

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA ORGANIZACIJSKIH
KULTUR PODJETIJ V FAZI
ZDRUŽEVANJA**

Primer Era Tornado in Mercator-H

Ljubljana, junij 2006

KATJA KERIN

IZJAVA

Študentka Katja Kerin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Huga Zagorška, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis_____

POVZETEK

Magistrsko delo proučuje pomen organizacijske kulture v podjetjih v fazi prevzema, s praktičnim primerom združitve trgovskih podjetij Era Tornado in Mercator-H na Hrvaškem.

Uspešno podjetje je tisto podjetje, ki je kulturno in strateško usklajeno. To pomeni, da je potrebno razvijati organizacijsko kulturo, tako da je le-ta skladna z izbrano poslovno strategijo, hkrati pa je potrebno razvijati tudi poslovno strategijo, ki upošteva obstoječo organizacijsko kulturo (Brown, Dodd, 1998, str. 380; Zupan s sod., str. 362).

Glavni namen naloge je preveriti kulturno usklajenost podjetij Era Tornado in Mercator. Nekompatibilnost oziroma neusklajenost dveh organizacijskih kultur je lahko eden izmed pomembnejših razlogov, da je načrtovano združevanje neuspešno ali nima želenega učinka. Zato je pomembno, da podjetja pred samim združevanjem temu primerno odgovorno obravnavajo organizacijsko kulturo in pravočasno pripravijo ustrezne ukrepe ter aktivnosti, ki organizacijsko kulturo spremenijo v enega od sinergijskih učinkov združitve in katalizator procesa združevanja.

Na osnovi empirične raziskave, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v podjetjih Era Tornado in Mercator, predstavljam organizacijsko kulturo obeh podjetij. Pri tem želim osvetliti predvsem tiste dimenzije kulture, ki podpirajo strategijo podjetja in lahko pomenijo sinergijo pri uresničevanju nadaljnjih strategij združenega podjetja, opozoriti pa želim tudi na razlike, ki bi lahko otežile nadaljnje združevanje.

V nalogi uporabljam dva različna modela za proučevanje organizacijske kulture: Hofstede-Verbekejev model (Verbeke, 2000) in model nasprotujočih si silnic (Quinn, Cameron, 1998). Modela temeljita na različnih izhodiščih. Model nasprotujočih si silnic na osnovi dveh dimenzij: (1) fleksibilnost in preudarnost proti stabilnosti in nadzoru ter (2) osredotočenost navzven in diferenciaciji proti osredotočenosti navznoter ter integraciji, definira štiri kulturne tipe: klan, adhocracijo, trg in hierarhijo. Hofstede-Verbekejev model skuša ponazoriti organizacijsko kulturo s šestimi dimenzijami, ki jih opisujejo prakse v podjetju: *usmerjenost v procese ali rezultate, usmerjenost v zaposlene ali v naloge, odprtost ali zaprtost, zategnjenost ali razpuščenost, sebičnost ali družbena odgovornost* ter *usmerjenost na trg ali navznoter*.

Rezultati raziskave kažejo, da sta si organizacijski kulturi Ere Tornado in Mercatorja-H precej podobni in kompatibilni, zato v procesu spajanja teh kultur ni pričakovati zapletov. Vendar pa podobnost še ne pomeni enakosti. Rezultati kažejo, da je Era Tornado (v primerjavi z Mercatorjem-H) bolj fleksibilna; ta fleksibilnost pa vpliva na razlike v izraženosti dimenzij organizacijske kulture in kulturnih tipov. Ključno vlogo v manjši fleksibilnosti Mercatorja imajo velikost, standardiziranost in centraliziranost, njihov vpliv pa je kompleksen in prepleten.

V raziskavi primerjam tudi usklajenost kulture znotraj podjetij. Ugotavljam, da znotraj obeh podjetij obstaja zadostna mera usklajenosti med subkulturami maloprodaja in

uprava. Razlike, ki se kažejo, so posledica drugačnih vlog in funkcij, ki jih opravljata obravnavani subkulturi in jih je smiselno tudi dalje negovati.

Pomemben vidik združevanja podjetij, ki ga obravnavam je tudi, kako zaposleni v prevzetem podjetju doživljajo podjetje in organizacijsko kulturo podjetja, v katerega prehajajo. Raziskava kaže, da imajo zaposleni v Eri Tornado mesec dni po prevzemu podjetja zelo realno sliko o podjetju, ki ne odstopa od podobe, ki jo imajo o sebi zaposleni v Mercatorju-H.

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Poslovanje podjetij je močno pod vplivom kulture. Kultura, pa če govorimo v kontekstu nacionalne ali organizacijske kulture, je vedno kolektivni pojav. Je tisto, kar podjetje loči od drugega in ga naredi edinstvenega.

Organizacijska kultura je pojav, ki se ne oblikuje v kratkem času in je tudi ni mogoče na hitro spremeniti. Je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, na sprejemanje odločitev, uresničevanje strategij ter doseganje zastavljenih ciljev. Nanjo vplivajo dogajanja v preteklosti, sedanjosti, pa tudi predvidevanja o prihodnosti. Zaradi vpliva, ki ga ima kultura na poslovanje podjetij, je za podjetje zelo pomembno, da svojo kulturo spozna, šele nato pa lahko vpliva na zmanjšanje kulturnih neskladij in razlik.

Še posebej je razumevanje organizacijske kulture pomembno, kadar je podjetje izpostavljeno velikim spremembam, kot so združevanja in prevzemi. Prevzemi in združitve podjetij so danes pogost pojav, saj tako podjetja utrjujejo svoj položaj na trgu, večajo tržni delež in vrednost kapitala, izkoriščajo sinergijske učinke ekonomije obsega, povečajo prihodke, zmanjšajo tveganja, znižajo razvojne stroške ter izboljšajo pristopnost do novih priložnosti. Vse to pa navsezadnje povečuje njihovo mednarodno konkurenčnost.

Združitve podjetij pa se pogosto izkažejo za neuspešne, pri čemer je eden glavnih razlogov prav kulturna neusklajenost (Weber, Camerer, 2003, str. 401).

Osnovni razlog za neuspeh združitve je nezavedanje vodilnih, da združevanje podjetij niso samo združitve bilanc, resursov, poslovnih prostorov, opreme in drugih opredmetenih sredstev, temveč zajemajo tudi neotipljive vire, med katerimi gre poudariti predvsem človeške in organizacijske vire, ki jih ima podjetje. Da bi se organizacije izognile takšnim nevarnostim je priporočljivo predvideti nastanek morebitnih težav in pripraviti akcijski načrt za njihovo odpravo na podlagi analize kulturne usklajenosti.

Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, temveč združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupnih, podobnih in popolnoma različnih kulturnih elementov, ki se pojavijo v združenem podjetju (Uljn in drugi, 2003). Visoka stopnja usklajenosti organizacijskih kultur pozitivno vpliva na uspešnost združitve.

V okviru te naloge merim kulturno usklajenost podjetij Era Tornado in Mercator-H, hčerinskih podjetij družb Mercator in Era iz Slovenije. Na podlagi izbranih modelov za proučevanje organizacijske kulture (model nasprotujočih si silnic in model kulturnih dimenzij po Hofstedu) opravljam raziskavo med zaposlenimi v Eri Tornado in Mercatorju-H.

1.2 Namen in cilji naloge ter kratka vsebina

Namen mojega magistrskega dela je preveriti kulturno usklajenost podjetij Era Tornado in Mercator-H. Na osnovi empirične raziskave, ki jo bom izvedla med zaposlenimi v podjetjih Era Tornado in Mercator, želim opisati organizacijsko kulturo obeh podjetij ter osvetliti predvsem tiste dimenzije kulture, ki lahko pomenijo sinergijo pri uresničevanju nadaljnjih strategij združenega podjetja, ter opozoriti na razlike, ki bi lahko otežile nadaljnje združevanje.

Empirični del sem pripravila na podlagi teoretičnih izhodišč o organizacijski kulturi, dejavnikih, ki vplivajo na njen nastanek in razvoj, njenem pomenu za uspešnost poslovanja podjetij in predstaviti metodologije za njeno proučevanje. Teoretična poglavja sem predstavila v prvem delu naloge.

V drugem delu naloge sem podrobneje predstavila obe podjetji, Era Tornado in Mercator-H, s poudarkom na organizacijski kulturi obeh podjetij. Na koncu poglavja sem predstavila raziskovalna vprašanja, na katera sem iskala odgovore v tretjem delu naloge. Tu bom predstavila vprašalnik, potek raziskave, osnovne značilnosti vzorca ter uporabljene metodologije za analizo podatkov. Sledi empirični del naloge, ki se začene s predstavitvijo vzorca ter predstavitvijo rezultatov statističnih analiz po posameznih sklopih vprašanj, s katerimi sem merila kulturne dimenzije in kulturne tipe v obeh podjetjih. Rezultatom sledi diskusija, s prispevki za vodstvo podjetja. Nalogo sem zaključila z omejitvami in predlogi za nadaljnje raziskave.

1.3 Metodologija

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del vsebuje pregled znanstvene literature, empirični del pa je zasnovan na dveh v praksi preverjenih teoretičnih modelih za proučevanje organizacijske kulture:

1. **Model nasprotujočih si silnic**, ki sta ga razvila Quinn in Cameron (1998). Na podlagi dveh linearnih dimenzij: (1) fleksibilnost in preudarnost proti stabilnosti in nadzoru ter (2) zunanja osredotočenost in diferenciacija proti notranji osredotočenosti in integraciji; opisujeta štiri tipe kulture: klan, adhocracijo, trg in hierarhijo.
2. **Hofstede-Verbekejev model** (Verbeke, 2000) je pravzaprav osvežitev Hofstedovega modela iz leta 1990. Model opisuje šest dimenzij organizacijske kulture: *usmerjenost v procese ali rezultate*, *usmerjenost v zaposlene ali v naloge*, *odprtost ali zaprtost*, *zategnjenost ali razpuščenost*, *sebičnost ali družbena odgovornost* ter *usmerjenost na trg ali navznoter*.

Podatke sem obdelala s statističnim programom SPSS 13,0 (SPSS, 1999). Za analizo podatkov sem uporabila naslednje metode: pregled opisnih statistik, t-teste, teste ANOVA, korelacijske koeficiente in oceno zanesljivosti.

2 KULTURA

Kultura je zelo kompleksen pojem, za katerega v strokovni literaturi ne obstaja enotna definicija. Kultura je umeščena med človeško naravo na eni strani in posameznikovo osebnost na drugi. V veliki meri določa dožemanje, razmišljanje in vedenje posameznika, čeprav je to odvisno tudi od njegove osebnosti in življenjskih izkušenj.

Hofstede (2001, str. 9) definira kulturo *kot skupinsko »mentalno programiranje«, t. i. človekov »softver«, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih. V svoji knjigi loči tri nivoje »mentalnega programiranja«, ki ustvarjajo kulturo:*

1. *»univerzalni nivo«, ki je skupen celotnemu oziroma skoraj celotnemu človeštvu. Gre za način delovanja človeškega telesa, ki pa se odraža tudi navzven, kot oblika vedenja. Takšne oblike vedenja so npr. smeh, jok, refleksni gibi...*
2. *»skupinski nivo«, ki ga deli določen krog ljudi, ki pripada določeni skupini (npr. narodnosti, veroizpovedi, starostni skupini...).*
3. *»individualni nivo«, ki je unikaten za posameznika.*

Prvi nivo je pogojen z biološko-genetskimi lastnostmi, ki so značilne za človeka, drugi nivo sooblikuje okolje, v katerem človek živi, tretji, individualni nivo pa je kombinacija prvih dveh, ki iz vsakega posameznika naredi edinstveno osebnost.

Triandis (1994) je kulturo v grobem razdelil na *objektivno ali eksplicitno kulturo in subjektivno ali implicitno kulturo. Objektivna ali eksplicitna ali vidna kultura se kaže v infrastrukturi in odraža skozi vedenjske vzorce, simbole, rituale in heroje, ki so značilni za ljudi v nekem okolju. Subjektivna ali implicitna ali nevidna kultura se kaže skozi vrednote, norme, ideje in prepričanja nekega okolja. Subjektivni, nevidni del kulture predstavlja njeno jedro in je osnova za nastanek objektivnega, vidnega dela kulture. Glavne vrednote človek prevzame v zgodnji mladosti in se jih ponavadi niti ne zaveda, odražajo pa se v njegovih dejanjih.*

Kultura se izraža na različnih ravneh življenja. Na najširši ravni govorimo o *transnacionalnih kulturah* (npr. »zahodna kultura«, »verska kultura«, »najstniška kultura« itd.). Na ravni posameznega naroda oz. države govorimo o *nacionalnih kulturah*. Nacionalna kultura združuje oziroma označuje značilnosti ljudi, institucij in organizacij v različnih deželah. Na ravni podjetja govorimo o *organizacijski kulturi*. Različna podjetja znotraj iste nacionalne kulture imajo lahko različne organizacijske kulture. Tudi znotraj podjetja se lahko pojavljajo subkulture. Na ravni panoge govorimo o *panožnih kulturah* (npr. farmacevtska panoga ima popolnoma drugo kulturo kot npr. avtomobilska), v okviru profesij o *profesionalnih kulturah*, ki združujejo pripadnike posameznih poklicev (npr. učitelji, zdravniki itd.). Vsak posameznik je lahko pripadnik več kulturnih skupin hkrati (Hofstede, 2001, str. 15).

Razumevanje kulture je odvisno od okvirjev znotraj katerih jo proučujemo, le-te pa postavimo skladno z namenom proučevanja. V magistrski nalogi sem se osredotočila predvsem na pojem organizacijske kulture, ki je predmet raziskovanja, pri tem pa osvetlila tudi širši pojem nacionalne kulture, ki ima na organizacijsko kulturo neposreden in posreden vpliv.

2.1 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je holistična, zgodovinsko in socialno pogojena, »mehka« in zelo težko spremenljiva. (Hofstede, Neuijen, 1990, str. 288)

Organizacijska kultura je skupek vrednot, prepričanj in naučenih vzorcev vedenja, ki se prepletajo z izkušnjami posameznika in organizacije, njene zgodovine in razvoja in ki se odraža v načinu delovanja podjetja, neformalnih in nepisanih pravil v podjetju ter vsem, kar zaposleni prepoznavajo kot osrednji, prepoznavni, trajni del podjetja (Brown, 1995, str. 8).

Organizacijska kultura je set zaznav, ki jih deli neka organizacijska skupina (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991, str. 491).

Organizacijska kultura je postala predmet zanimanja številnih akademikov že v drugi polovici 20. stoletja. Poleg pojma organizacijska kultura avtorji pogosto uporabljajo tudi pojma organizacijska klima (Blake in Mouton, 1964) in *korporativna kultura* (Deal in Kennedy, 1982). Organizacijska kultura je kmalu dobila pomembno mesto v proučevanju podjetij; avtorji, pa tudi podjetja sama, so ji začeli pripisovati tako velik pomen kot strategiji podjetja.

2.1.1 Ravni organizacijske kulture

Kot izhaja iz zgoraj navedenih definicij, je organizacijska kultura kompleksen splet vidnih in nevidnih elementov, ki se odražajo v vsakdanjem delovanju podjetja, pri čemer je na prve, vidne plasti možno vplivati, na globlje, nevidne plasti pa dosti težje oziroma skoraj nemogoče (Schein, 1992, str. 9).

Artefakti so najvidnejši, površinski del organizacijske kulture. Pod tem pojmom razumemo materialno in socialno okolje podjetja: predmete (letna poročila, izdelki podjetja, brošure, letaki itd.), videz (delovno okolje, oprema, način oblačenja, razporeditev oddelkov itd.), tehnologijo (računalniška in druga oprema), jezik (šale, anekdote, zgodbe, metafore in žargon), vedenjske vzorce (rituali, ceremonije in praznovanja), simbole (logotipi), pravila, sisteme, procese in programe (sistem nagrajevanja, oblike sestankovanja itd.).

Vrednote in prepričanja so kognitivne (nezavedne) strukture, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. **Vrednote** so neposredno povezane z moralnimi in etičnimi načeli in predstavljajo to, kar ljudje mislijo, *da bi bilo oziroma ne bi bilo prav*. Če posamezniki in podjetje verjamejo v vrednote, npr. odkritost, povezanost in odprtost, bodo pričakovali, da se vsi vedejo pošteno, odkrito in povezano, saj je to tisto, kar je pomembno. Po drugi strani so **prepričanja** tisto, kar ljudje verjamejo, *da je oziroma ni prav*. Takšna pogosta prepričanja so npr., da bo povečano investiranje v oglaševanje nekega izdelka dalo pozitivni prodajni učinek ali da bo povečanje plače povečalo učinek zaposlenih. V praksi je vrednote in prepričanja težko ločevati, saj prepričanja, kako svet deluje, pogosto vključujejo vrednote, kako naj bi svet deloval. Nekateri avtorji zato menijo (Brown, 1995, str. 21), da so vrednote trajna prepričanja v pravilnost oziroma nepravilnost nečesa, kar je dobro za posameznike in širšo skupnost. Zato je zelo pomembno, da so znotraj podjetja vrednote poenotene.

Tabela 1: Najpogostejše vrednote/prepričanja, ki so značilna za podjetja

Vrednote/prepričanja	Definicija
Prilagodljivost	Sposobnost prilagajanja na nove okoliščine
Avtonomnost	Sposobnost delati samostojno
Kooperativnost	Sposobnost sodelovati z drugimi
Kreativnost	Sposobnost odkrivanja in razvijanja novih idej in postopkov
Enakost	Vsi imajo enake priložnosti in pravice
Poštenost	Biti odprt, odkrit in pošten pri svojem delu
Racionalnost	Sposobnost biti analitičen in logičen

Vir: Brown, 1995, str. 22

Naravnost povezuje vrednote in prepričanja s čustvi. Naravnost je čustveno vrednotenje in odzivanje na določene situacije. Naravnost se oblikuje skozi čas in izkušnje ali pa kot posledica neizkušenosti izvira iz stereotipov, zato je lahko velikokrat neprimerna in prenapljena. Primer: vodstvo je prepričano, da je potrebno zmanjšati režijske stroške na vseh področjih, da bi povečali dobičkonosnost, zaposleni pa so prepričani, da bi morali več vložiti v npr. oglaševanje. Prepričanje vodstva zaposleni vrednotijo negativno, zato bo naravnost do realizacije negativna.

Osnovne domneve so prepričanja v rešitve za temeljne probleme. Schein (1992, str. 14) meni, da je kultura podjetja zasnovana na spletu osnovnih domnev, ki so skupne vsem zaposlenim in vodijo njihova čustva in občutke o stvareh. Osnovne domneve se ločijo od prepričanj v treh točkah:

1. Prepričanja so zavedna in jih je lahko prepoznati, medtem ko so osnovne domneve nezavedne in jih je zelo težko prepoznati.
2. Prepričanja je lažje spreminjati kot osnovne domneve. Slednje so po definiciji nezavedne in je o njih težko govoriti.
3. Prepričanja so preproste zaznave v primerjavi z osnovnimi domnevami, ki vključujejo ne le prepričanja, ampak tudi interpretacijo le-teh prek vrednot in čustev.

Schein dalje meni, da lahko osnovne domneve opišemo s petimi dimenzijami, ki se medsebojno prepletajo in povezujejo:

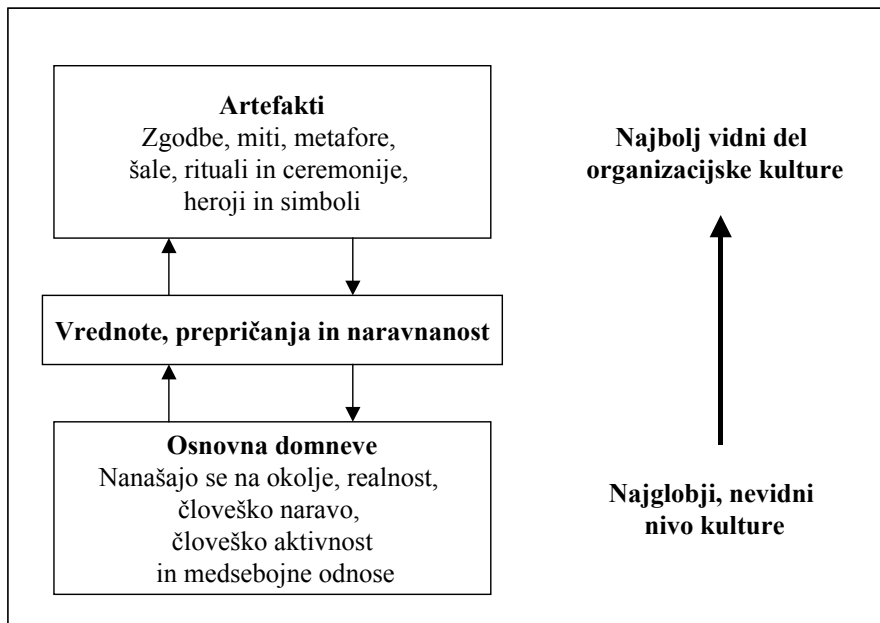
- človeški odnos do narave, ki se kaže v odnosu podjetja do okolja; ali podjetje obvladuje okolje ali pa meni, da mora sprejemati okolje in priložnosti, kot mu jih ta nudi;
- odnos do resničnosti in resnice, ki se kaže v tem, kaj podjetja sprejemajo za svojo resnico; ali je resnica samo čista dogmatična resnica ali je resnica dosežen skupni konsenz ali pa je resnica tisto, kar učinkuje;
- odnos do človeške narave, ki se kaže v tem kakšen odnos ima podjetje do človeške narave; nekatera podjetja izhajajo iz predpostavke, da so vsi ljudje leni, medtem ko v drugih podjetjih menijo, da so ljudje po naravi visoko motivirani;

nekatera podjetja menijo, da ljudi vodi le denar, spet druga pa, da ljudi vodi samopotrjevanje;

- odnos do človekovega delovanja, ki se kaže v razlikovanju pojmov »postati« in »biti«; nekatera podjetja cenijo iniciativnost zaposlenih za doseganje ciljev, medtem ko druga podjetja cenijo uravnoteženost delovanja v poslovnem in zasebnem življenju;
- odnos do medsebojnih človeških odnosov, ki se kaže v načinu dela in medsebojni komunikaciji v podjetju: nekatera podjetja poudarjajo individualizem, druga timsko delo in sodelovanje; v nekaterih podjetjih so odnosi prijateljski, v drugih pa strogo profesionalni in razumski.

Da bi lahko razumeli in razložili organizacijsko kulturo, je potrebno razumeti visoko kompleksnost in medsebojno povezanost vrednot, prepričanj in osnovnih domnev. Hkrati pa se moramo zavedati, da organizacijska kultura ni statični pojem, temveč se nenehno spreminja.

Slika 1: Nivoji organizacijske kulture in njihova medsebojna interakcija



Vir: Schein, 1992, str. 15

2.1.2 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture

V literaturi najdemo različno število dejavnikov, katerim različni avtorji pripisujejo pomembno vlogo pri razvoju organizacijske kulture. Perryer in Jordan (2002, str. 367) opisujeta šest dejavnikov, ki vplivajo na razvoj organizacijske kulture, v grobem pa sta jih razdelila na tiste, na katere podjetje teže oziroma ne more vplivati (starost in spol, etnični in etični dejavniki), in na tiste, prek katerih podjetje lahko vpliva na organizacijsko kulturo (dejavniki, povezani z delovnim razmerjem, socialno-ekonomski status zaposlenih ter drugi organizacijski dejavniki; glej Tabela 2). Drenan (1992) pa našteva kar dvanajst dejavnikov, ki so po njegovem mnenju ključni za njen nastanek (Tabela 2).

Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj in pojavnost organizacijske kulture

Drennan (1992)	Perryer in Jordan (2002)
1. Vpliv in dominantnost prvega človeka 2. Zgodovina in tradicija podjetja 3. Dejavnost – izdelki in storitve 4. Panoga in konkurenca 5. Kupci oziroma končni uporabniki 6. Informatika in sistem nadzora 7. Zakonski okvirji 8. Pričakovanja podjetja 9. Politika in procesi v podjetju 10. Organizacijski viri 11. Mehanizem motivacije in nagrajevanja zaposlenih 12. Cilji, vrednote in prepričanja znotraj podjetja	1. Starost in spol 2. Etnični dejavniki (<i>nacionalna in regionalna kultura, jezik, hrana, slog oblačenja, vera</i>) 3. Etični dejavniki (<i>vrednote, prepričanja, dojemanje in vedenje</i>) 4. Socialno-ekonomski dejavniki (<i>dohodek, moč zaposlenih, izobrazba, moč subkultur</i>) 5. Dejavniki, povezani z delovnim razmerjem (<i>pravice zaposlenih, delovni izzivi, motivacija in druge aktivnosti, povezane s človeškimi viri</i>) 6. Organizacijski dejavniki (<i>slog vodenja, poslanstvo in vizija, politika in strategija podjetja</i>)

Vir: Drenan, 1992; Perryer in Jordan, 2002, str. 367

Da bi poenotil pristop k proučevanju dejavnikov, je Brown (1995, str. 41) oblikoval tri ključne vire za nastanek organizacijske kulture, ki so po njegovem mnenju skupni vsem avtorjem in znotraj katerih lahko oblikujemo cel spekter dejavnikov, odvisno od pristopa in namena proučevanja. Viri za nastanek organizacijske kulture so:

1. *nacionalni in družbeni okvir, znotraj katerega podjetje deluje;*
2. *vpliv in dominantnost ustanovitelja in vodilnega človeka v podjetju;*
3. *panoga, znotraj katere podjetje razvija svojo dejavnost, konkurenca in širše družbeno okolje.*

V nadaljevanju tri ključne vire tudi podrobneje opisujem.

1. Nacionalni in družbeni okvir

Vpliv nacionalne kulture (vrednot, prepričanj ...) je eden najpomembnejših in najbolj zakoreninjenih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. Nacionalna kultura je kontekst, v katerem podjetje deluje. Določa temeljne vzorce vedenja, opredeljuje medsebojne odnose in pravila delovanja ljudi v nekem družbenem okolju (Hofstede, 2001, str. 9).

Nacionalna kultura neposredno vpliva na delovanje podjetja, na njegovo strategijo, strukturne sisteme in organizacijsko kulturo. Podjetje sicer lahko nekoliko odstopa od prevladujočih kulturnih norm in vrednot nekega okolja, ne more pa delovati v nasprotju z njimi – obstajati mora neka »kulturna usklajenost« med podjetjem in kulturo okolja (Zagoršek in Štemberger, 2005).

Slika 2: Vpliv nacionalne kulture na podjetje



Vir: Zagoršek in Štemberger, 2005, str. 59

Nacionalna kultura vpliva na podjetje tudi posredno, prek konkurenčnega okolja. Določa naravo in vedenje tekmecev, dobaviteljev, kupcev in seveda tudi vlade in drugih državnih institucij.

Pomembne raziskave o kulturi podjetij, ki so bile vezane predvsem na iskanje kulturnih razlik v podjetjih na nacionalni ravni, sta v osemdesetih letih prejšnjega stoletja neodvisno izvajala Geert Hofstede in William Trompenaars.

Hofstede (1985, str. 347) je na osnovi raziskav (t. i. »Value survey module«) med več kot 116.000 zaposlenimi v podjetju IBM opredelil štiri osnovne dimenzije:

1. *porazdelitev moči* je stopnja, do katere so posamezniki pripravljeni sprejeti neenakosti v družbi;
2. *izogibanje negotovosti* je stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno in se izogibajo nestrukturiranim, nepreglednim in negotovim okoliščinam;
3. *individualizem proti kolektivismu* je stopnja, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kakor kot člani družbe. Nanaša se na moč povezave med ljudmi v družbi;
4. *moškost proti ženskosti* je stopnja, do katere v družbi prevladujejo moške vrednote, kot so dosežki, neodvisnost, materialni uspeh, oziroma ženske vrednote, kot so dobri odnosi, sodelovanje in kakovost življenja.

Pozneje je dodal še peto dimenzijo, *dolgoročno proti kratkoročno usmerjenost*, ki predstavlja stopnjo do katere so se ljudje pripravljeni odreči kratkoročnim dosežkom v korist dolgoročnih. Kot zelo pomembna se je pokazala predvsem v hitro razvijajočih se azijskih državah (Hofstede, 1990, str. 289).

V istem obdobju je obsežne raziskave opravljal tudi Trompenaars (1993, str. 8), ki je ločil sedem temeljnih dimenzij nacionalne kulture:

1. *Univerzalizem ali partikularizem* je stopnja, do katere veljajo uniformirana, uveljavljena pravila, standardi in vrednote. V nasprotju z univerzalizmom, so v kulturah, kjer je izražen partikularizem, na prvem mestu okoliščine in odnosi med ljudmi.

2. *Individualizem ali kolektivizem* je stopnja, do katere dajejo ljudje prednost sebi - posamezniku pred skupnostjo. Ta dimenzija je identična Hofstedejevi.
3. *Nevtralnost ali čustvenost* je stopnja, do katere so odnosi med ljudmi objektivni, nepristranski, v nasprotju s kulturami, kjer je čustvenost in subjektivnost v odnosih na prvem mestu.
4. *Specifičnost ali prepletenost* je stopnja ločevanja med različnimi področji življenja in dela. V specifičnih kulturah je prisotno dosledno ločevanje osebnih in poslovnih odnosov; v prepletenih kulturah so različne vrste odnosov med seboj prepletene.
5. *Dosežek ali status* je stopnja, ki opredeljuje, ali družba vrednoti ljudi glede na njihove dosežke ali glede na status, ki so si ga pridobili na več mogočih načinov.
6. *Časovna usmerjenost* je stopnja, ki odraža pomembnost preteklosti, sedanjosti in prihodnosti v določeni družbi. Ločimo zaporednost, kjer je čas dojet kot sosledje dogodkov, na drugi strani pa sočasnost, kjer preteklost in pričakovana prihodnost oblikujeta dogajanje v sedanjosti.
7. *Odnos do zunanjega okolja* je stopnja, ki odraža dojemanje naravnega okolja. Mehanske družbe gledajo na okolje kot na stroj, ki ga je mogoče voditi in nadzorovati, organske družbe pa kot na živ mehanizem, ki ga je potrebno vzdrževati in z njim sodelovati.

Delo obeh avtorjev je imelo pomemben vpliv na razmišljanje o organizacijski kulturi, saj se nacionalna kultura odraža v njej. Razumevanje nacionalne kulture in njenega vpliva je še posebej pomembno v mednarodnih podjetjih, predvsem takrat, ko vstopajo na tuji trg, da upoštevajo, kaj lahko v podjetjih v različnih državah pričakujejo (z vidika nacionalnega konteksta). Čeprav gre v moji nalogi za primerjavo dveh mednarodnih podjetij oziroma njunih podružnic v tuji državi, vpliv nacionalne kulture ni bil predmet mojega proučevanja.

2. Vpliv in dominantnost ustanovitelja in/ali vodilnega človeka v podjetju

Vsako podjetje je ustanovljeno na pobudo posameznika ali skupine ljudi, ki postavi njegove temelje: vizijo, poslanstvo, način pristopa na trgu, strateške cilje, način ter pravila delovanja. Ustanovitelji podjetij imajo (skoraj) edini možnost, da podjetje zgradijo izključno po svoji podobi. Tudi sami so pripadniki določene nacionalne kulture, zato se njihova kultura odraža tudi v kulturi podjetja, tudi ko se ta internacionalizirajo.

Uspešno podjetje ponavadi preživi svojega ustanovitelja, njegovi nasledniki pa imajo precej težjo nalogo; v podjetju se morajo tudi sami najprej socializirati, vsaj do določene mere sprejeti obstoječe vzorce ter jih šele nato počasi spreminjati k tistim organizacijskim oblikam, h katerim stremijo. Če je vodilna oseba v podjetju karizmatična in močna ter jasno izraža svoje vrednote (ki so družbeno sprejemljive in favorizirane), potem je velika verjetnost, da bo njegove vrednote prevzelo celotno podjetje, veliko večja. Bolj kot ima vodilni jasno vizijo in pot, jasnejša bo organizacijska kultura celotnega podjetja (Davis, 1984, str. 8).

Med takšnimi karizmatičnimi ustanovitelji podjetij v svetu so Henry Ford (Ford Motor Company); Gerard in Anton Phillips (Phillips) in drugi.

3. Panoga, znotraj katere podjetje razvija svojo dejavnost, konkurenca in širše družbeno okolje

Panoga, v kateri podjetje deluje, ima zelo pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture v podjetju. Zahteve trga v storitveni panogi so drugačne kot npr. v proizvodni panogi; prav tako se razlikuje delovanje organizacij v javnem sektorju od podjetij v zasebnem sektorju.

Skladno z okoljem, so podjetja v različnih panogah razvijala drugačne vrednote Gordon (1985, str. 20). Podjetja v javnih sektorjih, ki so se razvijala v relativno počasi spreminjajočem se okolju, cenijo vrednote, kot so stabilnost, jasna komunikacija in sistem nagrajevanja ter možnost stabilnega napredovanja. Na drugi strani so podjetja v zelo konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju razvijala drugačne vrednote: inovativnost, tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom.

Pomembno vlogo pri nastanku organizacijske kulture v vseh podjetjih in organizacijah pa imajo tudi vsi posamezniki in skupine, ki so kakorkoli vpleteni v njihovo delovanje:

- *Kupci* so za večino podjetij središče njihove pozornosti. Predvsem podjetja v izredno konkurenčnem okolju nenehno iščejo možnosti za povečanje njihovega zadovoljstva, z razvijanjem novih izdelkov in storitev.
- *Vladne organizacije* imajo močan vpliv na delovanje podjetij prek zakonov in drugih mehanizmov, ki narekujejo okvirje za delovanje podjetij: npr. Zakon o varstvu konkurence, Zakon o monopolu, itd.
- Skrb za *širše družbeno okolje* ima pomemben vpliv na integracijo podjetij v družbo. Družbena skrb za brezposelne, invalide, ženske, okolje, ekologijo in zdravo prehranjevanje spodbuja podjetja, da te pobude vključijo v svoje delovanje.
- *Lastniki* (delničarji podjetij) imajo relativno malo vpliva na organizacijsko kulturo podjetja, razen kadar gre za zasebno lastništvo podjetja (npr. podjetje je v lasti ene družine) oziroma kadar podjetju preti nevarnost prevzema.
- *Profesionalne organizacije in združenja* imajo močan vpliv predvsem v specializiranih panogah in profesijah (npr. zdravniki, odvetniki, arhitekti ...). Vedno pogostejša pa so tudi združenja menedžerjev. Njihov namen je predvsem izmenjava izkušenj ter razvijanje skupne profesionalne kulture in vrednot, kot so: rast in dobičkonosnost, stroškovna učinkovitost, sodelovanje in zvestoba podjetju.

4. Drugi dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture

Tudi starost in spol imata vpliv na organizacijsko kulturo. Znano je, da se moški in ženske razlikujejo v dojemanju in reševanju moralnih in etničnih vprašanj (Perryer, Jordan, 2002, str. 369). Moški dajejo večjo težo pravilom, pravicam in pravičnosti, medtem ko se ženske bolj posvečajo medsebojnim odnosom, sočustvovanju in skrbi. To lahko pripišemo socializaciji v otroštvu, ko se deklice in dečke uči različnih vzorcev vedenja, ki naj bi bili primerni zanje. Tudi starost zaposlenih vpliva na organizacijsko kulturo, ker imajo različne generacije različne izkušnje in posledično tudi različen pogled na iste stvari. Peterson (2001, str. 226) ugotavlja, da so starejše generacije bolj stabilne, imajo izoblikovana prepričanja in so manj dovzetne za vpliv okolice. Po drugi strani pa so mlajše generacije bolj fleksibilne, inovativne in pripravljene sprejemati nove izzive ter oblike dela.

Za podjetja pa so posebej pomembni dejavniki, na katere lahko tudi sama vplivajo. Le-ti so povezani z *delovnim razmerjem, socialno - ekonomskim statusom zaposlenih in drugimi organizacijskimi dejavniki*. Vse aktivnosti podjetja, ki so povezane z zaposlenimi (pravice zaposlenih, njihov status v podjetju, delovni izzivi, možnost za razvoj ...), jasno odražajo, kaj je podjetju v resnici pomembno in kaj so tiste prave vrednote vodilnih, ki so podlaga za delovanje vseh v podjetju. Močno povezavo med delovanjem podjetja in organizacijskimi dejavniki, predvsem filozofijo vodilnega menedžmenta, je ugotovil tudi Hofstede (1990, str. 306). Ustrezen način vodenja in moralna prepričanja, ki jim sledi vodstvo podjetja, so pogoj za oblikovanje zelene organizacijske kulture v podjetju. Zaposleni namreč delujejo v okviru norm in pravil, ki so posledica strategije in vrednot podjetja oz. njegovega vodstva. Če so ti okvirji postavljeni v skladu s pričakovanji zaposlenih, lahko govorimo v spodbudnih organizacijskih dejavnikih, v nasprotnem primeru pa lahko pomenijo veliko oviro pri oblikovanju organizacijske kulture. Pomembno je, da se podjetja zavedajo, da lahko ravno prek teh dejavnikov sama najbolj vplivajo na razvoj zelene organizacijske kulture.

2.1.3 Moč organizacijske kulture

V vsaki kulturi obstaja množica različnih vrednot, prepričanj in norm, saj se ljudje med seboj razlikujemo tudi zaradi osebnostnih lastnosti in edinstvenih izkušenj. Kljub temu pa je večina družbenih vrednot, prepričanj in norm skupnih večini ljudi.

Chatman in Eunyong Cha (2003, str. 23) menita, da se moč organizacijske kulture odraža v dveh dimenzijah: homogenosti vrednot med zaposlenimi in v intenziteti zagovarjanja teh vrednot. Če sta homogenost in intenziteta vrednot v podjetju visoki, lahko govorimo o močni organizacijski kulturi, če pa dimenziji nista izraziti, govorimo o šibki organizacijski kulturi. V nekaterih podjetjih so vrednote med zaposlenimi zelo nehomogene, izražajo pa se zelo intenzivno. V takšnem primeru so lahko odnosi v podjetju zelo napeti.

Intenziteta čustvenega doživljanja je zelo kompleksna. Brown (1995, str. 75) jo deli na dve komponenti: globino in širino. Kultura je močna, če se dotika naših najglobljih prepričanj (osnovnih domnev), in manj močna, če vpliva »le« na našo naravnost do stvari. Širina intenzitete pa pomeni, koliko naših vrednot je vpetih v doživljanje; več jih je, močnejše se kultura izraža.

Moč organizacijske kulture lahko prikažemo z Gaussovo krivuljo normalne distribucije, ki kaže odstopanja od povprečja. Kulture z bolj položno krivuljo imajo večjo variabilnost okoli povprečja in so šibkejšje od tistih z manjšo variabilnostjo.

Močna organizacijska kultura ima svoje prednosti in slabosti, vse pa se ponavadi izrazijo sorazmerno z njeno močjo. Organizacijska kultura izraža identiteto podjetja. Je tisto, kar podjetje loči od drugega, ga naredi edinstvenega. Zaradi tega v zaposlenih vzbuja ponos in predanost podjetju ter povečuje učinkovitost medsebojnih interakcij. Močna organizacijska kultura je tudi učinkovito nadomestilo za nadzor. Bolj kot zaposleni ponotranjijo norme in vrednote, manj formalnega nadzora je potrebnega. Dejstvo je tudi, da se kupci oziroma stranke raje obračajo na podjetja, ki imajo močno in prepoznavno organizacijsko kulturo (Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, str. 115).

Po drugi strani pa organizacijska kultura že sama po sebi zmanjšuje raznolikost v podjetju. S tem ko se ljudje poenotijo v ključnih vrednotah, normah in vedenjskih vzorcih, se učinkovitost lahko poveča, vendar pa se raznolikost zmanjšuje. Enako se zgodi s kreativnostjo in novimi idejami, ki trčijo ob nepremagljivo oviro utečenih navad in rutin. To je lahko nevarno, če pride do sprememb v okoliščinah ali pogojih poslovanja, ki zahtevajo takojšnjo prilagoditev. V takih primerih lahko kultura postane glavni zaviralec sprememb. Tak primer je podjetje IBM, ki ob zaostreni konkurenci na trgu zaradi močne inženirske kulture ni zmozel narediti preobrata v delovanju, dokler ni prišlo do zamenjave vodstva.

Čeprav ji danes vodilni v podjetju posvečajo premalo pozornosti, ima organizacijska kultura velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja. Kultura, ki je usklajena s strategijo podjetja, je lahko pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja ali pa lahko pomeni veliko oviro za uveljavitev naprednih sprememb v podjetju.

2.2 Metodologije za proučevanje organizacijske kulture

Kultura je prav zaradi svoje neotipljivosti na eni in celovitosti na drugi strani, zelo kompleksen pojav. Da bi resnično razumeli kulturo, je potrebno preživeti znotraj nje veliko časa in spoznati njene posebnosti na vseh ravneh.

Za proučevanje organizacijske kulture so primerni tako *kvalitativni* kot *kvantitativni pristopi*.

Kvalitativni pristopi, kot so opazovanje, polstrukturirani intervjuji ali fokusne skupine so bogat vir poglobljenih informacij o delovanju podjetja. Njihova prednost je predvsem v tem, da z njimi dobimo veliko informacij o posebnostih podjetja, slišimo zgodbe in legende, spoznavamo mite in heroje, ki jih kvantitativne metode ne zajamejo. Slabost kvalitativnih metod pa je, da so lahko subjektivne in pristranske, saj v njih sodeluje le določen krog ljudi.

Kvantitativni pristopi so ponavadi v obliki strukturiranih vprašalnikov. Prednost kvantitativnih pristopov je v tem, da zajamejo širši krog zaposlenih in omogočajo primerjave. Njihova slabost pa je, da lahko hitro spregledajo posebnosti posameznega podjetja, saj ne zajamejo različnih zgodb, mitov, ritualov in drugih običajev v podjetju.

Kultura je preveč kompleksen pojem, da bi jo lahko v celoti opisali z izbiro kateregakoli modela, ki je predstavljen v nadaljevanju. V vsakdanjem življenju podjetij težko najdemo »čiste« kulture, saj ima vsako podjetje tudi svoje posebnosti. Zato moramo uporabljene modele gledati bolj kot pripomočke za pogled na kulturo podjetja z določene perspektive, ki nam omogoča primerjave in predstavlja izhodišče za nadaljnje postopanje. V praksi je zato najbolje kombinirati kvantitativne in kvalitativne pristope (Zagoršek, Štembeger, 2005, str. 67).

2.2.1 Pregled literature o metodologiji proučevanja organizacijske kulture

V zadnjih desetletjih so številni avtorji razvijali modele za *kvantitativno proučevanje* organizacijske kulture. Skupno vsem modelom je, da poskušajo kulturo »razbiti« na *nekaj temeljnih dimenzij*, ki odražajo osnovne kulturne značilnosti in ki jih je mogoče meriti in primerjati.

Zagoršek in Štemberger (2005) delita kvantitativne metodologije v dve kategoriji:

➤ Metodologije, ki slonijo na eni ali dveh bipolarnih dimenzijah

V to skupino uvrščamo metodologije, ki skušajo na podlagi ene ali dveh bipolarnih dimenzij identificirati več »kulturnih tipov«. V praksi se kaže, da nobena organizacija oziroma podjetje nima izraženega samo enega kulturnega tipa ampak tudi več, pri čemer sta eden ali dva bolj izrazita kot drugi.

Pregled avtorjev in njihovih kulturnih tipologij prikazuje Tabela 3. V nadaljevanju poglavja je podrobneje predstavljena tipologija, ki jo je razvil Quinn s sodelavci (Quinn in Rohrbaugh, 1983; Quinn in McGrath, 1985; Quinn in Cameron, 1998) in ki je uporabljena tudi v raziskovalnem delu magistrskega dela.

Tabela 3: pregled avtorjev in njihovih metodologij za definiranje kulturnih tipov na podlagi ene ali več bipolarnih dimenzij

Avtor	Dimenzije za raziskovanje	Kulturni tipi
Harrison (1972), Handy (1978)	➤ Porazdelitev moči	➤ Kultura moči ➤ Kultura vlog ➤ Kultura naloge ➤ Kultura osebnosti
Deal, Kennedy (1982)*	➤ Stopnja pripravljenost na tveganje ➤ Hitrost sprejemanja povratnih informacij	➤ »Mačo« (»the tough-guy«) ➤ »Trdo delo/trda igra« (»work hard/play hard« culture) ➤ »Premagaj podjetje« (»bet your company« culture) ➤ »Kultura procesov« (»the process« culture)
Scholz (1987)*	➤ Spreminjanje podjetja skozi čas	➤ Stabilna ➤ Reaktivna ➤ Raziskovalna ➤ Kreativna ➤ Predvidljiva
	➤ Vpliv notranjega okolja	➤ Proizvodna ➤ Birokratska ➤ Profesionalna
	➤ Vpliv zunanjega okolja	➤ Povzete po Dealu in Kennedy-ju: (»Mačo«, »Trdo delo/trda igra«, »Premagaj podjetje«, »Kultura procesov«)
Quinn, Cameron (1998)	➤ Fleksibilnost in preudarnost ali stabilnost in nadzor	➤ Klan ➤ Adhocracija ➤ Trg

	➤ Osredotočenost navzven in diferenciacija ali osredotočenost navznoter in integracija	➤ Hierarhija
Trompenaars, Wolliams (2004)	➤ Močna ali šibka formalizacija ➤ Močna ali šibka centralizacija	➤ Inkubator ➤ Voden izstrelek ➤ Eifflov stolp ➤ Družina

Vir: *povzeto po Brown, 1995, str. 70-72; Harrison, (1972); Handy (1978); Trompenaars, Wolliams, (2004)

➤ Metodologije, ki sledijo tradiciji raziskovanja nacionalnih kultur

Avtorji in metodologije, ki jih uvrščamo v to kategorijo, želijo opisati organizacijsko kulturo podjetja na podlagi bipolarnih dimenzij, ki kažejo na vedenjske vzorce in prakse podjetja. Te dimenzije služijo za primerjavo med različnimi podjetji ali različnimi deli podjetja. Avtorji pri tem izbirajo različno število dimenzij.

Eno najbolj razširjenih metodologij v praksi je razvil Hofstede (1990). Opredelil je šest dimenzij organizacijske kulture, ki temeljijo na preverjanju vedenjskih vzorcev zaposlenih. Njegova metodologija bo podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

Gordon (1985, str. 103) je v svoji metodologiji opredelil enajst dimenzij kulture, ki se odražajo v delovanju podjetja: *jasnost in usmerjenost, organizacijske dosežke, integracijo, komunikacijo z vodilnimi, spodbujanje samoiniciative posameznika, reševanje konfliktov, jasnost vizije, strateški poudarek, usmerjanje aktivnosti, nagrajevanje in upravljanje s človeškimi viri.*

House je s sodelavci (2002, str. 3 - 10) proučeval vpliv kulture na vodenje srednjega menedžmenta. V model za merjenje organizacijske kulture so vključili osem dimenzij: *usmerjenost v prihodnost, izogibanje negotovosti (nenaklonjenost tveganju), porazdelitev moči, individualizem ali kolektivizem, usmerjenost v uspešnost, enakopravnost spolov, asertivnost (samozavestnost in trdnost) in humanost.*

Ključna vprašanja, ki se porajajo avtorjem pri postavljanju modelov in definiranju različnih dimenzij, pa tudi njihovim uporabnikom iz prakse, so: *Ali so izbrane dimenzije res prave? Ali resnično merijo tisto, kar mislimo, da merijo? Ali je smiselno meriti organizacijsko kulturo z enakimi dimenzijami kot merimo nacionalno kulturo?*

Hofstede (1990, str. 287) npr. meni, da organizacije lahko vplivajo na najbolj vidne plasti organizacijske kulture, ne pa na vrednote in norme ljudi. Do podobnih zaključkov je prišla tudi skupina raziskovalcev (Zupan s sod., 2005a, str. 342), ki so v svoji raziskavi o organizacijski kulturi podjetij v Skupini Helios ugotovili, da je nacionalna kultura sicer pomemben dejavnik, vendar pa bolj vpliva na dimenzije osebne kulture, medtem ko so profili organizacijske kulture samo delno odraz vpliva nacionalne kulture. Podjetja lahko z organizacijskimi dejavniki vpliv nacionalne kulture celo zmanjšajo.

Na drugi strani pa npr. House in sodelavci (2002, str. 3 - 10) menijo, da je kultura kompleksna, skupna vsem pripadnikom neke skupine in jo moramo gledati kot celoto. Zato so v model vključili dimenzije, ki so odvisne od nacionalne kulture, in tiste, ki so posledica določenih organizacijskih praks. Na podlagi teh dimenzij so opredelili šest slogov vodenja: *karizmatično, timsko, samovarovalno, participativno, humano in avtonomno.*

V literaturi je mogoče zaslediti še veliko avtorjev, ki so postavljali ali dopolnjevali različne metodologije in iskali najprimernejše dimenzije za opredelitev organizacijskih kultur. Kot že omenjeno, se bom osredotočila na dva modela, na katerih je zasnovan tudi empirični del magistrskega dela: model kulturnih dimenzij (Hofstede, Neuijen, 1990; Verbeke, 2000) in model nasprotujočih si silnic (Quinn in Cameron, 1998).

2.2.2 Model nasprotujočih si silnic

Model nasprotujočih si silnic (angl. »*Competing values framework*«) se je razvil kot rezultat iskanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Model je v osemdesetih letih 20.-stoletja razvijal Quinn s sodelavci (Quinn in Rohrbaugh, 1981 in 1983; Quinn in McGrath, 1985; Quinn in Cameron, 1998).

Model temelji na dveh dimenzijah, ki ju opisujeta dve nasprotujoči si vrednoti. Ti dve imata ključni vpliv na uspešnost podjetja:

1. fleksibilnost in preudarnost proti stabilnosti in nadzorovanju

Dimenzija razlikuje na eni strani uspešnost podjetja, ki jo odlikujejo fleksibilnost, dinamičnost in preudarnost, v nasprotju z uspešnostjo, ki je posledica stabilnosti, reda in nadzora.

Nekatera podjetja so lahko uspešna, če so se sposobna hitro prilagajati in spreminjati (kot npr. Microsoft, Nike), pri drugih pa je ključna njihova stabilnost, predvidljivost, uniformiranost (npr. državne organizacije).

2. osredotočenost navzven in diferenciacij proti osredotočenosti navznoter in integraciji

Dimenzija razlikuje na eni strani uspešnost podjetja, ki poudarja zunanjo osredotočenost, diferenciacijo in tekmovalnost, v nasprotju z uspešnostjo, ki temelji na notranji osredotočenosti, integraciji, enotnosti. Nekatera podjetja so uspešna, ker imajo privzete značilnosti, po katerih se razlikujejo od drugih (npr. IBM – way, HP – way ...). Druga podjetja pa so uspešna prav zato, ker so se sposobna osredotočiti in prilagajati trgu (npr. Toyota; »think global, act local«).

Slika 3: Kulturni tipi po modelu nasprotujočih si silnic



Vir: Quinn, Cameron (1998, str. 32)

Na osnovi teh dveh dimenzij model deli organizacijske kulture v štiri kategorije:

1. Klan ali kultura človeških odnosov (angl. »human relations model«)

Temeljne vrednote: *fleksibilnost, prilagodljivost in osredotočenost navznoter, integracija*. Klan predstavlja podjetje, ki deluje po podobnih načelih kot razširjena družina. V takšni organizaciji prevladujejo skupne vrednote, cilji, povezanost, sodelovanje, visoka stopnja moralne odgovornosti in občutek pripadnosti skupini. Značilnost klana je razvijanje zaposlenim prijaznega okolja, spodbujanje partnerskih odnosov s kupci in poslovnimi partnerji, spodbujanje pripadnosti ter delegiranje odgovornosti z višjih ravni podjetja navzdol. Odločitve so ponavadi posledica skupnega konsenza, vodenje pa se nanaša predvsem na podporo in skrb za zaposlene. V *klanu* so kriteriji za učinkovitost podjetja: medsebojna povezanost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in timsko delo. Vključevanje zaposlenih spodbuja njihovo pripadnost in odgovornost.

2. Adhocracija ali odprt sistem (angl. »open system model«)

Temeljne vrednote: *fleksibilnost, prilagodljivost in osredotočenost navzven, diferenciacija*. Kultura adhocracije je prilagojena sodobnemu, turbulentnemu in izredno konkurenčnemu okolju. Oznaka kulturnega tipa izhaja iz besede »ad hoc«, ki se nanaša na začasno, specializirano in dinamično delo. Takšna podjetja razvijajo nove produkte in storitve, ki jih hitro prilagajajo spremenjenim potrebam trga ter vedno znova iščejo nove priložnosti in niše. Spodbujajo prilagodljivost, kreativnost, individualizem in nagnjenost k tveganju v negotovem in dvoumnem poslovnem okolju. Nimajo formalne organizacijske strukture, ampak so vloge zaposlenihčasne. So izjemno fleksibilne in so se sposobne popolnoma spremeniti, ko se znajdejo v novih okoliščinah. Moč ne izhaja iz hierarhije, ampak je posledica karizme in zaupanja v znanje. Posameznika se vrednoti glede na njegov vložen trud in prispevek, ne pa toliko glede na končni rezultat. *Adhocracija* najbolj ceni nove rešitve, nove produkte in storitve, inovativne rešitve problemov, kreativne ideje in rast na novih trgih kot najboljše kriterije za učinkovitost.

3. Trg ali kultura racionalnih ciljev (angl. »rational goal model«)

Temeljne vrednote: *stabilnost, nadzor in osredotočenost navzven, diferenciacija*. Za to obliko organizacijske kulture je značilna osredotočenost na zunanje okolje in na transakcije z zunanjimi deležniki podjetja. Glavni cilji so doseganje konkretnih rezultatov - dobičkonosnost, tržna moč in dobra baza kupcev. Zaposleni so povezani v duhu zmagovanja, njihovi glavni vrednoti sta produktivnost in tekmovalnost. Kriteriji učinkovitosti v *kulturi trga* so: doseganje rezultatov in ciljev, premagovanje konkurence, povečevanje tržnega deleža in doseganja velikega donosa na kapital. Konkurenca spodbuja produktivnost in učinkovitost.

4. Hierarhija ali kultura internih procesov (angl. »internal process system«)

Temeljne vrednote: *stabilnost, nadzor in osredotočenost navznoter, integracija*. Za kulturo hierarhije je značilna visoka stopnja stabilnosti in nadzora ter visoka stopnja notranje osredotočenosti. Hierarhičen tip kulture je ponavadi značilen za velika podjetja in vladne organizacije, kjer je veliko standardiziranih, formaliziranih in utečenih procesov, ki narekujejo ljudem, kako in kaj delati. Vloga menedžerjev je

predvsem organiziranje in koordiniranje procesov. Zaradi teh značilnosti takšno podjetje uspešno deluje v stabilnem in predvidljivem okolju, manj pa v okolju, ki zahteva prilagodljivost.

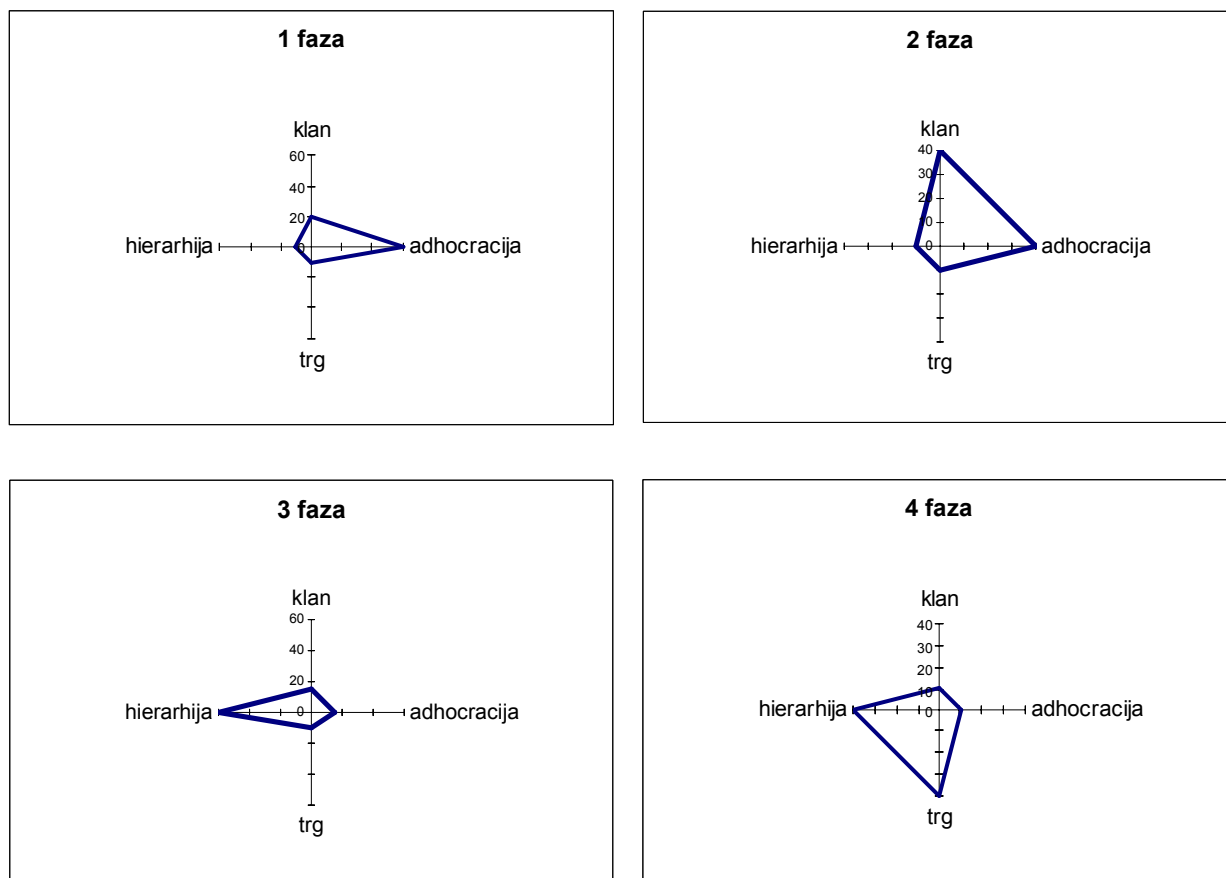
Kriteriji učinkovitosti v *hierarhični kulturi* so: predvidljivost, doslednost in tekoče delovanje procesov. Kontrola je najboljša metoda za uspeh. To ustreza podjetjem, ki jim je bolj kot fleksibilnost pomembno, da so procesi izvedeni brez napak.

Razvojni krog organizacijske kulture

Hote ali nehote, zavedno ali nezavedno - kultura podjetja se skozi čas spreminja. Če spremljamo mlado ali majhno podjetje v njegovem razvojnem ciklusu, opazimo trend spreminjanja organizacijske kulture (Slika 4). V prvih fazah razvojnega ciklusa (*faza 1*), so podjetja izrazito adhocrativno usmerjena – brez formalne strukture, usmerjena k inovativnemu reševanju problemov in prilagajanju trgu. V majhnih podjetjih, igra vizija vodilnega človeka ključno vlogo. S časom se v podjetju razvije kultura klana (*faza 2*); ustvarijo se družinski odnosi, z močnim občutkom pripadnosti in medsebojne povezanosti. Prva večja kriza v podjetju nastopi, ko le-ta zraste do te mere, da mora postaviti bolj formalno organizacijsko strukturo, da bi lahko nadzorovalo učinkovitost procesov in odgovornosti zaposlenih. Potrebna je vzpostavitev »reda«, zato je nujen preobrat k določeni hierarhični strukturiranosti (*faza 3*). To je ponavadi najbolj kritično obdobje v podjetju, saj zaposleni začutijo, da se izgublja občutek medsebojne povezanosti in pripadnosti. Preobratu v hierarhično kulturo sledi tudi povečana usmerjenost na trg (*faza 4*) – k doseganju rezultatov in konkurenčnosti.

To je cikel, ki je naravna pot razvoja vsakega podjetja. Da bi podjetje ohranilo kulture, ki so pomembne za njegovo »večno mladost«, se morajo vodilni tega procesa zavedati in ga usmerjati. Ko podjetje doseže zrelo fazo, ko sta močni kulturi hierarhija in trg, je takšno organizacijsko kulturo zelo težko spremeniti. Potrebno je ogromno energije in časa, da bi takšno kulturo zopet spremenili. Največkrat tega časa, v trenutku, ko se podjetje začne zavedati stanja, ni več. Poleg tega se kultura v zrelih organizacijah sicer lahko spreminja, vendar v veliko bolj nepredvidljivih smereh. Zato je pomembno, da podjetje v fazi zorenja organizacijske kulture spodbuja prisotnost vseh štirih tipov, saj to pomeni veliko večjo fleksibilnost v trenutku, ko je to potrebno (ko se npr. spremenijo razmere na trgu). Nekatera podjetja zato zavestno razvijajo subkulture znotraj posameznih divizij – npr. razvojni oddelek deluje bolj adhocrativno, medtem ko je na področju npr. financ potrebna visoka strukturiranost in nadzor (Quinn, Cameron, 1998, str. 48).

Slika 4: Faze razvojnega ciklusa organizacijske kulture



Vir: Quinn, Cameron, 1998, str. 50

Uporabna vrednost modela

Model nasprotujočih si silnic je zelo dobra metodologija za različne namene proučevanja kulture v podjetju, med drugim za:

- *ugotavljanje prevladujočega kulturnega tipa v podjetju in moči tipa, ki je prevladujoč*

Raziskava je pokazala (Quinn, Cameron, str. 40), da ima več kot 80 odstotkov podjetij razvit prevladujoč kulturni tip, lahko pa se pojavlja tudi več kulturnih tipov hkrati. Organizacije, ki nimajo izrazitega prevladujočega kulturnega tipa, imajo ponavadi nejasen odnos do organizacijske kulture ali pa enakovredno poudarjajo vse štiri kulturne tipe.

- *primerjavo z drugimi podjetji iz iste ali podobne panoge in primerjavo s trendi v panogi*
- *proučevanje razlik med trenutnim stanjem in želenim (ali primerjanim)*

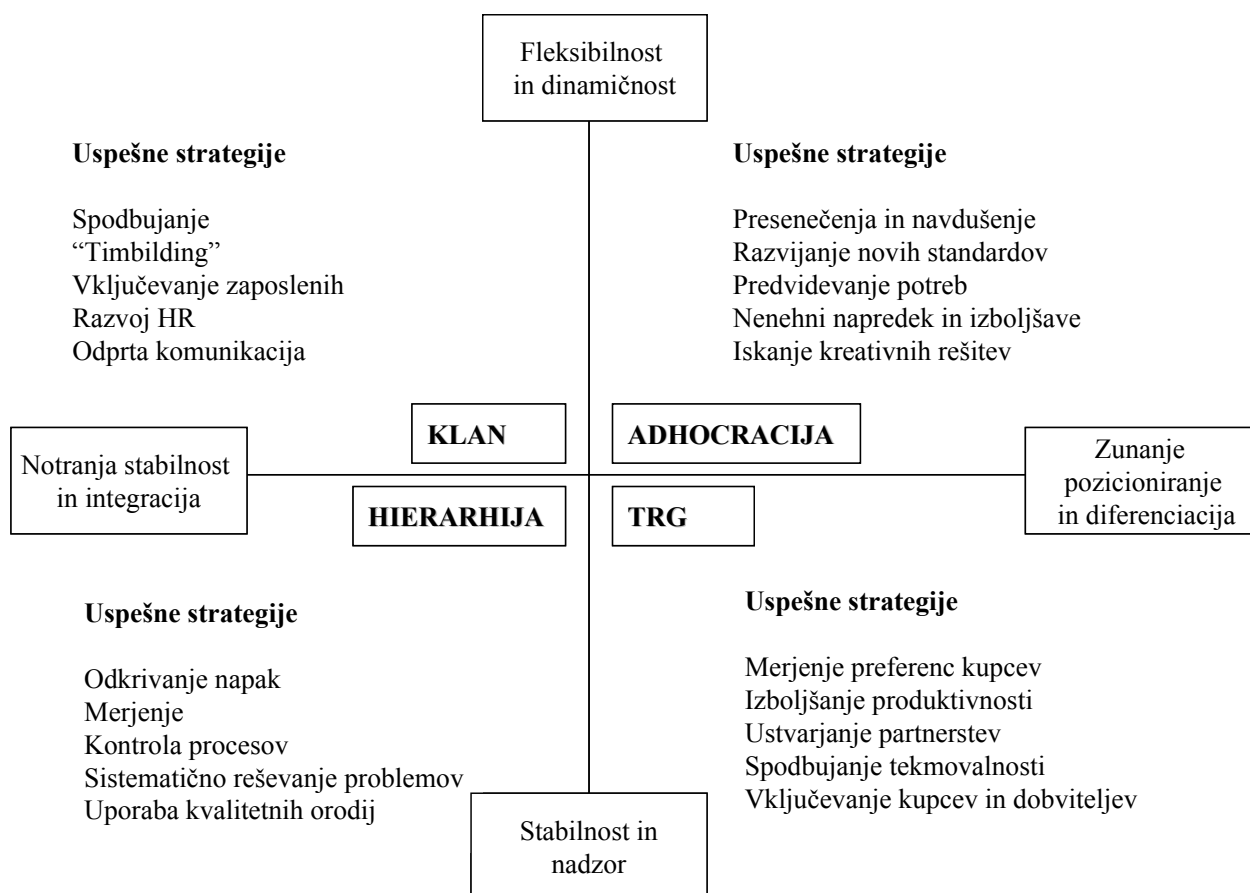
Model je uporaben za proučevanje razlik med obstoječim in želenim stanjem v podjetju (celotnega podjetja ali pa med različnimi nivoji v podjetju – npr. med vodstvom in operativnim nivojem) ter za primerjavo različnih subkultur znotraj podjetja in ugotavljanje razlik med njimi.

➤ *primerjavo med kulturnimi profili podjetja in načini vodenja*

Raziskave so pokazale, da so uspešnejši tisti menedžerji, ki uporabljajo slog vodenja, ki sovпада s kulturnim tipom podjetja. V *hierarhični kulturi* so najboljši menedžerji, ki so dobri organizatorji, nadzorniki in koordinatorji. V *klanu* so najbolj uspešni menedžerji, ki so dobri motivatorji, mentorji in »timbilderji«. V *adhocraciji* so najboljši menedžerji, ki so vizionarji, inovativni in kreativni, pripravljeni sprejemati izzive in so usmerjeni v prihodnost. V kulturi *trg* so uspešni menedžerji zahtevni, tekmovalni, dobri pogajalci in motivatorji, znajo delegirati naloge in dosežati rezultate.

Raziskave so pokazale, da se višji menedžment in srednji menedžment razlikujeta tudi po tem, katere načine vodenja uporabljata. Višji menedžment se zadržuje bolj v zgornjih kvadrantih in uporablja načine vodenja značilne za klan in adhocracijo (so bolj inovatorji, spodbujevalci sprememb). Srednji menedžment pa se zadržuje bolj v spodnjih kvadrantih in uporablja načine vodenja, značilne za trg in hierarhijo (so nadzorniki, stremijo k produktivnosti in stabilnosti sistema). Najbolj uspešni so tisti menedžerji, ki znajo delovati v vseh štirih kulturnih tipih podjetij; ki znajo biti nepopustljivi, »mehki«, inovativni in dobri nadzorniki hkrati. Sposobnosti in lastnosti menedžerja so še posebno pomembne pri spreminjanju kulture podjetij. Menedžer, ki ima specifičen način vodenja, npr. hierarhičen, bo težko vodil proces spreminjanja organizacijske kulture v npr. tržno.

Slika 5: Organizacijska kultura in uspešne strategije vodenja



Vir: Quinn, Cameron, 1998, str. 41

2.2.3 Model kulturnih dimenzij po Hofstedu

Kot bilo že omenjeno v začetku poglavja, se je Hofstedovo delo na področju raziskovanja nacionalne in organizacijske kulture začelo v sedemdesetih letih 20. stoletja, ko je raziskoval razlike med različnimi nacionalnimi kulturami v podjetju IBM. Rezultati raziskav so pokazali, da razlike v vrednotah med posameznimi podružnicami IBM-a po svetu sovpadajo z rezultati drugih podobnih nacionalnih raziskav. Vendar pa raziskava razlik v nacionalni kulturi ni dala odgovora na vprašanje o razlikah v organizacijski kulturi, saj je Hofstede predpostavljal, da podjetje deli isto organizacijsko kulturo. Zato se je Hofstede s sodelavci lotil nove raziskave; namesto enega podjetja v več državah je oblikoval raziskavo dvajsetih podjetij v dveh državah, na Danskem in Nizozemskem.

Z raziskavo je želel ugotoviti, katere dimenzije najbolj značilno izražajo organizacijsko kulturo nekega podjetja. Raziskavo v obliki vprašalnika je razdelil na dva sklopa:

1. *vprašanja o organizacijskih praksah*
2. *vprašanja o temeljnih vrednotah podjetja*

Hofstede je *organizacijske prakse* opredelil kot sklop aktivnosti, ki so vidne navzven, vendar pa so lahko razumljive samo zaposlenim. Odražajo se v vsakodnevnem načinu dela, pristopu k reševanju problemov; simbolih, skozi katere se podjetje izraža; ritualih, ki jih podjetje goji in »herojih« znotraj ali zunaj podjetja, ki so zaposlenim za zgled. Jedro kulture sestavljajo *temeljne vrednote* v širšem smislu pojmovanja: kaj je dobro ali zlo, kaj je normalno ali nenormalno, moralno ali nemoralno, lepo ali grdo, racionalno ali iracionalno itd. Gre za občutja, ki so težko razložljiva, saj so pogosto nezavedna.

Vprašanja o organizacijskih praksah je Hofstede povezal z različnimi situacijami na delu, tipičnimi vedenji sodelavcev in nadrejenih, vprašanj o vrednotah pa so se nanašala predvsem na lastne cilje dela in podobo o idealni službi (kakšna bi morala biti) ter na *splošna prepričanja*. Organizacijska praksa opisuje tisto, kar anketiranci menijo, da *je*, vrednote pa tisto, kar anketiranci mislijo, da *bi moralo biti*. Na osnovi rezultatov raziskave je Hofstede opredelil tri dimenzije organizacijske kulture, ki odražajo vrednote zaposlenih in šest dimenzij organizacijske kulture, ki se odražajo v organizacijski praksi.

Dimenzije organizacijske kulture na osnovi vrednot, kot jih je opredelil Hofstede, so:

1. *potreba po varnosti* (angl. »need for security«)

Dimenzija je zelo podobna dimenzijam iz nacionalne študije in sicer *izogibanju negotovosti* (stopnja sprejemanja negotovih situacij; angl. »uncertainty avoidance«) in *porazdelitvi moči* (sprejemanje hierarhije; angl. »power distance«). Vendar pa jih je znotraj organizacije nemogoče ločiti.

2. *osredotočenost na delo* (angl. »work centrality«)

Dimenzija opisuje, kako pomembno je delo v življenju posameznika – ali ga postavljajo v središče ali ne. Te dimenzije pri proučevanju nacionalnih kultur Hofstede ni zaznal.

3. *potreba po avtoriteti* (angl. »need for authority«)

Ko je iz dimenzij, ki odražajo vrednote zaposlenih, izločil komponento nacionalnosti (v raziskavi je namreč zajel Nizozemce in Dance), je dobil naslednje tri dimenzije:

1. *usmerjenost v človeka ali v naloge (angl. »intirinsic vs. extrinsic orientation«)*
2. *osredotočenje na potrebe podjetja ali na druge potrebe (angl. »identification with company vs. noncompany interests«)*
3. *osredotočenje na kariero in denar ali na družino in sodelovanje (angl. »concern with money and career vs. family and cooperation«)*

Dimenzije organizacijske kulture, ki jih je Hofstede (1990, str. 303) identificiral na osnovi organizacijskih praks, so:

1. *Usmerjenost v procese ali v rezultate (angl. »process vs result«)*

Dimenzija odraža stopnjo, do katere podjetje spodbuja in pričakuje od zaposlenih, da so usmerjeni v doseganje rezultatov, v nasprotju s togim opravljanjem nalog.

2. *Usmerjenost v zaposlene ali v naloge (angl. »employee vs job«)*

Dimenzija odraža stopnjo, do katere so podjetja usmerjena v zaposlene, vlagajo v njihov osebnostni razvoj, izobraževanje itd., v nasprotju s strogim opravljanjem nalog.

3. *Domačnost ali profesionalnost (angl. »parochial vs. professional«)*

Dimenzija odraža stopnjo, do katere se zaposleni identificirajo s podjetjem ali pa z delom (stroko), ki ga (jo) opravljajo.

4. *Odprtost ali zaprtost (angl. »open vs closed«)*

Dimenzija odraža stopnjo odprtosti v medsebojni komunikaciji, pa tudi splošno odprtost podjetja v smislu komunikacije z zunanjim svetom.

5. *Zategnjenost ali sproščenost (angl. »loose vs tight«)*

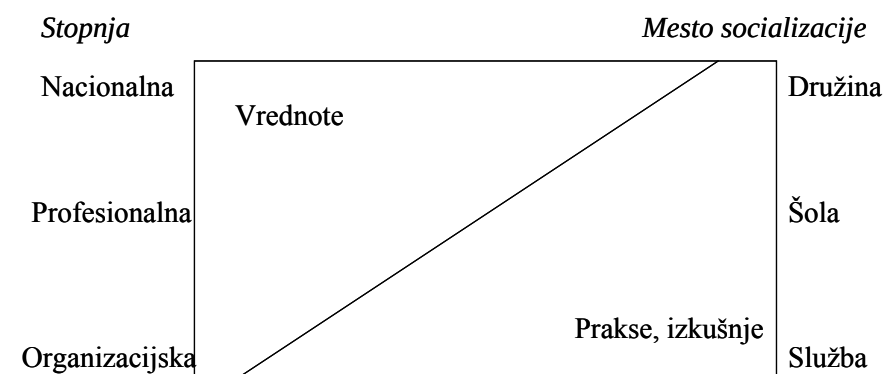
Dimenzija odraža stopnjo, do katere podjetje predpisuje in sankcionira vsakodnevna vedenja in delo zaposlenih.

6. *Sebičnost ali pragmatičnost (angl. »normative vs. pragmatic«)*

Dimenzija odraža stopnjo, do katere so podjetja usmerjena v poslovno in družbeno okolje ali pa so usmerjena v interne zadeve.

Hofstede (1990, str. 306) je ugotovil, da so vrednote zaposlenih povezane predvsem z nacionalnostjo in drugimi demografskimi dejavniki (starost, izobrazba, delovno mesto). Te vrednote so posledica človekove socializacije iz otroštva; podjetje jih uvozi skozi proces zaposlovanja in nanje težko vpliva. Vendar pa tudi znotraj podjetja poteka proces socializacije v smislu sprejemanja organizacijske kulture, ki je drugačna, saj so zaposleni že izoblikovane osebnosti. Shematski prikaz socializacije je prikazan na spodnji sliki (Slika 6).

Slika 6: Shematski prikaz procesa socializacije



Vir: Hofstede, Neuijen, 1990, str. 312

Organizacijska praksa (način delovanja podjetja) ni odvisna od demografskih značilnosti in nacionalnosti, pač pa nanjo vplivata dejavnost in trg, na katerem podjetje deluje. Močno povezavo teh dveh dejavnikov je ugotovil z naslednjimi dimenzijami: *usmerjenost v procese ali v rezultate, usmerjenost v organizacijo ali profesijo, zategnjenost ali sproščenost, sebičnost ali pragmatičnost.*

Usmerjenost v zaposlene ali v naloge in odprtost ali zaprtost pa sta dimenziji, ki sta močno povezani s filozofijo vodilnega menedžmenta.

V svoji raziskavi je Hofstede prišel še do nekaterih zanimivih zaključkov:

- V močnih in homogenih organizacijskih kulturah ter v podjetjih s sploščeno organizacijsko strukturo so zaposleni ponavadi bolj usmerjeni k rezultatom kakor k nalogam. Enako velja za razvojna in raziskovalna podjetja ter podjetja, ki so delovno intenzivna (odvisna od zaposlenih), medtem ko so proizvodna in zelo administrativna podjetja bolj usmerjena v procese.
- Organizacijska kultura podjetij, ki imajo sistem nagrajevanja postavljen na merljivih rezultatih (npr. na promet), je bolj naravnana k nalogam kakor k zaposlenim. Enako velja za podjetja, kjer je kader starejši ali manj izobražen. Kot bolj usmerjena k nalogam pa doživljajo zaposleni tudi podjetja, ki so pred časom prebrodila ekonomsko krizo (še posebej če je temu botrovalo odpuščanje).
- Velika podjetja, podjetja v zasebni lasti ter tehnološko visoko razvita podjetja so bolj usmerjena k specializaciji, profesionalnosti in so bolj »svetovljanska« kot tradicionalna podjetja, ki so v družbeni lasti. V podjetjih, kjer se spodbujata specializacija in strokovnost, menedžerji porabijo veliko več časa za pogovore z zaposlenimi.
- Gledano v nacionalnem kontekstu, je dimenzija odprtosti edina, ki je povezana z nacionalno kulturo (npr. Danci so bolj odprti od Nizozemcev). Nadpovprečno število zaposlenih žensk (še posebej žensk v menedžmentu), pozitivno vpliva na odprtost organizacijske kulture. Odprtost se kaže tudi v splošni tendenci podjetja, da odprto in odkrito komunicira z javnostmi. Na odprtost podjetja pozitivno vpliva tudi delovna doba; z večanjem povprečne delovne dobe podjetja pridobivajo na odprtosti. Po drugi strani je zaprtost značilna za močno formalizirana podjetja.
- Bolj zategnjena organizacijska kultura je v podjetjih, kjer se nad delom zaposlenih vrši strog nadzor. To je značilno predvsem za podjetja, ki se ukvarjajo s specifičnimi, zahtevnimi produkti (npr. farmacija), in visoko tehnološka proizvodna podjetja. Večja zategnjenost je tudi v podjetjih, kjer se velik del časa porabi za branje in pisanje internih poročil. Stopnja zategnjenosti ali sproščenosti je povezana tudi z izobrazbeno strukturo zaposlenih – za podjetja, ki imajo višjo izobrazbeno strukturo, je bolj značilna sproščena organizacijska kultura.
- Podjetja, ki delujejo v močnem konkurenčnem okolju, pa tudi zasebna podjetja, so bolj usmerjena na trg, na potrebe trga in na zadovoljevanje potreb ter premagovanje konkurence. Zelo velika podjetja, ki so monopolisti v svoji dejavnosti in državna podjetja so ponavadi veliko bolj usmerjena vase, na notranje procese in delovanje kakor na trg.

2.2.4 Model dimenzij organizacijske kulture po Verbekeju

Geert Hofstede je zgoraj opisani model zasnoval na primeru iz prakse. William Verbeke (2000, str. 587-602) je Hofstedov model preveril z lastno raziskavo in ga nekoliko preoblikoval.

Pri tem se je oprl na naslednje ugotovitve o organizacijski kulturi in organizacijskih praksah v podjetjih:

1. Organizacijske prakse so »teorije v praksi«, ki se kažejo v delovanju podjetja, v vedenjskih vzorcih, procesih nadzora, načinu sprejemanja odločitev, načinu odzivanja v določenih situacijah in drugih posebnostih (Brown in Duguid, 1991, str 41). Organizacijske prakse so skupne vsem zaposlenim, saj se izvajajo v podjetju kot skupnosti in niso odraz samo enega človeka. So skupek različnih značilnosti, ki naredijo podjetje edinstveno. Ta, v večji meri neotipljiva znanja, zaposleni v podjetju pridobijo v času socializacije v podjetju (dalj časa kot je zaposleni v podjetju, bolj je »socializiran« v smislu obvladovanja organizacijskih praks).
2. Na spreminjanje organizacijskih praks v veliki meri vpliva okolje. Kadar se razmere v okolju spremenijo, se pojavi potreba po novih rešitvah. Te zahtevajo od zaposlenih v prvi vrsti veliko mero prilagodljivosti in improvizacije, posledično pa vplivajo tudi na spreminjanje obstoječih organizacijskih praks (Brown in Duguid, 1991, str 41).
3. Kot je ugotovil že Hofstede (1990, str. 306), so organizacijske prakse relativno neodvisne od vrednot podjetja. Vrednote sicer vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture, vendar pa so tu še drugi dejavniki, ki delujejo na oblikovanje organizacijskih praks. V grobem jih lahko razdelimo na *notranje dejavnike* (menedžment, organizacijska struktura, sistem nadzora ...) in *zunanje dejavnike* (okolje, konkurenca). Ker se okolje nenehno spreminja, se morajo temu prilagajati tudi organizacijske prakse v podjetju.

Verbeke je preizkusil Hofstedov vprašalnik na treh podjetjih na Nizozemskem. Na podlagi svojih ugotovitev je predlagal manjše popravke Hofstedovih dimenzij. Razlike med dimenzijami, kot sta jih opredelila Hofstede in Verbeke, so zbrane v spodnji tabeli (Tabela 4).

Tabela 4: Razlike v dimenzijah organizacijske kulture, kot sta jih predlagala Hofstede (1990) in Verbeke (2000)

Hofstede, 1990	Verbeke, 2000
Usmerjenost v procese ali v rezultate	Usmerjenost v procese ali v rezultate
Usmerjenost v zaposlene ali v naloge	Usmerjenost v zaposlene ali v naloge
<i>Domačnost ali profesionalnost</i>	<i>To dimenzijo je Verbeke izločil, saj se je že v intervjujih izkazala za slabo razumljeno, arhaično, prav tako pa je analiza variance pokazala zelo majhne pojasnjene vrednosti</i>
Odprtost ali zaprtost	Odprtost ali zaprtost
Zategnjenost ali razpuščenost	Zategnjenost ali razpuščenost
Sebičnost ali pragmatičnost	Sebičnost ali družbena odgovornost
	<i>Usmerjenost na trg ali navznoter</i>

Vir: povzeto po Hofstede (1990, str. 303) in Verbeke (2000, str. 591)

Dimenzije organizacijske kulture, kot jih je opredelil Verbeke, so:

1. usmerjenost v procese ali v rezultate (angl. »process vs result«)

Dimenzija odraža stopnjo, do katere podjetje spodbuja in pričakuje od zaposlenih, da so usmerjeni v doseganje rezultatov, v nasprotju s togim opravljanjem nalog. Na usmerjenost zaposlenih v procese kaže njihovo strogo držanje navodil pri opravljanju zadolžitev ter strogo postavljanje za odgovornosti v določenem procesu. Zaposleni se niso pripravljeni odmakniti od ustaljenih vzorcev, prav tako pa tudi ne želijo prevzemati odgovornosti drugih, če se pojavi ta potreba. Ta dimenzija je ostala enaka, kot jo je opredelil Hofstede.

2. usmerjenost v zaposlene ali v naloge (angl. »employee vs job«)

Dimenzija odraža stopnjo, do katere so podjetja usmerjena v zaposlene, v nasprotju s strogo usmerjenostjo k opravljanju nalog. Dimenzija odraža »človeško noto« v podjetju. Podjetja, ki so usmerjena k zaposlenim, skrbijo za njihov osebni razvoj in izobraževanje, menedžment se spomni na osebne praznike in praznovanja, prav tako pa skrbi, da pritisk dela ni prevelik. Ta dimenzija je ostala nespremenjena, kot jo je opredelil Hofstede.

3. odprtost ali zaprtost (angl. »open vs closed«)

Dimenzija odraža stopnjo odprtosti, s katero menedžment in zaposleni prenašajo pripombe in kritike sodelavcev in okolja ter kako se nanjo odzivajo. Odprtost odraža sposobnost menedžmenta in zaposlenih, konstruktivno kritizirati in sprejemati kritiko s ciljem, da se iz narejenih napak vsi čim več naučijo. Ta dimenzija je ostala enaka Hofstedejevi.

4. zategnjenost ali sproščenost (angl. »loose vs tight«)

Dimenzija odraža stopnjo, do katere podjetje predpisuje, nadzoruje in sankcionira vsakodnevna vedenja in delo zaposlenih. Tudi ta dimenzija je povzeta po Hofstedejevi. V sproščenih organizacijah zaposlenim ni potrebno poročati in pojasnjevati nadrejenim, zakaj prihajajo ali odhajajo z dela prej ali pozneje. Dimenzija se samo navidezno prekriva z dimenzijo »usmerjenosti k procesom ali rezultatom«, ki se nanaša na samo delo, medtem ko je »zategnjenost ali sproščenost« dimenzija, ki je vezana na organizacijo dela (odhodi, prihodi, način oblačenja ...).

5. sebičnost ali družbena odgovornost (angl. »social responsibility vs self-interest«)

Dimenzija odraža stopnjo, do katere se podjetje trudi zasledovati širše družbene interese, v nasprotju z zadovoljevanjem zgolj lastnih interesov. V družbeno odgovornih podjetjih ima menedžment etično in socialno odgovorno vlogo, h kateri mora pridobiti tudi vse zaposlene. Tudi ta dimenzija je povzeta po Hofstedeju (»sebičnost ali pragmatičnost«), le da jo je Verbeke preimenoval.

6. usmerjenost na trg ali navznoter (angl. »market vs internal«)

Dimenzija odraža stopnjo, do katere podjetja spremljajo poslovno okolje v nasprotju z usmerjenostjo v interne zadeve. Podjetja, usmerjena na trg, nenehno iščejo povratne informacije ter redno spremljajo konkurenco. Podjetja, usmerjena navznoter, se več ali manj ukvarjajo predvsem s seboj. To dimenzijo je Verbeke uvedel dodatno, saj se je pogosto omenjala kot pomembna s strani udeležencev na fokusnih intervjujih. Hunt in Morgan (1995, str. 1-15) opisujeta usmerjenost na trg ali navznoter kot dimenzijo, pomembno predvsem pri formuliranju in implementiranju strategije podjetja.

2.3 Pomen organizacijske kulture

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, na uresničevanje njegove strategije in doseganje zastavljenih ciljev. Kultura podjetja sama po sebi ni ne dobra ne slaba. Šele ko jo povežemo s strategijo podjetja (z želenimi cilji in načini dela), lahko ovrednotimo njeno ustreznost.

Študije kažejo (Brown, Dodd, 1998, str. 380; Zupan s sod., 2005b, str. 362; Kaše s sod., 2005, str. 322), da so podjetja, katerih kultura je usklajena s strategijo in okoljem, v povprečju bolj uspešna od podjetij, ki imajo nizko stopnjo medsebojne usklajenosti.

Organizacijska kultura je ključ za razumevanje, zakaj nekaterim podjetjem uspe uresničevati svoje strategije, drugim pa ne. Strategijo, ki gradi na obstoječih vrednotah, prepričanjih in vedenjskih vzorcih, bodo zaposleni lažje razumeli in sprejeli. Strategija, ki je v nasprotju s temi elementi, pa bo pri zaposlenih naletela na odpor. Če strategija torej ni v soglasju z obstoječo kulturo, bo potrebno veliko napora za premagovanje obstoječih vzorcev.

Namesto prilagajanja strategij kulturi (kar je poslovno nespametno) ali kulture strategiji (kar je zamudno in zelo težavno), je kulturo včasih možno zaobiti (Zagoršek in Štemberger, 2005, str. 72). Nekatera podjetja se tako odločajo za oblikovanje t. i. samostojne podjetniške celice, kjer se rojevajo nove ideje in ki predstavlja katalizator sprememb za celotno podjetje.

2.3.1 Strateški pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah

Še posebej se vloga organizacijske kulture poudarja pri združevanjih in prevzemih podjetij. Konkurenčnost in finančni pritiski globalizacije silijo podjetja k prevzemom in združitvam, saj lahko tako utrjujejo svoj položaj na trgu, večajo tržni delež in vrednost kapitala, izkoriščajo sinergijske učinke ekonomije obsega, povečajo prihodke, zmanjšajo tveganja, znižajo stroške ter izboljšajo pristopnost do novih priložnosti.

Združitve podjetij pa se pogosto izkažejo za neuspešne, pri čemer je eden glavnih razlogov pogosto prav kulturna neusklajenost (Weber, Camerer, 2003, str. 401). Osnovni razlog za neuspeh je nerazumevanje vodilnih, da združevanje podjetij niso samo združitve bilanc, resursov, poslovnih prostorov, opreme in drugih opredmetenih sredstev, temveč zajemajo tudi neotipljive vire, med katerimi gre poudariti predvsem človeške in organizacijske vire, ki jih ima podjetje.

Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, temveč združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupnih, podobnih in popolnoma različnih kulturnih elementov, ki se pojavijo v združenem podjetju (Uljn s sod., 2003). Visoka stopnja usklajenosti organizacijskih kultur pozitivno vpliva na uspešnost združitve. Podjetja, ki poslujejo znotraj iste panoge, so približno enako velika, imajo podobno zgodovinsko ozadje in so usmerjena k podobnim strateškim ciljem, imajo večje možnosti za kulturno ujemanje in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. Kljub temu je potrebno vsak primer združevanja obravnavati ločeno.

Da bi se podjetja izognila neuspehom zaradi neobvladljivih kulturnih razlik, je priporočljivo pred odločitvijo o prevzemu ali združitvi napraviti skrben pregled kulture

ali t. i. »cultural due dilligence« (Harper, 2004, str. 2). Upoštevati je potrebno, da je prevzem kulturni šok za obe podjetji, tudi če gre za prevzem. Zato je pomembno, da tudi podjetje, ki prevzema, pozna svojo organizacijsko kulturo in njene močne ter šibke točke. To podjetju omogoča, da pravočasno predvidi nastanek morebitnih težav in pripravi akcijski načrt za njihovo odpravo.

Če so organizacijske kulture dveh podjetij precej različne, lahko pride do številnih konfliktov ali do t. i. »trka kultur«. Posledice takšnega trka so lahko katastrofalne: ključni kadri lahko zapustijo podjetje, lahko nastanejo notranji konflikti, odpor in negotovost pa onemogočata odločanje o strateških in vsakodnevnih zadevah. Vse skupaj lahko privede do tega, da podjetjema ne uspe uresničiti niti ekonomskih sinergij, ki so bile glavno vodilo za združitev. Z namenom preprečevanja kulturnih trkov, je v združitvenih procesih smiselno slediti določenim smernicam (Lisjak, Knežević Cvelbar in drugi, 2005, str. 260):

1. Pomembno je intenzivno vključevanje vodilnih v proces združevanja dveh organizacij. Pomembno je tudi, da vodstvo takoj opredeli temeljne vrednote in načine dela, ki so osnova nove organizacijske kulture, ki gradi na moči obeh partnerjev. Da bi se to res zgodilo, mora vodstvo sodelovati pri analizi kulturne usklajenosti in pospešiti razvoj nove kulture.
2. Pomembno je, da se podjetji združita čim hitreje in da se skupno poslovanje združenega podjetja začne že s prvim dnem združitve. Uvajanje prehodnih obdobij ni smiselno in je celo nespametno, saj predstavljajo ustvarjanje zmede znotraj obeh podjetij.
3. Pomembno je, da se v združeno podjetje prenesejo najboljši načini dela (»best practices«) iz obeh podjetij, najslabši pa se takoj opustijo. Izbrani načini dela niso nujno najboljši niti večni, zato jih je mogoče ob predhodni utemeljitvi in razpravi tudi spremeniti. V vsakem primeru mora imeti vodstvo jasno predstavo o razlogu (zakaj?), vsebini (kaj?) ter postopku (kako?) udejanjanja sprememb.
4. V začetni fazi združitvenega postopka je ključnega pomena, da vodstvo vzpostavi dobro komunikacijo z zaposlenimi. Številni so primeri, ko je prav pomanjkljiva komunikacija povzročila občutke negotovosti in vodila do izbruha nezadovoljstva med zaposlenimi. Zato si morajo vodilni prizadevati za obojestransko komunikacijo (od zgoraj navzdol in obratno), ki lahko ublaži »mi-vi« sindrom ter spodbudi obojestransko spoštovanje ter razumevanje med zaposlenimi. Pri tem je posebno pomembno, da vodilni zaposlenim prisluhnejo in jim posredujejo povratne informacije na morebitna vprašanja. S tem postanejo zaposleni vpeti v proces, kar poveča verjetnost hitrejše in boljše kulturne integracije. V nekaterih podjetjih se vodstvo celo odloči za oblikovanje posebne združitveno-integracijske skupine, v okviru katere sodelujejo predstavniki vseh ravni organizacije. Glavni cilj tovrstnih skupin je zagotavljanje nemotenega odvijanja dogovorjenih postopkov in sprotno pojasnjevanje nesporazumov, na drugi strani pa to pomeni tudi dober način za prenašanje in utrjevanje novih vrednot med zaposlenimi.
5. Prav tako je smiselno, da vodstvo v fazi združevanja ali pripojitve podjetij vzpostavi ustrezen sistem nagrajevanja, ki bo krepil in spodbujal nove vrednote, norme in načine dela.

Najpomembnejše pa je, da vodstvena ekipa deluje kot vzorčni model za krepitev zelenega vedenja.

3 PREDSTAVITEV PODJETIJ

V tem poglavju predstavljam podjetji Mercator-H in Era Tornado. Čeprav je magistrsko delo usmerjeno izključno v raziskovanje organizacijske kulture podjetij na Hrvaškem, se pri obravnavanju organizacijske kulture močno navezujem tudi na matični podjetji, Skupino Mercator in Skupino Era. Gre namreč za dva velika sistema, ki sta imela močan vpliv na razvoj hčerinskih podjetij na Hrvaškem.

Era, d. d., je v obdobju pisanja magistrskega dela v veliki tranzicijski fazi. Podjetje je z Mercatorjem septembra 2005 podpisalo pogodbo o prodaji hčerinskega podjetja Era Tornado na Hrvaškem ter večji del maloprodajne mreže v Sloveniji. Era Tornado je s 1.1. 2006 postala del družbe Mercator-H.

Ker je magistrsko delo vezano na organizacijsko kulturo Ere Tornado v času samostojnega delovanja in v času prevzema s strani Mercatorja-H, ki pa je tako rekoč že končan, sem trenutno dogajanje v Eri v Sloveniji zanemarila, saj po prevzemu ni več relevantno. Predstavitev Ere in Ere Tornado se nanaša na obdobje do jeseni 2005.

Pri predstavitvi organizacijske kulture podjetij (pa tudi pozneje pri analizi organizacijske kulture) sem si pomagala tudi z mnenji zaposlenih, ki sem jih pridobila med anketiranjem. Na odprto vprašanje, kje vidijo prednosti in slabosti organizacijske kulture svojega podjetja, sem namreč dobila nekatere odgovore, ki so mi pomagali pri razumevanju le-te.

3.1 Predstavitev Skupine Mercator

Skupino Mercator sestavljajo trgovske in netrговske družbe v industrijski, gostinski in storitveni dejavnosti. Obvladujoča družba vseh povezanih podjetij je Poslovni sistem Mercator, d. d., ki ima večinski delež v vseh članicah v Sloveniji in tujini. Najpomembnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe, ki predstavlja več kot 80 odstotkov prihodkov skupine.

Temeljna značilnost Mercatorjevega razvoja, od njegovih začetkov leta 1953 do začetka devetdesetih let, je bila interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih, gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa ohranila pravno samostojnost. Leta 1990 se je oblikoval poslovni sistem Mercator, d. d., kar je bil začetek njegove »koncernske« organiziranosti. Vizija podjetja je postati vodilni trgovec na trgih Jugovzhodne Evrope z živilskimi izdelki in izdelki za dom ter gospodinjstvo. S trenutno okoli 45 - odstotnim tržnim deležem¹ je Mercator vodilni trgovec v Sloveniji. Na dolgi rok, ob nadaljnjem koncentriranju trgovcev in razvoju novih formatov ter prihodu novih diskontnih trgovcev, želi Mercator v Sloveniji ohraniti okoli 40 - odstotni tržni delež. Na tuje trge je Mercator vstopil leta 2000 in ima danes razvito maloprodajno mrežo na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji in Črni gori. Najmočnejša je Mercatorjeva prisotnost na Hrvaškem, kjer je konec leta 2005 beležil 2,3 - odstotni tržni delež. Tudi v prihodnosti se bo Mercator najbolj krepil na Hrvaškem, saj si je zastavil ambiciozni cilj doseči tržni delež 12 odstotkov (medtem ko v Srbiji in Črni gori 10 - odstotni ter v Bosni in Hercegovini 5 - odstotni tržni delež).

¹ Vir: GfK, november 2005

Danes ima Mercator preko 1200 prodajaln. Z letno ustvarjenim prometom skoraj 377 mia SIT (1,570 mia EUR) in več kot 16.000 zaposlenimi se uvršča med največja podjetja ne samo v Sloveniji, temveč v celotni regiji. Povprečna starost zaposlenih v skupini Mercator je 39,3 let, kar je dosti visoko povprečje, ki pa odraža tudi starost samega podjetja. Skoraj 6 odstotkov zaposlenih ima dokončano vsaj VI. stopnjo ali več.

Skupina Mercator deluje zelo centralizirano, kar pomeni, da so vse strateške funkcije postavljene v Ljubljani (razvoj in investicije, strateški marketing ...). Tu se sprejemajo vse strateške odločitve, prav tako se morajo vsi projekti, ki se pripravljajo ali izvajajo na tujih trgih, vedno uskladiti z matičnim podjetjem. Mercator na vseh ravneh poslovanja in vseh trgih delovanja vodi celovit sistem vodenja in poslovanja po mednarodnih standardih ISO 9001 ter tudi sicer uvaja standardizirane sisteme na vseh drugih področjih; marketing, upravljanje s človeškimi viri; med drugim se pripravlja na sistem HACCP za zagotavljanje varne hrane in je v fazi uvajanja enotnega informacijskega sistema.

3.1.1 Mercator-H

Na Hrvaškem se je začel razvoj leta 2001, z otvoritvijo prvega centra v Puli. Še istega leta je Mercator kupil lokalnega trgovca Slobodo iz Velike Gorice (pri Zagrebu) ter razširil svojo maloprodajno mrežo na Hrvaškem za 78 prodajaln. Konec leta 2005 je imel Mercator na Hrvaškem že 98 prodajaln, z nakupom Ere, ki se je pripojila k sistemu s 1.1. 2006, pa je pridobil še 68 novih prodajaln.

Mercator je na Hrvaškem prisoten z vsemi maloprodajnimi formati, razpršenimi po vsej državi, največ prodajnih mest pa ima v Zagrebu (oz. Veliki Gorici), kjer je tudi uprava podjetja. Pred nakupom Ere je bilo v Mercatorju-H zaposlenih okoli 1600 ljudi.

Kot sem že omenila, je poslovanje Mercatorja-H tesno vezano na Poslovni sistem Mercator v Ljubljani. Cilj Mercatorja je namreč, da enotno nastopa na vseh trgih zunaj Slovenije in tako utrjuje svojo mednarodno prepoznavnost v skupnem nastopu do dobaviteljev, poslovnih partnerjev in ne nazadnje kupcev. V Mercatorju-H so postavljeni direktorji posameznih področij, ki pa imajo omejeno izvršno moč, saj morajo za vse pomembnejše projekte dobiti soglasje matičnega podjetja iz Ljubljane.

3.1.2 Organizacijska kultura

V Mercatorju se z organizacijsko kulturo ukvarjajo sistematično. Kot vizija in poslanstvo, so tudi vrednote korporacijske kulture jasno opredeljene v strateških dokumentih. Formalne vrednote temeljijo na *zaupanju in spoštovanju moralnih ter etičnih vrednot* na vseh trgih Skupine Mercator. Podjetje spodbuja *ustvarjalnost, skupinsko delo in motivacijsko vodenje* ter vidi odgovorno vlogo pri sodelovanju z družbenim okoljem.

Mercatorjevo poslanstvo je poleg varnega dela, zaposlenim omogočati tudi *osebni in profesionalni razvoj*. Z zaposlenimi opravljajo *individualne letne razgovore*, ki pripomorejo k boljši komunikaciji ter odkrivanju sposobnosti in ciljev vsakega

zaposlenega. Z *nagradami za posebne dosežke, priznanji za življenjsko delo, denarnimi nagradami in priznanji za aktivno sodelovanje pri uresničevanju internih vsebin izobraževanja in usposabljanja* z možnostjo pridobitve certifikata internega predavatelja, dodatno motivirajo in spodbujajo zaposlene.

Jasna vizija, rast, razvoj in stabilnost podjetja ter visoki standardi so vrednote, v katere verjamejo in zaupajo tudi zaposleni v Mercatorju-H. Eden od anketirancev je zapisal²: »Osebnost sem zelo zadovoljen, ker delam v Mercatorju, in želim tudi sam s svojim delom doprinesiti k uspehu. Želim si, da bi bil cilj vseh nas, biti prvi v vsem ...« Pomembne vrednote, ki jih zaposleni v anketi navajajo kot največje prednosti Mercatorja, so tudi *varnost, stabilnost delovnega mesta, redne plače ter priložnost za nova delovna mesta v lokalnih skupnostih*.

Po drugi strani pa se skozi odgovore anketirancev kaže, da nekatere vrednote še niso izražene v želeni meri. Anketirani izražajo precejšnjo mero nezadovoljstva z notranjo predvsem *vertikalno komunikacijo, neenakomerno porazdelitvijo dela in nespoštovanjem pravil za vse*. Ena od anketirank je komentirala: »Odgovorne osebe na visokih položajih premalo poznajo delovanje na operativnih nivojih. Ne vidijo, kako so nekateri preobremenjeni, drugi pa imajo še preveč prostega časa.« Druga anketiranka je zapisala: »Največja slabost je prevelika birokracija in neelastičnost ...« Kar nekaj anketiranih je izrazilo nezadovoljstvo z *nizkimi plačami*. Dobra medsebojna komunikacija in sodelovanje ter na drugi strani individualni pristop in bolj stimulativno nagrajevanje so torej vrednote zaposlenih, za katere si zaposleni želijo, da bi se razvile v večji meri.

Podobne ugotovitve kažejo tudi raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, ki jih v Mercatorju izvajajo redno. Rezultati na nivoju Skupine kažejo, da se zadovoljstvo zaposlenih v splošnem sicer povečuje in dosega v letu 2005 skupno povprečno zadovoljstvo 4,3 (na lestvici od 1 do 5). V zadnji opravljeni raziskavi v letu 2005 so zaposleni najvišje ocenili svoje zadovoljstvo z naslednjimi kategorijami: *odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter inovativnost in iniciativnost*. Srednje oz. povprečno zadovoljstvo so zaposleni izrazili z naslednjimi kategorijami: *motivacija in zavzetost, organiziranost, zadovoljstvo, strokovna usposobljenost in učenje, vodenje in notranji odnosi*. Slabše ocenjene kategorije, ki izražajo nekoliko slabše zadovoljstvo, so: *nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje ter možnost za razvoj kariere*.

Lahko trdimo, da ima Mercator-H močno organizacijsko kulturo, ki je tudi enotna kultura Skupine Mercator, ki je se je dolga leta gradila ob izjemno karizmatičnem predsedniku uprave. Vrednote, ki so vrednote (nove) uprave Mercatorja, so tudi vrednote zaposlenih, kar je ključno za izgradnjo močne organizacijske kulture. Matična družba v širjenje organizacijske kulture in neformalno druženje zaposlenih vlaga veliko sredstev in energije. Vsaj dvakrat letno organizirajo srečanje za zaposlene iz vseh držav (t. i. »Mercatorijada«). Zaposleni v Mercatorju-H so ponosni, da so del tako velikega in uspešnega sistema, kot je Mercator, ki jim prinaša stabilnost, prihodnost in možnosti za osebni razvoj.

Leto 2005 je bilo ponovno prelomno za Mercator, saj se je s koncem leta podjetje dobilo novo upravo. Spremembe so potekale sočasno s prevzemom podjetja Era

² Odgovori na odprto vprašanje o prednostih in slabostih podjetja so povzeti v Prilogi 11.

Tornado na Hrvaškem, kar je zagotovo povečevalo tudi negotovost in napetost zaposlenih v podjetju Mercator-H in vplivalo na slabšo komunikacijo in manj posluha med zaposlenimi, predvsem po vertikali navzdol.

3.2 Predstavitev Skupine Era

Skupino Era sestavljajo trgovska in netrговska podjetja v Sloveniji in tujini. Poleg matičnega podjetja Era, d. d., so v Skupini še odvisna in pridružena podjetja.

Osnovna dejavnost Ere, d. d., je trgovina z živilskimi in neživilskimi izdelki, ki ima svoj sedež v Velenju. Era je v Sloveniji v letu 2005 (pred prodajo Mercatorju) predstavljala četrtega največjega trgovca v trgovini na drobno, z letnim prometom okoli 62,5 mia SIT (okoli 260 mio EUR). Največjo prepoznavnost je imela v Savinjski in Šaleški dolini, kjer je bila tudi največja razpršenost prodajnih mest, okoli 60. Poleg trgovine v Sloveniji, je bila prisotna tudi na trgih jugovzhodne Evrope: na Hrvaškem, v Črni gori in v Albaniji. V Makedoniji je bila (in je še) lastnica Skopskega sejma. Celotna Skupina je zaposlovala okoli 3.000 ljudi.

Tudi Era je staro podjetje, ki letos praznuje svojo 55-letnico. Začetki segajo v leto 1951, ime Era pa je kratica takratnih področij trgovskega delovanja: elektroindustrija, rudarstvo in agrarija. Že konec osemdesetih let se je Era z ustanavljanjem tujih predstavništev širila na jugoslovanski prostor, na Hrvaško in v Srbijo. Vizija podjetja Era je bila uveljaviti se kot uspešen mednarodni trgovski »koncern« v jugovzhodnem in srednjeevropskem prostoru. Razpad Jugoslavije je za dobro desetletje prekinil poslovanje na teh trgih. Internacionalizacijo je Era ponovno začela leta 2000, z nakupom Skopskega sejma v Makedoniji, nato pa še z nakupom trgovskega podjetja v Črni gori.

Poslanstvo in strateški cilji Ere so bili nuditi največjo uporabno in dodano vrednost v okviru področij poslovnega sodelovanja vsem deležnikom -kupcem, dobaviteljem in lastnikom, hkrati pa nenehno zagotavljati strokovni in osebni razvoj ter rast zaposlenih.

3.2.1 Era Tornado

Na Hrvaško je resno vstopila leta 2003, z nakupom podjetja Tornado Bakin iz Karlovca. Podjetje, ki se je v svojih začetkih ukvarjalo predvsem z veleprodajo, pozneje pa tudi z maloprodajo, je imelo takrat okoli 260 zaposlenih. Era se je z vstopom v podjetje Tornado Bakin vključila v mednarodno skupino CBA s sedežem na Madžarskem, ki povezuje trgovce iz desetih držav, s ciljem povezovanja v nabavi. Članstvo v CBA-ju je Eri Tornado omogočalo konkurenčnost na hrvaškem trgu, kjer se je uveljavila kot nizkocenovni trgovec.

Era Tornado je s širitvijo maloprodajne mreže že v prvem letu delovanja na Hrvaškem povečala število zaposlenih na skoraj 600. V začetku leta 2005 je pripojila podjetje Trgohit iz Čakovca. Združitev je pomenila ponovno rast števila zaposlenih, in sicer na skoraj 1000. V času prevzema s strani Mercatorja sta bili podjetji še vedno v fazi spajanja, saj je bil cilj, da se podjetji združita do konca leta 2005.

Era Tornado je imela, v primerjavi z matičnim podjetjem Ero, d. d., v Sloveniji (kjer je zaradi velike koncentracije trgovcev trg nasičen in so bile sile usmerjene predvsem v ohranjanje tržnega deleža in iskanje novih priložnosti zunaj trgovinske dejavnosti), za prihodnost zelo ambiciozne načrte (in možnosti) nadaljnjega razvoja. Predvsem s širitvijo maloprodajne mreže, z izgradnjo novih nakupovalnih centrov in povezavo z zanimivimi lokalnimi trgovci. Kot član združenja CBA, ki je drugi trgovec na Hrvaškem, se je v prihodnosti nameravala širiti predvsem na področju osrednje Hrvaške, Zagreba z okolico, v severnem delu države -Krapina, Koprivnica, Bjelovar, Varaždin, Čakovec in v južnem delu Hrvaške, ki vključuje Kvarner do Zadra in tudi Istro.

Za razliko od Mercatorja je Era Tornado na Hrvaškem delovala precej bolj neodvisno od matičnega podjetja v Sloveniji, saj so se zaradi drugačnega pozicioniranja na tržišču tu deloma oblikovali drugačni procesi in standardi. Intenzivna komunikacija je potekala med upravama podjetij v obeh državah, medtem ko je bila komunikacija med zaposlenimi na operativnih ravneh redka in pretežno informativne narave.

3.2.2 Organizacijska kultura

Tudi v Eri so se z razvojem organizacijske kulture ukvarjali dokaj sistematično in načrtno. Ker je podjetje v Sloveniji zaposlovalo v povprečju starejše delavce (četrtnina zaposlenih je bila stara med 41 in 45 let, 4 odstotke zaposlenih pa je imelo dokončano VII. stopnjo izobrazbe ali več), je bil poudarek na ohranjanju *vitalnosti zaposlenih in skupnemu postavljanju in prepoznavanju ciljev*.

Korporacijska kultura je temeljila na *znanju, zaupanju poštenosti in pripadnosti podjetju*. Pomembna vrednota podjetja je bila sposobnost prilagajanja in *pripravljenost ter usposobljenost za sprejemanje sprememb*.

Prav tako so v Eri poudarjali *poklicni in osebni razvoj kadrov*. Enkrat letno so organizirali izbor naj sodelavca, naj poslovodje in naj prodajalne ter druga tekmovanja v različnih timih. Z akcijo »NAJ ideja« so spodbujali zaposlene *k inovativnosti*. Enkrat letno pa je bilo organizirano »*Erarajanje*«, *družabno srečanje zaposlenih*.

Intenzivna rast Ere Tornado v zadnjih dveh letih ter ambiciozni načrti za prihodnost, predvsem pa (še vedno) dokaj ploska organizacijska struktura ter poudarek na timskem delu, so ustvarili močno organizacijsko kulturo v smislu medsebojnega sodelovanja, povezanosti pri reševanju problemov, zaupanja in skupnega doseganja ciljev. Ožja vodstvena ekipa v Eri Tornado je bila (v primerjavi s Slovenijo) mlajša, ob podpori uprave pa izredno prodorna.

Prav fleksibilnost, inovativnost, kreativnost in odprtost za ideje, odprta medsebojna komunikacija, zaupanje in dobra delovna atmosfera so bile vrednote, ki so jih kot največjo prednost organizacijske kulture v Eri Tornado zapisali anketirani. Prav te vrednote se anketiranci izpostavili kot prednosti tudi pred organizacijsko kulturo Mercatorja³. Eden od anketiranih je zapisal: »Era je bolj odprta za ideje, medtem ko je v Mercatorju centralno vodena politika, ki se izvaja po šabloni in kjer ni prostora za nove ideje ...« Drugi anketiranec je komentiral: »V Eri Tornado pride posameznik bolj

³ Odgovori na odprto vprašanje o prednostih in slabostih podjetja so povzeti v Prilogi 12

do izraza, medtem ko se v Mercatorju zaradi velikosti izgubi ...» Po drugi strani pa zaposleni cenijo Mercatorjevo organiziranost in hierarhijo, ki so jo v Eri Tornado do določene mere pogrešali. Dejstvo je, da je Era Tornado po prevzemu Trgohita soočena s potrebo po vzpostavitvi bolj strukturiranih organizacijskih oblik z jasnejšo delitvijo nalog, saj je podjetje preseglo meje »družinskega« vodenja, ko vsi vedo za vse, kar se v podjetju dogaja.

Naj še omenim, da je Era Tornado v letu 2004 postavila novo sistematizacijo plač in nagrajevanja, ki je bila zelo stimulatívna in je uvrščala zaposlene nad povprečje v svoji panogi (v državi). Tega sicer anketirani zaposleni niso izpostavljali, dejstvo pa je, da plač in načina stimuliranja nikjer ne navajajo kot slabost.

Tudi za organizacijsko kulturo Ere Tornado lahko rečem, da je bila močna, predvsem v kolektivnem duhu in medsebojnem sodelovanju.

Prevzem s strani Mercatorja je bil za zaposlene zagotovo svojevrsten šok, predvsem zaradi prej omenjenih ambicioznih načrtov za naprej, čeprav je bilo takšno povezovanje v prihodnosti nujno tako z vidika potrebnega kapitala kot nezadržne globalizacije in koncentracije trgovine na Hrvaškem. Da so zaposleni to do neke mere razumeli in da so se sposobni prilagoditi novim razmeram, pa kaže tudi komentar enega izmed anketiranih: »Z združevanjem obeh podjetij smo postali še večji in močnejši, zato ocenjujem potezo Ere kot dobro.«

3.3 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi teoretičnih izhodišč ter relativno dobrega poznavanja organiziranosti in procesa prevzema v obravnavanih podjetjih sem si za cilj raziskovalnega dela magistrske naloge zastavila poiskati odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je organizacijska kultura Ere Tornado in Mercatorja-H, glede na raziskovane dimenzije (*odprta ali zaprta, zategnjena ali sproščena, sebična ali družbena odgovorna, usmerjena v zaposlene ali naloge, usmerjena v procese ali rezultate, usmerjena na trg ali navznoter*)?
2. Ali je kultura podjetij močna (so dimenzije jasno izražene) in ali obstajajo razlike med posameznimi organizacijskimi enotami v doživljanju organizacijske kulture?
3. Kateri kulturni tip (klan, adhocracija, hierarhija ali trg) prevladuje v podjetju Era Tornado in kateri v Mercatorju-H? Ali sta si podjetji po kulturnem tipu podobni? Ali obstajajo razlike med posameznimi organizacijskimi enotami v izraženem kulturnem tipu?
4. Kako zaposleni v Eri Tornado vidijo kulturo Mercator-H (je slika realna ali popačena)? V katerih dimenzijah imajo o Mercator-H boljše sliko kot o Eri Tornado in v katerih dimenzijah slabšo?
5. Ali imajo zaposleni v podjetju, ki je v fazi prevzemanja s strani drugega podjetja, realno sliko o organizacijski kulturi tega podjetja? Kje se kaže pozitivna oziroma negativna naravnost proti podjetju, ki prevzema?
6. Ali sta si organizacijski kulturi obeh podjetij dovolj podobni, da se lahko podjetji uspešno združita? Kateri dejavniki najbolj vplivajo na podobnosti in razlike v organizacijski kulturi obeh podjetij?

Z odgovori na raziskovalna vprašanja želim najti skupne točke organizacijske kulture Mercatorja-H in Ere Tornado, prav tako pa tudi različnosti, ki lahko doprinesejo k integrirani kulturi pozitivne spremembe ali pa jih je potrebno obravnavati s previdnostjo in čim prej odpraviti.

4 RAZISKOVALNI DEL

V raziskovalnem delu naloge sem opravila kvantitativno raziskavo v obeh podjetjih, s katero sem želela odgovoriti na zgoraj zastavljena raziskovalna vprašanja.

4.1 Oblikovanje vprašalnika

Za potrebe naloge sem pripravila dva strukturirana vprašalnika, enega za zaposlene v Eri Tornado, drugega pa za zaposlene v Mercator-H. Oba originalna vprašalnika sta v prilogi (Priloga 1, 2).

Vprašalnika sta bila vsebinsko enaka, le da sem zaposlene v Eri Tornado spraševala po dveh mnenjih – na eni strani kako ocenjujejo Eri Tornado in kako ocenjujejo Mercator. V navodilih sem navedla, da v primeru Mercatorja zaposleni podajo mnenje po svojih izkušnjah, če jih imajo, ali na podlagi splošnih in neformalnih informacij, ki jih imajo o podjetju.

Oba anketna vprašalnika zajemata pet sklopov vprašanj.

Prvi sklop vprašanj je prilagojen Hofstede-Verbekejev vprašalnik, ki zajema 34 trditev. Vsaka trditev ima dva možna, nasprotna si zaključka trditve. Anketiranec na lestvici od 1 do 5 ocenjuje svoje strinjanje z eno oziroma drugo. Trditve merijo šest dimenzij organizacijske kulture:

1. *usmerjenost v procese ali rezultate* (dimenzijo meri pet izbranih trditev);
2. *usmerjenost v zaposlene ali naloge* (dimenzijo meri osem izbranih trditev);
3. *odprtost ali zaprtost* (dimenzijo merijo štiri izbrane trditve);
4. *zategnjenost ali razpuščenost* (dimenzijo meri sedem izbranih trditev);
5. *sebičnost ali družbena odgovornost* (dimenzijo meri pet izbranih trditev);
6. *usmerjenost na trg ali navznoter* (dimenzijo meri pet izbranih trditev).

Primer vprašanja:

Ko se zaposleni iz nekega oddelka soočijo s težavami, jim zaposleni iz drugih oddelkov:

Eri Tornado	redkokdaj priskočijo na pomoč	1	2	3	4	5	pogosto priskočijo na pomoč
Mercator-H		1	2	3	4	5	

Drugi sklop vprašanj je skrajšana oblika vprašalnika OCAI. OCAI (*»Organizational Culture Assessment Instrument«*) je instrument za merjenje organizacijske kulture, ki

je nastal na osnovi teoretičnega modela nasprotujočih si silnic (»Competitive Values Framework«).

Originalni vprašalnik (Quinn, Cameron, 1998) je sestavljen iz šest sklopov trditev. Vsak sklop vprašanj se navezuje na eno od področij delovanja podjetja: *splošne značilnosti, način vodenja, način dela, »organizacijsko lepilo«, strateško usmerjenost in kriterije za uspeh*. Vsak sklop zajema štiri trditve. Vsaka od trditev znotraj posameznega sklopa opisuje lastnosti podjetja, ki kažejo na eno od štirih opredeljenih kategorij kulture: klan, adhoc, trg in hierarhijo.

V moji nalogi sem se odločila za skrajšano obliko vprašalnika OCAI, saj bi bil sicer celotni anketni vprašalnik predolg. Glede na to, da vseh šest sklopov »meri« isto stvar (kulturne tipe), sem izbrala tri sklope vprašanj, ki se navezujejo na naslednja področja delovanja: *splošne značilnosti podjetja, način dela in strateško usmerjenost*. Anketiranci so vrednotili trditve znotraj posameznega sklopa z oceno od 1 do 100, glede na to, v kolikšni meri menijo, da trditve drži. Seštevek vseh trditev v posameznem sklopu mora biti 100.

Primer vprašanja:

Osnovne značilnosti podjetja	Era Tornado	Mercator-H
Podjetje je zelo osebna organizacija. Je kot razširjena družina. Ljudje so pripravljeni pomagati drug drugemu.		
Podjetje je zelo dinamično in podjetniško. Ljudje so pripravljeni tvegati. Ni jih strah izstopati.		
Podjetje je močno usmerjeno v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Ljudje so zelo tekmovalni in usmerjeni v dosežke.		
Podjetje je zelo nadzorovana, strukturirana in organizirana organizacija. Zaposleni na splošno delujejo le v skladu s formalnimi navodili in postopki.		
	100	100

Tretji sklop vprašanj sestavlja dvanajst dejavnikov, ki so po moji oceni pomembni za delovanje trgovskega podjetja. Za vsak dejavnik sem želela dobiti oceno, kako pomemben je za uspeh podjetja po mnenju anketiranca in kako se po njegovem mnenju spoštuje v podjetju. Pomembnost se ocenjuje z lestvico od 1 do 5.

Primer vprašanja:

Pomembnost	Opis	V Eri Tornado	V Mercatorju-H
1 2 3 4 5	a) Zadovoljstvo kupcev	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	b) Dobiček	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Četrty sklop predstavlja odprto vprašanje, ki se nanaša na prednosti oziroma pomanjkljivosti podjetja. Vprašalnik na koncu vključuje še demografske podatke: starost, spol, delovno dobo v podjetju, stopnjo izobrazbe, področje dela in delovno mesto.

4.2 Potek raziskave

Kvantitativna raziskava je bila opravljena med zaposlenimi v obeh podjetjih. Anketiranje je potekalo v dveh delih. Zaposlene v Eri Tornado sem anketirala v času od 25. oktobra do 29. oktobra 2005, kar je dober mesec dni po prevzemu podjetja. V Mercatorju sem anketo izvedla v času od 9. do 13. januarja 2006.

4.3 Osnovne značilnosti vzorca

V raziskavo sem zajela vse zaposlene v upravi (komerciala, marketing, tehnika in vzdrževanje, informatika ter kadrovska in pravna služba) ter poslovodje maloprodajnih enot. Skupaj je bilo v raziskavo zajetih 250 zaposlenih v obeh podjetjih. Uporabljen je bil priložnostni vzorec – v raziskavi so sodelovali vsi, ki so bili v času raziskave na delovnem mestu in so bili pripravljeni sodelovati.

Vprašalnik je izpolnilo skupno 181 zaposlenih (78 v Eri Tornado in 103 v Mercatorju-H), kar je 72,4 odstotkov od razdeljenih vprašalnikov (Tabela 5). Odzivnost zaposlenih je bila zelo visoka, kar kaže na odprtost in izjemno kooperativnost zaposlenih v obeh podjetjih.

Tabela 5: Število razdeljenih in vrnjenih anket v Eri Tornado in Mercatorju-H

		ERA TORNADO		MERCATOR		SKUPAJ	
		število	odstotek	število	odstotek	število	odstotek
VZOREC	razdeljenih anket	100		150		250	
	vrnjenih anket	78	78,0%	103	68,7%	181	72,4%

4.4 Statistične analize podatkov

Analitična obdelava je bila narejena s pomočjo statističnega programa SPSS 13.0 za Windows. Metode, ki sem jih uporabljala za obdelavo podatkov, obsegajo: pregled opisnih statistik, t-testi, test ANOVA, korelacijski koeficienti in oceno zanesljivosti (Chronbach alfa).

4.5 Zanesljivost merjenja

Kakovost raziskave je povezana z zanesljivostjo merjenja. Zanesljivost merjenja je povezana z dopustno stopnjo slučajnih napak v raziskovanju. Raziskava je tem bolj zanesljiva, če nam v zaporednih merjenjih istih parametrov v enakih okoliščinah daje čim bolj podobne rezultate.

Med različnimi načini za ugotavljanje merjenja zanesljivosti je najpogosteje uporabljena Chronbach alfa, zato sem se tudi sama odločila za njeno uporabo.

Chronbach alfa nam pove spodnjo mejo prave zanesljivosti spremenljivke oziroma parametra (SPSS,1999). Njen izračun temelji na številu enot v raziskavi (k) ter razmerju povprečne kovariance med enotami in povprečne variance enote:

$$\text{Chronbach alfa} = \frac{(k * \text{povprečna kovarianca/povprečna varianca})}{(1+(k-1) * \text{povprečna kovarianca/povprečna varianca})}$$

Kadar je v rezultatih toliko napake kot prave informacije, je koeficient zanesljivosti 0,50.

Vrednost Chronbach alfe odraža naslednje zanesljivosti merjenja:

1. zelo dobra, kadar je Chronbach alfa večja od 0,81;
2. zgledna, kadar je Chronbach alfa med 0,7 in 0,80;
3. zmerna, kadar je Chronbach alfa med 0,6 in 0,7.

Najnižja sprejemljiva vrednost zanesljivosti je 0,6 (Ferligoj s sod., 1995).

Veljavnost merjenja je pomembna, saj z njo dokažemo, da z merskim instrumentom dejansko merimo koncept, ki smo ga hoteli meriti.

Vrednosti Chronbach alfe kažejo zelo dobro oziroma zgledno zanesljivost merjenja vseh dimenzij organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju. Najnižjo vrednost zanesljivosti imata spremenljivki *odprtost ali zaprtost* in *sebičnost ali družbena odgovornost*, vendar je tudi tu le-ta v okvirih zmerne zanesljivosti.

To pomeni, da so rezultati raziskave zanesljivi (Tabela 6).

Tabela 6: Vrednosti Chronbach alfa za dimenzije organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju

VOK	Število spremenljivk ki opisuje dimenzijo	Cronbach alfa (samopodoba)	Cronbach alfa (podoba Mercator-H)
Usmerjenost v procese ali rezultate	5	0,704	0,728
Usmerjenost v zaposlene ali naloge	8	0,867	0,874
Odprtost ali zaprtost	4	0,770	0,795
Strogost ali sproščenost	7	0,589	0,631
Sebičnost ali družbena odgovornost	5	0,665	0,720
Usmerjenost na trg ali navznoter	5	0,788	0,820

Zanesljivost odgovorov, s katerimi sem merila tipe organizacijske kulture po modelu nasprotujočih si silnic, je slaba, saj so vse vrednosti pod mejno vrednostjo 0,6. Najbolj zanesljive odgovore (najmanj variance znotraj odgovorov) je bilo pri oceni hierarhičnosti, kjer je vrednost zanesljivosti zmerna.

Razlog za tako nizko zanesljivost je lahko v manjšem številu spremenljivk, ki sem jih izbrala za merjenje posamezne dimenzije oziroma kulturnega tipa (tri spremenljivke). Zaradi nizke zanesljivosti je potrebna pazljivost pri interpretaciji rezultatov (Tabela 7).

Tabela 7: Vrednosti Chronbach alfa za tipe organizacijske kulture po modelu nasprotujočih si silnic

OCAI	Število spremenljivk, ki opisuje dimenzijo	Cronbach alfa (samopodoba)	Cronbach alfa (podoba Mercator-H)
Klan	3	0,491	0,471
Adhoc	3	0,302	0,327
Trg	3	0,343	0,372
Hierarhija	3	0,594	0,646

5 REZULTATI

V tem poglavju predstavljam rezultate raziskave. Najprej predstavljam demografske značilnosti vzorca, nato pa rezultate vprašalnika po posameznih sklopih. Prvi del zajema primerjavo dimenzij organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju, ki jih analiziram s treh vidikov in sicer: kakšna je ter kako se razlikuje samopodoba med obema podjetjema; kakšna je ter kako se razlikuje percepcija dimenzij znotraj posameznega podjetja (primerjava subkultur) in kakšna je ter kako se razlikuje percepcija dimenzij organizacijske kulture Mercatorja-H med zaposlenimi v Mercatorju-H in zaposlenimi v Eri Tornado.

V drugem delu predstavljam rezultate analize kulturnih tipov po modelu nasprotujočih si silnic, kjer prav tako predstavljam samopodobo obeh podjetij, razlike v samopodobi med subkulturami v obeh podjetjih, primerjavo med samopodobo obeh podjetij ter na koncu tudi primerjavo, kako se razlikuje podoba Mercatorja-H med zaposlenimi v Mercatorju-H in zaposlenimi v Eri Tornado.

V zadnjem delu poglavja predstavljam rezultate analize pomembnosti dejavnikov uspeha in trenutnega zadovoljstva s temi dejavniki pri zaposlenih v obeh podjetjih.

5.1 Demografske značilnosti vzorca

Osnovne značilnosti vzorca sem predstavila v predhodnem poglavju, v tem poglavju pa predstavljam demografske značilnosti anketirancev (Tabela 8).

V Eri Tornado je na anketni vprašalnik odgovarjalo 82 odstotkov žensk in 18 odstotkov moških, starih v povprečju 36,5 let; v Mercatorju-H pa 70 odstotkov žensk in 30 odstotkov moških, njihova povprečna starost pa je 38 let. Povprečna delovna doba v Eri Tornado je 4,6 let, v Mercatorju-H pa 9,5 let.

V obeh podjetjih so anketiranci srednje ali strokovno izobraženi, odstotek višje ali visoko izobraženih pa je v Mercatorju-H nekoliko višji in znaša 26,7 odstotkov; v primerjavi z Eri Tornado, kjer je višje ali visoko izobraženih 24,4 odstotkov anketiranih.

V anketi so sodelovali zaposleni z vseh področij, največ iz maloprodaje oz. maloprodajnih enot (Eri Tornado – 52 odstotkov, Mercator-H – 29 odstotkov), ki so razdrobljene po celotnem področju; vse ostale službe delujejo na sedežu podjetij.

Med anketiranimi so v veliki meri vodje in direktorji oddelkov (v Eri Tornado kar 50 odstotkov, v Mercatorju-H pa 34 odstotkov), kar je, glede na sistematizacijo delovnih mest v zajetem vzorcu, pričakovano (npr. v komerciali za vsako blagovno skupino skrbi »vodja«).

Veliko anketiranih je svoje delovno mesto opredelilo pod rubriko »drugo« - v Eri Tornado je takšnih četrtnina, v Mercator-H pa slaba polovica (43%). Razloga za to sta dva: ker imajo drugače opredeljeno delovno mesto (npr. »višji strokovni sodelavec« ali »pomočnik vodje« ...) ali pa so anketiranci želeli ostati resnično anonimni.

Tabela 8: Demografski podatki anketiranih v Eri Tornado in Mercatorju-H

		ERA TORNADO		MERCATOR		SKUPAJ	
		<i>število</i>	<i>odstotek</i>	<i>število</i>	<i>odstotek</i>	<i>število</i>	<i>odstotek</i>
SPOL	moški	14	17,9 %	31	30,1 %	45	24,9 %
	ženski	64	82,1 %	72	69,9 %	136	75,1 %
DELOVNO MESTO	referent	19	24,4 %	23	22,3 %	42	23,2 %
	vodja oddelka	36	46,2 %	30	29,1 %	66	36,5 %
	direktor	3	3,8 %	5	4,9 %	8	4,4 %
	drugo	20	25,6 %	45	43,7 %	65	35,9 %
IZOBRAZBA	osnovna	0		0		0	
	srednja, strokovna	59	75,6 %	73	73,3 %	132	72,9 %
	višja, fakulteta	19	24,4 %	30	26,7 %	49	27,1 %
PODROČJE DELA	maloprodaja	41	51,6 %	30	29,1 %	71	39,2 %
	finance, računovodstvo	14	17,9 %	28	27,2 %	42	23,2 %
	komerciala, marketing	11	14,1 %	18	17,5 %	29	16,0 %
	tehnika, investicije	5	6,4 %	2	1,9 %	7	3,9 %
	kadrovska, pravo	2	2,6 %	2	1,9 %	4	2,2 %
	drugo	5	6,4 %	17	16,5 %	22	12,2 %
STAROST		<i>let</i>		<i>let</i>		<i>let</i>	
	povprečje	36,5		38,3		37,5	
	min	23,0		19,0		19,0	
	max	55,0		60,0		60,0	
DELOVNA DOBA	povprečje	4,6		9,5		7,2	
	do 3 leta	39	50,0 %	18,0	21,7 %	57,0	35,6 %
	do 5 let	53	67,9 %	52,0	62,7 %	105,0	65,6 %
	nad 5 let	24	30,8 %	31,0	37,3 %	55,0	34,4 %

5.2 Analiza dimenzij organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju

V prvem delu vprašalnika analiziram šest dimenzij po Hofstedu (Verbecke, 2000), s katerimi sem želela ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v podjetjih Era Tornado in Mercator-H. Nadalje želim ugotoviti, kakšno podobo imajo o Mercatorju-H zaposleni v Eri Tornado.

5.2.1 Samopodoba podjetij Era Tornado in Mercator-H

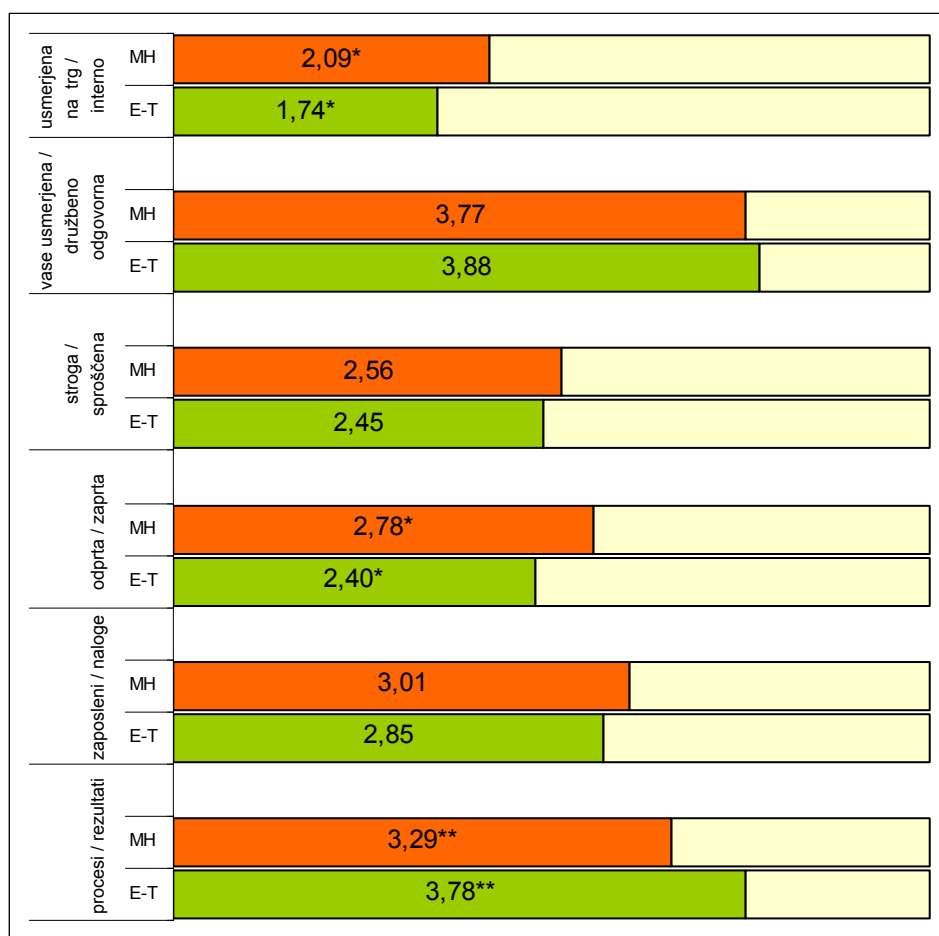
Analiza rezultatov kaže, da sta si podjetji po dimenzijah organizacijske kulture zelo podobni. Nobena od dimenzij ne izraža diametralnega nasprotja, kljub temu pa obstajajo razlike v izraženosti posameznih dimenzij, ki kažejo na to, da ima vsako podjetje svoje posebnosti.

Tabela 9: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij, kot so jih za podjetji Era Tornado in Mercator-H podali anketirani zaposleni

		N	M	Sd	F	Sig.
Procesi/rezultati						
Samopodoba	ET	78	3,777	0,896	8,857	0,003*
	M-H	103	3,293	1,205		
Zaposleni/naloge						
Samopodoba	ET	78	2,846	1,046	1,075	0,301
	M-H	103	3,016	1,123		
Odpirta/zaprta						
Samopodoba	ET	78	2,397	1,093	5,460	0,020*
	M-H	103	2,784	1,109		
Zategnjena/sproščena						
Samopodoba	ET	78	2,449	0,834	0,863	0,354
	M-H	103	2,560	0,768		
Vase usmerjena/družbeno odgovorna						
Samopodoba	ET	78	3,882	0,786	0,516	0,473
	M-H	103	3,786	0,956		
Trg/interno						
Samopodoba	ET	78	1,744	0,750	5,712	0,017*
	M-H	103	2,095	1,123		

N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.= stopnja statistične značilnosti

Graf 1: Dimenzije organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju, v podjetjih Era Tornado (ET) in Mercator-H (MH)



*Razlike so statistično značilne pri vrednosti 0,05.

** Razlike so statistično značilne pri vrednosti 0,01.

Obe podjetji sta usmerjeni bolj v doseganje rezultatov kot v same procese dela.

Pri tem je usmerjenost v rezultate veliko **bolj izražena pri Eri Tornado** kot pri Mercatorju-H. Pri zaposlenih v Mercatorju-H se kaže tudi precejšnja variabilnost v odgovorih. Med povprečji odgovorov obstaja statistično značilna razlika (Tabela 9). Kot v svojih raziskavah ugotavlja Hofstede (1990, str. 302), je usmerjenost v rezultate bolj značilna za storitvena podjetja, ki so delovno intenzivna (odvisna od zaposlenih), imajo močno in homogeno organizacijsko kulturo ali pa je njihova organizacijska struktura relativno sploščena. Vse te značilnosti veljajo za Ero Tornado, v določeni meri pa tudi za Mercator-H. Mercator-H je namreč po svoji organiziranosti veliko bolj strukturiran in definiran kot Era Tornado. Znotraj dimenzije se pojavljajo statistično značilne razlike med odgovori na vprašanja 1 do 3 med Ero Tornado in Mercatorjem-H⁴. V Mercatoru-H si oddelki med seboj na lastno pobudo bistveno manj pomagajo in ne prevzemajo nalog drugih, če to ni formalna zahteva. Primerjava posameznih odgovorov kaže tudi, da je sodelovanje med oddelki v Mercator-H statistično značilno manj hitro in preprosto kot v Eri Tornado⁵. To pomeni, da v delovanju Mercatorja-H obstajajo jasno razdeljene vloge, kar na eni strani omogočajo transparentno in nadzorovano delovanje, po drugi strani pa manjšo prilagodljivost in odzivnost.

⁴ Vprašalnik, Priloga 1

⁵ Rezultati statističnih testov so v Prilogi 3

Tako Era Tornado kot Mercator-H sta izrazito usmerjena na trg, kar je značilno za podjetja, ki delujejo v močnem konkurenčnem okolju (Hofstede, 1990, str. 306). Če primerjamo samopodobo obeh podjetij, je ta dimenzija **pri Eri Tornado statistično značilno močnejše izražena**, pa tudi sicer je to pri obeh podjetjih najmočnejše izražena dimenzija, če primerjamo absolutne vrednosti povprečij odgovorov (Tabela 9).

Kot je zapisano v poslanstvu obeh podjetij, so na prvem mestu kupec, zadovoljevanje njegovih potreb in premagovanje konkurence. V obeh podjetjih nenehno spremljajo konkurenco in »glasno« razpravljajo o trendih na trgu ter potrebah kupcev. Na to kažejo tudi odgovori na vprašanja 31, 34 in 35⁶, vendar so odgovori za Eri Tornado bolj izraženi kot za Mercator-H, med njimi pa obstajajo statistično značilne razlike⁷.

Usmerjenost na trg je ponavadi manj izražena pri velikih podjetjih ali podjetjih, ki so monopolisti v svoji dejavnosti; le-ta ponavadi ne morejo mimo notranjih procesov. To se odraža tudi pri Mercatorju-H, saj je dimenzija statistično značilno manj izražena kot pri Eri Tornado (Tabela 9). Razlog je visoka stopnja standardiziranosti procesov na vseh nivojih Mercatorja, saj ima podjetje pridobljen certifikat ISO 9001. Zanimivo je, da se pri tej dimenziji ponovno pojavlja visoka variabilnost v odgovorih zaposlenih v Mercatorju-H. Kot bom pojasnila v analizi subkultur v nadaljevanju poglavja, gre predvsem za veliko variabilnost v odgovorih zaposlenih v podpornih službah uprave, medtem ko so zaposleni v maloprodaji bolj homogeni v svojih odgovorih.

Odprtost se odraža na eni strani v splošni tendenci podjetja, da komunicira z javnostmi, ter na drugi strani kot sposobnost odkritega sprejemanja kritik, tako od zunaj kot s strani zaposlenih (Hofstede, 1990, str. 309). **Era Tornado in Mercator-H, izražata precejšnjo mero odprtosti, ki pa je v Eri Tornado bolj izražena kot v Mercatorju-H**, saj med povprečnimi vrednostmi odgovorov obstaja statistično značilna razlika. Hofstede (1990, str. 309) tudi ugotavlja, da nadpovprečno število žensk pozitivno vpliva na odprtost komunikacije v podjetju, v obeh podjetjih pa gre pretežno za ženski kolektiv, zato je večja odprtost »pričakovana«. Odprtost lahko pripišemo tudi sami dejavnosti, ki zahteva veliko medsebojne komunikacije med zaposlenimi in deležniki zunaj podjetja. Močno formalizirana podjetja so po pravilu manj odprta, vendar lahko rečemo, da je Mercator zelo odprt sistem, kar se tiče komunikacije z javnostmi in pojavljanja v medijih, celo veliko bolj kot Era. Na eni strani je to svojevrstna obveznost Mercatorja, ki kotira na borzi (medtem ko Era ne), na drugi strani pa je to v veliki meri tudi odločitev in politika vodstva. Manj izraženo oceno odprtosti v Mercatorju-H lahko pripišemo notranji komunikaciji, ki je očitno šibka točka Mercatorja-H. Na to kažejo tudi komentarji anketiranih⁸, saj jih je kar nekaj izpostavilo slabo komunikacijo med zaposlenimi, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi. Prav nasprotno komentirajo zaposleni⁹ v Eri Tornado, ki odprtost v komunikaciji vidijo kot eno največjih prednosti podjetja. Na razliko v odprtosti kaže tudi primerjava posameznih odgovorov. Zaposleni v Eri Tornado na primer menijo, da imajo ponavadi možnost povedati svoje mnenje in lahko odkrito kritizirajo nadrejene¹⁰,

⁶ Vprašalnik, Priloga 1.

⁷ Priloga 8.

⁸ Komentarji anketiranih o prednostih in slabostih organizacijske kulture M-H so zbrani v Prilogi 11.

⁹ Komentarji anketiranih o prednostih in slabostih organizacijske kulture ET so zbrani v Prilogi 12.

¹⁰ Vprašanja 15 in 16, Priloga 5.

medtem ko so v Mercatorju mnenja deljena. Med odgovori je statistično značilna razlika¹¹.

V obeh podjetjih anketirani menijo, da sta **podjetji bolj strogi (zategnjeni) kot sproščeni**. Zanimivo je, da je znotraj te dimenzije variabilnost v odgovorih zelo majhna, kar pomeni veliko homogenost odgovorov (Tabela 9). Da sta podjetji »strogi«, je v neki meri razumljivo, saj je trgovina dejavnost, kjer je vsakodnevni pretok blaga in denarja velik in vsak člen v verigi izredno pomemben za uspeh poslovanja, zato sta nadzor in strogost potrebna.

Statističnih razlik v tej dimenziji med podjetjema ni, primerjava posameznih odgovorov pa kaže, da je Era Tornado v določenih pogledih celo bolj zategnjena in stroga. Zaposleni v Eri Tornado namreč menijo, da bi njihov nadrejeni, če bi zamudili na sestanek, najverjetneje vzrožil¹². Ta odgovor na prvi pogled preseneti, saj je nekako v nasprotju s siceršnjo odprtostjo v komunikaciji v Eri Tornado, hkrati pa kaže, da sta (kljub prijateljskim odnosom v podjetju) profesionalnost in spoštovanje pravil na prvem mestu. Po drugi strani so nadrejeni v Mercatorju-H glede zamujanja veliko manj strogi. Med obema podjetjema obstaja statistično značilna razlika¹³.

Usmerjenost k zaposlenim ali nalogam se je izkazala za najšibkeje izraženo dimenzijo pri obeh podjetjih, prav tako je med odgovori zelo velika variabilnost. Lahko rečemo, da sta **obe podjetji enako usmerjeni k zaposlenim in nalogam**, odvisno od situacije. Med njima ni statistično značilnih razlik (Tabela 9).

Razlike med Eri Tornado in Mercatorjem-H se zopet odražajo pri vprašanjih, ki se nanašajo na medsebojni odnos in komunikacijo med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. V Eri Tornado zaposleni menijo, da se nadrejeni odkrito zanimajo za njihove osebne težave, da so pripravljeni reševati medsebojne konflikte med zaposlenimi in da imajo možnost povedati svoje mnenje, še posebej kadar se odloča o stvareh, ki se tičejo neposredno njih¹⁴. Po drugi strani so v Mercatorju-H takšne prakse statistično značilno slabše izražene¹⁵.

V Eri Tornado zaposleni slabše ocenjujejo skrb podjetja za zaposlene, predvsem za možnost izobraževanja in obiskovanja seminarjev. To je tudi nekajkrat izraženo v odprtih komentarjih zaposlenih¹⁶: »Prednost Mercatorja je, da da na imidž podjetja in na zadovoljstvo zaposlenih ...« (kar je posredna kritika Eri); »Era Tornado premalo skrbi za osebni razvoj zaposlenih.« itd. Pri interpretaciji odgovorov je predvsem v tem delu pomembno razumeti, da zaposleni tako kritično ocenjujejo podjetja, kadar le-ta doživljajo krizo (Hofstede, 1990, str. 308), ki je lahko povezana z odpuščanjem, kar prevzem zagotovo je.

Mnenje, da sta podjetji usmerjeni k nalogam bolj kot k ljudem, je tudi posledica preobremenjenosti in pritiskov na zaposlene, ki so se stopnjevali od prevzema naprej. Pri tem moram poudariti, da so bili v Eri Tornado že pred prevzemom pritiski dela nekaj mesecev povečani, saj je potekalo spajanje s podjetjem Trgohit.

¹¹ Priloga 5.

¹² Vprašanje 19, Priloga 1.

¹³ Priloga 6.

¹⁴ Vprašanja 7, 9, 11, Priloga 1.

¹⁵ Priloga 4.

¹⁶ Komentarji anketiranih o prednostih in slabostih organizacijske kulture ET so zbrani v prilogi 13.

Obe podjetji sta po mnenju zaposlenih bolj družbeno odgovorni kot usmerjeni vase. V tej dimenziji med podjetjema ni statistično značilnih razlik (Tabela 9). Zaradi svoje dejavnosti morata zasledovati širše družbene interese in igrati etično in socialno odgovorno vlogo, saj so kupci deležniki različnih družbenih sfer.

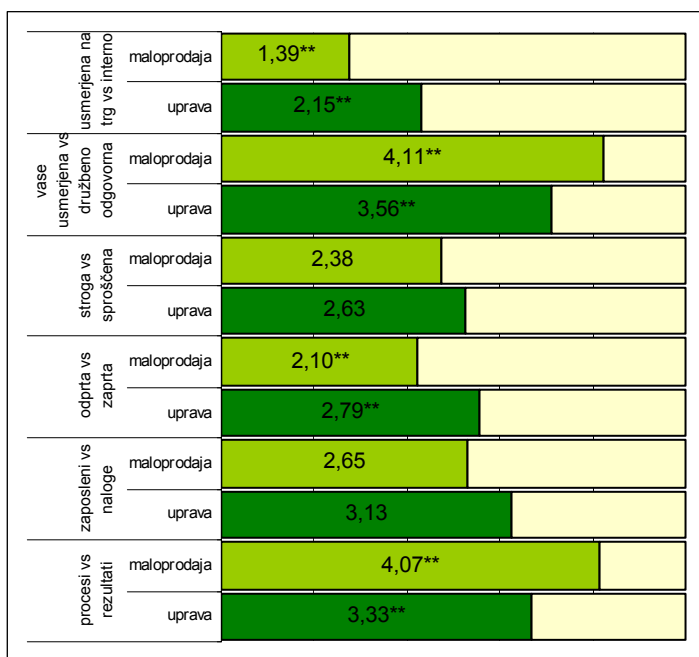
5.2.2 Primerjava dimenzij med organizacijskimi subkulturami v podjetju

V sklopu opravljenih analiz proučujem tudi povezave med demografskimi podatki anketirancev in zaznavo posameznih dimenzij organizacijske kulture. **Najmočnejše razlike o zaznavi so se pokazale med anketiranimi glede na njihovo področje dela.**

Za analizo subkultur sem oblikovala dve smiselni skupini zaposlenih v obeh podjetjih. Subkultura »uprava« zajema vse službe, ki so podpora osnovni dejavnosti trgovine - maloprodaji (finance in računovodstvo, komerciala in marketing, tehnika in vzdrževanje, kadri in pravo ter informatika), maloprodaja pa zajema vse zaposlene v trgovinah (anketirani so bili poslovodje). Potrebno je poudariti, da so tako v Eri Tornado kot v Mercatorju-H, vse podporne službe »uprave« locirane na enem mestu, na sedežu podjetja, maloprodajne enote pa so razpršene. Vse anketirance, ki niso opredelili svojega delovnega področja in so se uvrstili v rubriko »drugo«, sem v analizi subkultur glede na področje dela izpustila. Analiza subkultur »uprava« in »maloprodaja« kaže, da obstajajo precejšnje razlike v vrednotenju dimenzij organizacijske kulture med zaposlenimi v upravi in tistimi v maloprodaji, in sicer v obeh podjetjih.

Eri Tornado

Graf 2: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava) v Eri Tornado



** Razlike so statistično značilne pri vrednosti 0,01

V Eri Tornado zaposleni v maloprodaji (v primerjavi z zaposlenimi v upravi) doživljajo podjetje kot bolj usmerjeno k rezultatom, bolj usmerjeno na trg, bolj odprto in bolj družbeno odgovorno. Med povprečnimi vrednostmi odgovorov teh dveh subkultur so statistično značilne razlike (Tabela 10).

Tabela 10: Povprečne vrednosti dimenzij za maloprodajo in upravo v Eri Tornado

Descriptives		N	M	Sd	F	Sig.
Samopodoba ET procesi/rezultati	uprava	32	3,331	0,951	12,967	0,001*
	MP	33	4,073	0,692		
	Total	65	3,708	0,904		
Samopodoba ET zaposleni/naloge	uprava	32	3,129	1,177	3,311	0,074
	MP	33	2,652	0,927		
	Total	65	2,887	1,076		
Samopodoba ET odprta/zaprta	uprava	32	2,789	1,106	6,831	0,011*
	MP	33	2,106	1,000		
	Total	65	2,442	1,100		
Samopodoba ET zategnjena/sproščena	uprava	32	2,634	0,667	1,630	0,206
	MP	33	2,377	0,932		
	Total	65	2,503	0,816		
Samopodoba ET vase usm./družb.odgov.	uprava	32	3,556	0,743	8,673	0,005*
	MP	33	4,109	0,770		
	Total	65	3,837	0,801		
Samopodoba ET trg/interno	uprava	32	2,150	0,743	20,251	0,000*
	MP	33	1,388	0,618		
	Total	65	1,763	0,779		

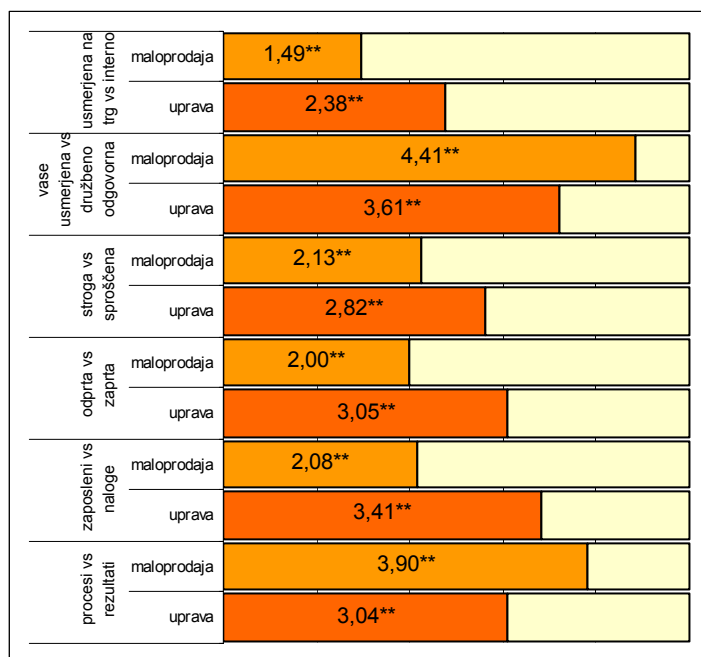
N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.=stopnja statistične značilnosti

Ti rezultati kažejo, da je delo v podpornih funkcijah na splošno bolj podvrženo formaliziranju postopkov, zaposleni v maloprodaji pa so bolj usmerjeni na trg, dogajanje, doseganje rezultatov in so bolj odprti. To je pravzaprav razumljivo, saj gre skozi maloprodajo največ informacij do kupca, hkrati pa sprejemajo tudi največ povratnih informacij. Dnevno spremljanje trga, lokalne konkurence, pripomb kupcev, komentarjev dobaviteljev in drugih informacij, ki pridejo »z ulice«, so ključnega pomena za izboljšave. Prav tako je v maloprodaji največ zaposlenih žensk, kar zagotovo pomeni bolj »odprto« komunikacijo. V Eri Tornado je doseganje rezultatov za maloprodajo še toliko večjega pomena, saj na njih temelji celoten sistem nagrajevanja.

Zaposleni v maloprodaji so tudi bolj usmerjeni k družbeni odgovornosti kot zaposleni v upravi, saj se dnevno srečujejo z različnimi interesi in zgodbami različnih deležnikov (predvsem kupcev), medtem ko zaposleni v upravi (predvsem nekatere službe - računovodstvo) niso direktno izpostavljeni zunanjemu okolju in so zato bolj usmerjeni v zadovoljevanje lastnih interesov in potreb.

Mercator-H

Graf 3: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava) v Mercatorju-H



** Razlike so statistično značilne pri vrednosti 0,01

Analiza subkultur v Mercatorju-H kaže, da sta maloprodaja in uprava pravzaprav dve popolnoma različni kulturni sredini. **Pri vseh obravnavanih dimenzijah se pojavljajo statistično značilne razlike med povprečjem odgovorov zaposlenih v maloprodaji in upravi (Tabela 11).**

Tabela 11: Povprečne vrednosti dimenzij za maloprodajo in upravo v Mercatorju-H

		N	M	Sd	F	Sig.
Procesi/rezultati	uprava	55	3,040	1,175	11,373	0,001*
	MP	30	3,907	1,049		
	Total	85	3,346	1,200		
Zaposleni/naloge	uprava	55	3,411	0,941	46,920	0,000*
	MP	30	2,083	0,664		
	Total	85	2,943	1,062		
Odprta/zaprta	uprava	55	3,050	1,012	25,178	0,000*
	MP	30	2,000	0,725		
	Total	85	2,679	1,046		
Zategnjena/sproščena	uprava	55	2,818	0,670	19,646	0,000*
	MP	30	2,133	0,701		
	Total	85	2,576	0,753		
Vase usm./dr.odg.	uprava	55	3,607	0,807	20,073	0,000*
	MP	30	4,413	0,765		
	Total	85	3,892	0,878		
Trg/interno	uprava	55	2,385	1,244	13,495	0,000*
	MP	30	1,487	0,668		
	Total	85	2,068	1,155		

N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.=stopnja statistične značilnosti

Izredno velike razlike v odgovorih maloprodaje in uprave imajo podobne razloge, kot jih navajam za Eri Tornado. Funkcija maloprodaje je operativna, izvedbena funkcija v trgovskem podjetju, kjer se srečujeta kupec in trgovec. V maloprodaji se končajo in začnejo vsi procesi, tu se odražata trg in konkurenca. Zato so zaposleni v maloprodaji bolj usmerjeni na trg in rezultate ter bolj odprti kot zaposleni v upravi. »Strogost« je nujna, v smislu vzdrževanja reda in discipline, saj dnevno skozi sistem potekajo pretoki blaga visokih vrednosti.

Posebej bi izpostavila tri dimenzije, kjer se v odgovorih maloprodaje in uprave pokaže celo diametralno nasprotje: *usmerjenost v procese ali rezultate, usmerjenost v zaposlene ali naloge* ter *odprtost ali zaprtost* (Tabela 11).

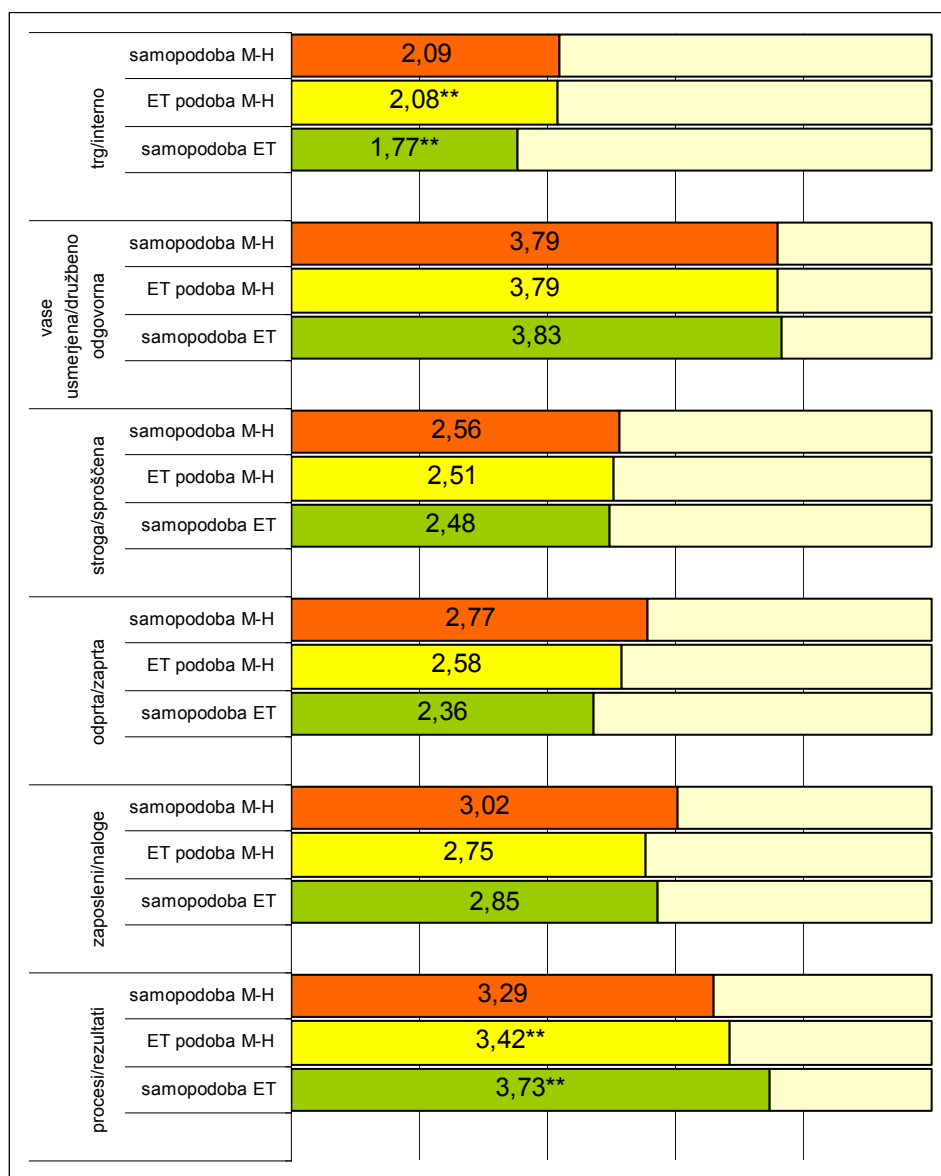
Medtem ko so zaposleni v maloprodaji ocenili Mercator-H kot v rezultate usmerjeno podjetje, so bili odgovori zaposlenih v upravi neopredeljeni glede tega ali so usmerjeni v procese ali rezultate. To ponovno kaže na to, da so podporne funkcije podvržene formaliziranju, učinek pa se z velikostjo podjetja povečuje (Hofstede, 1990, str. 308). Na tem mestu moram ponovno izpostaviti tudi močno centralizirano in vertikalno hierarhično organiziranost, ki so ji podvržene predvsem funkcije uprave. Podobno je tudi z dimenzijo odprtosti. Medtem ko zaposleni v maloprodaji ocenjujejo Mercator-H kot izrazito odprto podjetje, so zaposleni v upravi zelo neopredeljenega mnenja.

Največje nasprotje med upravo in maloprodajo se pokaže v dimenziji *usmerjenost v zaposlene ali naloge*. Zaposleni v maloprodaji menijo, da je podjetje bolj usmerjeno k zaposlenim, medtem ko zaposleni v upravi menijo diametralno nasprotno - da je bolj usmerjeno k nalogam. Dimenzija pravzaprav odraža človeško noto v podjetju. V podjetjih, ki so usmerjena k zaposlenim, skrbijo za osebni razvoj in izobraževanje zaposlenih, nadrejeni se spomnijo na osebne praznike in praznovanja ter poskrbijo, da pritisk dela ni prevelik. Dejstvo je, da imajo zaposleni v maloprodaji veliko več izobraževanja (predvsem internega) z različnih področij, medtem ko je izobraževanj v upravnih funkcijah manj. Očitno pa je vzdušje tudi sicer bolj sproščeno v maloprodaji.

5.2.3 Podoba Mercatorja-H

Eno od raziskovalnih vprašanj magistrske naloge je tudi, kako zaposleni v Eri Tornado doživljajo organizacijsko kulturo v Mercatorju-H. Analiza dimenzij organizacijske kulture kaže, da imajo **zaposleni v Eri Tornado zelo realno sliko o Mercatorju-H, ki je primerljiva s podobo, ki jo imajo o svoji kulturi zaposleni v Mercatorju-H** (Tabela 12, Graf 4).

Graf 4: Grafični prikaz, kakšne so razlike med samopodobo zaposlenih v obeh podjetjih in podoba, ki jo imajo o Mercatorju-H zaposleni v Eri Tornado



**Razlike so statistično značilne pri vrednosti 0,01

Zaposleni v Eri Tornado zelo primerljivo ocenjujejo tudi lastno in Mercatorjevo **organizacijsko kulturo**, saj se nobena dimenzija ni izrazila kot diametralno nasprotje. Dve dimenziji pa sta kljub temu **izraženi z različno močjo**. To je **usmerjenost na trg ali interno in usmerjenost v zaposlene ali rezultate**. Med njima obstaja statistično značilna razlika (Tabela 12).

Tabela 12: Povprečne vrednosti dimenzij, kot jih vidijo v Eri Tornado za Mercator-H, v primerjavi z njihovo samopodobo in samopodobo zaposlenih v Mercatorju-H

		N	M	Sd	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Procesi/rezultati								
	samopodoba ET	70	3,731	0,902			2,490	0,015
	ET podoba M-H	70	3,420	0,871	0,572	0,451		
	samopodoba M-H	103	3,293	1,205				
Zaposleni/naloge								
	samopodoba ET	70	2,854	1,070			0,650	0,518
	ET podoba M-H	70	2,759	0,830	2,793	0,097		
	samopodoba M-H	103	3,021	1,117				
Odprta/zaprta								
	samopodoba ET	70	2,357	1,112			-1,572	0,120
	ET podoba M-H	70	2,579	0,893	1,490	0,224		
	samopodoba M-H	103	2,774	1,121				
Zategnjena/sproščena								
	samopodoba ET	70	2,488	0,830			-0,367	0,715
	ET podoba M-H	70	2,512	0,750	0,163	0,687		
	samopodoba M-H	103	2,560	0,768				
Vase usmerjena/družbeno odgovorna								
	samopodoba ET	70	3,829	0,784			0,454	0,652
	ET podoba M-H	70	3,794	0,748	0,000	0,999		
	samopodoba M-H	103	3,794	0,963				
Trg/interno								
	samopodoba ET	70	1,766	0,763			-3,410	0,001
	ET podoba M-H	70	2,077	0,939	0,012	0,912		
	samopodoba M-H	103	2,095	1,123				

N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.=stopnja statistične značilnosti

Zaposleni v Eri Tornado sicer tudi za Mercator-H ocenjujejo, da je bolj orientiran na trg kakor interno, vendar zase (Era Tornado) to dimenzijo ocenjujejo kot statistično značilno močnejšo. Da bi razumeli, zakaj je tako, moramo razumeti proces spajanja, ki je v času anketiranja že potekal in je prinesel veliko sprememb v poslovanje. Ena takšnih stvari, ki je zelo razburila zaposlene v Eri Tornado, je bila sprememba v načinih plačila, med drugim tudi ukinitvev plačila na čeke. Ker so bili ugodni načini plačila ena največjih Erinih konkurenčnih prednosti na trgu, so se zaposleni s tem težko sprijaznili. Na to kažejo tudi številni komentarji v anketi:¹⁷ »Era Tornado ima odprta vrata za vse kupce, Mercator pa samo za tiste z večjo kupno močjo«, »Prednost Ere Tornado so ugodnejše cene, konkurenčnost na trgu, kupci so zadovoljni«, »Velika razlika je v načinu plačila: Mislim, da bi tako eni kot drugi morali uporabiti vse mehanizme, da se s kupci ustvari odnos, da bodo prihajali in odhajali z nasmehom na licu in se vračali.«

Druga dimenzija, za katero zaposleni menijo, da je v Mercatorju-H izražena veliko slabše, je usmerjenost v rezultate. Eden od anketirancev je zapisal: »Era Tornado – trgovska hiša, Mercator-H – birokratska hiša«. Komentarje lahko delno povezujemo

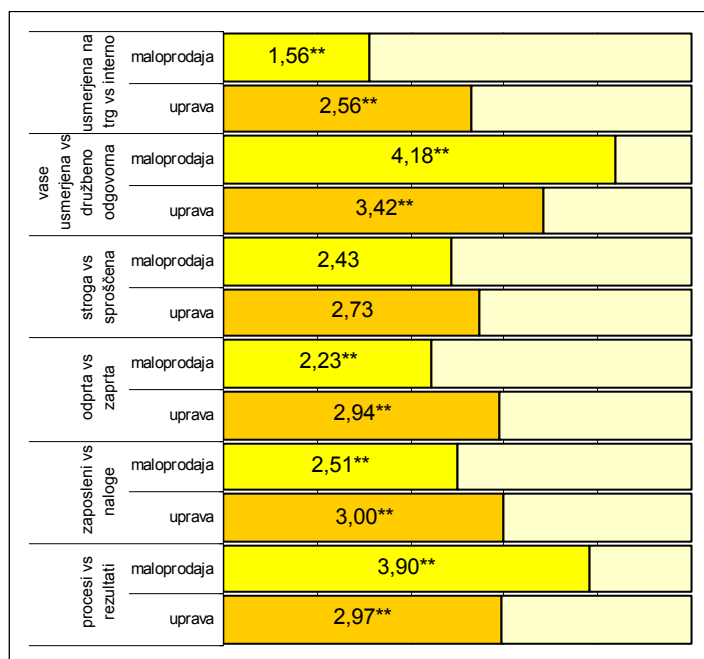
¹⁷ Odgovori anketiranih na odprto vprašanje o prednostih in slabostih organizacijske kulture so zbrani v Prilogi 12

tudi s splošnim odporom do sprememb, pa tudi dejstvom, da je bil obseg dela v času spajanja močno povečan, predvsem v smislu internih zadev (pripravljanje različnih poročil, interna revizija, prehod na nov računovodski program ...), pri čemer so bili kupci nekako odmaknjeni na stranski tir.

5.2.3.1 Primerjava subkultur

Znotraj Ere Tornado zaposleni v maloprodaji in upravi različno vidijo Mercator-H (Graf 5). Pri tem moram poudariti, da so zaposleni v upravi imeli v času prevzema veliko več komunikacije z Mercatorjem-H kot maloprodaja. Tu so procesi tekli več ali manj nemoteno in »po starem«. Poslovodje so se z novim vodstvom srečale ob njihovem obhodu prodajaln in na poslovodskem sestanku, ki ga je sklicala uprava Mercatorja-H. Ostale direktne komunikacije je bilo malo, vse informacije so prišle bolj »neformalno« iz drugih služb v Eri Tornado. Je pa bila maloprodaja soočena s spremembami, kot so: uvedba Mercatorjeve trgovske znamke, ukinitvev čekov, uvedba Mercatorjevih akcij itd., ki so zagotovo imele določen vpliv na njihovo razmišljanje.

Graf 5: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava), in sicer kako zaposleni v Eri Tornado vidijo Mercator-H



** Razlike so statistično značilne pri vrednosti 0,01

Zaposleni v maloprodaji vidijo Mercator-H kot odprto podjetje, ki je usmerjeno bolj na trg kot vase ter bolj v rezultate kot v procese dela. Prav tako menijo, da je Mercator-H odprto, k zaposlenim usmerjeno in družbeno odgovorno podjetje. Razlike so v primerjavi z zaposlenimi v upravi statistično značilne (Tabela 13).

Tabela 13: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava), in sicer kako zaposleni v Eri Tornado vidijo Mercator-H

		N	M	Sd	F	Sig.
Podoba M-H procesi/rezultati	uprava	32	2,969	0,577	26,805	0,000*
	MP	33	3,897	0,840		
	Total	65	3,440	0,856		
Podoba M-H zaposleni/naloge	uprava	32	3,004	0,564	6,595	0,013*
	MP	33	2,511	0,932		
	Total	65	2,754	0,806		
Podoba M-H odprta/zaprta	uprava	32	2,945	0,650	13,433	0,001*
	MP	33	2,235	0,890		
	Total	65	2,585	0,854		
Podoba M-H zategnjena/sproščena	uprava	32	2,728	0,635	2,886	0,094
	MP	33	2,429	0,775		
	Total	65	2,576	0,720		
Podoba M-H vase usm./družb.odg.	uprava	32	3,419	0,526	21,368	0,000*
	MP	33	4,176	0,768		
	Total	65	3,803	0,758		
Podoba M-H trg/interno	uprava	32	2,656	0,742	30,750	0,000*
	MP	33	1,564	0,842		
	Total	65	2,102	0,961		

N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.=stopnja statistične značilnosti

Kot sem že omenila, je maloprodaja po prevzemu (v času anketiranja) delovala dokaj nemoteno in po ustaljenih načinih dela, medtem ko je bil obseg dela v upravi močno povečan. Ker je bil cilj Mercatorja pripojiti podjetje s koncem leta, je intenziviral vse procese spajanja, od pregleda in preoblikovanja obstoječih procesov do menjave informacijske podpore. Vse to pa je pomenilo ogromno administrativnih del in »ukvarjanja samim s seboj«. Zato je razumljivo, da so zaposleni v upravi videli Mercator-H kot nekakšen birokratski stroj, ki se (bolj kot s potrebami kupcev) ukvarja s samim seboj.

Pomemben dejavnik, ki ga moram izpostaviti, je strah pred negotovo prihodnostjo, ki je vladal v vseh službah uprave, saj v tistem času še ni bila pripravljena nova organizacijska shema. V maloprodaji je bil ta strah veliko manjši, saj prevzem ni toliko vplival na varnost zaposlitve v smislu ohranjanja delovnih mest.

5.3 Analiza kulturnih tipov (model nasprotujočih si silnic)

Z analizo kulturnih tipov želim odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kateri kulturni tip prevladuje v podjetjih Era Tornado in Mercator-H, ali sta si podjetji podobni po najmočnejše izraženih kulturnih tipih, poiskati razlike in razloge zanje.

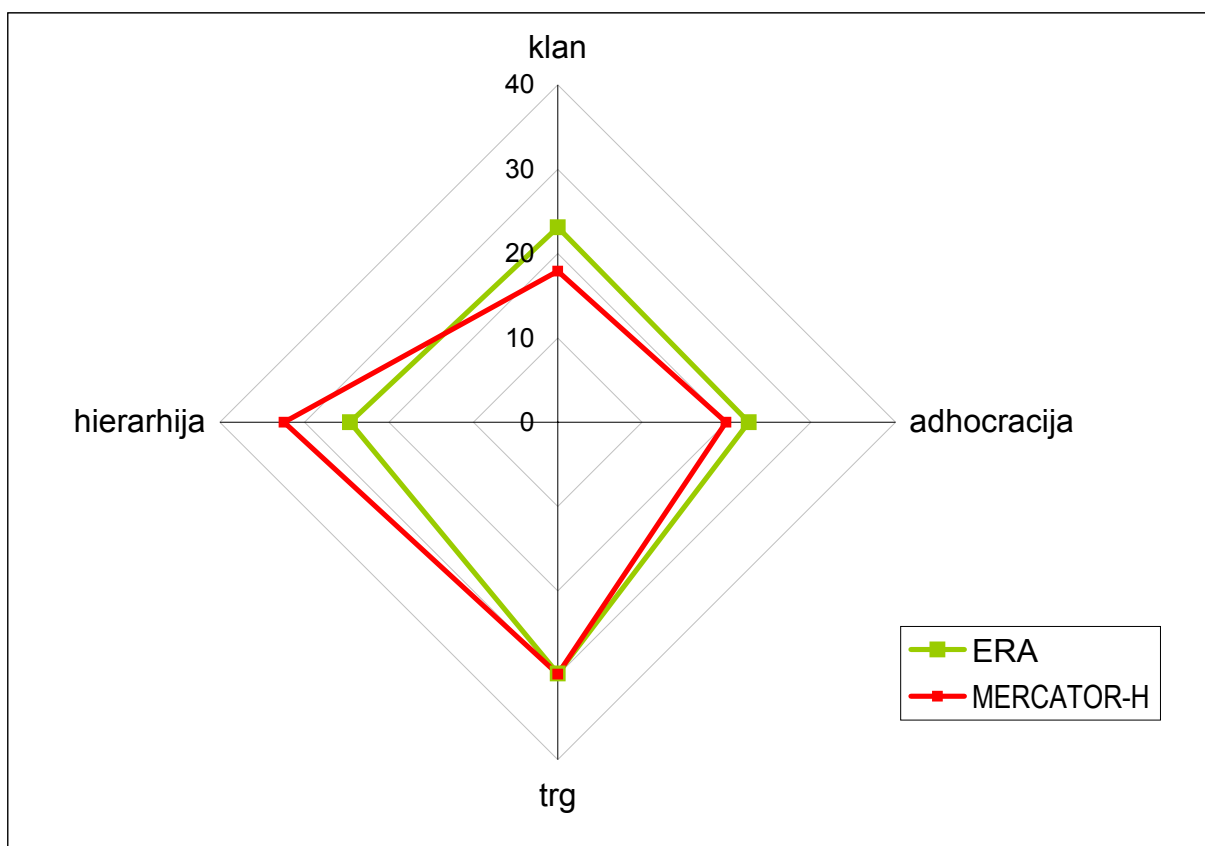
Quinn in Cameron (1998) v svojem članku dajeta dve pomembni izhodišči pri analizi vrednosti za posamezni kulturni tip in primerjavo med njimi: 1.) izstopajoče večja vrednost povprečja točk kaže na izredno močno kulturo in 2.) zelo pomembne so vse razlike večje od 10.

5.3.1 Samopodoba Ere Tornado

V Eri Tornado so kulturni tipi prisotni enakomerno (Graf 6). Če pogledamo povprečja, izražena v odstotkih, so posamezni tipi prisotni po sledečem vrstnem redu: trg – 29,78; hierarhija – 24,58; klan – 23,1; adhocracija – 22,63.

Čeprav so prisotni vsi štirje kulturni tipi, je statistična analiza pokazala **večjo moč kulture trga v primerjavi z drugimi kulturnimi tipi**. Statistična analiza je pokazala značilne razlike z vsemi kulturnimi tipi¹⁸.

Graf 6: Grafični prikaz moči posameznih dimenzij v Eri Tornado in Mercator-H, ki kažejo na določen kulturni tip



Prisotnost vseh kulturnih tipov je dobra, saj podjetju omogoča, da se lahko prilagodi različnim razmeram (Quinn, Cameron, 1998, str. 71), kar je za turbulentno trgovsko panogo dobro. Med vsemi štirimi tipi je najbolj izrazita kultura trga, ki se v Eri Tornado kaže v izraziti usmerjenosti k rezultatom in opravljenim nalogam. Cilj, ki ga je zasledovala Era, je cenovna konkurenčnost, za kar je pomembno nenehno spremljanje konkurence in dogajanja na trgu. Njeni dolgoročni cilji so bili usmerjeni v povečanje tržnega deleža in širitev maloprodajne mreže. Potrebno je bilo trdo delo, da bi dosegli skupen cilj - zmagati. Kljub pritiskom dela, je bil poudarek na dobri klimi podjetja, kar kaže izražena kultura klana. Pripadnost podjetju, medsebojno zaupanje in povezanost ter timsko delo so značilnosti kulture v Eri Tornado. Uprava je veliko energije vlagala v »timbuilding« v ožjem timu vodilnih, organizirala skupinske

¹⁸ Priloga 8

ekskurzije, strateške konference, kjer je bil poudarek na zastavljanju skupnih ciljev, strategij, po drugi strani pa medsebojnemu spoznavanju in zabavi.

Trgovina je že v osnovi strukturirana dejavnost, ki ima določeno »naravno« zaporedje procesov – od nabave, transporta, prodaje, če opišemo zelo shematsko. Tu so še drugi oddelki, ki so neobhodno potrebni za uspešno poslovanje (finance, marketing, informatika ...), zato mora med vsemi oddelki potekati mrežna komunikacija, ki mora biti do neke mere definirana in uniformirana, da lahko procesi tečejo tekoče. V Eri Tornado se je z rastjo podjetja povečala tudi potreba po večji »organiziranosti«. Da je podjetje tudi v resnici čutilo potrebo po tem, podprejo tudi navedbe zaposlenih¹⁹, da je bila ena od pomanjkljivosti Ere Tornado in načrtanih nalog ravno postavitve organizacijske strukture.

Kultura adhocracije se v Eri Tornado kaže v pripravljenosti na nove, pionirske projekte in inovativne marketinške projekte. Teh v Eri Tornado ni bilo malo. Bila je eno prvih podjetij na Hrvaškem, ki je v maloprodaji uvedla klasično maloprodajno franšizo in na tem področju orala ledino. Ker na Hrvaškem še ni bilo primerne partnerja v športnem programu, je sama napravila novo blagovno znamko Sport Mania, ki v okviru Skupine Era sploh ni bila prisotna. Podoben primer je bila tudi uvedba franšize za čevlje – italijanskega Pittarella, v kateri je Era Tornado videla priložnost za odlično dopolnilno ponudbo v svojih nakupovalnih centrih. Uprava je inovativnost in kreativnost spodbujala, predvsem pa je bila pripravljena tvegati.

5.3.1.1 Razlike v kulturnih tipih med subkulturami podjetja

Rezultati analize kažejo, da področje dela ne vpliva na drugače izražene kulturne tipe. Takšna kulturna usklajenost na dveh različnih nivojih (uprava in maloprodaja) pomeni, da so vsi zaposleni usmerjeni k istim ciljem in da jih združujejo iste vrednote. Takšna poenotenost je bila v Eri Tornado zagotovo prednost. Raziskave so pokazale, da so podjetja, ki imajo enotno kulturo po vseh divizijah ali pa vsaj enotno kulturo znotraj divizij, bolj uspešna (Quinn in Cameron; 1998, str. 63)

5.3.2 Samopodoba Mercatorja-H

Analiza kaže, da so tudi v Mercatorju-H so prisotni vsi kulturni tipi, vendar pa je moč nekaterih bolj izražena (Graf 6). Če pogledamo povprečne vrednosti odstotkov za posamezni kulturni tip, si te sledijo v naslednjem vrstem redu: hierarhija: 32,4; trg: 29,9; adhocracija: 19,9 in klan: 17,9.

Prevladujoči kulturni tip v Mercatorju-H je hierarhija. Ta izrazito odstopa od adhocracije (za 12,51 absolutne razlike v vrednosti) in trga (razlika 14,49). Po Quinnu (Quinn in Cameron, 1998) so to že vrednosti, ki zaslužijo posebno pozornost.

Analiza kaže statistično značilne razlike med izraženostjo posameznih kulturnih tipov in sicer: med tipoma hierarhija in adhocracija, hierarhija in klan, trg in adhocracija ter trg in klan²⁰.

¹⁹ Odgovori anketiranih na odprto vprašanje o prednostih in slabostih organizacijske kulture so zbrani v Prilogi 12.

²⁰ Priloga 8.

Kot že omenjeno, je najmočnejše izražen kulturni tip v Mercatorju-H *hierarhija*. Vodilni imajo predvsem vlogo koordinatorja in merilca učinkovitosti procesov, ki so v podjetju ustaljeni, formalizirani in standardizirani (ISO 9001). Podjetju je zelo pomembno, da procesi in informacije tečejo tekoče in so pod nadzorom, kar je za tako veliko podjetje razumljivo. Uspeh prav tako definirajo pravočasna dobava, planiranje in nadzor nad stroški. Podjetje je prav tako usmerjeno na trg, saj so za uspeh, povečevanje tržnega deleža in rast pomembni rezultati in opravljene naloge. Podjetju sta pomembni uspeh in vodilno mesto na trgu. Med zaposlenimi se spodbuja tekmovalnost in trdo delo, ki vodi k napredovanju. Čeprav podjetje stremlji po konkurenčnosti in zmaga na trgu (kar zaradi velike konkurence zahteva nove in inovativne pristope), je prav slednje velikokrat oteženo, saj ljudje niso pripravljeni tvegati in izstopati. Strogo postavljena pravila zavirajo kreativnost in željo po eksperimentiranju. To ne pomeni, da podjetje ne uvaja novih produktov in storitev, vendar pa je pot daljša in skrbno pretehtana. To je seveda dolgoročno dobro, saj pripomore k stabilnosti in varnosti odločitev, po drugi strani pa onemogoča, da bi podjetje izkoristilo enkratne ali kratkoročne priložnosti. Zaposlene večinoma povezujejo skupni profesionalni cilji, ne pa toliko neformalna povezanost in druženje, čeprav uprava temu posveča veliko pozornosti (Mercatoriada ...). Manjša je tudi fleksibilnost v smislu zadovoljevanja potreb kupcev (cenovna konkurenčnost), saj podjetje vodi enotno politiko na vseh trgih, kjer deluje.

Kot sem pisala že v predhodnih poglavjih, začnejo vsa podjetja v naravnem procesu zorenja skozi čas gravitirati h kulturnim tipom »trg« in »hierarhija«. Gre za nekakšen naraven proces, ki deluje kot sila gravitacije. Izraženost teh dveh kulturnih tipov v Mercatorju-H kaže, da lahko govorimo o zreli organizacijski kulturi podjetja. Kulturo v takšnih podjetjih je težko spreminjati (Quinn, Cameron, 1998, str. 50).

5.3.2.1 Razlike v samopodobi med subkulturami podjetja

V Mercatorju-H se pojavi kar nekaj razlik med kulturnimi tipi znotraj subkultur maloprodaja in uprava.

Tabela 14: Primerjava povprečnih deležev, ki izražajo posamezni kulturni tip v Mercatorju, kot jih vidijo zaposleni v upravi in maloprodaji

ANOVA						
		N	M	Sd	F	Sig.
Samopodoba M-H klan	uprava	55	15,667	9,333	15,629	0,000*
	MP	30	24,778	11,528		
	Total	85	18,882	11,003		
Samopodoba M-H adhoc	uprava	55	17,758	9,741	4,393	0,039*
	MP	30	22,111	7,938		
	Total	85	19,294	9,334		
Samopodoba M-H trg	uprava	55	28,764	12,465	0,829	0,365
	MP	30	31,167	9,876		
	Total	85	29,612	11,614		
Samopodoba M-H hierarhija	uprava	55	38,161	16,536	24,979	0,000*
	MP	30	21,389	10,793		
	Total	85	32,241	16,763		

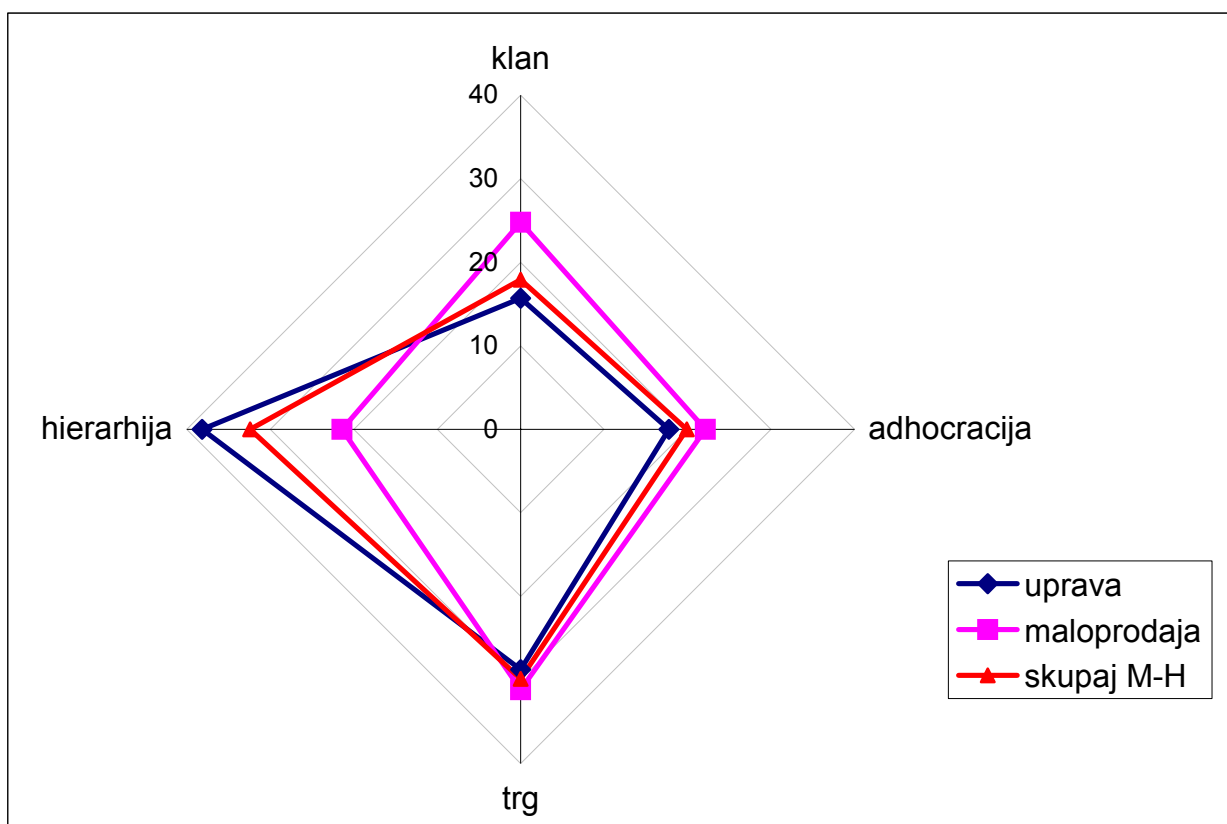
N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.=stopnja statistične značilnosti

Zaposleni v vseh funkcijah uprave izrazito bolj čutijo hierarhijo kot zaposleni v maloprodaji, absolutna razlika v povprečjih je kar za 16,77. Na drugi strani zaposleni v maloprodaji vidijo v Mercatorju-H (v primerjavi z upravo) zelo izrazito kulturo klana, pa tudi adhocracije (Tabela 14, Graf 7).

Rezultati kažejo, da je delo v upravi veliko bolj formalizirano in birokratsko kot v maloprodaji. Procesi in postopki so standardizirani tako horizontalno kot vertikalno. Vendar pa lahko tak sistem nemoteno deluje samo v mirnih in stabilnih razmerah, v hitro spreminjajočem se okolju pa prav formaliziranost postane velika ovira. Zaposleni se kaj hitro lahko izgubijo v postopkih, ki pa za uspeh na trgu nimajo nobenega pomena.

Zaposleni v maloprodaji so bolj usmerjeni na trg in bolj čutijo »adhocracivnost«, saj se morajo dnevno odzivati na spremembe na trgu. Njihovo merilo uspešnosti je ustvarjen promet, k povečanju le-tega pa doprinesejo samo dobro opravljene naloge. Ker so maloprodajne enote dislocirane od podpornih služb, so zaposleni velikokrat prepuščeni lastni iznajdljivosti in kreativnosti pri reševanju dnevnih problemov. Dislociranost in zaključene skupine v maloprodaji tvorijo bolj osebne, povezane sredine, kjer je bolj pomembno timsko delo kot individualen uspeh, zato so značilnosti klana veliko bolj izražene.

Graf 7: Grafični prikaz moči posameznih dimenzij, ki kažejo na določen kulturni tip, glede na področje dela (uprava, maloprodaja) v Mercatorju-H



5.3.3 Primerjava samopodobe Ere Tornado in Mercatorja-H

V spodnji tabeli so prikazane povprečne vrednosti odstotkov, ki so jih zaposleni v Eri Tornado in Mercatorju-H pripisali posameznim kulturnim tipom.

Primerjava kaže, da se samopodoba Ere Tornado in Mercatorja-H razlikuje (Graf 6). Podjetji imata enako izražen tip trga, med vsemi ostalimi (klan, adhocracija in hierarhija) pa so statistično značilne razlike (Tabela 15).

Tabela 15: Primerjava povprečnih vrednosti ocen (v odstotkih), ki so jih zaposleni v Eri Tornado in Mercatorju-H pripisali posameznim kulturnim tipom

		N	M	Sd	F	Sig.
Samopodoba klan	ET	78	23,1026	9,0580	11,7535	0,0008
	M-H	101	17,9274	10,6926		
	Total	179	20,1825	10,3124		
Samopodoba adhoc	ET	78	22,6325	6,1816	4,9262	0,0277
	M-H	100	19,9133	9,3383		
	Total	178	21,1049	8,1994		
Samopodoba trg	ET	78	29,7821	6,9361	0,0032	0,9552
	M-H	100	29,8633	11,1935		
	Total	178	29,8277	9,5400		
Samopodoba hierarhija	ET	78	24,5769	10,2039	13,7050	0,0003
	M-H	100	32,4217	16,3959		
	Total	178	28,9841	14,5221		

N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.=stopnja statistične značilnosti

Era Tornado ima v primerjavi z Mercatorjem-H statistično značilno **bolj izraženo kulturo klana in adhocracije**, medtem ko ima **Mercator-H** izrazito bolj kot Era Tornado **izražen kulturni tip hierarhije**.

5.3.4 Kako Era Tornado vidi Mercator-H?

Zanimivo je, da anketirani v Eri Tornado vidijo Mercator-H kot zelo sebi podobno podjetje skozi podobno izraženo kulturo klana in adhocracije.

Po drugi strani pa **menijo, da je Mercator veliko manj usmerjen na trg ter veliko bolj hierarhičen** (Graf 8). Med samopodobo Ere Tornado in podobo Mercator-H obstaja statistično značilna razlika (Tabela 16).

Graf 8: Primerjava moči posameznih dimenzij, ki kažejo na določen kulturni tip, kot jih vidijo zaposleni v Eri Tornado zase in za Mercator-H ter zaposleni v Mercatorju-H zase.

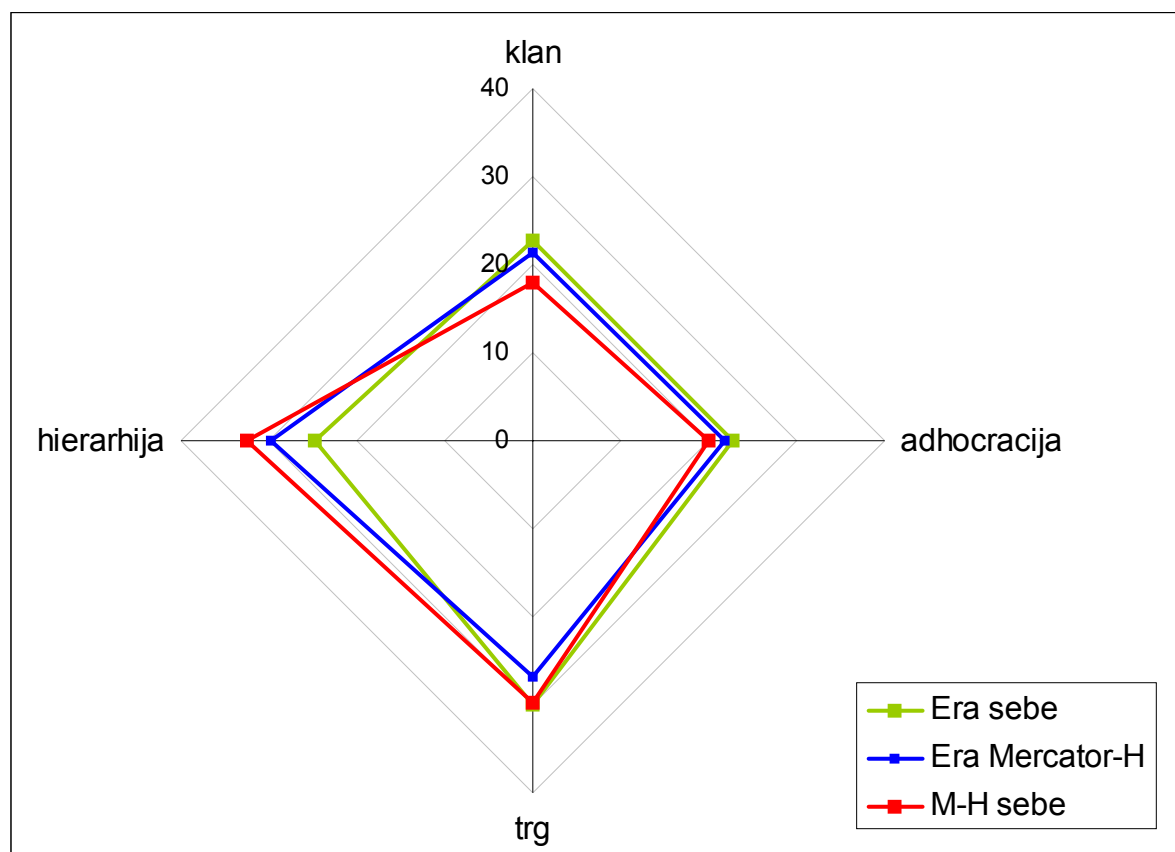


Tabela 16: Primerjava povprečnih vrednosti za posamezne kulturne tipe, kot jih vidijo v Eri Tornado zase in za Mercator-H.

			N	M	Sd	t	Sig.
Pair 1	klan	samopodoba ET	72	22,8056	9,3209	1,2377	0,2199
		ET - podoba M-H	72	21,2824	8,3313		
Pair 2	adhoc	samopodoba ET	72	22,8287	6,0947	0,9192	0,3611
		ET - podoba M-H	72	21,8889	6,6634		
Pair 3	trg	samopodoba ET	72	29,9491	7,1175	3,3623	0,0012
		ET - podoba M-H	72	26,8981	6,9949		
Pair 4	hierarhija	samopodoba ET	72	24,4722	10,4795	-2,5271	0,0137
		ET - podoba M-H	72	29,8380	12,9437		

N=število odgovorov; M=povprečna vrednost; Sd=standardni odklon; Sig.=stopnja statistične značilnosti

Duh klana, ki so ga pri Mercatorju-H lahko začutili zaposleni v Eri Tornado, je velika pripadnost podjetju, njegovi viziji in strategiji. Percepcija o manjši usmerjenosti na trg je tudi posledica drugačnih poslovnih strategij na trgu, ki sta jih imeli podjetji. Mercator vodi enotno politiko na vseh trgih, ki se kaže v višjem nivoju storitev, pa tudi cenovnega odstopanja od konkurence. Nasprotno je Era, s politiko »poceni trgovca« stremela k ekonomiji obsega in k močnejši poziciji v odnosu do dobaviteljev. Pomembno pa je tudi to, da si je izgradila status konkurenčnega trgovca v očeh kupcev.

Prav tako so zaposleni v prvem mesecu srečevanja z Mercatorjevo kulturo začutili hierarhičnost oziroma (bolj kot hierarhičnost) specializiranost na posamezna področja, prek katerih zaposleni v Mercator-H ne gredo. To je seveda dobro, kar se tiče ustvarjanja visoko specializiranih kadrov, zgublja pa se širok pogled posameznikov na celoto.

5.4 Analiza dejavnikov za uspeh in ocena zadovoljstva

V tretjem delu vprašalnika analiziram, kako pomembni so po mnenju anketirancev posamezni dejavniki za uspeh trgovca in kako te dejavnike po njihovem mnenju udeležajo v Eri Tornado in Mercatorju-H.

5.4.1 Pomembnost dejavnikov

Rezultati kažejo, da je na splošno pomembnost vseh dejavnikov višja pri zaposlenih v Eri Tornado kot v Mercatorju-H (Graf 9). Statistično značilna razlika v pomembnosti se kaže pri dveh dejavnikih: dobiček in rast podjetja (Tabela 17). Zanimivo je, da je rast podjetja za zaposlene v Mercatorju-H (glede na absolutno vrednost – 4,37) dejavnik, ki mu pripisujejo najmanjši pomen.

Graf 9: Grafični prikaz pomembnosti posameznih dejavnikov za zaposlene v Eri Tornado in Mercatorju-H.

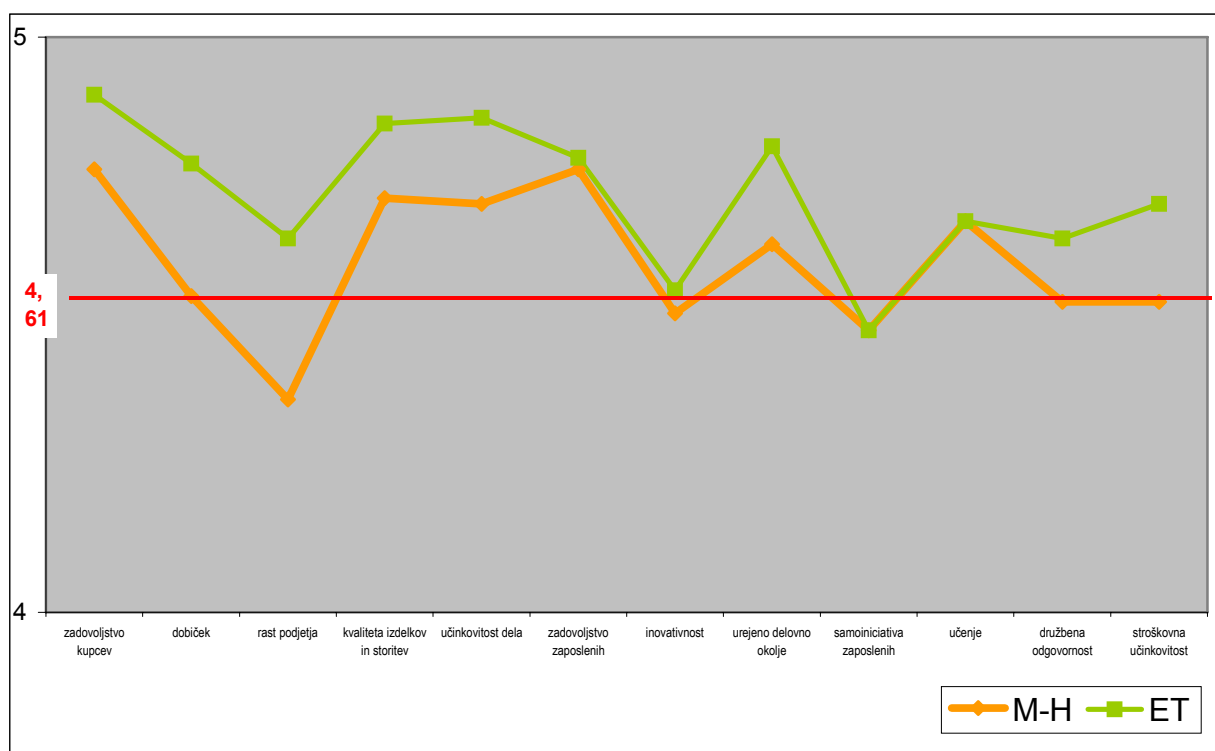


Tabela 17: Ocena pomembnosti dejavnikov v Eri Tornado in Mercator-H ter povprečne vrednosti zadovoljstva s posameznimi dejavniki v Eri Tornado in Mercatorju-H.

	Pomembnost dejavnikov		Ocena zadovoljstva	
	M-H	ET	M-H	ET
Zadovoljstvo kupcev	4,77	4,90	4,53	4,60
Dobiček	4,55*	4,78*	4,56	4,67
Rast podjetja	4,37*	4,65*	4,69	4,59
Kvaliteta izdelkov in storitev	4,72	4,85	4,43	4,33
Učinkovitost dela	4,71	4,86	4,17	4,33
Zadovoljstvo zaposlenih	4,77	4,79	3,47	3,63
Inovativnost	4,52	4,56	3,68	3,83
Urejeno delovno okolje	4,64	4,81	4,01	4,09
Samoiniciativa zaposlenih	4,49	4,49	3,44	3,65
Učenje	4,68	4,68	3,58	3,64
Družbena odgovornost	4,54	4,65	3,89	4,00
Stroškovna učinkovitost	4,54	4,71	4,16	4,10

Skupno povprečje pomembnosti dejavnikov = 4,61

Skupno povprečje zadovoljstva z dejavniki = 4,05

*Razlike med podjetjema so statistično značilne pri vrednosti 0,05 (Priloga 5)

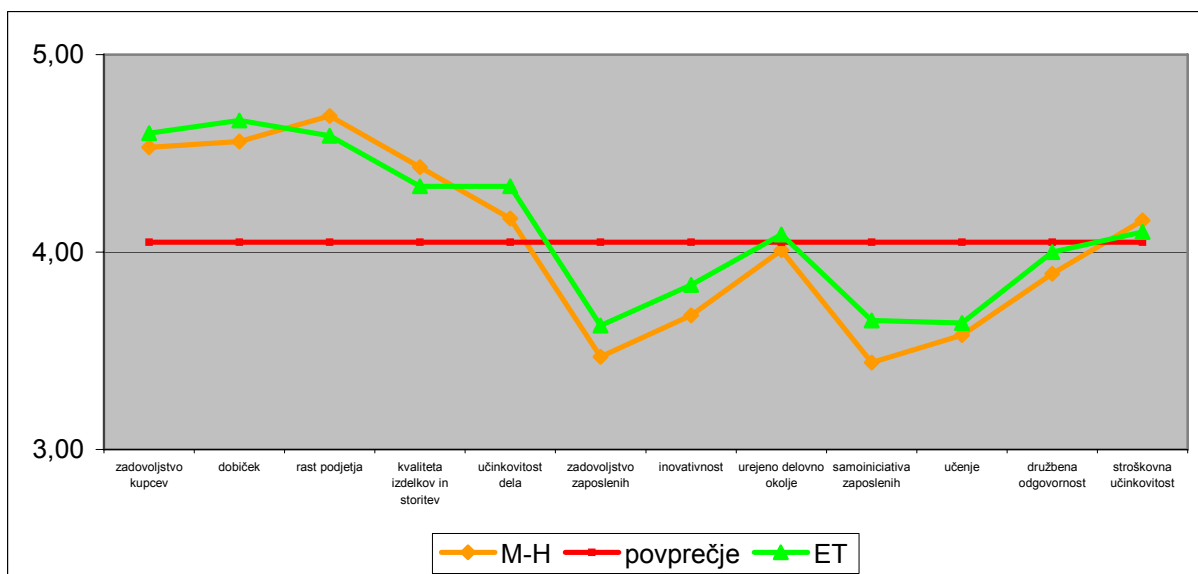
V obeh podjetjih je najpomembnejši dejavnik (glede na absolutno vrednost) zadovoljstvo kupcev; v Mercatorju-H pa z enako vrednostjo ocenjujejo tudi pomen zadovoljstva zaposlenih. Zelo podoben pomen pripisujejo zaposleni v obeh podjetjih dejavnikom, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih, njihovo samoiniciativnostjo in inovativnostjo ter možnostjo učenja.

5.4.2 Ocena dejavnikov za Ero Tornado in Mercator-H

Primerjava ocen posameznih dejavnikov, ki so jih dali zaposleni v podjetjih Era Tornado in Mercator-H za svoje podjetje, kaže, da je **zadovoljstvo z dejavniki precej primerljivo**, vendar glede na absolutne vrednosti (statističnih razlik ni) nekoliko višje v Eri Tornado kot v Mercatorju-H (Graf 10, Tabela 17).

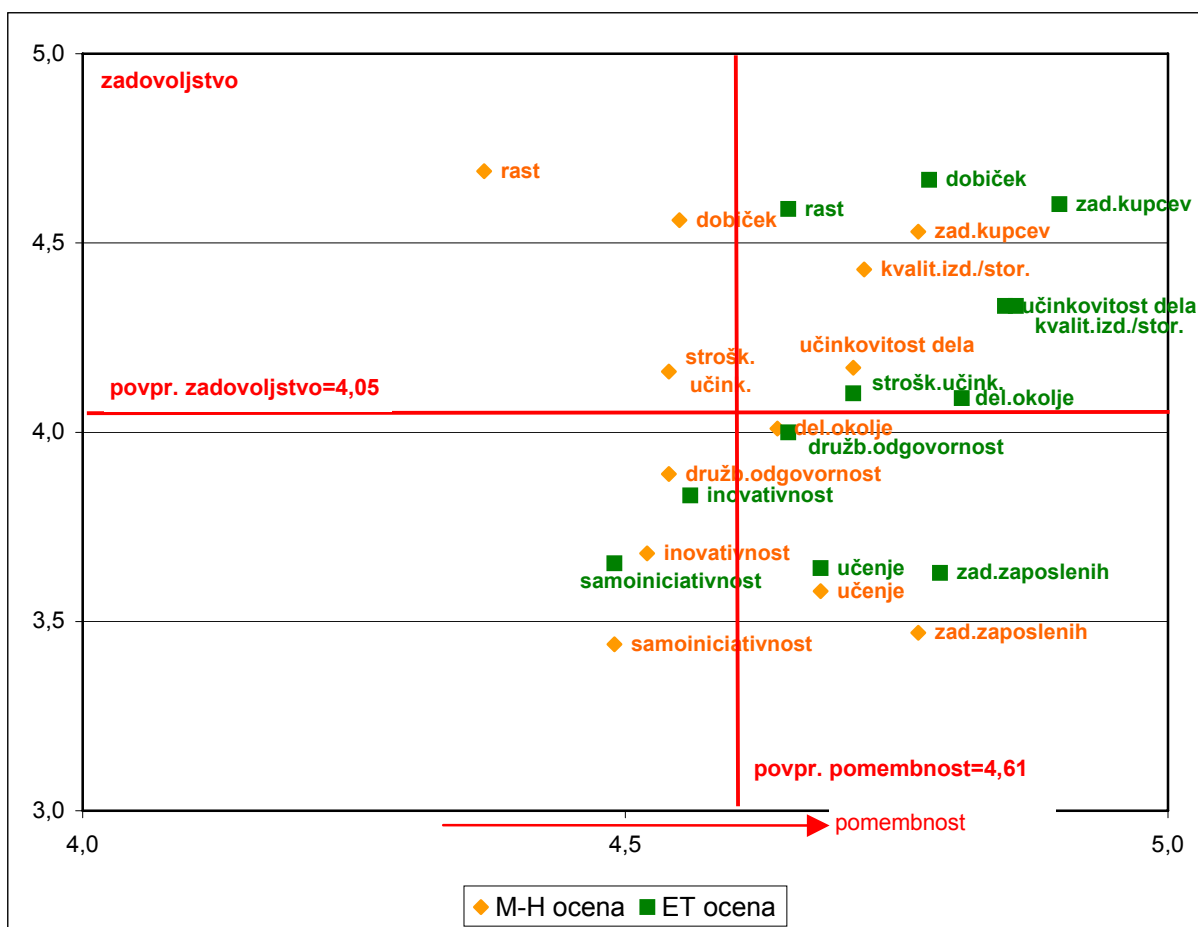
V obeh podjetjih zaposleni podpovprečno ocenjujejo skrb za zadovoljstvo zaposlenih, možnost inovativnosti pri delu in samoiniciativnost ter možnosti učenja. Nadpovprečno ocenjeni dejavniki v obeh podjetjih so: zadovoljstvo kupcev, dobiček, rast podjetja, kakovost izdelkov in storitev ter učinkovitost pri delu. Nekoliko nižje je zadovoljstvo v Eri Tornado v primerjavi z Mercatorjem-H pri naslednjih dejavnikih: kakovost izdelkov in storitev, rast podjetja in stroškovna učinkovitost.

Graf 10: Prikaz ocen zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki v obeh podjetjih.



Na spodnjem grafu (Graf 11) je prikazano razmerje med pomembnostjo in oceno (zadovoljstva) posameznih dejavnikov pri podjetjih Era Tornado in Mercatorju-H.

Graf 11: Primerjava pomembnosti in ocen zadovoljstva s posameznimi dejavniki v Eri Tornado in Mercatorju-H

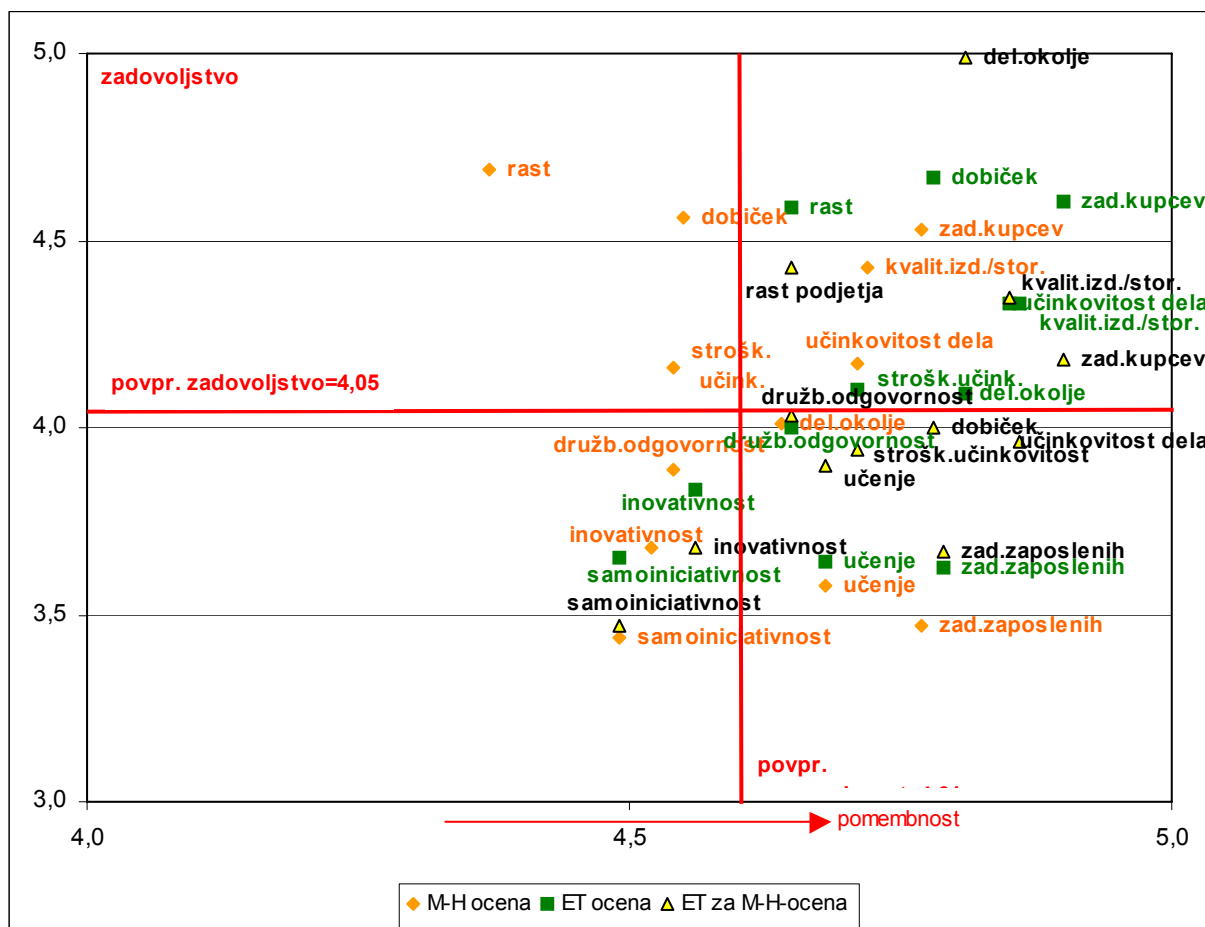


Iz grafa je razvidno, da so zaposleni v Eri Tornado nadpovprečno zadovoljni z naslednjimi dejavniki, ki jim hkrati pripisujejo tudi nadpovprečni pomen: zadovoljstvo kupcev, dobiček, rast, kakovost izdelkov in storitev, učinkovitost dela, delovno okolje in stroškovna učinkovitost. Zadovoljstvo zaposlenih, učenje in družbena odgovornost so dejavniki, ki so za zaposlene v Eri Tornado prav tako nadpovprečno pomembni, vendar so bili z njimi v podjetju podpovprečno zadovoljni. Zanimivo je, da sta inovativnost in samoiniciativnost dejavnika, ki sta za zaposlene v Eri Tornado manj pomembna (podpovprečno), prav tako pa so podpovprečno zadovoljni z njima.

Na drugi strani so zaposlenim v podjetju Mercator-H nadpovprečno pomembni naslednji dejavniki: zadovoljstvo kupcev, kvaliteta izdelkov in storitev ter učinkovitost dela. Hkrati so to dejavniki, s katerimi so zaposleni nadpovprečno zadovoljni. Nadpovprečno pomembni dejavniki, s katerimi so zaposleni podpovprečno zadovoljni pa so: zadovoljstvo zaposlenih, možnost učenja in delovno okolje. Zanimivo je, da so zaposlenim podpovprečno pomembni dejavniki dobiček, stroškovna učinkovitost in rast podjetja, s katerimi pa so sicer nadpovprečno zadovoljni. Rast je najmanj pomemben dejavnik za zaposlene v Mercatorju-H, hkrati pa je to dejavnik, ki ga najboljše ocenjujejo. Manj pomembni dejavniki, s katerimi so zaposleni tudi manj zadovoljni pa so družbena odgovornost, inovativnost in samoiniciativnost.

5.4.3 Podoba Mercatorja-H

Graf 12: Primerjava pomembnosti in ocen zadovoljstva s posameznimi dejavniki, kot jih vidi Era Tornado za Mercator-H v primerjavi s samopodobo obeh podjetij



V primerjavi z lastnim podjetjem anketirani v Eri Tornado ocenjujejo delovno okolje v Mercatorju-H nadpovprečno dobro (Graf 12). Prav tako menijo, da so v Mercatorju-H boljši pogoji za učenje, vendar je ocena še vedno pod povprečjem. Dalje menijo, da je v Mercator-H raven izdelkov in storitev primerljiva z Ero Tornado, da pa je zadovoljstvo kupcev nekoliko nižje. Sicer so z vsemi dejavniki, ne glede na njihovo pomembnost, manj zadovoljni kot v Eri Tornado; izpostavila bi dva: stroškovna učinkovitost in učinkovitost dela, katera so anketiranci v Eri Tornado ocenili nadpovprečno, za Mercator-H pa menijo, da sta podpovprečno zadovoljena.

Za razliko od zaposlenih v Mercatorju-H, v Eri Tornado pripisujejo večjo pomembnost stroškovni učinkovitosti, učinkovitosti pri delu in ustvarjenemu dobičku. Vse te dejavnike pri Mercatorju-H ocenjujejo podpovprečno. Večji pomen in slabšo oceno pripisujejo tudi rasti podjetja in zadovoljstvu kupcev v Mercatorju-H. Na drugi strani so mnogo bolj kot zaposleni v Mercatorju-H, v Eri Tornado prepričani, da imajo prvi urejeno delovno okolje ter da je podjetje bolj družbeno odgovorno. Menijo tudi, da so v Mercatorju-H boljši pogoji za učenje ter da je zadovoljstvo zaposlenih večje, vendar sta oba dejavnika še vedno ocenjena podpovprečno.

6 DISKUSIJA

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki močno vpliva na poslovanje podjetij. Za razumevanje organizacijske kulture moramo poznati visoko kompleksnost in medsebojno povezanost številnih dejavnikov, ki (poleg dejavnosti in posebnosti panoge) vplivajo na njen nastanek in razvoj: demografskih, etičnih in etničnih, ki jih mora podjetje vzeti v zakup, ter na drugi strani socialno-ekonomskih in organizacijskih, na katere ima podjetje pomemben vpliv.

Uspešno podjetje je tisto, ki je kulturno in strateško usklajeno. To pomeni, da je potrebno razvijati organizacijsko kulturo tako, da je le-ta skladna z izbrano poslovno strategijo, hkrati pa je potrebno razvijati poslovno strategijo, ki upošteva obstoječo organizacijsko kulturo (Brown, Dodd, 1998, str. 380; Zupan s sod., str. 362).

Nekompatibilnost oziroma neusklajenost dveh organizacijskih kultur je lahko eden izmed pomembnejših razlogov, da je načrtovano združevanje neuspešno ali nima želenega učinka. Zato je pomembno, da podjetja organizacijsko kulturo pred samim združevanjem temu primerno odgovorno obravnavajo in pravočasno pripravijo ustrezne ukrepe in aktivnosti, ki organizacijsko kulturo spremenijo v enega od sinergetskih učinkov združitve in katalizator procesa združevanja.

Združevanje podjetij Era Tornado in Mercator-H je potekalo brez predhodno opravljenega skrbnega kulturnega pregleda (angl. »Cultural due dilligence«) obeh podjetij. Z raziskavo sem osvetlila organizacijsko kulturo Mercatorja-H, ki, čeprav podjetje temu področju namenja veliko pozornosti, na tak način še ni bila predstavljena in obravnavana. Organizacijska kultura Ere Tornado, ki se je v času zaključevanja naloge (glede na ugotovljeno kompatibilnost) najverjetneje že zliila z Mercatorjevo kulturo, pa je lahko za Mercator dobra primerjava s konkurenčnim podjetjem v panogi.

Raziskava je pokazala, da **sta si organizacijski kulturi Ere Tornado in Mercatorja-H precej podobni in kompatibilni**, zato v samem procesu spanjanja teh kultur ni pričakovati zapletov. Kompatibilnost je pričakovana, saj gre tudi sicer za podjetji, ki imata **podobne ključne dejavnike, ki vplivajo na razvoj organizacijske kulture**: poleg tega, da **delujeta v isti panogi** in istem izredno konkurenčnem okolju, imata obe podjetji svojo matično družbo v Sloveniji, kjer si delita **podobno zgodovino** (celo starost!). Podjetji imata **podobno vizijo**, postati prvi (Mercator) oziroma pomemben (Era) trgovec z živili in izdelki dnevne porabe v jugovzhodni regiji; **podobno poslanstvo** (zadovoljevanje vseh deležnikov) in **strateške cilje** (rast tržnega deleža z razvojem maloprodajne mreže in strateškimi partnerstvi, razvoj novih formatov, razvoj visokega nivoja ponudbe in storitev itd). To, da sta si kulturi podobni pa še ne pomeni, da sta enaki.

Za proučevanje organizacijske kulture sem uporabila dva različna modela: Hofstede-Verbekejev model in model nasprotujočih si silnic. Primerjava kulturnih tipov po modelu nasprotujočih si silnic med obema podjetjema je pokazala, da **v Eri Tornado in Mercatorju-H prevladuje različni kulturni tip. V Eri Tornado ima največjo moč kultura trga**, medtem ko so drugi trije tipi (hierarhija, klan, adhocracija) izraženi s približno enako močjo. **V Mercatorju-H je (pred kulturo trga) najmočnejše izražena kultura hierarhije**; klan in adhocracija pa sta izražena z bistveno manjšo močjo od drugih dveh. Prav tako sta kulturna tipa klan in adhocracija v Mercatorju-H bistveno slabše izražena kot v Eri Tornado, hierarhija pa bistveno bolj.

Glede na poznavanje vrednot, ki jih izraža posamezni kulturni tip, lahko rečemo, da imata podjetji podobne vrednote, ki se izražajo v kulturi trga. To so osredotočenost na trg, doseganje rezultatov in konkurenčnosti, tržna moč, produktivnost, pa tudi stabilnost in nadzor. Predvsem slednje je zelo pomembno za učinkovito poslovanje podjetja v trgovski panogi. Ključne razlike med podjetjema pa se kažejo v intenziteti drugih kulturnih tipov. V Mercatorju je najmočnejše izražena kultura hierarhije, ki sama po sebi izraža naslednje vrednote podjetja: nadzor in osredotočenost na interne procese, predvidljivost, doslednost in tekoče delovanje.

Izraženi kulturi hierarhija in trg v Mercatorju-H kažeta na to, da je prešel v zadnjo fazo razvojnega ciklusa podjetij, ki je tudi naravna pot njihovega razvoja (Quinn, Cameron, 1998, str. 50). Dobro je, če se podjetja zavedajo tega procesa zorenja, da ga lahko usmerjajo in uvajajo aktivnosti za ohranjanje »večne mladosti«. Ko namreč podjetje doseže to najbolj zrelo fazo, je takšno organizacijsko kulturo zelo težko spremeniti oziroma je za to potrebno veliko več časa in energije.

Era Tornado je po fazi razvoja v razvojnem ciklusu (v primerjavi z Mercatorjem-H) nekoliko »mlajša«, saj sta bistveno bolj izražena kulturna tipa klan in adhocracija, v katerih so bolj poudarjene vrednote medsebojna komunikacija in medsebojni odnosi, pa tudi inovativnost in prožnost sistema. Je pa dejstvo, da je tudi Era Tornado sledila procesu zorenja, saj so se že vidno in glasno pojavljale potrebe po bolj sistematični, nadzorovani in standardizirani organiziranosti²¹.

Procese zorenja pospešuje velikost podjetja oziroma njegova rast. Era Tornado je imela v času prevzema okoli 1000 zaposlenih (celotna Skupina Era okoli 3000),

²¹ „Pomanjkanje organiziranosti“ so kot pomanjkljivost Ere Tornado nekajkrat navedli tudi anketirani v odprtem vprašanju. Komentarji so zbrani v Prilogi 12.

Mercator-H pa okoli 1600 zaposlenih (medtem ko celotna Skupina Mercator kar 16.000). Dejstvo je, da je rast za podjetja zelo pomemben dejavnik, za organizacijsko kulturo pa je lahko dvorezen meč, če podjetje ne pozna dobro vseh priložnosti in nevarnosti, ki jih le-ta prinese. Rast podjetja namreč sama po sebi generira večjo potrebo po urejenosti, strukturiranosti in nadzoru. Podjetje, ki sledi tej potrebi, ne da bi pri tem zavestno ohranjalo manevrski prostor za fleksibilnost in inovativnost, lahko na dolgi rok izgubi oba ključna elementa za preživetje v visoko konkurenčnem okolju in postane »okostnjak« za mlada, nova, inovativna in odprta podjetja. Seveda pa podjetja morajo stremeti k rasti, saj je ta danes (posebno v trgovini, ki se intenzivno globalizira) ključnega pomena za preživetje (v smislu pozicije do dobaviteljev, tržnega deleža, prepoznavnosti ...). Pri uravnoteženju teh dveh procesov igrajo ključno vlogo vodilni v podjetju, ki se morajo tega procesa zavedati in ga znati usmerjati.

Lahko predvidevam, da bi tudi Era Tornado po konsolidaciji podjetja Trgohit postopoma standardizirala postopke delovanja in naredila bolj hierarhično organizacijo, ki bi omogočala večji nadzor. Vprašanje pa je, če bi sama znala ohraniti mero adhocracivnosti (predvsem v smislu inovativnosti) in komunikacije, ki je bila v času prevzema med zaposlenimi v Eri Tornado ocenjena kot največja prednost pred Mercatorjem. Dobro za Mercator-H bi bilo, da bi znal izkoristiti in še nadgraditi te vrednote, ki so jih v sistem prinesli zaposleni v Eri Tornado.

Primerjava dimenzij organizacijske kulture po Hofstedu (Verbeke, 2000) je pokazala, da je splošna orientiranost podjetij zelo podobna, saj med primerjanimi dimenzijami ni diametralnih nasprotij. Obe podjetji sta bolj usmerjeni na trg kakor interno in v ustvarjanje rezultatov bolj kot v procese dela; sta odprti bolj kot zaprti in družbeno odgovorni bolj kot usmerjeni vase, v smislu notranje organiziranosti pa bolj strogi kakor sproščeni. Zanimivo je, da se je v obeh podjetjih najšibkeje izrazila usmerjenost k zaposlenim ali k nalogam, kjer povprečne vrednosti odgovorov okoli sredine (MET=2,85; MMH=3,02) kažejo na to, da podjetji nimata jasnih praks ampak je poudarek na eno ali drugo stran odvisen od situacije.

Kljub temu pa se med podjetjema kažejo pomembne razlike v intenzivnosti izraženosti nekaterih dimenzij. Primerjava je pokazala, da je **Era Tornado (v primerjavi z Mercatorjem-H) bolj usmerjena na trg, bolj usmerjena k rezultatom ter bolj odprta.**

Če skušam najti dejavnike, ki so skupni imenovalci razlik med Eri Tornado in Mercatorjem-H v smislu intenzitete izraženih dimenzij, lahko rečem, da imajo bistveno vlogo **velikost, standardiziranost in centraliziranost podjetja**, njihov vpliv pa je kompleksen in prepleten. Mercator s svojo centralno vodenjo politiko (tudi nastopa na trgu), ki je v prvi vrsti prilagojena slovenskemu trgu in kupcu, zmanjšuje manevrski prostor za prilagajanje lokalnim potrebam. Dejstvo je, da je hrvaški trg slabše razvit v smislu kupne moči, pa tudi trgovine na splošno (čeprav je ta v intenzivni ekspanziji), zato je Mercatorjeva želja biti »nadstandardni« trgovec za opazovalca nerazumljiva. Verjetno se to nerazumevanje velikokrat pojavi tudi pri zaposlenih, kadar se Mercator raje drži »svojih« načel, kot pa da bi se prilagodil trgu. V tem pogledu je Era Tornado delovala veliko bolj neodvisno od Ere v Sloveniji, tudi zaradi dejstva, da je rasla zelo intenzivno in v določenih pogledih celo prerasla matično podjetje (Era je imela tudi svoj največji nakupovalni center na Hrvaškem, ne v Sloveniji). Poleg tega se je Era Tornado, neodvisno od Ere v Sloveniji (kjer je imela Era imidž »bolj dragega« trgovca), na Hrvaškem pozicionirala kot cenovno ugoden

trgovec. Povezava s Slovenijo je pomenila prej medsebojno izmenjavo »dobrih praks« kot pa prenos strategije od »mame« na »hči«.

Velikost podjetja je največji zaviralec hitrega in učinkovitega pretoka informacij skozi podjetje, predvsem pa direktne medsebojne komunikacije. Zagotovo obstajajo mehanizmi za pretok informacij (elektronska pošta), vendar pa največkrat ne obstaja povratni mehanizem, ki bi dal pošiljatelju znak, ali je bila informacija ne samo sprejeta, ampak tudi razumljena. Tretji dejavnik, ki vpliva na slabšo izraženost dimenzij (v primerjavi z Ero Tornado) pa je zagotovo standardiziranost. Skupina Mercator na vseh ravneh poslovanja in vseh trgih delovanja vodi celovit sistem vodenja in poslovanja po mednarodnih standardih ISO9001 ter tudi sicer uvaja standardizirane sisteme na vseh drugih področjih; marketing, upravljanje s človeškimi viri; med drugim se pripravlja na sistem HACCP za zagotavljanje varne hrane in je v fazi uvajanja enotnega informacijskega sistema. Standardiziranost je nujno potrebna za tekoče delovanje procesov in za zagotavljanje visoke mere kakovosti, vendar pa bi morala znati podjetja postaviti razumno mejo, predvsem pri standardizaciji formalnosti, katere postopke je še smiselno standardizirati in katerih ne. V nasprotnem primeru se velikokrat podaljša reakcijski čas zaradi »papirologije«, ki za uspeh na trgu nimajo nobenega pomena.

Eno od raziskovalnih vprašanj je bilo tudi preveriti usklajenost organizacijske kulture znotraj podjetij. Opredelila sem dve subkulturi, ki sta (glede na naravo dela in vlogo v podjetju) smiselni – maloprodaja, kot osrednja srčica trgovinske dejavnosti - in uprava, kjer sem združila vse podporne funkcije maloprodaji (finance in računovodstvo, marketing, komerciala, tehnika in informatika). Kot ugotavljajo nekateri avtorji (Lee, Pennings, 1996; Weber, 1996) je kulturna usklajenost znotraj podjetja, med različnimi funkcijskimi enotami, prav tako ključnega pomena za uspešnost podjetja, saj zmanjšuje neskladja in trenja med posameznimi enotami.

Ugotavljam, da **obstaja znotraj obeh podjetij zadostna mera usklajenosti med subkulturami**, hkrati pa se pojavljajo **razlike v izraženosti posameznih kulturnih tipov in dimenzij organizacijske kulture, ki so posledica drugačnih vlog in funkcij, ki jih opravljata obravnavani subkulturi**.

Na podlagi rezultatov lahko zaključim, da je delo v podpornih funkcijah na splošno bolj podvrženo formaliziranju in procesiranju, zaposleni v maloprodaji pa so, predvsem zaradi narave dela, bolj usmerjeni na trg, v doseganje rezultatov in bolj odprti. Pri Mercatorju-H se pokažejo razlike znotraj subkultur tudi v izraženosti posameznih kulturnih tipov. Zaposleni v funkcijah uprave veliko bolj čutijo hierarhijo kot zaposleni v maloprodaji, po drugi strani pa se pri slednjih veliko bolj izrazita kultura klana in adhocracije.

Pravzaprav so te razlike v izraženosti kulturnih tipov in dimenzij znotraj podjetja dobrodošle, če jih podjetje razume in spodbuja ter niso predmet medsebojnih konfliktov zaposlenih. Maloprodaja lahko deluje bolj kot »podjetniška« celica znotraj hierarhičnega sistema, ki ima značilnosti majhnega, odzivnega, odprtega in bolj inovativnega podjetja. Vsekakor bi bilo v Mercatorju potrebno to različnost ohranjati, saj je ustvarjanje »podjetniških celic« ena od možnih oblik »pomlajevanja« zrele organizacijske kulture podjetja (Zagoršek, Štumberger, 2005, str. 72). Poleg tega bi bilo dobro razmisliti, ali znotraj Mercatorja-H obstaja še kakšna manjša sredina (razvoj, marketing ...), ki bi postala inkubator novosti, novih idej in pristopov, ki bi bila

manj podvržena standardiziranim in rutinskim postopkom dela. Pomembno je, da se takšne podjetniške celice tudi decentralizirajo, saj se s tem veča fleksibilnost Mercatorja tudi na tujih trgih delovanja.

Pomemben vidik združevanja podjetij, ki v literaturi do sedaj ni bil obravnavan, pa je, kako zaposleni v prevzetem podjetju doživljajo podjetje in organizacijsko kulturo podjetja v katerega prehajajo. Rezultati kažejo, da imajo **zaposleni v Eri Tornado mesec dni po prevzemu podjetja zelo realno sliko o podjetju Mercator-H**, ki ne odstopa od podobe, ki jo imajo o sebi zaposleni v Mercatorju-H. Ker je bila raziskava opravljena v procesu združevanja (dejansko mesec dni po formalnem prevzemu), vidim pomemben doprinos dela tudi v smislu razumevanja, kaj se dejansko dogaja z organizacijsko kulturo prevzetega podjetja v času prevzema. Menim, da se v času sprememb dejansko vetrijo vrednote posameznikov, ko pride do izraza, kaj jim je dejansko pomembno (npr. varnost zaposlitve, nova priložnost za osebni razvoj ...). Poglobljeno razumevanje samega »psihološkega procesa«, ki se odvija v zaposlenih, njihovem razmišljanju, obrambnih mehanizmih, ki se v njih sprožijo (kot npr. odpor do drugačne poslovne politike, drugačnega načina komunikacije), pa tudi pozitivnih stališč, ki jih razvijejo v odnosu do novega podjetja, je pomembno za premagovanje takšnih in podobnih situacij v prihodnosti.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem skušala osvetliti pomen organizacijske kulture v fazi združevanja dveh podjetij ter odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Eden pomembnejših prispevkov naloge je drugačen, kombiniran pristop k merjenju organizacijske kulture dveh podjetij. V raziskavi sem uporabila dva kvantitativna modela, ki se pogosto uporabljata v praksi: Hofstede-Verbekejev model (Verbeke, 2000) in model nasprotujočih si silnic (Quinn, Cameron, 1998). Oba modela sta se izkazala za primerna in uporabna za ugotavljanje stanja in trendov v obeh podjetjih. Prav tako je dobro kombiniranje različnih modelov, saj se ugotovitve medsebojno dopolnjujejo in tako doprinesejo k boljšemu razumevanju podobnosti, razlik in posebnosti v obeh podjetjih. Model nasprotujočih si silnic ima številne vidike uporabnosti, pokazal pa se je kot dobra osnova za obravnavanje ne samo stanja v podjetju, pač pa tudi trendov. Hofstede-Verbekejev model je dober pripomoček za ugotavljanje intenzivnosti posameznih dimenzij, omogoča pa tudi primerjavo zelo konkretnih organizacijskih praks (po posameznih vprašanjih). Pomemben doprinos k razumevanju posebnosti podjetij pa so dali tudi komentarji zaposlenih na odprto vprašanje o prednostih in slabostih njihove organizacijske kulture.

Pomemben doprinos k razumevanju organizacijske kulture v času spajanja podjetij pa daje tudi obravnavan vidik, kako zaposleni v prevzetem podjetju vidijo organizacijsko kulturo prevzemnega podjetja. Pri tem je čas izvedbe tovrstne raziskave pomemben element, ki ga je potrebno upoštevati pri interpretaciji, saj lahko pričakujemo, da bi zaposleni v Eri Tornado razmišljali o Mercatorju-H drugače pred prevzemom (in spet drugače če bi zanj vedeli ali pa ne) ali pa nekaj mesecev pozneje (npr. po novem letu, ko sta bili podjetji tudi uradno združeni).

V magistrskem delu sem odgovorila tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja (str.33), odgovore nanje pa za zaključek povzemam v naslednjih točkah:

1. Primerjava dimenzij organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju (Verbeke, 2000) je pokazala, da sta si organizacijski kulturi Ere Tornado in Mercatorja-H precej podobni, saj med njima ni diametralnih nasprotij. Obe podjetji sta usmerjeni na trg in v ustvarjanje rezultatov, sta odprti in družbeno odgovorni, v smislu notranje organiziranosti pa precej strogi (»zategnjeni«). Pri obeh podjetjih se je najšibkeje izrazila dimenzija usmerjenost k zaposlenim. Vendar pa kljub podobnostim, med podjetjema obstajajo razlike. Era Tornado je (v primerjavi z Mercatorjem-H) bolj usmerjena na trg, bolj usmerjena k rezultatom ter bolj odprta.
2. Tako za Mercator-H kot za Ero Tornado lahko rečemo, da imata močno organizacijsko kulturo, ki se kaže tudi v usklajenosti med subkulturami (maloprodaja, uprava) v podjetju. Se pa pojavljajo razlike v intenziteti izraženosti posameznih kulturnih tipov in dimenzij organizacijske kulture, ki so posledica drugačnih vlog in funkcij, ki jih opravljata obravnavani subkulturi. Splošno lahko zaključimo, da je delo v podpornih funkcijah bolj podvrženo formaliziranju in procesiranju, zaposleni v maloprodaji pa so bolj usmerjeni na trg, v doseganje rezultatov in bolj odprti.
3. Primerjava kulturnih tipov po modelu nasprotujočih si silnic je pokazala, da so v obeh podjetjih prisotni vsi kulturni tipi (klan, adhocracija, trg, hierarhija), ki pa so različno izraženi. V Eri Tornado ima največjo moč kultura trga, v Mercatorju-H pa je (pred kulturo trga) najmočnejše izražena kultura hierarhije; kulturna tipa klan in adhocracija sta v Mercatorju-H bistveno slabše izražena kot v Eri Tornado, hierarhija pa bistveno bolj.
4. Raziskava je pokazala, da imajo zaposleni v Eri Tornado mesec dni po prevzemu podjetja zelo realno sliko o prevzemnem podjetju Mercator-H, ki ne odstopa od podobe, ki jo imajo o sebi zaposleni v Mercatorju-H, kar je dobro za sam proces »stapljanja« obeh kultur.
5. Zaključimo lahko, da sta si organizacijski kulturi Ere Tornado in Mercatorja-H dovolj podobni in kompatibilni, da v samem procesu spajanja teh kultur ni pričakovati zapletov. Podobnost je pričakovana, saj gre tudi sicer za podjetji, ki imata podobne ključne dejavnike, ki vplivajo na razvoj organizacijske kulture: delujeta v isti panogi, si delita podobno zgodovino, imata podobno vizijo in poslanstvo ter strateške cilje. Največji razlogi za razlike ki vplivajo na pojavnost organizacijske kulture v obeh podjetjih (kulturni tip in izraženost dimenzij), se skrivajo v dejavnikih, po katerih se podjetji razlikujeta. To so velikost, standardiziranost in centraliziranost, njihov vpliv pa je kompleksen in prepleten.

8 LITERATURA

1. Brown J. S., Duguid P.: Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. Organizational Science, 1991, vol.1, 40-57.
2. Brown D. Andrew: Organisational Culture. School of Management & Finance, University of Nottingham, 1995.
3. Brown William F., Dodd G. Nancy: Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. Leadership & Organization Development Journal, 1998, 19/7, str. 374-385
4. Buono A. F., Bowditch J. L: The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations, San Francisco: Jossey –Bass, 1989.
5. Capon C.: Understanding Organizational Context. London: Pearson Education Limited, 2000.
6. Carleton J. R., in Lineberry C. S.: Achieving Post Merger Success. San Francisco: Pfeiffer, 2004.
7. Chatman Jeniffer, Eunyoung Cha Sandra: Leading by Leveraging Culture. California Management Review, 2003, vol 45, 4, 19-34
8. Collins in Porass: Built to last: successful habits of visionary companies, New York: Harper Business, 1997.
9. Daft R. L.: Organization Theory and Design (7.izdaja), Cincinnati, South Western College Publishing, 2001.
10. Davis S. M.: Managing Corporate Culture, Cambridge, Mass.:Ballinger, 1984.
11. Deal T. E., Kennedy, A. A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
12. Drenan D.: Transforming Company Culture. London, McGraw Hill, 1992.
13. Ferligoj A., Leskošek K. in Kogovšek T.: Veljavnost in zanesljivost merjenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995, 173 str.

14. Gordon G. G.: The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance. V Kilmann, R.H., Saxton, M.J., et al: Gaining Control of the Corporate Culture. 1985, 103-25.
15. Habeck M. M., Kroeger, F., Traem, M.R.: Čas združitev. Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana, DZS, 2000.
16. Handy C. B.: The Gods of Management. London: Penguin Books, 1978; v Brown D. Andrew: Organisational Culture. School of Management & Finance, University of Nottingham, 1995, str. 67.
17. Handy C. B.: Understanding Organizations. London: Penguin Books, 1985; v Brown D. Andrew: Organisational Culture. School of Management & Finance, University of Nottingham, 1995, str. 67.
18. Harper Sarah, White Steven: Cultural Due Dilligence Protocols. INSEAD, Fointainbleau, France. 2004, str. 1-15.
19. Harrison R.: How to Describe your Organization. Harvard Business review, 1972, vol. 50, 119-28; v Brown D. Andrew: Organisational Culture. School of Management & Finance, University of Nottingham, 1995, str. 67.
20. Hofstede Geert, Neuijen Bram, s sod.: Measuring Organizational Cultures, A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quaterly, 1990, 35, str. 286-316.
21. Hofstede Geert: Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
22. Hofstede Geert: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, Sage, 2001.
23. Hofstede Geert: The Interaction between national and organizational value systems. Journal of Management Studies, 1985, str. 346-357.
24. Horwitz F. M., et all.: Due dulligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. Emerald research register, 2002.
25. House Robert in drugi: Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies. London: Sage publications Inc, 2004.

26. House Robert, Javidan Mansour, Hanges Paul, Dorfman Peter: Understanding Cultures and implicit leadership theories around the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 2002, vol. 37, str.3-10.
27. Huang C. T. W. in Kleiner B. H.: New Developments Concerning Managing Mergers and Acquisitions, *Global Education Journal*, 2004, 27 (4/5).
28. Hunt S., Morgan R.: The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 1995, vol. 59, str. 1-15.
29. Kaše Robert, Bitenc Maja, Avramška Tanja, Jenko Maja: Analiza strateške usklajenosti: primer Skupine Helios. V Prašnikar J. in Cirman A. (ur.): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, Častnik Finance, 2005, str. 309-325
30. Kolman Ludek, Noorderhaven Niels G., Hofstede Geert, Dienes Elisabeth: Cross Cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 2003, vol.18/1, str. 76-88.
(URL: <http://www.emeraldinsight.com/0268-3946>)
31. Lave J.: *Cognition in Practice*. Cambridge University Press, UK, 1988.
32. Lisjak Monika, Knežević Cvelbar Ljubica et all.: Kulturna usklajenost podjetja Droga Kolinska. V Prašnikar J. in Cirman A. (ur.): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, častnik Finance, 2005, str. 253-267.
33. Malhotra N. K., Birks D. F.: *Marketing Research, An Applied Approach*. Prentice-Hall, Inc. 1999.
34. O'Reilly C. A, Chatman J. & Caldwell D.: People and organizational culture: A profile comparison approach to assesing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, str. 487-516
35. Perryer Chris, Jordan Catherine: The Influence of Gender, Age, Culture and other Factors of Ethnical Beliefs. *Public Administration and Management, An Interactive Journal* 7, 4, 2002, str. 367-382.
(URL: http://pamij.com/7_4/v7n4_perryer.pdf)
36. Peterson D., Rhoads A., in Vaught B. C.: Ethical Beliefs of Business Professionals: A study of gender, age and external factors, *Journal of business ethics*, 2001, vol. 31, str. 225-232
37. Pikula D. A., *Mergers and Acquisitions: Organizational Culture and HR Issues*. Industrial Relations Centre Oueen's University, 1999.

38. Quinn R. E., Cameron K. S.: Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Reading, Addison-Wesley, 1998.
39. Quinn R. E., Kimberly J.: Paradox, planning and perseverance: guidelines for managerial practice. V Quinn, R., Kimberly, J.: Managing Organizational Transitions. R. Irwin, Homewood, 1984.
40. Quinn R.E., Rohrbaugh J.: A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review, 1981, vol. 5, str. 122-40.
41. Quinn R.E., McGrath M. R.: The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. 1985, v Brown D. Andrew: Organisational Culture. School of Management & Finance, University of Nottingham, 1995, str. 72
42. Quinn R.E., Rohrbaugh J.: A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing vlues approach to organizational analysis. Management Science, 1983, vol. 29/3, str. 363-377.
43. Saint-Onge Hubert, Armstrong Charles: The Conductive Organization, Butterworth Heinemann, 2004, 224 str.
44. Schein H. E.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.
45. SPSS Base 10.0 Applications Guide. Chicago: SPSS Inc., 1999, 426 str.
46. Triandis H. C: Culture and Social Behavior. New York, McGraw-Hill, 1994.
47. Trompenaars Fons: Riding the Wawes of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, London, The Economist Books, 1993.
48. Trompenaars Fons, in Wolliams P.: Business across cultures. Sussex: Capstone Publishing LTD, 2004.
49. Ulijn J., Duijsters Schaetzlein R., Remer S.: Culture and its perception in strategic alliances, does it affect the performance? An exploratory study into Dutch German ventures. Technische Universitet Eindhoven, 2003.
50. Van der Boon Mary: Cultural Due-Dilligence.
(URL: <http://www.expatica.com/hr>)

51. Verbeke Williem: A revision of Hofstede et al's (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, vol. 21, str. 587-602.
52. Weber A. Roberto, Camerer F. Collin: Cultural Conflict and Merger Failure: An experimental approach. *Management Science*, 2003, vol. 49, 4, str. 400 - 415.
53. Weber R.A., Menipaz E.: Measuring cultural fit in mergers and acquisitions. *Int.J. Business Performance Management* 2003, 5 (1).
54. Zagoršek Hugo in Štemberger Mateja, 2005; Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V Prašnikar J. in Cirman A. (ur.): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, Častnik Finance, 2005, str. 57-84.
55. Zupan Nada in Kaše Robert, s sod.: Značilnosti in razlike v organizacijski kulturi podjetij v Skupini Helios: Primer Helios, Color in Zvezda Helios. V Prašnikar J. in Cirman A. (ur.): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, Častnik Finance, 2005a, str. 327-348.
56. Zupan Nada, Štimec Mateja, s sod.: Strateški pomen organizacijske kulture pri strategiji rasti s prevzemi: primer Skupine Helios. V Prašnikar J. in Cirman A. (ur.): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, Častnik Finance, 2005b, str. 349-366.

PRILOGE

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji naloge ter kratka vsebina	2
1.3	Metodologija	2
2	KULTURA	3
2.1	Organizacijska kultura	4
2.1.1	Ravni organizacijske kulture.....	4
2.1.2	Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture.....	6
2.1.3	Moč organizacijske kulture.....	11
2.2	Metodologije za proučevanje organizacijske kulture.....	12
2.2.1	Pregled literature o metodologiji proučevanja organizacijske kulture.....	13
2.2.2	Model nasprotujočih si silnic	15
2.2.3	Model kulturnih dimenzij po Hofstedu	20
2.2.4	Model dimenzij organizacijske kulture po Verbekeju	23
2.3	Pomen organizacijske kulture.....	25
2.3.1	Strateški pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah.....	25
3	PREDSTAVITEV PODJETIJ.....	27
3.1	Predstavitev Skupine Mercator.....	27
3.1.1	Mercator-H	28
3.1.2	Organizacijska kultura	28
3.2	Predstavitev Skupine Era	30
3.2.1	Era Tornado	30
3.2.2	Organizacijska kultura	31
3.3	Raziskovalna vprašanja	32
4	RAZISKOVALNI DEL	33
4.1	Oblikovanje vprašalnika	33
4.2	Potek raziskave	35
4.3	Osnovne značilnosti vzorca	35
4.4	Statistične analize podatkov	35
4.5	Zanesljivost merjenja.....	35
5	REZULTATI	37
5.1	Demografske značilnosti vzorca.....	37
5.2	Analiza dimenzij organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju ...	39
5.2.1	Samopodoba podjetij Era Tornado in Mercator-H	39
5.2.2	Primerjava dimenzij med organizacijskimi subkulturami v podjetju.....	43
5.2.3	Podoba Mercatorja-H	46
5.3	Analiza kulturnih tipov (model nasprotujočih si silnic)	50
5.3.1	Samopodoba Ere Tornado	51
5.3.2	Samopodoba Mercatorja-H	52
5.3.3	Primerjava samopodobe Ere Tornado in Mercatorja-H	55

5.3.4	Kako Era Tornado vidi Mercator-H?	55
5.4	Analiza dejavnikov za uspeh in ocena zadovoljstva	57
5.4.1	Pomembnost dejavnikov	57
5.4.2	Ocena dejavnikov za Ero Tornado in Mercator-H	58
5.4.3	Podoba Mercatorja-H	60
6	DISKUSIJA	61
7	SKLEP	65
8	LITERATURA.....	67
	PRILOGE	72
	KAZALO.....	73
	KAZALO TABEL.....	75
	KAZALO SLIK	76
	KAZALO GRAFOV	76

KAZALO TABEL

Tabela 1: Najpogostejše vrednote/prepričanja, ki so značilna za podjetja	5
Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj in pojavnost organizacijske kulture	7
Tabela 3: pregled avtorjev in njihovih metodologij za definiranje kulturnih tipov na podlagi ene ali več bipolarnih dimenzij	13
Razvojni krog organizacijske kulture	17
Uporabna vrednost modela	18
Tabela 4: Razlike v dimenzijah organizacijske kulture, kot sta jih predlagala Hofstede (1990) in Verbeke (2000).....	23
Tabela 5: Število razdeljenih in vrnjenih anket v Eri Tornado in Mercatorju-H.	35
Tabela 6: Vrednosti Chronbach alfa za dimenzije organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju ..	36
Tabela 7: Vrednosti Chronbach alfa za tipe organizacijske kulture po modelu nasprotujočih si silnic37	
Tabela 8: Demografski podatki anketiranih v Eri Tornado in Mercatorju-H	38
Tabela 9: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij, kot so jih za podjetji Era Tornado in Mercator-H podali anketirani zaposleni.....	39
Tabela 10: Povprečne vrednosti dimenzij za maloprodajo in upravo v Eri Tornado.	44
Mercator-H	45
Tabela 11: Povprečne vrednosti dimenzij za maloprodajo in upravo v Mercatorju-H	45
Tabela 12: Povprečne vrednosti dimenzij, kot jih vidijo v Eri Tornado za Mercator-H, v primerjavi z njihovo samopodobo in samopodobo zaposlenih v Mercatorju-H	48
Tabela 13: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava), in sicer kako zaposleni v Eri Tornado vidijo Mercator-H.....	50
Tabela 14: Primerjava povprečnih deležev, ki izražajo posamezni kulturni tip v Mercatorju, kot jih vidijo zaposleni v upravi in maloprodaji	53
Tabela 15: Primerjava povprečnih vrednosti ocen (v odstotkih), ki so jih zaposleni v Eri Tornado in Mercatorju-H pripisali posameznim kulturnim tipom.....	55
Tabela 16: Primerjava povprečnih vrednosti za posamezne kulturne tipe, kot jih vidijo v Eri Tornado zase in za Mercator-H	56
Tabela 17: Ocena pomembnosti dejavnikov v Eri Tornado in Mercator-H ter povprečne vrednosti zadovoljstva s posameznimi dejavniki v Eri Tornado in Mercatorju-H.....	58

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Dimenzije organizacijske kulture po Hofstede-Verbekeju, v podjetjih Era Tornado (ET) in Mercator-H (MH)	40
Graf 2: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava) v Eri Tornado.....	43
Graf 3: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava) v Mercatorju-H	45
Graf 4: Grafični prikaz, kakšne so razlike med samopodobo zaposlenih v obeh podjetjih in podobo, ki jo imajo o Mercatorju-H zaposleni v Eri Tornado.	47
Graf 5: Primerjava povprečnih vrednosti dimenzij glede na delovno področje (maloprodaja, uprava), in sicer kako zaposleni v Eri Tornado vidijo Mercator-H	49
Graf 6: Grafični prikaz moči posameznih dimenzij v Eri Tornado in Mercator-H, ki kažejo na določen kulturni tip.....	51
Graf 7: Grafični prikaz moči posameznih dimenzij, ki kažejo na določen kulturni tip, glede na področje dela (uprava, maloprodaja) v Mercatorju-H.....	54
Graf 8: Primerjava moči posameznih dimenzij, ki kažejo na določen kulturni tip, kot jih vidijo zaposleni v Eri Tornado zase in za Mercator-H ter zaposleni v Mercatorju-H zase	56
Graf 9: Grafični prikaz pomembnosti posameznih dejavnikov za zaposlene v Eri Tornado in Mercatorju-H	57
Graf 10: Prikaz ocen zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki v obeh podjetjih	59
Graf 11: Primerjava pomembnosti in ocen zadovoljstva s posameznimi dejavniki v Eri Tornado in Mercatorju-H	59
Graf 12: Primerjava pomembnosti in ocen zadovoljstva s posameznimi dejavniki, kot jih vidi Era Tornado za Mercator-H v primerjavi s samopodobo obeh podjetij	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Nivoji organizacijske kulture in njihova medsebojna interakcija.....	6
Slika 2: Vpliv nacionalne kulture na podjetje	8
Slika 3: Kulturni tipi po modelu nasprotujočih si silnic	15
Slika 4: Faze razvojnega ciklusa organizacijske kulture.....	18
Slika 5: Organizacijska kultura in uspešne strategije vodenja	19
Slika 6: Shematski prikaz procesa socializacije	21

PRILOGA 1

Vprašalnik za zaposlene v Eri Tornado

Upitnik o organizacijski kulturi Ere Tornado i Mercatora

Upitnik proučava kako doživljavate organizacijsku kulturu poduzeća Era i Merkator. Pažljivo preberite upute. Kod odgovora se fokusirajte na odjel u kojem radite. Svjesna da u sadašnjem trenutku niste možda u potpunosti upoznati sa cjelokupnom situacijom u Mercator-H, ipak vas molim, da na sva pitanja odgovorite, bilo iz razloga poznavanja situacije ili vašega osjećanja prema navedenom. Odgovori neka izražaju VAŠE OSOBNO MIŠLJENJE.

I. // Ispred vas je 35 sastavljenih rječenica, koje se odnose na različita područja i karakteristike djelovanja poduzeća Era Tornado i Mercator. Drugi dio rječenice sastoji iz dvoje suprotnih tvrdnji. Ocjena 1 znači da se u potpunosti slažete sa tvrdnjom na lijevi strani, a 5 da se u potpunosti slažete sa tvrdnjom na desnoj strani.

1. Ako se zaposleni iz nekog odjela suoče sa problemom i poteškoćama zaposleni iz drugih odjela...					
nijetko priskabe u pomoć	Era	1	2	3	4 5 često priskabe u pomoć
	M-H	1	2	3	4 5
2. Zadatke odsutnih zaposlenih...					
nijetko preuzimaju njihove kolege	Era	1	2	3	4 5 često preuzimaju njihove kolege
	M-H	1	2	3	4 5
3. Ako ljudi iz drugih odjela zamole za izvedbu određenih zadataka, ljudi iz vašeg odjela ih izvedu...					
samo ako imaju formalne upute	Era	1	2	3	4 5 bez odlaganja
	M-H	1	2	3	4 5
4. Kod posebnih projekata sudjelovanje između različitih odjela...					
teško i neučinkovito	Era	1	2	3	4 5 brzo i jednostavno
	M-H	1	2	3	4 5
5. Zaposleni u odjelu najviše doprinose...					
tako, da se točno drže načina rada, kako su odredili nadređeni	Era	1	2	3	4 5 tako, da sudjeluju sa vlastitim idejama, kako bi poboljšali poslovanje
	M-H	1	2	3	4 5
6. Za ljude koji nisu prezadovoljni poslom, ali ga svejedno dobro obavljaju...					
traže se nove i bolje mogućnosti rada	Era	1	2	3	4 5 ništa se ne traži
	M-H	1	2	3	4 5
7. Ako se zaposleni razboli ili ima drugih osobnih poteškoća...					
nadređeni se osobno i iskreno zanimaju za njihove poteškoće	Era	1	2	3	4 5 Nadređene zanima samo kada će se vratiti na posao
	M-H	1	2	3	4 5
8. Zaposlenicima se pruža mogućnost obrazovanja i sudjelovanja na seminarima i konferencijama...					
jer poduzeće potiče osobni razvoj zaposlenika	Era	1	2	3	4 5 samo ako je to u neposrednom interesu poduzeća
	M-H	1	2	3	4 5
9. Ako među zaposlenicima u odjelu dođe do konflikata...					
nadređeni će pokušati riješiti konflikt	Era	1	2	3	4 5 nadređeni neće ulaziti u konflikte među zaposlenicima
	M-H	1	2	3	4 5
10. Rođendani, vjenčanje i posebni događaji zaposlenika nadređene...					
osobno interesiraju	Era	1	2	3	4 5 ne interesiraju ih
	M-H	1	2	3	4 5
11. Ako se stvari neposredno tiču zaposlenika...					
oni obično imaju pravo nešto reći	Era	1	2	3	4 5 skoro nikada nemaju pravo nešto reći
	M-H	1	2	3	4 5
12. Nadređeni se najčešće zaposlenicima obraćaju da ih...					
pohvale	Era	1	2	3	4 5 upozore na njihove greške
	M-H	1	2	3	4 5
13. Ako su pritisci posla veliki...					
nadređeni nastoje da ih ublaže i ohrabre na	Era	1	2	3	4 5 nadređeni ne smanjuju posao, iako

prihvatljiv način	M-H	1	2	3	4	5	zaposleni misle da su pritisci preveliki
14. Kritike od strane zaposlenih...							
nadređeni obično prihvaćaju i otvoreno o tome razgovaraju	Era	1	2	3	4	5	Nadređeni obično ignoriraju
15. Zaposlenici mogu otvoreno kritizirati...	M-H	1	2	3	4	5	
kako nadređene tako i suradnike	Era	1	2	3	4	5	samo suradnike
16. Na poslu...	M-H	1	2	3	4	5	
nadređeni podupiru zaposlene da otvoreno i konstruktivno kritiziraju	Era	1	2	3	4	5	nadređeni ne žele, da zaposleni kritiziraju iako je kritika konstruktivna
17. Ako zaposleni pogriješi...	M-H	1	2	3	4	5	
nadređeni osobno razgovara s njom/njim	Era	1	2	3	4	5	o tome obično razgovara iza njegovih/njezinih »leđa«
18. Nadređeni...	M-H	1	2	3	4	5	
stalno nadziru da li zaposleni rade i kako rade	Era	1	2	3	4	5	rijetko provjeravaju da li i kako zaposleni rade
19. Ako zaposleni zakasni na sastanak nadređeni će...	M-H	1	2	3	4	5	
se uzrujati	Era	1	2	3	4	5	neće se uzrujati
20. Kada zaposlenik obavlja neodgodive osobne stvari pod radnim vremenom (npr. Doktor), njegov je izlazak do minute evidentiran...	M-H	1	2	3	4	5	
da	Era	1	2	3	4	5	ne
21. Kod putnih naloga, dnevnica i drugih izdataka zaposlenici ih moraju točno specificirati...	M-H	1	2	3	4	5	
da	Era	1	2	3	4	5	ne
22. Ako zaposlenik zakasni na posao 15 minuta, na kraju radnog vremena ostaje 15 minuta duže...	M-H	1	2	3	4	5	
svejedno će biti pozvan na razgovor nadređenom	Era	1	2	3	4	5	nadređeni se ne zamara sa takvim sitnicama
23. Broj i trajanje odmora za vrijeme radnog vremena...	M-H	1	2	3	4	5	
nadređeni nadziru	Era	1	2	3	4	5	nadređeni rijetko nadziru
24. Ako želi zaposlenik na važan sastanak izvan poduzeća...	M-H	1	2	3	4	5	
mora nadređenoga uvjeriti o važnosti sastanka	Era	1	2	3	4	5	mora samo obavijestiti nekoga (tajnicu ili suradnika) u poduzeću
25. Što se tiče prava zaposlenih ...	M-H	1	2	3	4	5	
poduzeće se ne pridržava zakona	Era	1	2	3	4	5	poduzeće se pridržava zakona
26. Uvjeti poslovanje i rokovi plaćanja...	M-H	1	2	3	4	5	
ponekad su povoljniji za određene stranke	Era	1	2	3	4	5	jednaki su za sve stranke
27. Sa poslovanjem poduzeća...	M-H	1	2	3	4	5	
su upoznati svi zaposlenici koji trebaju biti	Era	1	2	3	4	5	nisu upoznati svi zaposlenici koji bi trebali biti
28. Za kupce važne informacije...	M-H	1	2	3	4	5	
su ponekad sakrivene	Era	1	2	3	4	5	su uvijek otvoreno predstavljene
29. Nepošteno poslovanje...	M-H	1	2	3	4	5	
se ponekad tolerira	Era	1	2	3	4	5	se uvijek sankcionira
30. Zadovoljstvo kupaca...	M-H	1	2	3	4	5	
se sustavno mjeri	Era	1	2	3	4	5	se uopće ne mjeri
31. Rad, promocije i akcije konkurenata...	M-H	1	2	3	4	5	
se pažljivo prate od strane zaposlenih	Era	1	2	3	4	5	se ne prate
32. Potrebe i očekivanja kupaca...	M-H	1	2	3	4	5	
se sustavno istražuju i prate	Era	1	2	3	4	5	se rijetko istražuju i prate

34. O trendovima na tržištu i mijenjanju potreba kupaca...

se otvoreno raspravlja u svim odjelima

M-H 1 2 3 4 5

Era 1 2 3 4 5

M-H 1 2 3 4 5

se ne raspravlja

35. U razgovoru sa kupcima...

zaposleni pokušavaju istražiti njihove potrebe i zadovoljiti očekivanja

Era 1 2 3 4 5

M-H 1 2 3 4 5

zaposlene ne zanima što zapravo kupac želi i očekiva

II. Pred Vama su tri vrsta pitanja. Svaka vrsta je sastavljena iz četiri tvrdnje koje opisuju jednu od karakteristika organizacijske kulture poduzeća Era Tornado i Mercator-osnovne karakteristike, organizacijska povezanost i strateško usmjerenje. Ocijenite pojedinačnu tvrdnju gledano na to kako po vašem mišljenju vrijedi za poduzeće Era Tornado i kako vrijedi za Mercator. Pri tome mora biti skupni zbroj točaka u stupcu za pojedinačan sklop jednak 100.

Primjer:

	<i>Era</i>	<i>M-H</i>
<i>Tvrdnja 1</i>	<i>30</i>	<i>10</i>
<i>Tvrdnja 2</i>	<i>30</i>	<i>5</i>
<i>Tvrdnja 3</i>	<i>30</i>	<i>30</i>
<i>Tvrdnja 4</i>	<i>10</i>	<i>55</i>
	100	100

Osnovne značajke poduzeća	Era	M-H
Poduzeće je osobna organizacija. Kao raširena obitelj. Ljudi su spremni pomagati jedan drugome.		
Poduzeće je jako dinamično. Ljudi su spremni riskirati. Nije ih strah istupiti.		
Poduzeće je jako usmjereno na rezultate. Osnovno načelo je dobro napraviti zadatak. Ljudi su natjecateljskog duha i usmjereni na postignuća.		
Poduzeće je kontrolirana, strukturirana i organizirana organizacija. Zaposleni općenito djeluju prema formalnim uputama.		
	100	100

Organizacijska povezanost	Era	M-H
Povezanost koja drži organizaciju skupa su lojalnost i međusobno povjerenje. Lojalnost i spremnost poduzeću je visoka.		
Povezanost koja drži organizaciju skupa je predanost inovacijama i razvoju. Naglasak je na tome kako biti prvi na tržištu.		
Povezanost koja drži organizaciju skupa naglašena je na dostignuću ciljeva. Odlikuju ga agresivnost na tržištu i pobjednički odnos.		
Povezanost koja drži organizaciju skupa su formalni postupci, pravila i usmjerenja. Potrebno je stvoriti bezbrižnu radnu organizaciju.		
	100	100

Strateški naglasak	Era	M-H
Poduzeće potiče razvoj zaposlenih. Postoji visoka stopa povjerenja, otvorenosti i suradnje.		
Poduzeće potiče pridobivanje novih resursa i formiranje novih izazova. Cijeni se isprobavanje novoga i treženje novih prilika.		
Poduzeće potiče aktivnosti koje povisuju konkurentnost poduzeća. Cijeni se pobjeda na tržištu i dostignuće visokih ciljeva.		
Poduzeće potiče trajnost i stabilnost. Bitni su učinkovitost, kontrola i tekuće djelovanje procesa.		
	100	100

III. U nastavku ocijenite koliko su PO VAŠEM MIŠLJENJU dolje navedeni elementi općenito bitni za uspjeh trgovačkog poduzeća i kako se ti elementi po vašem mišljenju poštuju u poduzeću Era Tornado i Mercator. Kod važnosti ocjene znače: 1-nije važno, 2-malo važno, 3-prosječno važno, 4-dosta važno, 5-vrlo važno. Kod ocjene poduzeća, ocjene znače: 1- ne poštuje se, 2- loše se poštuje, 3-niti jedno niti drugo, 4-obično se poštuje, 5- odlično se poštuje.

Važnost za VAS	Opis	Poštivanje u Era Tornado	Poštivanje u Mercatoru
1 2 3 4 5	a) Zadovoljstvo kupaca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	b) Dobit	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	c) Rast poduzeća	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	d) Kvaliteta produkata i usluga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	e) Učinkovitost rada	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	f) Zadovoljstvo zaposlenih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	g) Inovativnost	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	h) Urednost radnog okoliša	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	i) Vlastite inicijative zaposlenih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	j) Učenje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	k) Društvena odgovornost	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	l) Troškovna učinkovitost	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

IV. U čemu se po vašem mišljenju najviše razlikuje organizacijska kultura Era Tornado i Mercatora? (otvoreno pitanje):

V. Što su po vašem mišljenju najveće prednosti odnosno mane u organizacijskoj kulturi jednoga i drugoga poduzeća? (otvoreno pitanje):

VI. Demografski podaci:

Starost: _____

Spol: M Ž

Obrazovanje:

A osnovna

B srednja/strukovna

C fakultet

U poduzeću sam zaposlen/a _____ godina

Radno mjesto:

A Referent

B Voditelj odjela

C Direktor

D drugo

Područje rada:

A financije, računovodstvo

B komercijala, marketing

C maloprodaja

D tehnika, održavanje

E kadrovsko, pravo

F informatika

G drugo

HVALA ZA VAŠE VRIJEME I SURADNJU!

15. Zaposlenici mogu otvoreno kritizirati...

kako nadređene tako i suradnike	1	2	3	4	5	samo suradnike
16. Na poslu...						
nadređeni podupiru zaposlene da otvoreno i konstruktivno kritiziraju	1	2	3	4	5	nadređeni ne žele, da zaposleni kritiziraju iako je kritika konstruktivna
17. Ako zaposleni pogriješi...						
nadređeni osobno razgovara s njom/njim	1	2	3	4	5	o tome obično razgovara iza njegovih/njezinih »leđa«
18. Nadređeni...						
stalno nadziru da li zaposleni rade i kako rade	1	2	3	4	5	rijetko provjeravaju da li i kako zaposleni rade
19. Ako zaposleni zakasni na sastanak nadređeni će...						
se uzrujati	1	2	3	4	5	neće se uzrujati
20. Kada zaposlenik obavlja neodgodive osobne stvari pod radnim vremenom (npr. Doktor), njegov je izlazak do minute evidentiran...						
da	1	2	3	4	5	ne
21. Kod putnih naloga, dnevnica i drugih izdataka zaposlenici ih moraju točno specificirati...						
da	1	2	3	4	5	ne
22. Ako zaposlenik zakasni na posao 15 minuta, na kraju radnog vremena ostaje 15 minuta duže...						
svejedno će biti pozvan na razgovor nadređenom	1	2	3	4	5	nadređeni se ne zamara sa takvim sitnicama
23. Broj i trajanje odmora za vrijeme radnog vremena...						
nadređeni nadziru	1	2	3	4	5	nadređeni rijetko nadziru
24. Ako želi zaposlenik na važan sastanak izvan poduzeća...						
mora nadređenoga uvjeriti o važnosti sastanka	1	2	3	4	5	mora samo obavijestiti nekoga (tajnicu ili suradnika) u poduzeću
25. Što se tiče prava zaposlenih ...						
poduzeće se ne pridržava zakona	1	2	3	4	5	poduzeće se pridržava zakona
26. Uvjeti poslovanje i rokovi plaćanja...						
ponekad su povoljniji za određene stranke	1	2	3	4	5	jednaki su za sve stranke
27. Sa poslovanjem poduzeća...						
su upoznati svi zaposlenici koji trebaju biti	1	2	3	4	5	nisu upoznati svi zaposlenici koji bi trebali biti
28. Za kupce važne informacije...						
su ponekad sakrivene	1	2	3	4	5	su uvijek otvoreno predstavljene
29. Nepošteno poslovanje...						
se ponekad tolerira	1	2	3	4	5	se uvijek sankcionira
30. Zadovoljstvo kupaca...						
se sustavno mjeri	1	2	3	4	5	se uopće ne mjeri
31. Rad, promocije i akcije konkurenata...						
se pažljivo prate od strane zaposlenih	1	2	3	4	5	se ne prate
32. Potrebe i očekivanja kupaca...						
se sustavno istražuju i prate	1	2	3	4	5	se rijetko istražuju i prate
34. O trendovima na tržištu i mijenjanju potreba kupaca...						
se otvoreno raspravlja u svim odjelima	1	2	3	4	5	se ne raspravlja
35. U razgovoru sa kupcima...						

zaposleni pokušavaju istražiti njihove potrebe i zadovoljiti očekivanja

1 2 3 4 5

zaposlene ne zanima što zapravo kupac želi i očekiva

II. Pred Vama su tri vrsta pitanja. Svaka vrsta je sastavljena iz četiri tvrdnje koje opisuju jednu od karakteristika organizacijske kulture poduzeća Mercator-osnovne karakteristike, organizacijska povezanost i strateško usmjerenje. Ocijenite pojedinačnu tvrdnju gledano na to kako po vašem mišljenju vrijedi za vaše poduzeće. Pri tome mora biti skupni zbroj točaka u stupcu za pojedinačno pitanje jednak 100.

Primjer:

	M-H
Tvrdnja 1	10
Tvrdnja 2	5
Tvrdnja 3	30
Tvrdnja 4	55
	100

Osnovne značajke poduzeća	M-H
Poduzeće je osobna organizacija. Kao raširena obitelj. Ljudi su spremni pomagati jedan drugome.	
Poduzeće je jako dinamično. Ljudi su spremni riskirati. Nije ih strah istupiti.	
Poduzeće je jako usmjereno na rezultate. Osnovno načelo je dobro napraviti zadatak. Ljudi su natjecateljskog duha i usmjereni na postignuća.	
Poduzeće je kontrolirana, strukturirana i organizirana organizacija. Zaposleni općenito djeluju prema formalnim uputama.	
	100

Organizacijska povezanost	M-H
Povezanost koja drži organizaciju skupa su lojalnost i međusobno povjerenje. Lojalnost i spremnost poduzeću je visoka.	
Povezanost koja drži organizaciju skupa je predanost inovacijama i razvoju. Naglasak je na tome kako biti prvi na tržištu.	
Povezanost koja drži organizaciju skupa naglašena je na dostignuću ciljeva. Odlikuju ga agresivnost na tržištu i pobjednički odnos.	
Povezanost koja drži organizaciju skupa su formalni postupci, pravila i usmjerenja. Potrebno je stvoriti bezbrižnu radnu organizaciju.	
	100

Strateški naglasak	M-H
Poduzeće potiče razvoj zaposlenih. Postoji visoka stopa povjerenja, otvorenosti i suradnje.	
Poduzeće potiče pridobivanje novih resursa i formiranje novih izazova. Cijeni se isprobavanje novoga i treženje novih prilika.	
Poduzeće potiče aktivnosti koje povisuju konkurentnost poduzeća. Cijeni se pobjeda na tržištu i dostignuće visokih ciljeva.	
Poduzeće potiče trajnost i stabilnost. Bitni su učinkovitost, kontrola i tekuće djelovanje procesa.	
	100

III. U nastavku ocijenite koliko su PO VAŠEM MIŠLJENJU dolje navedeni elementi općenito bitni za uspjeh trgovačkog poduzeća i kako se ti elementi po vašem mišljenju poštuju u poduzeću Mercator. Kod važnosti ocjene znače: 1-nije važno, 2-malo važno, 3-prosječno važno, 4-dosta važno, 5-vrlo važno. Kod ocjene poduzeća, ocjene znače: 1-ne poštuje se, 2-loše se poštuje, 3-niti jedno niti drugo, 4-obično se poštuje, 5-odlično se poštuje.

Važnost za VAS	Opis	u Mercatoru
1 2 3 4 5	m) Zadovoljstvo kupaca	1 2 3 4 5

1	2	3	4	5	n) Dobit	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	o) Rast poduzeća	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	p) Kvaliteta produkata i usluga	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	q) Učinkovitost rada	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	r) Zadovoljstvo zaposlenih	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	s) Inovativnost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	t) Urednost radnog okoliša	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	u) Vlastite inicijative zaposlenih	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	v) Učenje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	w) Društvena odgovornost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	x) Troškovna učinkovitost	1	2	3	4	5

IV. Što su po vašem mišljenju najveće prednosti/mane organizacijske kulture tvrtke Mercator-H? (otvoreno pitanje)

V. Demografski podaci:

Starost: _____

Spol: M Ž

Obrazovanje:

A osnovna

B srednja/strukovna

C fakultet

U poduzeću sam zaposlen/a _____ **godina**

Radno mjesto:

A Referent

B Voditelj odjela

C Direktor

D drugo

Područje rada:

A financije, računovodstvo

B komercijala, marketing

C maloprodaja

D tehnika, održavanje

E kadrovska, pravo

F informatika

G drugo

HVALA ZA VAŠE VRIJEME I SURADNJU!

PRILOGA 3

Statistična analiza dimenzije **usmerjenost v procese/rezultate** po vprašanjih:

										ANOVA
Descriptives		N	Mean	Sd	Se	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
1-samopodoba	ET	78	3,92	1,37	0,15	30,28	1	30,283	14,628	0,000
	M-H	103	3,10	1,49	0,15	370,57	179	2,070		
	Total	181	3,45	1,49	0,11	400,85	180			
1-podoba M-H	ET	70	3,80	1,10	0,13	21,16	1	21,164	11,622	0,001
	M-H	103	3,09	1,50	0,15	311,41	171	1,821		
	Total	173	3,38	1,39	0,11	332,58	172			
2-samopodoba	ET	78	4,27	1,11	0,13	17,53	1	17,531	10,635	0,001
	M-H	103	3,64	1,40	0,14	295,05	179	1,648		
	Total	181	3,91	1,32	0,10	312,59	180			
2-podoba M-H	ET	70	3,67	1,09	0,13	0,04	1	0,039	0,024	0,878
	M-H	103	3,64	1,40	0,14	281,15	171	1,644		
	Total	173	3,65	1,28	0,10	281,19	172			
3-samopodoba	ET	78	3,71	1,47	0,17	8,71	1	8,711	3,897	0,050
	M-H	103	3,26	1,51	0,15	400,14	179	2,235		
	Total	181	3,45	1,51	0,11	408,85	180			
3-podoba M-H	ET	70	3,29	1,29	0,15	0,02	1	0,023	0,011	0,915
	M-H	103	3,26	1,51	0,15	348,21	171	2,036		
	Total	173	3,27	1,42	0,11	348,23	172			
4-samopodoba	ET	78	3,83	1,23	0,14	24,70	1	24,699	14,884	0,000
	M-H	103	3,09	1,33	0,13	297,05	179	1,659		
	Total	181	3,41	1,34	0,10	321,75	180			
4-podoba M-H	ET	70	3,50	1,06	0,13	7,10	1	7,096	4,708	0,031
	M-H	103	3,09	1,33	0,13	257,71	171	1,507		
	Total	173	3,25	1,24	0,09	264,81	172			
5-samopodoba	ET	78	3,15	1,57	0,18	0,14	1	0,143	0,063	0,802
	M-H	103	3,10	1,46	0,14	407,18	179	2,275		
	Total	181	3,12	1,50	0,11	407,33	180			
5-podoba M-H	ET	70	2,84	1,30	0,16	2,69	1	2,694	1,378	0,242
	M-H	103	3,10	1,46	0,14	334,30	171	1,955		
	Total	173	2,99	1,40	0,11	336,99	172			

PRILOGA 4

Statistična analiza dimenzije **usmerjenost v zaposelne/naloge** po vprašanjih

						ANOVA				
		N	Mean	Sd	Se	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
6- samopodoba	ET	78	3,36	1,61	0,18	0,82	1	0,817	0,324	0,570
	M-H	103	3,22	1,57	0,15	451,81	179	2,524		
	Total	181	3,28	1,59	0,12	452,63	180			
6-podoba M-H	ET	70	2,90	1,30	0,16	4,36	1	4,356	2,023	0,157
	M-H	103	3,22	1,57	0,15	368,16	171	2,153		
	Total	173	3,09	1,47	0,11	372,52	172			
7-samopodoba	ET	78	2,50	1,61	0,18	10,25	1	10,252	3,942	0,049
	M-H	103	2,98	1,61	0,16	465,46	179	2,600		
	Total	181	2,77	1,63	0,12	475,71	180			
7-podoba M-H	ET	70	2,74	1,22	0,15	2,36	1	2,355	1,090	0,298
	M-H	103	2,98	1,61	0,16	369,33	171	2,160		
	Total	173	2,88	1,47	0,11	371,69	172			
8-samopodoba	ET	78	3,74	1,57	0,18	8,32	1	8,319	3,317	0,070
	M-H	103	3,31	1,59	0,16	448,93	179	2,508		
	Total	181	3,50	1,59	0,12	457,25	180			
8-podoba M-H	ET	70	2,99	1,30	0,16	4,40	1	4,401	2,007	0,158
	M-H	103	3,31	1,59	0,16	375,04	171	2,193		
	Total	173	3,18	1,49	0,11	379,45	172			
9-samopodoba	ET	78	2,04	1,52	0,17	12,22	1	12,218	5,437	0,021
	M-H	103	2,56	1,49	0,15	402,22	179	2,247		
	Total	181	2,34	1,52	0,11	414,44	180			
9-podoba M-H	ET	70	2,33	1,22	0,15	2,29	1	2,292	1,192	0,276
	M-H	103	2,56	1,49	0,15	328,78	171	1,923		
	Total	173	2,47	1,39	0,11	331,08	172			
10-samopodoba	ET	78	2,88	1,65	0,19	3,99	1	3,991	1,719	0,191
	M-H	103	3,18	1,42	0,14	415,46	179	2,321		
	Total	181	3,06	1,53	0,11	419,45	180			
10-podoba M-H	ET	70	2,84	1,25	0,15	4,86	1	4,863	2,659	0,105
	M-H	103	3,18	1,42	0,14	312,77	171	1,829		
	Total	173	3,05	1,36	0,10	317,63	172			
11-samopodoba	ET	78	1,71	1,11	0,13	15,76	1	15,759	9,282	0,003
	M-H	103	2,30	1,43	0,14	303,89	179	1,698		
	Total	181	2,04	1,33	0,10	319,65	180			
11-podoba M-H	ET	70	2,31	1,23	0,15	0,01	1	0,007	0,004	0,950
	M-H	103	2,30	1,43	0,14	314,76	171	1,841		
	Total	173	2,31	1,35	0,10	314,76	172			
12-samopodoba	ET	78	3,62	1,37	0,16	1,57	1	1,572	1,028	0,312
	M-H	103	3,43	1,13	0,11	273,67	179	1,529		
	Total	181	3,51	1,24	0,09	275,24	180			
12-podoba M-H	ET	70	3,31	1,12	0,13	0,96	1	0,960	0,771	0,381
	M-H	103	3,47	1,11	0,11	212,72	171	1,244		
	Total	173	3,40	1,11	0,08	213,68	172			
13-samopodoba	ET	78	2,92	1,80	0,20	2,01	1	2,011	0,741	0,390
	M-H	103	3,14	1,52	0,15	485,64	179	2,713		

	Total	181	3,04	1,65	0,12	487,65	180			
13-podoba M-H	ET	70	2,64	1,33	0,16	10,13	1	10,132	4,837	0,029
	M-H	103	3,14	1,52	0,15	358,17	171	2,095		
	Total	173	2,94	1,46	0,11	368,30	172			

PRILOGA 5

Statistična analiza dimenzije **odprtost/zaprtost** po vprašanjih

									ANOVA	
Descriptives		N	Mean	Sd	Se	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
14-samopodoba	ET	78	2,53	1,55	0,18	6,00	1	5,997	2,636	0,106
	M-H	103	2,89	1,47	0,15	407,27	179	2,275		
	Total	181	2,73	1,52	0,11	413,27	180			
14-podoba M-H	ET	70	2,53	1,10	0,13	4,42	1	4,424	2,486	0,117
	M-H	103	2,85	1,47	0,14	304,26	171	1,779		
	Total	173	2,72	1,34	0,10	308,68	172			
15-samopodoba	ET	78	2,97	1,67	0,19	3,20	1	3,197	1,347	0,247
	M-H	103	3,24	1,44	0,14	424,88	179	2,374		
	Total	181	3,13	1,54	0,11	428,08	180			
15-podoba M-H	ET	70	2,99	1,22	0,15	2,75	1	2,753	1,500	0,222
	M-H	103	3,24	1,44	0,14	313,92	171	1,836		
	Total	173	3,14	1,36	0,10	316,67	172			
16-samopodoba	ET	78	2,50	1,53	0,17	14,81	1	14,812	6,516	0,012
	M-H	103	3,08	1,49	0,15	406,88	179	2,273		
	Total	181	2,83	1,53	0,11	421,69	180			
16-podoba M-H	ET	70	2,69	1,20	0,14	6,40	1	6,403	3,354	0,069
	M-H	103	3,08	1,49	0,15	326,46	171	1,909		
	Total	173	2,92	1,39	0,11	332,87	172			
17-samopodoba	ET	78	1,59	1,10	0,12	4,91	1	4,910	3,658	0,057
	M-H	103	1,92	1,20	0,12	240,25	179	1,342		
	Total	181	1,78	1,17	0,09	245,16	180			
17-podoba M-H	ET	70	2,11	1,11	0,13	1,54	1	1,536	1,130	0,289
	M-H	103	1,92	1,20	0,12	232,46	171	1,359		
	Total	173	2,00	1,17	0,09	234,00	172			

PRILOGA 6

Statistična analiza dimenzije **zategnjenost/sproščenost** po vprašanjih

Descriptives		N	Mean	Sd	Se	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
18-samopodoba	ET	78	1,87	1,30	0,15	2,45	1	2,451	1,450	0,230
	M-H	103	2,11	1,30	0,13	302,54	179	1,690		
	Total	181	2,01	1,30	0,10	304,99	180			
18-podoba M-H	ET	70	2,16	1,06	0,13	0,11	1	0,106	0,073	0,788
	M-H	103	2,11	1,30	0,13	249,10	171	1,457		
	Total	173	2,13	1,20	0,09	249,20	172			
19-samopodoba	ET	78	2,58	1,28	0,15	9,08	1	9,077	5,722	0,018
	M-H	103	3,03	1,24	0,12	283,95	179	1,586		
	Total	181	2,83	1,28	0,09	293,03	180			
19-podoba M-H	ET	70	2,94	1,20	0,14	0,31	1	0,310	0,207	0,650
	M-H	103	3,03	1,24	0,12	256,68	171	1,501		
	Total	173	2,99	1,22	0,09	256,99	172			
20-samopodoba	ET	78	2,82	1,74	0,20	7,56	1	7,562	2,841	0,094
	M-H	103	2,41	1,54	0,15	476,36	179	2,661		
	Total	181	2,59	1,64	0,12	483,92	180			
20-podoba M-H	ET	70	2,71	1,31	0,16	2,99	1	2,986	1,396	0,239
	M-H	103	2,45	1,56	0,15	365,74	171	2,139		
	Total	173	2,55	1,46	0,11	368,73	172			
21-samopodoba	ET	78	1,45	1,06	0,12	0,10	1	0,096	0,095	0,759
	M-H	103	1,50	0,96	0,09	181,04	179	1,011		
	Total	181	1,48	1,00	0,07	181,14	180			
21-podoba M-H	ET	70	1,83	1,09	0,13	5,78	1	5,775	6,040	0,015
	M-H	103	1,46	0,89	0,09	163,50	171	0,956		
	Total	173	1,61	0,99	0,08	169,27	172			
22-samopodoba	ET	78	2,85	1,61	0,18	3,50	1	3,497	1,404	0,238
	M-H	102	3,13	1,55	0,15	443,50	178	2,492		
	Total	180	3,01	1,58	0,12	446,99	179			
22-podoba M-H	ET	70	2,64	1,30	0,16	9,75	1	9,748	4,611	0,033
	M-H	102	3,13	1,55	0,15	359,41	170	2,114		
	Total	172	2,93	1,47	0,11	369,16	171			
23-samopodoba	ET	78	2,95	1,67	0,19	2,56	1	2,556	0,959	0,329
	M-H	103	2,71	1,60	0,16	477,06	179	2,665		
	Total	181	2,81	1,63	0,12	479,61	180			
23-podoba M-H	ET	70	2,64	1,34	0,16	0,18	1	0,181	0,080	0,777
	M-H	103	2,71	1,60	0,16	385,33	171	2,253		
	Total	173	2,68	1,50	0,11	385,51	172			
24-samopodoba	ET	78	2,63	1,60	0,18	8,21	1	8,209	3,500	0,063
	M-H	103	3,06	1,48	0,15	419,87	179	2,346		
	Total	181	2,87	1,54	0,11	428,08	180			
24-podoba M-H	ET	70	2,66	1,31	0,16	6,71	1	6,705	3,358	0,069
	M-H	103	3,06	1,48	0,15	341,42	171	1,997		
	Total	173	2,90	1,42	0,11	348,13	172			

PRILOGA 7

Statistična analiza dimenzije **sebičnost/družbena odgovornost** po vprašanjih

Descriptives		N	Mean	Sd	Se	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
25-samopodoba	ET	78	3,55	1,59	0,18	2,66	1	2,661	1,209	0,273
	M-H	103	3,80	1,40	0,14	394,01	179	2,201		
	Total	181	3,69	1,48	0,11	396,67	180			
25-podoba M-H	ET	70	3,71	1,22	0,15	0,61	1	0,607	0,352	0,554
	M-H	103	3,83	1,37	0,14	294,48	171	1,722		
	Total	173	3,79	1,31	0,10	295,09	172			
26-samopodoba	ET	78	3,60	1,55	0,18	0,00	1	0,000	0,000	0,998
	M-H	103	3,60	1,40	0,14	383,36	179	2,142		
	Total	181	3,60	1,46	0,11	383,36	180			
26-podoba M-H	ET	70	3,80	1,15	0,14	1,63	1	1,635	0,964	0,327
	M-H	103	3,60	1,40	0,14	289,88	171	1,695		
	Total	173	3,68	1,30	0,10	291,51	172			
27-samopodoba	ET	78	4,08	1,34	0,15	5,40	1	5,399	2,794	0,096
	M-H	103	3,73	1,43	0,14	345,93	179	1,933		
	Total	181	3,88	1,40	0,10	351,33	180			
27-podoba M-H	ET	70	3,71	1,25	0,15	0,01	1	0,008	0,004	0,948
	M-H	103	3,73	1,43	0,14	316,67	171	1,852		
	Total	173	3,72	1,36	0,10	316,68	172			
28-samopodoba	ET	78	3,74	1,44	0,16	1,13	1	1,127	0,668	0,415
	M-H	103	3,90	1,18	0,12	301,90	179	1,687		
	Total	181	3,83	1,30	0,10	303,03	180			
28-podoba M-H	ET	70	3,60	1,37	0,16	3,82	1	3,824	2,406	0,123
	M-H	103	3,90	1,18	0,12	271,83	171	1,590		
	Total	173	3,78	1,27	0,10	275,65	172			
29-samopodoba	ET	78	4,44	0,89	0,10	12,61	1	12,609	10,636	0,001
	M-H	103	3,90	1,22	0,12	212,21	179	1,186		
	Total	181	4,13	1,12	0,08	224,82	180			
29-podoba M-H	ET	70	4,14	1,05	0,13	2,40	1	2,399	1,803	0,181
	M-H	103	3,90	1,22	0,12	227,60	171	1,331		
	Total	173	4,00	1,16	0,09	230,00	172			

PRILOGA 8

Statistična analiza dimenzije **usmerjenost na trg/navznoter** po vprašanjih

Descriptives		N	Mean	Sd	Se	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
30-samopodoba	ET	78	2,08	1,22	0,14	2,20	1	2,198	1,637	0,202
	M-H	103	1,85	1,11	0,11	240,35	179	1,343		
	Total	181	1,95	1,16	0,09	242,55	180			
30-podoba M-H	ET	70	2,24	1,18	0,14	6,29	1	6,290	4,852	0,029
	M-H	103	1,85	1,11	0,11	221,69	171	1,296		
	Total	173	2,01	1,15	0,09	227,98	172			
31-samopodoba	ET	78	1,62	1,05	0,12	9,09	1	9,092	6,925	0,009
	M-H	103	2,07	1,21	0,12	234,99	179	1,313		
	Total	181	1,87	1,16	0,09	244,08	180			
31-podoba M-H	ET	70	2,01	1,14	0,14	0,12	1	0,120	0,086	0,770
	M-H	103	2,07	1,21	0,12	239,51	171	1,401		
	Total	173	2,05	1,18	0,09	239,63	172			
32-samopodoba	ET	78	1,76	1,05	0,12	3,54	1	3,540	2,801	0,096
	M-H	103	2,04	1,18	0,12	226,22	179	1,264		
	Total	181	1,92	1,13	0,08	229,76	180			
32-podoba M-H	ET	70	2,04	1,12	0,13	0,00	1	0,001	0,001	0,982
	M-H	103	2,04	1,18	0,12	228,72	171	1,338		
	Total	173	2,04	1,15	0,09	228,72	172			
34-samopodoba	ET	78	1,85	1,23	0,14	10,82	1	10,817	7,086	0,008
	M-H	103	2,34	1,24	0,12	273,26	179	1,527		
	Total	181	2,13	1,26	0,09	284,08	180			
34-podoba M-H	ET	70	2,13	1,06	0,13	1,86	1	1,860	1,353	0,246
	M-H	103	2,34	1,24	0,12	234,95	171	1,374		
	Total	173	2,25	1,17	0,09	236,81	172			
35-samopodoba	ET	78	1,42	0,76	0,09	25,08	1	25,080	4,797	0,030
	M-H	103	2,17	2,96	0,29	935,89	179	5,228		
	Total	181	1,85	2,31	0,17	960,97	180			
35-podoba M-H	ET	70	1,96	1,11	0,13	1,97	1	1,974	0,346	0,557
	M-H	103	2,17	2,96	0,29	975,73	171	5,706		
	Total	173	2,09	2,38	0,18	977,70	172			

PRILOGA 9

Era Tornado – primerjava med posameznimi kulturnimi tipi znotraj podjetja

Paired Samples Statistics					Paired Samples Test	
		Mean	N	Sd	t	Sig. (2-tailed)
Pair 1	E klan	23,103	78	9,058	0,409	0,683
	E adhoc	22,632	78	6,182		
Pair 2	E klan	23,103	78	9,058	-4,256	0,000
	E trg	29,782	78	6,936		
Pair 3	E klan	23,103	78	9,058	-0,753	0,454
	E hierarhija	24,577	78	10,204		
Pair 4	E adhoc	22,632	78	6,182	-6,337	0,000
	E trg	29,782	78	6,936		
Pair 5	E adhoc	22,632	78	6,182	-1,157	0,251
	E hierarhija	24,577	78	10,204		
Pair 6	E trg	29,782	78	6,936	3,486	0,001
	E hierarhija	24,577	78	10,204		

Mercator – H – primerjava med posameznimi kulturnimi tipi znotraj podjetja

Paired Samples Statistics					Paired Samples Test	
		Mean	N	Sd	t	Sig. (2-tailed)
Pair 1	M klan	18,007	100	10,717	-1,283	0,202
	M adhoc	19,913	100	9,338		
Pair 2	M klan	18,007	100	10,717	-6,685	0,000
	M trg	29,863	100	11,194		
Pair 3	M klan	18,007	100	10,717	-6,407	0,000
	M hierarhija	32,422	100	16,396		
Pair 4	M adhoc	19,913	100	9,338	-7,973	0,000
	M trg	29,863	100	11,194		
Pair 5	M adhoc	19,913	100	9,338	-5,273	0,000
	M hierarhija	32,422	100	16,396		
Pair 6	M trg	29,863	100	11,194	-1,056	0,293
	M hierarhija	32,422	100	16,396		

PRILOGA 10

Primerjava pomembnosti posameznih dejavnikov med Ero Tornado in Mercatorjem-H.

Descriptives

ANOVA

		N	Mean	Sd	F	Sig.
P-zadovoljstvo kupcev	era	78	4,90	0,52	1,939	0,166
	mercator	101	4,77	0,65		
	Total	179	4,83	0,60		
P-dobiček	era	78	4,78	0,53	5,292	0,023
	mercator	101	4,55	0,74		
	Total	179	4,65	0,66		
P-rast podjetja	era	78	4,65	0,75	5,147	0,024
	mercator	101	4,37	0,90		
	Total	179	4,49	0,85		
P-kvaliteta izdelkov in storitev	era	78	4,85	0,43	2,103	0,149
	mercator	101	4,72	0,65		
	Total	179	4,78	0,57		
P-učinkovitost dela	era	78	4,86	0,39	3,456	0,065
	mercator	101	4,71	0,61		
	Total	179	4,78	0,53		
P-zadovoljstvo zaposlenih	era	78	4,79	0,71	0,051	0,822
	mercator	101	4,77	0,63		
	Total	179	4,78	0,66		
P-inoativnost	era	78	4,56	0,69	0,140	0,709
	mercator	101	4,52	0,70		
	Total	179	4,54	0,70		
P-urejeno delovno okolje	era	78	4,81	0,51	3,540	0,062
	mercator	101	4,64	0,63		
	Total	179	4,72	0,58		
P-samoiniciativa zaposlenih	era	78	4,49	0,82	0,000	0,987
	mercator	101	4,49	0,78		
	Total	179	4,49	0,80		
P-učenje	era	78	4,68	0,63	0,001	0,972
	mercator	101	4,68	0,72		
	Total	179	4,68	0,68		
P-družbena odgovornost	era	78	4,65	0,70	1,099	0,296
	mercator	101	4,54	0,69		
	Total	179	4,59	0,69		
P-stroškovna učinkovitost	era	78	4,71	0,69	2,356	0,127
	mercator	101	4,54	0,70		
	Total	179	4,61	0,70		

PRILOGA 11

Odgovori anketirancev na odprto vprašanje: »Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti organizacijske kulture Mercatorja-H?«

V tabeli so zbrane ključne značilnosti podjetja Mercator-H, ki so jih anketiranci izpostavili v svojih odgovorih. Oznaka + (plus) pomeni izraženo pozitivno značilnost (prednost), oznaka – (minus) pa izraženo negativno značilnost (slabost, pomanjkljivost).

razvoj	zaposlovanje	odnos do zaposlenih
rast +	dobra prihodnost za mlade zaposlene +	zadovoljni zaposleni +
jasna vizija +	zagotovljena delovna mesta +	dober odnos +
razvoj +	stabilnost delovnih mest +	dober odnos +
rast +	stabilnost delovnih mest +	dosledost +
rast +	stabilnost delovnih mest +	dober odnos +
možnost da postane vodilni trgovec +	stabilnost +	dobro počutje, odprtost, lojalnost zaposlenih +
možnost da postane vodilni trgovec +	ni možnosti zaposlovanja sorodnikov -	zadovoljni zaposleni +
možnost da postane vodilni trgovec +	zaposlovanje mladih, izobraženih +	dobra skrb za zaposlene +
le tako naprej +	nova delovna mesta +	spoštljiv odnos +
zaupanje v upravo +	nova delovna mesta +	dobra organizacija dela +
rast +	stabilnost delovnih mest +	zaposleni verjamejo v to kar delajo +
prevzemi, ki niso dobro pripravljeni -	zaposluje lokalno prebivalstvo +	kolegijalnost +
cilji, vizija +	razvoj zaposlenih	dobra komunikacija +
cilji, vizija +	podpira se razvoj zaposlenih +	dobri medsebojni odnosi +
perspektivnost +	ne omogoča se izobraževanje -	poslovodje (vodje) ne morejo sami odločati o stvareh, ki so pomembne za njihovo delo -
vlaganje v razvoj +	ni možnosti napredovanja -	premala samokritičnost -
razvoj +	ni možnosti dodatnega izobraževanja -	starejši zaposleni so degradirani -
visoki standardi +	pogoji dela	slab -
prihodnost +	redne plače +	slab -
hitro sprejemanje odločitev +	redne plače +	ni individualnega pristopa -
centralizirano odločanje -	redne plače +	nedefinirane naloge - vsi delajo vse -
odnos do kupcev	redne plače +	slaba komunikacija med zaposlenimi
kakovostni izdelki in storitve +	redne plače +	slabo sodelovanje, komunikacija med nadrejenimi -podrejenimi
zadovoljni kupci +	urejeno delovno okolje +	ni istih kriterijev za vse zaposlene -
dober odnos +	dobri pogoji dela +	premajhen nadzor in ni ukrepov za tiste, ki nič ne delajo! -
kupec na prvem mestu +	stimuliranje zaposlenih +	odgovorni niso informirani o delovanju na operativnih nivojih" -
konkurenčne cene +	ni stimulacij -	neenakomerna porazdelitev dela -

kakovostni izdelki in storitve + zadovoljni kupci +	neizgrajen sistem stimulacij -	nadrejeni nimajo istih kriterijev za vse -
kakovostni izdelki in storitve + dober odnos + dobra skrb +	slabi kriteriji za plače -	slabi odnosi med zaposlenimi -
	velike razlike v plačah -	slabi odnosi med zaposlenimi -
	premale -	slaba organizacija med sektorji -
	premale -	preveliko nalog zato se delo opravlja površno -
zadovoljni kupci + bogata ponudba +	prevelike razlike za isto delo -	slabi odnosi med zaposlenimi -
	premale -	nadrejeni se ne obnašajo do vseh enako -
dober odnos + kakovostni izdelki in storitve + urejeni prodajni prostor +	premale -	slaba komunikacija -
	prekomerno delo ni plačano -	niso ista pravila za vse, oz. pravila se ne spoštujejo -
kakovostni izdelki in storitve + zadovoljni kupci +	ure se ne morejo koristiti -	niso ista pravila za vse - male prodajalne so destimulirane -
skrb za zadovoljstvo kupcev +	izkoriščanje delavcev -	slaba komunikacija uprava -
previsoke cene -	prekomerno delo ni plačano -	maloprodaja -
	prekomerno delo ni plačano -	počasno reševanje problemov -
neprofesionalnost zaposlenih -	premalo stimulacij -	premajhen nadzor in ni ukrepov za tiste, ki nič ne delajo! -
	premale plače -	slaba organizacija ljudi -
Odnos do okolja		
dober odnos do dobaviteljev +		
Skrbi za donatorstva, za otroke zaposlenih pa ne		

Odgovori anketirancev na odprto vprašanje: »Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti organizacijske kulture Ere Tornado?«

razvoj +	pogoji dela	odnos do zaposlenih
razvoj +	dobro organizirane službe +	dobra delovna atmosfera +
usmerjenost v razvoj + prodaja Mercatorju zelo dobra dolgoročna poteza +	dobra motivacija zaposlenih + fleksibilnost +	medsebojna povezanost + dobra komunikacija +
mala firma - (na koncu prodana)	dobra povezanost med sektorji + več sodelovanja med sektorji +	pohvala za opravljeno delo + priznanje za dobro opravljeno delo +
odnos do kupcev	homogenost podjetja +	zadovolstvo zaposlenih +
dobre cene +	fleksibilnost +	zaupanje do zaposlenih, možnost odločanja +
konkurenčnost +	fleksibilnost +	odprta medsebojna komunikacija +
pozitivno okolje +	kreativnost +	sloga, tolerantnost, medsebojna pomoč +
dobre cene + dobri plačilni pogoji +	odprti za ideje + okolje za kreativnost +	slaba komunikacija - slabo spremljanje potreb trgovin! -
dobri plačilni pogoji + dobre cene +	odprti za ideje + ve se kdo kaj dela in za kaj odgovarja +	neprofesionalnost nadrejenih - nadrejeni nimajo kompetenc -
dostopna za vse kupce +	nima dograjene org.strukture -	premalo sodelovanja pri reševanju dnevni problemov -
nizke cene +	nedorečena organizacija -	drugo
razvoj zaposlenih	preobremenjenost -	nima slabosti
možnost napredovanja, neodvisno od izobr. +	odnos do okolja	nima slabosti
možnost napredovanja +	želja vseh, da smo vedno boljši od konkurence +	nima slabosti
		nima slabosti
		nima slabosti nima slabosti nima slabosti

PRILOGA 13

Odgovori anketirancev v Eri Tornado na odprto vprašanje: »Kaj so po vašem mnenju prednosti in slabosti organizacijske kulture Mercatorja-H?«

V tabeli so zbrane ključne značilnosti podjetja Mercator-H, ki so jih anketiranci v Eri Tornado izpostavili v svojih odgovorih. Oznaka + (plus) pomeni izraženo pozitivno značilnost (prednost), oznaka – (minus) pa izraženo negativno značilnost (slabost, pomanjkljivost).

razvoj +	zaposlovanje	pogoji dela	drugo
z nakupom Ere med največjimi +	sigurnost delovnih mest +	dobra organiziranost +	premalo poznam
odnos do kupcev	izobraženi zaposleni +	dobro razvita hierarhija +	premalo poznam
urejen prodajni prostor +	odnos do zaposlenih	postavljna org.struktura +	brez komentarja
kakovostni izdelki in storitve +	vlaganje v izobraževanje zaposlenih +	postavljene norme +	veliko slabosti
spremlja se potrebe kupcev +	pomanjkanje komunikacije -	visoki standardi +	ne poznam
malo dražji +	premala informiranost -	dobra organiziranost +	premalo poznam
visoki standardi kakovosti +	nadrejeni se "postavljajo" -	enaki za vse +	premalo poznam
kakovostni izdelki in storitve +	odnos nadrejenih do ostalih -	birokratski stroj -	premalo poznam
slaba politika -	slaba komunikacija -	slaba motiviranost -	premalo poznam
slabi načini plačanja -	premalo komunikacije med Mercatorjem in Ero -	ni prostora za ideje -	premalo poznam
visoke cene -	nezaupanje v sodelovanje zaposlenih iz Ere -	ni stimulacij -	premalo poznam
dostopen samo za višji sloj -	nezaupanje v sodelovanje zaposlenih iz Ere -	pomanjkanje izobraževanja -	premalo poznam
premalo posluha -	nezaupanje v sodelovanje zaposlenih iz Ere -	premalo dinamičnosti -	ne poznam
nastop do kupca je slab -	motiviranje -	delo po pravilih, brez prostora za ideje -	premalo poznam
visoke cene -	slaba komunikacija -	striktno po pravilih -	premalo poznam
razvoj zaposlenih	slaba komunikacija -	nefleksibilnost -	ne vem
napredovanje samo za izobr -	velik sistem, posamezniki pridejo težko do izraza -	odnos do okolja	ne vem
če nisi skorupiran, ne moreš napredovati -		skrb za imidž +	premalo poznam
		želi doseči imidž z visokimi cenami -	premalo poznam
			premalo poznam
			premalo poznam
			ne poznam
			ne poznam
			premalo poznam

