

Organizacijska kultura v slovenskih tujih podjetjih

Denis Benjamin Kmetec*

Lidl Stiftung & Co KG, Stiftsbergstraße 1, Neckarsulm, Nemčija
alfadbk@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeve 5, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna je prevladujoča organizacijska kultura v tujih podjetjih v Sloveniji in kakšna usmerjenost k posameznim kulturam se kaže na različnih ravneh organiziranosti?

Namen: Namen raziskave je bil raziskati prevladujoči tip organizacijske kulture v izbranih mikro, malih, srednjih in velikih podjetjih s tujim lastništvom v Republiki Sloveniji.

Metoda: Za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili vprašalnik po tipologiji Camerona in Quina, ki smo ga poslali v 437 podjetij.

Rezultati: Anketirani, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih s tujim kapitalom, si želijo kulture klana, kot prevladujoči *kulturi* v podjetju pa dojemajo kulturo trga in kulturo hierarhije.

Organizacija: Dobljeni izidi iz empiričnega dela raziskave pripomorejo k boljšemu razumevanju organizacijske kulture v uspešnih tujih podjetjih.

Družba: V slovenskem gospodarskem okolju je organizacijska kultura v tujih podjetjih osnova za njeno nadaljnje raziskovanje.

Originalnost: Kot prvi smo ugotavljali ali glede na identificirani tip organizacijske kulture obstaja večja uspešnost podjetij s tujim lastništvom.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: obstaja priložnost za nadaljnje raziskovanje na področju povezave uspešnosti podjetij in njihove stabilnosti.

Ključne besede: podjetje, menedžment, organizacijska kultura, raziskava, tuje lastništvo.

1 Uvod

V zadnjih desetletjih se v organizacijah soočajo z novimi izzivi pri zagotavljanju sedanje in prihodnje uspešnosti. Poleg nevarnosti, ki jih prinaša globalna konkurenčnost, se pojavljajo tudi številne nove priložnosti (Whitelock, 2002, str. 344). V tistih podjetjih v katerih si želijo priložnosti izkoristiti v svojo korist, naj bi se nenehno spreminjali v skladu s spremembami v družbenem in poslovnem okolju oziroma spremembe tudi povzročali (Hrastelj, 1990, str. 422).

V tej globalni konkurenčnosti ima organizacijska kultura, z zakoreninjeno temeljno osnovo v nenapisanih »pravilih igre« ali temeljnih predpostavkah na nezavedni ravni, velik pomen (Schein, 1997, str. 17). Kulturološki in organizacijski dejavniki imajo čedalje večji vpliv na poslovanje podjetij v globalnem poslovnem okolju. Organizacijska kultura nastaja kot

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto / received: 30. 11. 2017; revidirano / revised: 1. 12. 2017; sprejeto / accepted: 5. 12. 2017.

posledica skupinskega življenja. Skupna pot za razreševanje problemov, iskanje odgovorov na vprašanja delovanja organizacije, ustvarja njeno zgodovino in oblikuje njeno kulturo (Mesner Andolšek, 1995, str. 132). Organizacijska kultura se je v organizacijski teoriji začela uveljavljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Kavčič, 2005, str. 4). Organizacijska kultura je prisotna v vseh podjetjih in drugih ustanovah. Razvojnim zamislim daje zalet ali pa jih zatre. V organizacijah sistemske spremembe potekajo dlje časa. Glavni razlogi za tako dolgotrajne sistemske spremembe so v kompleksnosti in nejasnosti organizacijske kulture ter v njenem močnem vplivu nanje (Dooley, 1997, str. 1-13). Kotter & Heskett (1992, str. 10-12) navajata, da imajo v organizaciji izoblikovano močno kulturo takrat, ko gre za skladnost metod dela in vrednosti pri vseh menedžerjih ob hkrati visoki stopnji sprejemanja oz. poistovetenja zaposlenih. Raziskovalci in praktiki so proučevali tudi vpliv organizacijske kulture na uspešnost. Ugotovitve iz raziskav kažejo, da ta vpliva na finančni uspeh organizacije. S prevladujočo sodobno organizacijsko kulturo se hitreje in uspešneje prilagajajo tržišču ter so uspešnejše od tistih v katerih prevladuje tradicionalna organizacijska kultura (Mejaš, 2011, str. 7).

Iz predhodnih spoznanj smo formirali namen raziskave, ki je bil ugotoviti kakšna je prevladujoča organizacijska kultura v tujih podjetjih v Sloveniji in kakšna usmerjenost k posameznim kulturam se kaže na različnih ravneh organiziranosti. Iz namena raziskave smo zasnovali naslednja cilja: 1) preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja organizacije in menedžmenta, organizacijske kulture in organizacijske klime ter uspešnosti poslovanja. in 2) na vzorcu 437 tujih podjetij v Republiki Sloveniji opraviti kvantitativno raziskavo o prevladujoči in želeni organizacijski kulturi.

Na podlagi teoretičnih izhodišč smo ugotovili, da je organizacijska kultura aktualna tematika, ki ji teoretiki, raziskovalci in praktiki v zadnjega pol stoletja namenjajo vedno večjo pozornost. Npr. v RS je bilo doslej javno objavljenih 335 magistrskih del in 46 doktorskih disertacij v katerih so avtorji proučevali organizacijsko kulturo. Od vseh raziskav jih je bilo 32 % opravljenih v profitnih organizacijah. Za pridobivanje podatkov so avtorji večinsko uporabili standardiziran in uveljavljen vprašalnik po tipologiji Camerona & Quinna (1999, str. 20-22). Po podrobnem pregledu vseh opravljenih raziskav smo tudi ugotovili, da raziskovanje organizacijske kulture v podjetjih s prevladujočim tujim lastništvom v RS, doslej še ni bilo proučevano. V tem smo identificirali raziskovalno vrzel, ker ne obstajajo informacije o tem kakšen je prevladujoči tip organizacijske kulture v izbranih mikro, majhnih, srednjih in velikih podjetjih s tujim lastništvom v Republiki Sloveniji, kar je bila osnovna podlaga za našo raziskavo.

2 Teoretična izhodišča

V menedžerski strokovni literaturi se pojavljajo različne opredelitve ter razlage za pojem organizacijske kulture. Sam izraz kultura izhaja iz latinske besede »cultura«, kar pomeni obdelovati, gojiti. Izraz se nanaša na ciklično ponavljanje preteklih vzorcev, ki so večkrat dali enake izide in zato sčasoma postali samoumevni, praktično obvezni (Ashkanasy, idr. 2000,

str. 86). Krüger (2004, str. 2-3) pravi, da je organizacijsko kulturo kot pojem prvič omenil Jacques leta 1951 v delu *The changing culture of factory*. Navaja tudi štiri razloge, zaradi katerih so po njegovem mnenju v 80-ih letih organizacijsko kulturo odkrili »na novo« in sicer: premik vrednot (iz materializma v post-materializem – premik človeških medsebojnih odnosov), zaostritev konkurenčnosti na nacionalnem in mednarodnem tržišču, grožnje zaradi kulturoloških značilnosti v japonskih podjetjih ter zaznavanje možnosti med različnimi stili vodenja.

Za organizacijsko kulturo imamo več definicij, ki so si bolj ali manj podobne. Avtorji so skušali kar najbolje opredeliti nekaj, kar je težko definirati. Bergmann & Garrecht (2007, str. 44) razumeta organizacijsko kulturo kot sistem vrednot, ki jih »živijo« v podjetju ali drugi ustanovi. Navajata, da so vsebine o organizacijski kulturi postale stalnica menedžerskega izobraževanja in usposabljanja. Prav tako sta prepričana, da organizacijska kultura ni vseobsežno čudežno zdravilo za obvladovanje organizacije. Schreyöggova (2003, str. 450) meni, da se pojmovanje organizacijske kulture prenaša po strukturi podjetja. Organizacija predstavlja kulturno združenje s svojevrstnim načinom zaznavanja in vzorcem obnašanja. Ti vzorci se nevidno, ampak trajno vtisnejo v vedenje udeležencev organizacije. Schmidt (2005, str. 1) meni, da je definicija organizacijske kulture težja, kot se dozdeva. Navaja, da za definicijo organizacijske kulture obstaja več kot 170 razpoložljivih razlag. Razloge za tako široko pojmovanje organizacijske kulture vidi v različnih možnih vidikih, kot so npr. ekonomski, psihološki, filozofski oz. tudi kulturno antropološki.

Organizacijska kultura pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik, 1996, str. 206). Zanimivo je pojmovanje izzivov za organizacijsko kulturo, ki jih omenja Osterholdova (2002, str. 16). Meni, da so v podjetju trije tokovi, ki skrbijo za menjavo smeri tokov in sicer cilji organizacije, odnosi zaposlenih v organizaciji ter kontekst organizacije (kontekst opisuje okolje, ki vpliva na delovanje organizacije, kot npr. so tržišča, stranke, dobavitelji in lokacije delovanja ipd.).

»Tako delamo pri nas« je ena od nadaljnjih možnosti definiranja organizacijske kulture, ki jo omenja Louis (1985, str. 87-120). Omenja jo kot celovito sliko organizacije, ki zajema vizijo, vrednote, strategijo in prepričanje posameznika znotraj organizacije. Organizacijska kultura je nekaj, kar predstavlja posebno pozicijo podjetja, ki je pozitivno ali negativno vrednotena in se tako nanaša na lastno preteklost kot na odnos do družbenega okolja. Z organizacijsko kulturo naj bi bilo mogoče vodilnim v podjetju pomagati pri prepoznavanju, da kulturne predpostavke dominirajo nad odločitvami o vodilnih strategijah in ne le pri stilu vodenja in zaposlenih (Banner & Gagne, 1995, str. 309). Pojem organizacijske kulture predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na težave vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko neke organizacije (Bezjak Ivanuša, 1999, str. 63). Ko govorimo o organizacijski kulturi gre za to kako pomembni so za določeno skupino ljudi simboli, obredi, miti, zgodbe in legende, razlaga dogodkov in izkušenj, ki jih je izkusila in živela izbrana skupina. Schein (1997, str. 6) opredeli organizacijsko kulturo kot

globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom podjetja ter delujejo na nezavedni ravni in so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe ter svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Sčasoma predpostavke postanejo samoumevne, ker vedno znova in zanesljivo razrešujejo probleme. Bistvo organizacijske kulture je skupen nabor vednosti, ki se oblikuje in je hkrati družben ter individualen in je vezni člen med posameznikom ter njegovim okoljem (Mesner Andolšek, 1995, str. 44-54). Družbeni nabor vključuje jezik, kulturno tradicijo, pravila in norme skupnosti, kamor spada posameznik. Individualni nabor pa vključuje temeljne kulturne predpostavke posameznika, njegov pogled na svet in njegovo razumevanje sveta okoli njega.

Teoretična izhodišča o pojmu ter definicije organizacijske kulture so nam omogočile, da smo formirali naslednje hipoteze:

H1: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom je prevladujoča organizacijska kultura tipa kultura trga.

H2: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom si zaposleni izraziteje želijo organizacijsko kulturo tipa kultura klana.

H3: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom si zaposleni na vodstvenih položajih želijo drugačen tip organizacijske kulture, kot si ga želijo preostali zaposleni.

3 Metoda

V raziskavi smo v osnovi uporabili kvantitativno metodo, kot jo opisujejo Easterby-Smith et al., (2005, str. 169). Za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili že uveljavljen standardiziran OCAI vprašalnik, ki temelji na tipologiji Modela konkurenčnih vrednot (angl. The Competing Values Framework – CVF), na podlagi katere sta avtorja določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur (Cameron & Quinn, 2006, str. 31).

Med percepcijo obstoječe organizacijske kulture in želeno organizacijsko kulturo smo ugotavljali statistično značilne razlike pri vseh štirih tipih organizacijskih kultur, in sicer:

- organizacijska kultura tipa klan,
- organizacijska kultura tipa adhokracija,
- organizacijska kultura tipa trg,
- organizacijska kultura tipa hierarhija.

Vzorec raziskave je zajemal tuja mikro, mala, srednja in velika (ZGD-1, Uradni list RS št. 42/2006) podjetja s petimi ali več zaposlenimi. Kriteriji za omejitev izbranih podjetij iz podatkovne baze Bizi.si (2010) so bili: lastništvo tujega kapitala, letni promet, večji od 520.000 EUR; zaposlenih; pravni status (d. d., d. o. o., d. n. o., k. d.). Po teh kriterijih je bilo izbranih 437 podjetij v Republiki Sloveniji. Pričakovali smo 25–40 % stopnjo odgovorov (Flere, 2000, str. 18). V analizo je bilo zajetih 396 podjetij in drugih organizacij. Glavno oviro pri našem empiričnem delu je predstavljala neodzivnost anketiranih posameznikov, ki so bili

zaposleni v tujih podjetjih, saj smo odgovore zbirali slabih deset mesecev. Na koncu smo dobili vrnjenih 113 v celoti izpolnjenih anket, ki so bile primerne za nadaljnjo obdelavo.

Anketiranje vzorca smo opravili s pomočjo baze podatkov Bizi.si za leto 2011 (Bizi, 2012). Tam so bili objavljeni osnovni podatki o gospodarskih družbah, vključno s finančnimi podatki organizacij (za leto 2011). Veljavnost zbranih primarnih podatkov smo zagotovili z anketiranjem managerjev (vršnih, srednjih in spodnjih), strokovnjakov ter ostalih zaposlenih v tujih podjetjih v Republiki Sloveniji.

Vse podatke, pridobljene z anketo, smo ustrezno uredili in obdelali. Najprej smo z metodami opisne statistike preverili lastnosti vzorca in opravili osnovne analize, s katerimi smo določili prevladujočo in želeno organizacijsko kulturo. Razlike med zaznano obstoječo in želeno organizacijsko kulturo skupno in po posameznih vidikih oziroma vsebinskih področjih organizacijske kulture smo preverili s t-testom za odvisne vzorce. Hipoteze smo preverili z metodami multivariatne analize: z analizo variance in t-testom za neodvisne vzorce smo preverili razlike v organizacijski kulturi za posamezne organizacije in pa razlike med vodji in ostalimi zaposlenimi. Za obdelavo podatkov smo uporabili programsko opremo SPSS in MS Office Excel.

4 Rezultati

4.1 Demografski podatki

V analizi izidov iz raziskave smo obravnavali podatke in informacije, ki smo jih pridobili od 113 anketiranih – Preglednica 1. Od tega je bilo 43 (38 %) moških in 70 (62 %) žensk. Povprečna starost anketiranih je bila 36 let. Anketirani so bili v podjetju v povprečju zaposleni sedem let in so imeli redno obliko zaposlitve (84 %).

Preglednica 1: Demografska struktura vzorca

| | | N | Delež (%) |
|--------------------------|----------------------------|----|-----------|
| Spol | Ženski | 70 | 61,9 |
| | Moški | 43 | 38,1 |
| Starost | 20–29 | 24 | 21,2 |
| | 30–39 | 56 | 49,6 |
| | 40–49 | 25 | 22,1 |
| | 50+ | 8 | 7,1 |
| Področje dela | Spodnji menedžment | 8 | 7,1 |
| | Srednji menedžment | 21 | 18,6 |
| | Strokovnjak | 15 | 13,3 |
| | Vršni menedžment | 15 | 13,3 |
| | Zaposleni | 54 | 47,8 |
| V podjetju ste zaposleni | Redno | 95 | 84,1 |
| | Preko študentske napotnice | 6 | 5,3 |
| | Druge oblike zaposlitve | 12 | 10,6 |

Polovica anketiranih je bila starih med 30 in 39 let. Dobra petina je bila starih med 20 in 29 let (21 %) in prav tako dobra petina med 40 in 49 let. 7 % anketiranih je bilo starih 50 let ali

več. Slaba polovica (48 %) je v podjetju zaposlenih, 19 % je zaposlenih na položaju srednji menedžment, po 13 % je zaposlenih v vršnem menedžmentu in na položaju strokovnjaka, 7 % pa na položaju spodnjega menedžmenta. Večina je redno zaposlena, 5 % je zaposlenih preko študentske napotnice, 10 % pa ima kakšno drugo obliko zaposlitve (pogodba za določen čas itd.).

4.2 Prevladujoča organizacijska kultura

V preglednici 2 prikazujemo rezultate dejanske organizacijske kulture. Vidimo, da sta s po 27 točkami prevladujoči kulturi tipa kultura trga in kultura hierarhije. T-test potrdi, da je razlika med številom točk, ki je bil dodeljen tipu kulture (27 točk) in testno vrednostjo (25 točk) pomembni pri stopnji tveganja 10 %. Test nam tudi pove, da je tip organizacijske kulture ad hoc manj zaznan kot prevladujoč tip organizacijske kulture v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni (21 točk).

Preglednica 2: Deskriptivni podatki o dejanskem stanju organizacijske kulture

| | N | M | SD | Minimum | Maksimum |
|--------------------|-----|----|----|---------|----------|
| Kultura klana | 117 | 25 | 12 | 0 | 67 |
| Ad hoc kultura | 117 | 21 | 8 | 0 | 53 |
| Kultura trga | 117 | 27 | 13 | 0 | 71 |
| Kultura hierarhije | 117 | 27 | 11 | 0 | 75 |

Uporabljeni merski inštrument je bil sestavljen iz šestih sklopov (splošne karakteristike podjetja, vodenje v organizaciji, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki, kriteriji uspeha). V prvem sklopu, splošne karakteristike podjetja, prevladuje kultura trga (27 točk), sledita ad hoc kultura in kultura hierarhije s po 26 točk; z 20 točkami je na zadnjem mestu kultura klana. V drugem sklopu, vodenje v organizaciji, je prevladujoča kultura trga (29 točk), sledijo kultura hierarhije (28 točk), kultura klana (23 točk) in ad hoc kultura (20 točk). V tretjem sklopu, sistem ravnanja z zaposlenimi, anketirani kot prevladujočo kulturo zaznajo kulturo klana (29 točk), sledijo kultura trga (27 točk), kultura hierarhije (23 točk) in ad hoc kultura (20 točk). V četrtem sklopu, lepilo organizacije, prevladuje kultura klana (28 točk), sledijo kultura hierarhije (24 točk), ad hoc kultura (24 točk) in kultura trga (23 točk). V petem sklopu, strateški poudarki, prevladujeta dve kulturi – trga in hierarhije (27 točk), sledita kultura klana in ad hoc kultura s po 23 točkami. V zadnjem, šestem sklopu, kriterij uspeha, anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetjih, kjer so zaposleni, zaznavajo kulturo hierarhije (32 točk), sledijo kultura trga (28 točk), kultura klana (24 točk) in ad hoc kultura (15 točk).

Preglednica 3: Dejansko stanje organizacijske kulture po sklopih

| | | N | M | SD | Minimum | Maksimum |
|---------------------------------|--------------------|-----|----|----|---------|----------|
| Splošne karakteristike podjetja | Kultura klana | 113 | 20 | 16 | 0 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 26 | 16 | 0 | 100 |
| | Kultura trga | 113 | 27 | 15 | 0 | 80 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 26 | 20 | 0 | 100 |
| Vodenje v organizaciji | Kultura klana | 113 | 23 | 16 | 0 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 20 | 12 | 0 | 50 |
| | Kultura trga | 113 | 29 | 21 | 0 | 100 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 28 | 17 | 0 | 100 |
| Sistem ravnanja z zaposlenimi | Kultura klana | 113 | 28 | 19 | 0 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 20 | 15 | 0 | 100 |
| | Kultura trga | 113 | 28 | 23 | 0 | 100 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 23 | 16 | 0 | 100 |
| Lepilo organizacije | Kultura klana | 113 | 28 | 19 | 0 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 24 | 14 | 0 | 60 |
| | Kultura trga | 113 | 23 | 19 | 0 | 100 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 24 | 17 | 0 | 100 |
| Strateški poudarki | Kultura klana | 113 | 23 | 15 | 0 | 70 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 23 | 15 | 0 | 100 |
| | Kultura trga | 113 | 27 | 20 | 0 | 100 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 27 | 18 | 0 | 100 |
| Kriteriji uspeha | Kultura klana | 113 | 24 | 18 | 0 | 80 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 15 | 11 | 0 | 50 |
| | Kultura trga | 113 | 28 | 18 | 0 | 100 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 32 | 22 | 0 | 100 |

Vsaka organizacijska kultura, ki so ji anketirani dodelili več kot 25 točk, predstavlja morebitno organizacijsko kulturo, ki si jo anketirani želijo v podjetjih, v katerih so zaposleni. S pomočjo t-testa smo preverili, ali se vrednost indeksa organizacijskih kultur razlikuje od 25 točk, in na ta način še statistično preverili prevladujočo organizacijsko kulturo po posameznih sklopih.

Iz preglednice 3 je razvidno, da je v prvem (splošne karakteristike podjetja s 27 točkami) in v drugem sklopu (vodenje v organizaciji z 29 točkami) prevladujoča kultura tipa kultura trga. V tretjem sklopu, sistem ravnanja z zaposlenimi, in v četrtem sklopu, lepilo organizacije, z 28 točkami prevladuje kultura klana. V šestem sklopu, kriterij uspeha, anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetju, kjer so zaposleni, izpostavljajo kulturo hierarhije (32 točk). T-test potrди, da so razlike med številom točk in testno vrednostjo pomembne. V petem sklopu, strateški poudarki, prevladujeta dve kulturi – trga in hierarhije (27 točk), vendar razlike niso pomembne, tako da ne moremo reči, da anketirani vidijo ti dve kulturi kot prevladujoči. Ravni tveganja za takšno zaključevanje so med 0 in 10 % tveganja oz. kot je navedeno pri stopnji značilnosti.

4.3 Želena organizacijska kultura

V tem poglavju predstavljamo rezultate zelene organizacijske kulture anketiranih v podjetjih, v katerih so zaposleni. Zanimalo nas je, kateri tip kulture si anketirani v podjetjih, kjer so

zaposleni, želijo v prihodnje. Dodatno nas je zanimalo, ali se zelena organizacijska kultura razlikuje glede na posamezni sklop vprašalnika. Anketirani so morali tudi v tem delu vprašalnika med vse tipe organizacijskih kultur razdeliti 100 točk. Če so vse organizacijske kulture ovrednotili enako, so jim dodeli 25 točk. Vsaka organizacijska kultura, ki so ji anketirani dodelili več kot 25 točk, predstavlja morebitno prevladujočo organizacijsko kulturo. S pomočjo t-testa smo preverili, ali se vrednost indeksa organizacijskih kultur razlikuje od 25 točk, in na ta način še statistično preverili prevladujočo organizacijsko kulturo.

Iz preglednice 4 je razvidno, da si anketirani v podjetjih, kjer so zaposleni, v prihodnosti želijo kulture klana (37 točk). Sledijo ad hoc kultura (26 točk), kultura hierarhije (21 točk) in kultura trga (17 točk). T-test potrди, da so pri tipu kulture klana, trga in hierarhije razlike med številom točk in testno vrednostjo (25 točk) pomembne. Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo kulture klana.

Preglednica 4: Deskriptivni podatki o zelenem stanju organizacijske kulture

| | N | M | SD | Minimum | Maksimum |
|--------------------|-----|----|----|---------|----------|
| Kultura klana | 117 | 37 | 12 | 10 | 75 |
| Ad hoc kultura | 117 | 26 | 7 | 10 | 50 |
| Kultura trga | 117 | 17 | 8 | 0 | 43 |
| Kultura hierarhije | 117 | 21 | 9 | 0 | 70 |

Tudi tukaj je bil uporabljeni merski inštrument sestavljen iz šestih sklopov (splošne karakteristike podjetja, vodenje v organizaciji, sistem ravnanja z zaposlenimi, lepilo organizacije, strateški poudarki, kriteriji uspeha). Poglejmo rezultate o zeleni organizacijski kulturi po posameznih sklopih.

Iz preglednice 5 je razvidno, da je v vseh sklopih prevladujoča organizacijska kultura klana. V prvem sklopu, splošne karakteristike podjetja, s 35 točkami, v drugem sklopu, vodenje v organizaciji, s 34 točkami, v tretjem sklopu, sistem ravnanja z zaposlenimi, z 38 točkami, v četrtem sklopu, lepilo organizacije, s 37 točkami, v petem sklopu, strateški poudarki, s 35 točkami, in v šestem sklopu, kriterij uspeha, z 39 točkami. Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo organizacijsko kulturo klana. T-test potrди (glej prilogo 4, tabela 3), da je razlika med številom točk pri indeksu kultura klana in testno vrednostjo (25 točk) pomembna za vseh šest sklopov.

Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, v prihodnosti želijo organizacijsko kulturo, ki je podobna družinskemu tipu organizacije. Ta tendenca morebiti izhaja iz dejstva, da so takšne organizacije usmerjene navznoter in se goji skrben odnos do zaposlenih. Vodje v takšnih organizacijah igrajo predvsem vlogo mentorja; včasih je ta odnos tudi starševski, kar zaposlenim nudi psihološko varnost. Prav tako je poudarek na složnosti in vzdušju, osebni razvoj posameznika stoji na prvem mestu. Kultura klana se odraža tudi v složnosti, timskem

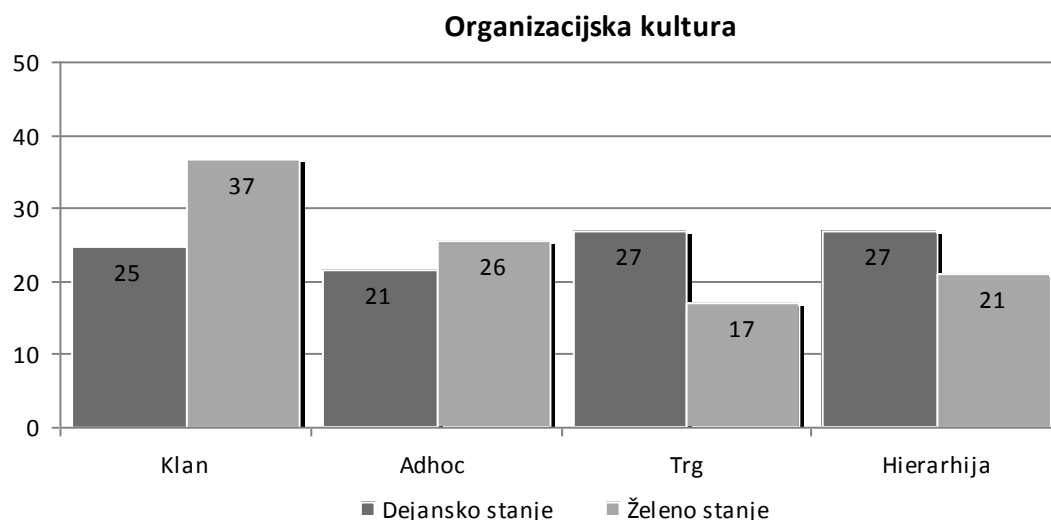
delu, soglasju, kar skupaj privede do harmonizacije okolja, kakršnega si zaposleni po naravnem vzgibu najbolj želijo.

Preglednica 5: Želeno stanju organizacijske kulture po sklopih

| | | N | M | SD | Minimum | Maksimum |
|---------------------------------|--------------------|-----|----|----|---------|----------|
| Splošne karakteristike podjetja | Kultura klana | 113 | 35 | 21 | 0 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 27 | 17 | 0 | 100 |
| | Kultura trga | 113 | 20 | 11 | 0 | 50 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 18 | 14 | 0 | 70 |
| Vodenje v organizaciji | Kultura klana | 113 | 34 | 16 | 0 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 26 | 15 | 0 | 100 |
| | Kultura trga | 113 | 16 | 10 | 0 | 50 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 25 | 13 | 0 | 70 |
| Sistem ravnanja z zaposlenimi | Kultura klana | 113 | 38 | 16 | 10 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 24 | 12 | 0 | 70 |
| | Kultura trga | 113 | 15 | 10 | 0 | 50 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 22 | 14 | 0 | 70 |
| Lepilo organizacije | Kultura klana | 113 | 37 | 17 | 10 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 27 | 12 | 0 | 50 |
| | Kultura trga | 113 | 16 | 11 | 0 | 50 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 20 | 12 | 0 | 70 |
| Strateški poudarki | Kultura klana | 113 | 35 | 15 | 0 | 80 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 28 | 15 | 0 | 100 |
| | Kultura trga | 113 | 17 | 12 | 0 | 100 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 20 | 13 | 0 | 70 |
| Kriteriji uspeha | Kultura klana | 113 | 39 | 18 | 0 | 100 |
| | Ad hoc kultura | 113 | 21 | 13 | 0 | 70 |
| | Kultura trga | 113 | 18 | 12 | 0 | 60 |
| | Kultura hierarhije | 113 | 22 | 16 | 0 | 100 |

5 Razprava

Anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetjih (Slika 1), občutijo kulturo hierarhije (27 točk) in kulturo trga (27 točk). Sledita kultura klana (25 točk) in ad hoc kultura (21 točk). Anketirani si v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo kulture klana (37 točk), sledi ad hoc kultura (26 točk), kultura hierarhije (21 točk) in kultura trga (17 točk). Splošne želje, vrednote, ki se odražajo v kulturi organizacije, v kateri želijo zaposleni delati, so odvisne od položaja, osebnih interesov in socialno-družbene percepcije posameznika.



Slika 1: Vrednosti spremenljivk posameznega tipa organizacijske kulture

Statistično pomembnost razlik med dejanskim in želenim stanjem organizacijske kulture smo preverili s pomočjo t-testa. Primerjali smo pare spremenljivk, ki merijo dejansko in želeno stanje. Preverili smo, ali med posameznimi pari spremenljivk obstaja korelacija. Med pari spremenljivk zaznamo šibke korelacije. Razlike med dejanskim in želenim stanjem so statistično pomembne, kar nakazuje stopnja značilnosti, ki je pri vseh štirih parih spremenljivk manjša od 0,05. S t-testom smo potrdili, da obstajajo razlike med percepcijo dejanske organizacijske kulture in želeno organizacijsko kulturo v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni.

Preglednica 6: Korelacija za pare spremenljivk tipov organizacijskih kultur

| | | N | Korelacija | Stopnja značilnosti |
|----------------------------|---------------------------------|-----|------------|---------------------|
| Par A – kultura klana | Dejansko stanje – Želeno stanje | 113 | 0,174 | 0,065 |
| Par B – ad hoc kultura | Dejansko stanje – Želeno stanje | 113 | 0,260 | 0,005 |
| Par C – kultura trga | Dejansko stanje – Želeno stanje | 113 | 0,190 | 0,044 |
| Par D – kultura hierarhije | Dejansko stanje – Želeno stanje | 113 | 0,184 | 0,051 |

Razloge za razkorak med dejanskim in želenim stanjem lahko iščemo v razhajanju mnenj vodstva podjetij in zaposlenih o tem, kakšna naj bo organizacijska kultura v podjetju. Vodstvo in zaposleni na želeno kulturo organizacije gledajo z drugih zornih kotov; videnje načeloma izhaja iz različnih zasledovanj ciljev, pristojnosti in odgovornosti posameznih skupin.

Ugotovili smo, da obstajajo razlike med dejanskim in želenim stanjem organizacijske kulture v podjetjih, kjer so anketirani zaposleni. S pomočjo t-testa, smo primerjali posamezne pare spremenljivk (tiste, ki merijo dejansko organizacijsko kulturo v podjetjih, s tistimi, ki merijo želeno) in dokazovali, da so razlike med dejanskim in želenim stanjem organizacijske kulture po posameznih sklopih pomembne. Stopnja značilnosti je manjša od 0,05. Izjemo predstavljajo par spremenljivk v sklopu splošne karakteristike podjetja, ki meri ad hoc

kulturo, par spremenljivk v sklopu vodenje v organizaciji, ki meri kulturo hierarhije, in par spremenljivk v sklopu sistem ravnanja z zaposlenimi, ki meri kulturo hierarhije. Med temi pari spremenljivk razlike med dejanskim in želenim stanjem niso pomembne. Vse to kaže, da so med dejanskim in želenim stanjem pomembna razhajanja. Želja po spremembi organizacijske kulture se lahko kaže v razhajanjih trenutnih in bodočih želenih koristi posameznikov in njihove identifikacije znotraj podjetja.

Krel (2004) meni, da imajo zaradi homogenosti odločitvenih organov in visokega pritiska glede skladnosti monokulturne organizacije težave pri fleksibilni odzivnosti na spremembe v okolju. Na podlagi strokovne literature lahko predvidevamo želeno spremembo zgolj na objektivnih temeljih raziskave, ki smo jo opravili. Želena sprememba kulture lahko vidimo v relativno mladih tujih podjetjih, kjer se zaposleni na podlagi svojih predhodnih organizacijsko-kulturnih izkušenj želijo pretekli vzorec organizacijske kulture ter, kot rečeno, želenih individualnih koristi, ki jih pričakujejo od organizacije.

V naslednjem poglavju predstavljamo glavne ugotovitve povezane s preverjanjem hipotez.

Hipoteza 1

H1: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom je prevladujoča organizacijska kultura tipa kultura trga.

Ugotovili smo, da sta v našem vzorcu po mnenju anketiranih prevladujoči kar dve organizacijski kulturi, in sicer kultura hierarhije in kultura trga (obe s po 27 točk).

Nadalje smo preverjali, katera je prevladujoča organizacijska kultura anketiranih v podjetju, kjer so zaposleni, glede na posamezni tematski sklop. V prvem sklopu (splošne karakteristike podjetja) prevladuje kultura trga (27 točk). V drugem sklopu (vodenje v organizaciji) je prevladujoča kultura trga (29 točk). V tretjem sklopu (sistem ravnanja z zaposlenimi) anketirani kot prevladujočo kulturo zaznajo kulturo klana (29 točk). V četrtem sklopu (lepilo organizacije) prevladuje kultura klana (28 točk). V petem sklopu (strateški poudarki) prevladujeta dve kulturi – trga in hierarhije (27 točk). V zadnjem, šestem sklopu (kriterij uspeha) anketirani kot prevladujočo organizacijsko kulturo v podjetju, kjer so zaposleni, zaznavajo kulturo hierarhije (32 točk). Hipoteze ne moremo potrditi, ker sta na splošno kot prevladujoči organizacijski kulturi navedena dva tipa kulture. Hipoteza je bila formirana na podlagi makroekonomskega videnja delovanja podjetij na trgu. Rezultate lahko interpretiramo na način, da vodstvo podjetja želi s pomočjo značilnosti kulture hierarhije s striktno organizacijsko urejenostjo doseči učinkovitejše delovanje organizacije v ekonomskem okolju, ki se odraža v kulturi trga.

Hipoteza 2

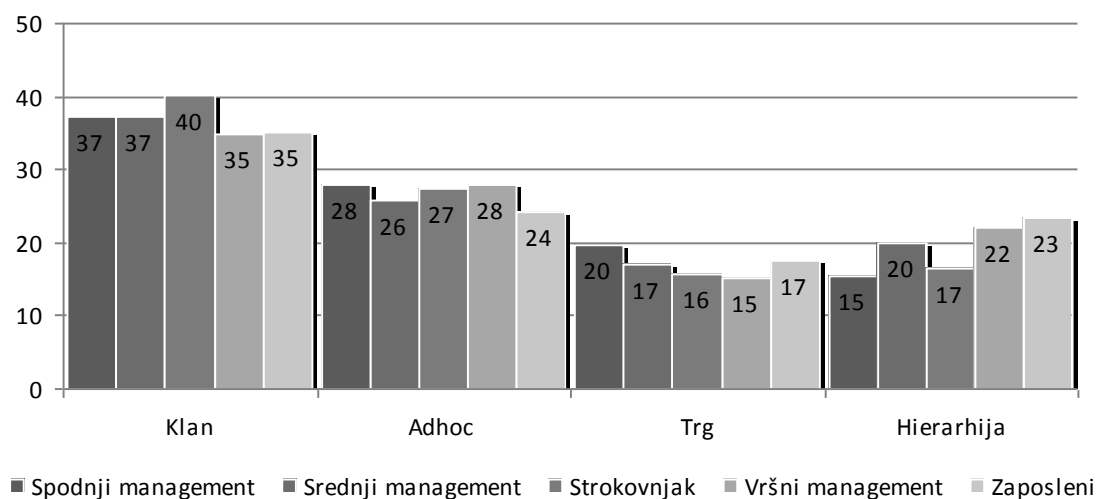
H2: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom si zaposleni izraziteje želijo organizacijsko kulturo tipa kultura klana.

V poglavju Analiza tipa organizacijske kulture smo dokazali, da si v našem vzorcu anketirani v prihodnje v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo kulture klana (37 točk). Glede na posamezni tematski sklop smo preverili tudi, katera je organizacijska kultura, ki si jo anketirani v podjetju, kjer so zaposleni, želijo v prihodnje. Pri vseh sklopih se kot prevladujoča organizacijska kultura, ki si jo anketirani želijo v prihodnje v podjetju, kjer so zaposleni, izpostavi kultura klana. Hipotezo potrdimo. Kultura klana najbolj potrди željo zaposlenih po harmoničnem sodelovanju, kjer je tudi zaznava zaposlenih po dodani vrednosti največja.

Hipoteza 3

H3: V slovenskih podjetjih s tujim lastništvom si zaposleni na vodstvenih položajih želijo drugačen tip organizacijske kulture, kot si ga želijo ostali zaposleni.

V analizi glede na spol, starost, zaposlitveno dobo, tip zaposlitve in delovno mesto smo prikazali rezultate prevladujočega tipa kulture, ki si ga anketirani v podjetjih, kjer so zaposleni, želijo v prihodnje. S pomočjo t-testa smo preverjali, ali lahko potrdimo tretjo hipotezo.



Slika 2: Ocena zelene organizacijske kulture po področju dela

Anketirani na vseh delovnih mestih si v največji meri želijo kulture klana, in sicer spodnji menedžment (37 točk), srednji menedžment (37 točk), strokovnjaki (40 točk), vršni menedžment (35 točk) in zaposleni (35 točk). Tako smo dokazali, da si zaposleni na vodstvenih položajih ne želijo drugačnega tipa organizacijske kulture, kot si ga želijo ostali zaposleni. Hipotezo ovržemo. Takšni rezultati lahko odražajo veliko zrelost v podjetjih, ki kažejo trdne organizacijske strukture, ki zmorejo dosežati zelene cilje podjetja znotraj organizacijske kulture klana.

Trditev iz naše hipoteze ni skladna z rezultati večine dosedanjih raziskav, ki so pokazale, da obstaja razkorak med dojemanjem organizacijske kulture med managerji in ostalimi zaposlenimi (Uršič Kern, 2012; Otrin, 2015) oz. da obstajajo razlike v dojemaju tipa

organizacijske kulture med poklicnimi skupinami (Skinder Savič, 2013) in tudi med različnimi poslovnimi enotami (Prša, 2010).

6 Zaključek

Raziskovanje organizacijske kulture v podjetjih s prevladujočim tujim lastništvom v RS, doslej še ni bilo proučevano in v tem smo identificirali raziskovalni problem iz katerega smo določili namen, cilje in hipoteze raziskave. Glavni namen raziskave, ki je bil ugotoviti kakšna je prevladujoča organizacijska kultura v tujih podjetjih v Sloveniji in kakšna usmerjenost k posameznim kulturam se kaže na različnih ravneh organiziranosti. Za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili že uveljavljen standardiziranOCAI vprašalnik, ki temelji na tipologiji Modela konkurenčnih vrednot (angl. The Competing Values Framework – CVF), na podlagi katere sta avtorja določila naslednje štiri glavne tipe organizacijskih kultur: kultura tipa klan, kultura tipa adhokracija, kultura tipa trg in organizacijska kultura tipa hierarhija. V analizo je bilo zajetih 396 podjetij in drugih organizacij iz katerih smo dobili vrnjenih 113 v celoti izpolnjenih anket, ki so bile primerne za nadaljnjo obdelavo.

Ugotovili smo, da si anketirani, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih s tujim kapitalom, želijo kulture klana, kot prevladujoči kulturi v podjetju pa dojemajo kulturo trga in kulturo hierarhije. Zaposleni na vodstvenih položajih si ne želijo drugačnega tipa organizacijske kulture, kot si ga želijo ostali zaposleni. Dobljeni izidi iz empiričnega dela raziskave pripomorejo k boljšemu razumevanju organizacijske kulture uspešnih tujih podjetij v slovenskem gospodarskem okolju ter so osnova za njeno nadaljnje raziskovanje.

Prispevek k organizacijski znanosti in stroki lahko opredelimo že v izhodišču glede na trenutno gospodarsko stanje v širšem okolju. Veliko podjetij se zaradi gospodarske krize ni uspelo odzvati na način, da ohrani oz. izoblikuje svoj gospodarski položaj, pri čemer pomembno vlogo odigra tudi organizacijska kultura. Na to lahko navežemo misel, da imajo dolgoročno možnosti preživetja le tiste kulturne vsebine in oblike, ki so uspešne pri razreševanju problemov. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram ali pa, če do prilagajanja sploh ne pride. Ključni prispevek k znanosti lahko vidimo v splošnem pregledu organizacijske kulture tujih podjetij v Sloveniji v primerjavi s slovenskimi podjetji, v katerih so že bile narejene podobne raziskave. Zaradi dolgotrajnejšega postopka spremembe organizacijske kulture je raziskava lahko po predhodni analizi osnova za začetek spremembe organizacijske kulture v slovenskih podjetjih.

Omejitev raziskave – (ne)reprezentativnost vzorca: porazdelitev po spolu in starosti je posledica namensko izbranega vzorca. Vzorec prav tako ni reprezentativen za slovenska podjetja s tujim kapitalom. Vse interpretacije se tako nanašajo na naš vzorec in jih ni mogoče posploševati na slovensko populacijo, zaposleno v slovenskih podjetjih s tujim kapitalom. Naslednja omejitev je v tem, da smo izbrali le eno tipologijo preverjanja organizacijske kulture. Zaradi različnost definicije uspešnosti podjetja (ki praviloma temelji na računovodskih veličinah) in posebnosti v bilancah opazovanih podjetij (razni odpisi osnovnih sredstev, različna amortizacijska stopnja, velika amortizacija zaradi intenzivnosti vlaganja

tujega podjetja v novo tržišče idr.) bodo morebitni izidi o uspešnosti podjetij lahko v različnih interpretacijah drugačni.

Menimo, da gre usmerjenost nadaljnjih raziskav iskati v identifikaciji trenutnih organizacijskih kultur ter njihovih sprememb v uspešnih podjetjih. Nadaljnje raziskovanje organizacijske kulture je lahko osnova za razvoj trdnega in stabilnega gospodarskega okolja, saj je stanje organizacijske kulture spremenljivka, ki se kratkoročno ne more spreminjati in lahko kaže na razlikovanje med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami. Pri raziskavah naj bi upoštevali tudi panožno specifikko oz. kateri tip organizacijske kulture se najbolje obnese pri podjetjih v slovenskem prostoru. Pomembno raziskovalno področje, ki bi nadgradilo dosedanje raziskave in pripomoglo k razvoju slovenskega gospodarstva, bi bilo raziskovanje internacionalizacije tujih podjetij v Sloveniji v povezavi z razvojem in negovanjem organizacijske kulture tujih podjetij v Sloveniji. Tako bi lahko na osnovi raziskav izdelali model izgradnje podjetja in organizacijske kulture v slovenskem okolju, ta pa bi služil kot uporabna osnova za slovenska podjetja, ki se širijo na tuje trge. Opravljena raziskava je bila izvedena v času gospodarske krize. Glede na izide iz naše raziskave, ki kažejo na večjo uspešnost podjetij s tujim lastništvom, obstaja priložnost za nadaljnje raziskovanje na področju povezave uspešnosti podjetij in njihove stabilnosti v kriznih časih. Ta smer raziskovanja bi podjetjem lahko služila tako, da bi v svoji organizacijski kulturi lahko na podlagi izsledkov raziskave »vgradili« varovalko, ki bi podjetju pomagala v težjih gospodarskih časih preživeti oz. celo rasti.

Raziskovalni program št. P5-0049 je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Reference

1. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Mike F. Peterson. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Banner, D. K., & Elaine, G. T. (1995). *Designing effective organisations: traditiona & transformational views*. Thousand Oaks, CA: Sage.
3. Bergmann, R., & Garrecht, M. (2007). *Organisation und Projektmanagement*. Heidelberg: Physica.
4. Bezjak Ivanuša, M. (1999). Organizacijska kultura ali kultura v podjetju. *Podjetnik*, 15(2), 62–67.
5. Bizi, poslovni imenik. (2010). *Podatki o podjetjih*. Pridobljeno na <http://www.bizi.si>.
6. Bizi, poslovni imenik. (2012). *Finančni podatki o podjetjih*. Pridobljeno na <http://www.bizi.si>.
7. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
8. Dooley, J. (1997). *Cultural aspects of systemic change management*. Pridobljeno na <http://www.well.com/user/dooley/culture.pdf>.
9. Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, M Pedagoška fakulteta.
10. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

11. Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
12. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
13. Krel, G. (2004). *Managing diversity: Chanchengleichheit als Wettbewerbsfaktor*. Pridobljeno na http://data6.blog.de/media/029/4104029_ffd9233b35_d.pdf.
14. Krüger, O. (2004). *Was ist »Unternehmenskultur«?* Norderstedt: Grin.
15. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
16. Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. V *Organisational culture*, ur. Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg in Joanne Martin, 87–120. Thousand Oaks, CA: Sage.
17. Mejaš, N. (2011). *Organizacijska kultura*. Pridobljeno na <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=5591>.
18. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: GV založba.
19. Osterhold, G. (2002). *Veränderungsmanagement: Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Gabler.
20. Otrin, E. (2015). *Organizacijska kultura v izbranem podjetju*. Magistrska naloga, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
21. Prša, J. (2010). *Analiza organizacijske kulture: primer podjetja Elektrostudio, d. o. o.* Magistrska naloga, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. Schein, E. H. (1997). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Schmidt, M. (2005). *Unternehmenskultur*. Norderstedt: Grin.
24. Schreyögg, A. (2003). *Choaching: Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt; New York: Campus.
25. Skinder Savič, K. (2013). *Organizacijska kultura v splošnih bolnišnicah in njena povezanost z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu*. Magistrska naloga, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
26. Uršič Kern, S. (2012). *Raziskava organizacijske kulture v organizaciji, ki izvaja gospodarsko javno službo*. Magistrska naloga, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
27. Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342–347.
28. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006.

Denis Benjamin Kmetec je magistriral na Fakulteti za management Univerze na Primorskem s področja menedžmenta na temo organizacijske kulture. Petnajst let deluje v gospodarstvu od tega skoraj dvanajst let na področju mednarodnih trgovskih podjetij. Več kot deset let je član uprave v različnih podjetjih in z bogatimi izkušnjami na področju greenfield razvoja podjetij v več državah.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 560 enot s področja upravnih in organizacijskih ved.

Abstract:

Title: Organizational Culture in Slovenia Foreign Companies

Research Question (RQ): Identifying the present organizational culture in foreign companies in Slovenia and orientation types towards individual cultures are reflected in different levels of organization.

Purpose: The aim of the research was to investigate prevalent type of organizational culture in selected micro, small, medium and large foreign-owned enterprises in the Republic of Slovenia.

Method: Obtaining data and information, questionnaires based on Cameron and Quinn typology were used and sent to 437 different companies.

Results: Study participants, employed in Slovenian companies with foreign capital, tend to opt for clan cultures and therefore perceive cultures the market and the hierarchy as company's dominant cultures.

Organization: The results obtained from the empirical part of the study contribute to a better understanding of successful foreign companies in Slovenia with such organizational culture.

Society: Organizational culture in foreign companies is the basis for the further research of Slovenian economic environment.

Originality: Determining, for the very first time, whether there is a higher performance of foreign ownership enterprises, according to the identified type of organizational culture.

Limitations/Future Research: There is a great opportunity for further research on identifying the relationship between company's performance and it's stability.

Keywords: companies, management, organizational culture, research, foreign ownership.

Copyright (c) Denis Benjamin KMETEC, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.