	,004	,197	,068	,065	,330
Izobrazba	,218	670	,828	,015	,068	-,118	,148
	,219	629,134	,827	,015	,067	-,118	,147

5.2.2 Preverjanje hipoteze 2

Z drugo hipotezo smo preverjali, ali obstajajo statistično značilne razlike med vrednotami zaposlenih in vrednotami izbrane organizacije. Našteti so bili 13 vrednot, katerim so anketiranci določili pomembnost na petstopenjski lestvici (vrednost 1 nepomembno oz. 5 zelo pomembno) za sedanje stanje (oz. vrednote organizacije) in želeno stanje (oz. vrednote zaposlenih).

Za lažjo analizo smo združili vseh 13 vrednot ločeno za sedanje in želeno stanje ter ugotavljali, ali se povprečna ocena pomembnosti sedanjega in zelenega stanja vrednot statistično razlikujejo glede na spol, starost in izobrazbo.

Povprečna ocena vrednot, ki trenutno veljajo v organizaciji (sedanje stanje), je 3,44, pri čemer je standardni odklon precej velik (1,006), kar pomeni, da si anketiranci niso bili enotni glede ocen. Povprečna ocena vseh vrednot, kot jih zaznavajo posamezniki (želeno stanje), je kar 4,54. Posamezniki so pri teh ocenah bili dokaj enotni (standardni odklon je 0,597).

Preglednica 11: Aritmetične sredine pri vrednotah posameznika in vrednotah organizacije

Hipoteza 2	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja	
Vrednote	sedanje	390	3,44	1,006	,051
	želeno	389	4,54	,597	,030

Med povprečnimi ocenami vrednot posameznika in organizacije je vidna velika razlika (več kot eno oceno). Da bi lahko našo hipotezo še statistično potrdili, naredimo T-test (preglednica 12).

Ponovno preverimo vrednost sig, ki je v tem primeru enaka 0,00, kar pomeni, da lahko ničelno domnevo zavrnemo (vrednost sig je enaka ali manjša od 0,05) in pri stopnji tveganja ($\alpha=0,05$) trdimo, da obstajajo statistično pomembne razlike med vrednotami organizacije in vrednotami posameznika.

Preglednica 12: T-test za preverjanje statističnih razlik pri zaznavanju vrednot posameznika in vrednot organizacije

Hipoteza 2	t-test za enakost povprečij						
	t	Prostostne stopnje (df)	Stopnja značilnosti (sig)	Povprečje diference	Standardna napaka diference	95 % interval zaupanja	
						Spodnji	Zgornji
Vrednote	-18,653	777	,000	-1,107	,059	-1,223	-,990
	-18,665	633,141	,000	-1,107	,059	-1,223	-,990

5.3 Ključne ugotovitve in predlogi

Poslovno okolje organizacije se danes nenehno spreminja, kultura pa je nekaj stalnega oz. se le redko spreminja, zato je organizacijska kultura lahko pomemben dejavnik konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja.

V raziskavi smo prišli do ugotovitev, da so zaposleni najvišje ovrednotili naslednje vrednote: zdravje, svobodo, in družino. V podjetju že sedaj organizirajo različne aktivnosti oz. oblikujejo ukrepe, ki izhajajo iz navedenih vrednot. Ljudje si želimo ravnovesja med delom in prostim časom. Tako je podjetje leta 2014 pridobilo certifikat družini prijazno podjetje in se s tem zavezalo k sprejetju nekaterih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (npr. ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, otroški časovni bonus, novoletno obdarovanje otrok idr.). Direktorica podjetja organizira enkrat mesečno druženje z večerjo s svojimi zaposlenimi, na katero se lahko prijavijo vsi zaposleni. Namen srečanje je boljše medsebojno poznavanje, zaposleni imajo možnost izraziti tudi svoje ideje in težave direktno vodstvu podjetja. Prav tako so znotraj podjetja ustanovili kulturno-športno društvo, ki spodbuja zaposlene k vključevanju v različne športne delavnice in kulturne programe.

V podjetju so opredelili štiri organizacijske vrednote, in sicer inovativnost, kreativnost, varstvo okolja in razvoj. Gre za vrednote, ki so ključne za uspešno in konkurenčno delovanje podjetja. Lahko rečemo, da so zaposleni zelo dobro ozaveščeni o teh vrednotah, se jih zavedajo in jih vrednotijo kot dobre. Zaposleni imajo tako jasno sliko o tem, katera ravnanja so sprejemljiva in katera ne. Želijo pa, da bi bil pomen izbranih vrednot v organizaciji še večji od trenutnega stanja, saj so vse štiri izbrane organizacijske vrednote ocenili z višjo oceno za želeno stanje v organizaciji v primerjavi s trenutnim stanjem (oz. glede na hipotezo 2 obstajajo statistično značilne razlike med vrednotami zaposlenih in organizacijskimi vrednotami). V podjetju je tako ustanoviteljem oz. najvišjemu vodstvu uspelo vzpostaviti vrednote, ki si jih zaposleni delijo, so se z njimi poistovetili in vanje tudi verjamejo, vendar bodo v prihodnje morali njihovo pomembnost v organizaciji še okrepiti, saj skupne organizacijske vrednote prispevajo k razvoju močne organizacijske kulture.

Podjetje je doseglo stopnjo, kjer so zaposleni prepoznali vrednote, ki jih je postavilo vodstvo organizacije in si jih tudi sami želijo, zato mora vodstvo podjetja pozornost nameniti dokončnemu oblikovanju (krepitev izbranih organizacijskih vrednot) in nato ohranjanju teh vrednot. Podjetje mora biti zato pazljivo pri zaposlovanju novih kadrov. Poleg izpolnjevanja zahtevanih znanj za zasedbo delovnega mesta mora biti tudi večina vrednot novih sodelavcev usklajenih z vrednotami organizacije. V kolikor zaposlimo tudi kader, ki si ne deli enakih vrednot in s svojimi ravnanji krši navade organizacije, je obvezna vključitev v proces socializacije. V nasprotnem primeru bi lahko več takšnih posameznikov spodkopalo osnovne vrednote organizacije. Prav tako mora najvišje vodstvo ravnati v skladu z vrednotami, saj s svojimi dejanji predstavljajo vzor vsem nižjim ravnam.

V podjetju prevladujeta dva tipa organizacijske kulture, kultura trga in adhoc kultura, ki sta si precej podobni. Značilno je agresivno vodenje. Organizacija je usmerjena navzven, saj je v ospredju ustvarjanje konkurenčne prednosti z inovativnimi izdelki. Zaposleni so dinamični in kreativni. Usmerjeni so k dosežkom, saj je merilo uspeha doseganje zastavljenih ciljev.

Menimo, da je organizacija ravno zaradi izbrane kulture in vrednot, ki so jih zaposleni sprejeli in si jih delijo, pri poslovanju tako uspešna. Skupne vrednote prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih za doseganje ciljev, več je komunikacije in manj konfliktov. Večja je tudi pripadnosti zaposlenih, ta pa povečuje motiviranost za delo in doseganje zastavljenih ciljev.

V raziskavi smo ugotovili, da je največja razlika med sedanjo in želeno oceno pri vrednoti osebno zadovoljstvo. Zaposleni si želijo, da bi imelo njihovo osebno zadovoljstvo v organizaciji večji pomen, saj imajo različne potrebe, ki jih lahko zadovoljujejo v domačem ali službenem okolju. Naloga vodstva podjetja je, da prepozna njihove potrebe, saj se lahko njihova storilnost bistveno dvigne, v kolikor lahko del svojih potreb zadovoljijo v službi.

Izboljšanja zadovoljstva zaposlenih se lahko organizacija loti sistematično, od merjenja trenutnega zadovoljstva do načrtovanja ukrepov in njihovega izvajanje v praksi, ali popolnoma nesistematično. Ne glede na pristop, so lahko rezultati v obeh pristopih dobri. Priporočljivo je, da ukrepe pričnemo uvajati postopoma.

V nadaljevanju bomo navedli nekaj temeljnih ukrepov za povečanje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič 2008):

- Opredelitev jasnih in realnih ciljev za vse zaposlene. Zaposlene jasno seznaniti, kaj se od njih pričakuje.
- Zaposlenim, ki dosežejo cilje, vodstvo izreče pohvalo za njihov trud oz. čestitko za dosežen rezultat.
- Aktivno vključevanje zaposlenih v proces odločanja in spodbujanje k izražanju njihovih idej in mnenj. Zaposleni se mora počutiti cenjenega in spoštovanega.
- Izkazati večje zaupanje v zaposlene – kot manjši nadzor nad opravljenim delom, dodelitev večjih pristojnosti in odgovornosti.

- Urejeno in mirno delovno mesto (svetloba, čistoča, hrup ipd.).

Navedene ukrepe je mogoče izvesti dokaj enostavno in brez večjih stroškov povečati zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem velja pripomniti, da vedno obstaja kakšen posameznik, ki ne bo nikoli zadovoljen.

V kolikor bodo v podjetju uspešni pri dvigu ravni zadovoljstva zaposlenih, lahko pričakujejo tudi povečanje motiviranosti zaposlenih za delo, dvig njihove učinkovitosti in uspešnosti. Zadovoljen delavec si bolj prizadeva, da bi dosegel dobre rezultate. Z aktivnostmi za dvig osebnega zadovoljstva zaposlenih in s krepitvijo opredeljenih temeljnih organizacijskih vrednot (inovativnost, kreativnost, varstvo okolja in trajnostni razvoj) bo organizacija lahko razvila močno organizacijsko kulturo, ki bo predstavljala temelj za nadaljnjo rast in uspešno poslovanje podjetja.

6 SKLEP

Organizacijska kultura je kompleksen pojem, deluje na nevidni ravni in se je zato pogosto člani organizacije niti ne zavedajo. Kot njene sestavine strokovnjaki navajajo: norme, pravila, stališča, vrednote, prepričanja, običaje in obrede. Kot celostni sistem organizacijska kultura določa način vedenja članov organizacije, določa, kaj je prav in kaj ne, kaj je sprejemljivo in kaj ne, in s tem oblikuje odnos organizacije do sebe in zunanjega okolja.

Organizacijska kultura je nekaj unikatnega in jo je zelo težko posnemati. Proces spreminjanja organizacijske kulture traja precej dolgo, saj so vrednote, običaji in ostale sestavine globoko zakoreninjene v članih organizacije. Niti ni zagotovila, da bo organizacijska kultura določenega podjetja ključ do uspeha tudi v nekem drugem podjetju. Dobra organizacijska kultura lahko zato predstavlja konkurenčno prednost v primerjavi z ostalimi povprečnimi organizacijami in tako posredno vpliva na uspešnost podjetja.

Kot bistveno sestavino organizacijske kulture avtorji navajajo vrednote. Posameznik skozi proces socializacije pridobi osnovne vrednote, ki oblikujejo njegovo osebnost, in tako usmerjajo njegovo vedenje pri vsakodnevnih aktivnostih. Vrednote predstavljajo posamezniku merila, s katerimi presoja svoja ravnanja. Tudi organizacije oblikujejo svoj vrednotni sistem, ki je v veliki meri odvisen od prevladujočih vrednot njenih ustanoviteljev. Organizacijske vrednote usmerjajo vedenje in ravnanje članov organizacije ter določajo, kaj je dobro in sprejemljivo oz. kaj je slabo in nesprejemljivo za organizacijo. Opredelitev jasnih organizacijskih vrednot predstavlja osnovo za določitev vizije in poslanstva, ki za organizacije predstavljata orodji za določitev strategije za doseganje zastavljenih ciljev.

Pomen preučevanja in definiranja kulture oz. vrednot v organizaciji bo v prihodnje še naraščal. Organizacije so spoznale, da v kolikor želijo biti uspešne in učinkovite v hitro spreminjajočih pogojih trga, kvaliteta in cena nista dovolj. Vse pomembnejši postajajo mehki dejavniki, kot so zaposleni, znanje, stil vodenja ipd. Uspešna organizacija je danes tista, ki je uveljavila sistem vrednot, ki je skupen večini članov organizacije. Zaposleni so zato pri svojem delu učinkovitejši, saj točno vedo, kaj je v organizaciji cenjeno in za kaj se je vredno zavzemati. Posledično je učinkovitejša in uspešnejša tudi celotna organizacija.

Glede na raziskavo lahko zaključimo, da so v podjetju Plastika Skaza bili uspešni pri uveljavitvi skupnih vrednot. Vrednote organizacije in zaposlenih so usklajene, saj so vrednote, ki jih je izpostavila organizacija, zaposleni sprejeli in jim v anketnem vprašalniku tudi sami dali visoko oceno pomembnosti. Slednje pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih za delo, njihovo učinkovitost in pripadnost organizaciji.

Del uspešnosti podjetja lahko pripišemo tem skupnim vrednotam. Podjetju priporočamo še naprej aktivnosti za ohranjanje in krepitev organizacijske kulture in vrednot. Hkrati pa mora ostati dovolj fleksibilno za spremembe, v kolikor bi to zahtevale spremembe na trgih, kjer poslujejo.

LITERATURA

- Ansoff, Igor H. 1979. *Strategic Management*. New York: John Wiley&Sons.
- Bate, Paul. 1992. *The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving*. Graeme Salaman: Human Resource Strategies. Sage London.
- Bate, Paul. 1996. *Strategies for cultural change*. London: Routledge.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. London: Financial Times Management.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey – Bass Inc.
- Cusine Skaza. 2015. *Kompleti Cusine*. <http://www.cuisine-skaza.com/si/vsi-izdelki/kompleti?p=2> (20 .2. 2015).
- Čater, Tomaž. 2006. Management sprememb. *Spremembe in organizacijska kultura*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Daft, Richard L. in Raymond A. Noe. 2001. *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Deal, Terrence E. in Allan Kennedy A. 1999. *The New Corporate Cultures*. New York: Perseus Books.
- Dolenc, Tina. 2008. *V podjetju ne uvajajte preveč sprememb hkrati*. [Http://www.finance.si/207986/V-podjetju-ne-uvajajte-preve%C4%8D-sprememb-hkrati?cookietime=1442259508](http://www.finance.si/207986/V-podjetju-ne-uvajajte-preve%C4%8D-sprememb-hkrati?cookietime=1442259508) (1. 8. 2015).
- Driskill, Gerald W. in Angela Laird Brenton. 2010. *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. London: Sage publications.
- Frost, Peter J. 1985. *Organizational culture*. California: Sage publications.
- George, M. Jennifer in Garath R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Giblin, J. Edward in Linda E. Amuso. 1997. *Putting meaning in to corporate values*. Business Forum.
- Gruban, Brane. 2003. »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? (Nova) organizacijska kultura in vrednote. *HRM* 1 (1): 8-13.
- GVIN. B. I. Podatki o podjetju. <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=185788&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI> (2. 8. 2016).
- Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Handy, Charles B. 1999. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Hassan, Danaee Fard, Ali Asghar Rostamy in Hamid Taghiloo. 2009. *How types of organizational cultures contribute in shaping learning organizations*. [Http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=59d1d00c-d54c-444c-a880-61ec0d4ae4d7%40sessionmgr8](http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=59d1d00c-d54c-444c-a880-61ec0d4ae4d7%40sessionmgr8) (1. 8. 2015).

- Hočevar Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Hoecklin, Lisa. 1995. *Manging cultural differences: Strategies for competitive advantage*. Workingham: Addison-Wesley.
- Hofer, Jan, Athanasios Chasiotis in Domingo Campos. 2006. *Congruence Between Social Values and Implicit Motives: Effects on Life Satisfaction Across Three Cultures*. [Http://iip.ucr.ac.cr/sites/default/files/Curriculum/Domingo_Campos/European%20Journal%20of%20Personality%20,%20305%20324%202006.pdf](http://iip.ucr.ac.cr/sites/default/files/Curriculum/Domingo_Campos/European%20Journal%20of%20Personality%20,%20305%20324%202006.pdf) (1. 8. 2015).
- Hofstede, Geert. 1997. *Lokales Denken, globales Handeln*. München: Dt. TaschenbuchVerl.
- Hofstede, Geert. 1998. *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. Organization Studies May 1998.
- Hofstede, Geert. 2001. *Cultures consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage Publications.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede in Michael Minkov. 2005. *Cultures and organizations: software of the mind (revised&expanded 3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrstincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanko, Štefan. 2002. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Jacques, Elliott. 1952. *The changing culture of a factory*. New York: Dryden.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Management.
- Kavčič, Bogdan. 2003. *Uspešna organizacijska kultura*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030505.doc) (27. 7. 2015).
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Kavčič, Bogdan. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Kotter, John in James Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Free press.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki in Marc Buelens. 2002. *Organizational behaviour (2nd European ed.)*. London: McGraw Hill.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Lešnik, Petra, Janek Musek in Kristijan Musek. 1993. *Vrednotne orientacije skozi življenje*. [Http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-TVNR9QF2](http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-TVNR9QF2) (2. 8. 2015).

- McDonald, Paul in Jeffrey Gandz. 1991. Identification of values relevant to business research. *Human resource management* 30 (2): 217-236.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Middleton, John. 2002. *Culture*. Oxford: Capstone Publishing.
- 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, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar I., Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek. 2003. *Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev*. [Http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument](http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument) (20. 2. 2015).
- Musek Lešnik, Kristjan. b. l. *Kakšne vrste vrednot obstajajo?* [Http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html](http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html) (2. 8. 2015).
- Musek Lešnik, Kristjan. 2006. *Katere vrednote največkrat poudarjajo podjetja*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-katerevrednotenajboljpoudarjajopodjetja.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-katerevrednotenajboljpoudarjajopodjetja.html) (2. 8. 2015).
- Musek Lešnik, Kristjan. 2007a. *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: IPSOS.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2007b. *Pomen jasne vizije, poslanstva in organizacijskih vrednot za podjetje*. Ljubljana: IPSOS.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Musek Lešnik, Kristjan in Petra Lešnik Musek. 2006, 2013, 2014. *Od vrednot posameznika do vrednot organizacije*. [Http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrednote_posameznik_organizacija.html](http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrednote_posameznik_organizacija.html) (2. 8. 2015).
- Newstrom, W. John in Keith Davis. 1993. *Organizational behavior. Human behavior at work*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Noč, Davor. 2001. *Kadrovski management. Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Organko. B. l. Vstopna stran. <http://www.organko.si/> (1. 8. 2015).
- Ott, J. Steven. 1989. *The organizational culture perspective*. Bel Air: Dorsey press.
- Petančič, Barbara. 2009. *Spreminjanje organizacijske klime*. [Https://www.dnevnik.si/1042279523](https://www.dnevnik.si/1042279523) (1. 8. 2015).

- Plastika Skaza. B. I. *Vsi delci štejejo, profil podjetja*. Velenje: Plastika Skaza.
- Plastika Skaza. 2015. *Kadrovska struktura zaposlenih na dan 30.10.2015*. Interno gradivo, Plastika Skaza.
- Pogačnik, Vid. 2002. Pojmovanje in struktura osebnih vrednot. *Psihološka obzorja* 11 (1): 31-50.
- Rokeach, Milton. 1968. The role of values in public opinion research. *Oxford journals: Public opinion quarterly*. 32 (4): 547-559.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV založba.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View*. San Francisco: Jossey – Bass Inc.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, Edgar H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc..
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schwartz, Shalom H. in Wolfgang Bilsky. 1987. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3): 550-562.
- Skaza, Tanja. 2015. *Ali smo res srečni, če sosedu crkne krava?*
[Http://www.finance.si/8836290/Ali-smo-res-sre%C4%8Dni-%C4%8De-sosedu-crkne-krava](http://www.finance.si/8836290/Ali-smo-res-sre%C4%8Dni-%C4%8De-sosedu-crkne-krava) (28. 9. 2015).
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. Ali naj kultura sledi strategiji ali strategija kulturi? V *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Rudi Rozman in Jure Kovač, 70–77. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management in Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja in Velemir Sirča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Turk, Dunja. 2003. *Vrednote naših podjetij bo treba modernizirati*.
[Http://www.finance.si/61212/Vrednote-na%C5%A1ih-podjetij-bo-treba-modernizirati](http://www.finance.si/61212/Vrednote-na%C5%A1ih-podjetij-bo-treba-modernizirati) (3. 8. 2015).
- Tylor, Edvard Burnet. 1920. *Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. London: Murray.
- Vuković Tomažević, Vesna. 2003. *Uspešna podjetja vztrajno sledijo svojim vrednotam*.
[Http://www.finance.si/46841/De-Geus-Uspe%C5%A1na-podjetja-vztrajno-sledijo-svojim-vrednotam](http://www.finance.si/46841/De-Geus-Uspe%C5%A1na-podjetja-vztrajno-sledijo-svojim-vrednotam) (3. 8. 2015)

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Maja Skarlovnik in na podiplomski stopnji Fakultete za management Koper pod mentorstvom izr. prof. dr. Maje Meško pripravljam magistrsko nalogo z naslovom ***Organizacijska kultura in vrednote organizacije ter njihova usklajenost z vrednotami zaposlenih: študija primera***. Namen magistrske naloge je raziskati organizacijsko kulturo in vrednote zaposlenih ter organizacije, v kateri so zaposleni.

Anketa je anonimna, podatki bodo uporabljeni izključno za raziskovalni del zgoraj navedene magistrske naloge.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

SPLOŠNA DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Spol:

- Moški
- Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- do 25 let
- od 26 do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- 51 let in več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola in manj
- Srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola (1. bolonjska stopnja)
- Univerzitetna (2. bolonjska stopnja)
- Znanstveni magisterij ali več

Priloga 1

VREDNOTE POSAMEZNIKA

Spodaj so našete osebne vrednote. Z oceno od 1 do 5 določite, kako pomembna je posamezna vrednota za vas. Pri čemer je 1 nepomembno in 5 zelo pomembno.

	1	2	3	4	5
1. Denar in materialno imetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Osebno zadovoljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Varstvo okolja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Družina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Prosti čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Svoboda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Šport in rekreacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Zdravje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Uspeh v poklicnem življenju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Varnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Znanje in izobrazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Prijateljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Socialna pravičnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priloga 1

ORGANIZACIJSKA KULTURA

V nadaljevanju je šest sklopov vprašanj za ugotavljanje organizacijske kulture. Vsak sklop je sestavljen iz štirih trditvev. Pri vsaki trditvi podajte oceno, ki najbolje predstavlja stopnjo vašega strinjanja oziroma nestrinjanja, pri čemer pomeni številka 1 se sploh ne strinjam in 5 se zelo strinjam. Vprašalnik je povzet po Cameron in Quinn (1999, 20-25).

Sklop 1: Splošne značilnosti podjetja

	1	2	3	4	5
1. Podjetje je zaposlenim prijazno. Zaposleni smo kot velika družina, ki si medsebojno pomagamo in zaupamo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Podjetje je zelo dinamično in podjetniško naravnano. Zaposleni smo za interese organizacije pripravljeni tvegati in se izpostaviti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. V podjetju so v ospredju rezultati. Glavni cilj so dobro opravljene naloge. Zaposleni smo tekmovalni in stremimo k dosežkom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Podjetje ima jasno organizacijsko kulturo in kontrolni sistem. Pravila in postopki dela so formalizirani in zaposlenim poznani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sklop 2: Vodenje v podjetju

	1	2	3	4	5
1. Vodenje v podjetju je usmerjeno k mentorstvu, dajanju vzgleda in svetovanju zaposlenim pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pri vodenju v podjetju prevladujejo podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za sprejemanje tveganja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vodenje v ospredje postavlja rezultate, ki se lahko dosegajo tudi na agresiven način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Za vodenje v podjetju je značilno usklajevanje, organiziranje in učinkovit potek dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi

	1	2	3	4	5
1. Stil vodenja v podjetju podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Vodstvo podpira inovativnost, tveganje, izvirnost in svobodo pri razmišljanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in ima postavljene visoke zahteve po dosežkih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Stil vodenja v podjetju stremi k zagotavljanju varnosti zaposlenih, prilagajanju, predvidljivosti in stabilnosti v odnosih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priloga 1

Sklop 4: Organizacijska povezanost

	1	2	3	4	5
1. Zaposleni smo zelo predani podjetju. Podjetje povezujeta lojalnost in medsebojno zaupanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Podjetje stremi k novim izzivom, da bi bilo vedno korak pred drugimi. V ospredju so inovacije in razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Podjetje povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Pomembna je tekmovalnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Podjetje v ospredje postavlja stabilnost, zato so v ospredju formalni predpisi in pravila, da delo tekoče teče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sklop 5: Strateški poudarki

	1	2	3	4	5
1. Podjetje poudarja razvoj zaposlenih. Cenjeno je zaupanje, odprtost in sodelovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. V podjetju je poudarek na iskanju novih izzivov in pridobivanju novih virov. V ospredju so novosti in iskanje priložnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. V podjetju prevladujeta tekmovalnost in doseganje rezultatov. Pomembni so visoko postavljeni cilji in njihovo doseganje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Podjetje poudarja stabilnost in trajnost. Pomembni so učinkovitost, kontrola in tekoče izvajanje dejavnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sklop 6: Kriteriji uspeha

	1	2	3	4	5
1. Podjetje svoj uspeh gradi na razvoju zaposlenih, timskem delu, pripadnosti in skrbi za zaposlene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Podjetje svoj uspeh gradi z razvojem novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev. V ospredju so dosežki in rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Podjetje svoj uspeh gradi z doseganjem najboljših rezultatov in prevladi na trgu. Podjetje želi biti boljši od konkurence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Podjetje je uspešno, v kolikor je učinkovito. Pomembni so zanesljivost, točnost in nizki stroški.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
