

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SPOJITEV RAZLIČNIH ORGANIZACIJSKIH
KULTUR IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:
PRIMER IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2012

MAJA LUŠINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Maja Lušina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom *Spojitev različnih organizacijskih kultur in zadovoljstvo zaposlenih: primer izbranega podjetja*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 17. avgusta 2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3
1.1 Opredelitev organizacijske kulture	3
1.2 Karakteristike organizacijske kulture	6
1.3 Ravni organizacijske kulture	8
1.4 Dejavniki organizacijske kulture	10
1.5 Tipologije organizacijske kulture	12
1.6 Proces oblikovanja organizacijske kulture v podjetju	16
1.6.1 Nastajanje organizacijske kulture	16
1.6.2 Širjenje organizacijske kulture	17
1.6.3 Merjenje in analiziranje organizacijske kulture.....	18
1.6.4 Vrednotenje in ocenjevanje kulture podjetja	19
1.6.5 Oblikovanje in vpeljava organizacijske kulture.....	20
1.7 Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih	21
1.8 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu	25
1.8.1 Delo	27
1.8.2 Vodstvo organizacije	28
1.8.3 Sodelavci	28
1.8.4 Neposredno nadrejeni	29
1.8.5 Možnost napredovanja.....	29
1.8.6 Plača	30
1.8.7 Delovni pogoji	30
1.8.8 Možnost za izobraževanje	31
1.8.9 Stalnost zaposlitve	31
1.8.10 Delovni čas	32
1.8.11 Komuniciranje	32
1.9 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost in organizacijsko vedenje	33
2 ORGANIZACIJSKA KULTURA TER PROCESI PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV:	
EMPIRIČNA PREVERBA	34
2.1 Pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah	34
2.1.1 Stičišča organizacijske kulture ter združitev in prevzemov.....	35
2.1.2 Akulturacija	37
2.1.3 Organizacijska kultura in neuspešnost združitev in prevzemov	38
2.1.4 Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov	40
2.2 Spreminjanje organizacijske kulture	42
2.3 Srečanje dveh organizacijskih kultur	46
2.3.1 Predstavitev preučevanega podjetja.....	49
2.3.2 Metodologija raziskave.....	50
2.3.3 Preučitev trka organizacijskih kultur v obravnavanem podjetju.....	54
2.3.4 Preučitev zadovoljstva zaposlenih ob trku različnih kultur v obravnavanem podjetju.....	57
2.3.5 Interpretacija rezultatov in predlogi izboljšav	62
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI	69
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Skupen model v prikazovanju organizacijske kulture</i>	4
<i>Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture</i>	6
<i>Slika 3: Ravni organizacijske kulture po Scheinu</i>	9
<i>Slika 4: Model konkurenčnih vrednot (CVF)</i>	14
<i>Slika 5: Proces oblikovanja in vzdrževanja organizacijske kulture</i>	21
<i>Slika 6: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih</i>	23
<i>Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih</i>	27
<i>Slika 8: Faze kulturnega šoka</i>	47
<i>Slika 9: Prikaz anketirane populacije po spolu</i>	51
<i>Slika 10: Prikaz anketirane populacije glede na starost</i>	52
<i>Slika 11: Prikaz anketirane populacije glede na oddelke</i>	52
<i>Slika 12: Prikaz anketirane populacije glede na delitev na zaposlene v pisarnah in v proizvodnji</i>	53
<i>Slika 13: Prikaz povprečnih vrednosti tipov organizacijskih kultur pred in po prevzemu</i>	54
<i>Slika 14: Rezultati sklopa 2 - stili vodnja</i>	56
<i>Slika 15: Grafični prikaz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu v celotnem podjetju</i>	58
<i>Slika 16: Grafični prikaz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu glede na zaposlene v pisarnah in proizvodnji</i>	61
<i>Slika 17: Grafični prikaz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu znotraj oddelkov</i>	62
<i>Slika 18: Prikaz vpliva organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih</i>	63
<i>Slika 19: Prikaz vpliva prevzema na organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju</i>	64
<i>Slika 20: Prikaz spoja dveh organizacijskih kultur, oblikovanje nove organizacijske kulture in vpliv na zadovoljstvo zaposlenih</i>	65

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Povzetek značilnih lastnosti organizacijske kulture</i>	8
<i>Tabela 2: Tri glavne funkcije organizacijske kulture</i>	12
<i>Tabela 3: Glavne tipologije organizacijske kulture</i>	13
<i>Tabela 4: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje</i>	21
<i>Tabela 5: Prednosti in slabosti kvantitativnih tehnik za merjenje zadovoljstva</i>	24
<i>Tabela 6: Prednosti in slabosti kvalitativnih tehnik za merjenje zadovoljstva</i>	24
<i>Tabela 7: Preference obeh strani, vključenih v proces akulturacije</i>	38
<i>Tabela 8: Generične strategije za spremembo organizacijske kulture</i>	44
<i>Tabela 9: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu v celotnem podjetju</i>	57
<i>Tabela 10: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu glede na zaposlene v pisarni in proizvodnji</i>	60

UVOD

Kultura je kolektivni pojav in je tisto, kar ljudi, narode in podjetja loči od drugih ter jih naredi edinstvene. Organizacijska kultura je pojav, ki se ne oblikuje v kratkem času in je tudi ni možno čez noč spremeniti. Nanjo vplivajo dogajanja iz preteklosti, v sedanjosti in predvidevanje o prihodnosti. Je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, uresničevanje strategij, sprejemanje odločitev ter doseganje zastavljenih ciljev. Še posebej je razumevanje organizacijske kulture pomembno, kadar je podjetje izpostavljeno velikim spremembam, kot so združevanja in prevzemi podjetij.

Proces prevzema in združitve delimo na tri temeljne faze: fazo načrtovanja, fazo izvedbe in fazo integracije. Za doseganje strateških ciljev prevzema in združitve so enako pomembne vse tri faze, vendar se v praksi pogosto namenja najmanj pozornosti tretji fazi. Po končani transakciji prevzema se pogosto zgodi, da vrhnji management prevzemnika prepusti proces integracije samemu sebi, upajoč na pozitivne sinergije. Pogosto se spregleda pozdružitvena integracija, ki je tudi ena od pomembnih vzrokov za neuspešne prevzeme ali združitve.

Osnovni razlog za neuspeh pri prevzemu je premajhno zavedanje vodilnih, da pri prevzemu ne gre le za združitev resursov, poslovnih prostorov, bilanc in trgov, opreme in osnovnih sredstev, ampak je prevzem nekega podjetja mnogo več od tega. Gre predvsem za prevzemanje neotipljivih, mehkih resursov (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 18). Združitev podjetij se pogosto izkaže za neuspešno, pri čemer je eden od razlogov prav kulturna neusklajenost (Weber & Camerer, 2003, str. 401). Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, temveč združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupin, podobnih in popolnoma različnih kulturnih elementov, ki se pojavijo v prevzetem ali združenem podjetju. Visoka stopnja kulturne usklajenosti organizacijskih kultur pozitivno vpliva na uspešnost prevzema in združitve.

Namen moje naloge je analizirati organizacijsko kulturo in zadovoljstvo v švedskem podjetju Asko Appliances AB. To podjetje je poleti 2010 prevzelo slovensko podjetje Gorenje. Na podlagi rezultatov raziskave želim vodstvu podjetja podati smernice za nadaljne ukrepe, ki bi izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, predvsem pa okrepili organizacijsko kulturo podjetja. Prav tako želim prispevati k boljšemu razumevanju pojmov organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.

Cilj naloge je preučiti strokovno literaturo s področja organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih ter analizirati organizacijsko kulturo v podjetju pred in po prevzemu ter poiskati morebitne spremembe. Prav tako je moj cilj povečati zavedanje managementa podjetij, da so zaposleni ter njihova obstoječa organizacijska kultura v procesu prevzema in integracije zelo pomemben faktor. Zelo pomembno je, da pri izpeljavi procesa vodilni posvetijo dodatno pozornost zaposlenim in njihovem zadovoljstvu ter to potem še naprej vzdržujejo.

V svojem magistrskem delu se bom osredotočila na organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih v švedskem podjetju Asko Appliances AB. V teoretičnem delu bom analizirala in poudarila pomen organizacijske kulture v procesu prevzema in združitve ter zapisala posledice, do katerih pride, če se kulture kot pomembnega faktorja ne upošteva ali celo zanemari. Teoretični del bom podala na osnovi znanstvenih analiz in deskripcij v že obstoječih dognanjih v domači in tuji literaturi, v praktičnem delu pa bom opisala svojo lastno raziskavo v podjetju ter podala ugotovitve in predloge.

V *prvem poglavju* bom opredelila organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih. V prvem podpoglavju bodo predstavljene različne definicije organizacijske kulture, njene karakteristike, ravni in tipologije. Sledilo bo podpoglavje, ki opisuje proces oblikovanja organizacijske kulture v podjetju. Zadnja tri podpoglavja prvega dela bodo zajemala organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih ter opis vseh dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo. Zadnje podpoglavje bo opisovalo vpliv organizacijske kulture na uspešnost in organizacijsko vedenje.

V *drugem poglavju* se bom dotaknila empirične preverbe za organizacijsko kulturo ter procese prevzemov in združitvev. Predstavila bom pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah, opisala proces spreminjanja organizacijske kulture in posledice srečanja dveh organizacijskih kultur.

Sledila bo predstavitev preučevanega podjetja, metodologija raziskave ter analitični prikaz rezultatov anketnega vprašalnika. Na koncu bom interpretirala rezultate in odgovorila na raziskovalna vprašanja:

R1: Ali se po prevzemu podjetja oblikuje nova organizacijska kultura?

R2: Ali se je z novo organizacijsko kulturo spremenilo tudi zadovoljstvo zaposlenih?

R3: Ali se je spoj organizacijskih kultur drugače odrazil na zadovoljstvu zaposlenih glede na zaposlene v pisarnah in zaposlene v proizvodnji?

R4: Se zadovoljstvo zaposlenih razlikuje znotraj oddelkov?

Glavna teza magistrske naloge se glasi: *Spoj dveh organizacijskih kultur ob prevzemu nekega podjetja vpliva na oblikovanje nove organizacijske kulture ter na zadovoljstvo zaposlenih. Z analizo rezultatov bom potrdila ali ovrgla dve hipotezi: H₁: Ob spoju dveh organizacijskih kultur se oblikuje nova organizacijska kultura in H₂ - Oblikovanje nove organizacijske kulture vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.*

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

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 & Mouton, 1964) in korporativna kultura (Deal & Kennedy, 2000). Organizacijska kultura je kmalu dobila pomembno mesto v proučevanju podjetij; avtorji in tudi podjetja sama, so ji začeli pripisovati tako velik pomen kot strategiji podjetja.

Čeprav je bilo v zadnjih letih že veliko govora o sami organizacijski kulturi, so si definicije precej neenotne in različno razumljene. Kultura še vedno ni enolično opredeljen pojem, zato dopušča različne razlage. Problem definiranja organizacijske kulture izhaja že iz dejstva, da je predstava organizacije sama po sebi dvoumna (Schein, 1992, str. 111).

1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo tvorijo ustaljene *predpostavke, prepričanja, vrednote* in *norme*, ki se delijo med člani neke organizacije. Kultura se lahko nahaja v celotni organizaciji ali pa se lahko nanaša le na okolje znotraj posameznih divizij ali oddelkov, panog, obratov in področij. Kot zrak v sobi obkroža in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja (Newstrom & Davis, 1993, str. 58).

Kultura v organizaciji ponazarja obnašanje ljudi in njihov način delovanja. Ljudje oziroma določena skupina ljudi si izoblikuje svojo lastno kulturo in če se ta izkaže za uspešno, potem skušajo vplivati tudi na druge oziroma nove člane. Schein (1985), katerega teorija se najpogosteje pojavlja, je v svojem delu zapisal: »Da bi lahko analizirali, zakaj se člani organizacije obnašajo tako kot se, pogosto iščemo vrednote, ki vodijo njihovo obnašanje. Ker se vrednote zelo težko opazuje direktno, je pogosto potrebno izvajati intervjuje ključnih članov organizacije ali pa se zadovoljiti z analizo artefaktov, kot so dokumenti in listine. Kakorkoli že, pri identificiranju takšnih vrednot običajno upoštevamo, da natančno predstavljajo le vidne oziroma usvojene vrednote kulture. Člani se osredotočajo na to, kar ljudje rečejo in to je tudi razlog za njihovo obnašanje. Prednostni razlogi za njihovo obnašanje pa ostajajo skriti oziroma nezavedni. Da bi resnično razumeli kulturo in bolj dovršno dognali skupine vrednot in očitno obnašanje, je nujno preiskovati temeljne predpostavke, ki so tipično nezavedne, vendar pa dejansko določajo, kako skupina članov zaznava, razmišlja in čuti« (Schein, 1985, str. 3). Scheinova definicija je globoka, saj obsega tri ravni: artefakte, vrednote in osnovne predpostavke.

Kotter in Heskett (1992, str. 8) predstavljata skupen model v prikazovanju organizacijske kulture, ki nam daje jasno sliko o tem, kako ravnanje vrhnjega managementa vpliva na vedenje organizacije, na rezultate in oblikovanje oziroma na spreminjanje organizacijske kulture podjetja.

Slika 1: Skupen model v prikazovanju organizacijske kulture



Vir: J.P. Kotter & J.L. Heskett, Corporate Culture and Performance, 1992, str. 8.

Veliko definicij organizacijske kulture temelji na kognitivnih komponentah, kot so predpostavke, prepričanja in vrednote. Druge razširjajo koncept in vključujejo tudi vedenje in artefakte ter pri tem vodijo v neko skupno razlikovanje med vidnimi in nevidnimi ravni organizacijske kulture (Kotter & Heskett, 1992, str. 4).

Ker se organizacijska kultura od podjetja do podjetja razlikuje, ne moremo trditi, da poznamo natančno definicijo le-te. V nadaljevanju so navedene le nekatere izbrane definicije, ki so plod razmišljanja različnih avtorjev:

Deal in Kennedy (2000, str. 3-21) pravita, da je organizacijska kultura eden najpomembnejših aspektov, ki odločajo o uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja podjetja. Pri organizacijski kulturi ločita štiri dimenzije (vrednote, heroje, obrede in kulturno omrežje).

Antun Vila (1994, str. 344) opredeljuje organizacijsko kulturo kot »neko družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja«.

Handy (v Tavčar, 1995, str. 84-89), ki se je podrobneje ukvarjal s proučevanjem sprememb narave dela in organizacij v sodobni družbi, opisuje organizacijsko kulturo kot »različnost vzdušja, različnost opravljanja stvari, različne ravni energije, osebne svobode in osebnosti«.

Frost (1985, str. 85-120) definira organizacijsko kulturo kot osebnost organizacije oziroma kot način upravljanja organizacije. Po njegovem mnenju predstavlja organizacijska kultura celostno podobo organizacije, ki vključuje vrednote in prepričanja posameznika v tej organizaciji in tudi strategijo ter dolgoročno vizijo razvoja organizacije.

Daft (2003, str. 314) razume in obravnava organizacijsko kulturo kot »sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani združb in jih morajo novi člani sprejeti oziroma se jih naučiti, da lahko v družbi tudi uspešno delujejo.

Lipičnik (2002, str. 206-207) pravi, da je kultura »produkt stvarnih razmer, v kakršnih ljudje živijo«. Po njegovem gre za spoznanja, ki posameznikom omogočajo smiselno interpretacijo izkušenj in tako omogočajo oblikovanje delovanja v prihodnje.

Edgar Schein (1992, str. 10-12) gradi celovit kontekst, da bi lahko na njegovi podlagi razumeli kulturo. Pravi, da »kultura na nek način vsebuje rituale, klimo, vrednote in vedenje, ki so skladno povezani v celoto«. V nadaljevanju ponuja tudi formalno definicijo kulture, ko pravi, da je organizacijska kultura model skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila pri reševanju svojih problemov zunanjega prilagajanja in notranje integracije. Te predpostavke delujejo dovolj dobro, da se jih pojmuje za veljavne in se jih tako prenaša na nove člane organizacije kot pravilen način dojemanja, mišljenja in čutenja v povezavi s temi problemi. Scheinova opredelitev kulture je poleg vseh drugih definicij še vedno najbolj v uporabi. Organizacijska kultura je tako sistemski fenomen, njeni ustvarjalci pa so tisti posamezniki, ki sestavljajo vrhni management.

Mihalič (2007, str. 5) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov poslovnega sistema (Slika 2).

Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: R. Mihalič, *Razvijte spodbudno podjetniško kulturo in klimo*, 2007, str. 47.

V magistrskem delu pojmuje organizacijsko kulturo kot sklop vrednot in lastnih prepričanj, ki usmerjajo člane neke organizacije pri opredeljevanju, kaj je pomembno in kako stvari delujejo. Organizacijska kultura je osebnost celotne organizacije, je njen sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen vsem zaposlenim, in po tem se organizacije tudi med seboj razlikujejo.

1.2 Karakteristike organizacijske kulture

Karakteristike oz. značilnosti organizacijske kulture so pomembne v smislu posledic kulture na delovanje organizacij. Če bi bolje poznali kulturo, bi lažje uspešno vplivali nanjo in ne bi bilo toliko nejasnosti in dvomov za managerje pri vodenju organizacije. Robbins (1991, str. 468) je v svojem delu naštel deset temeljnih značilnosti organizacijske kulture. Vsako lahko rangiramo v razponu od nizko (slabo) do visoko (odlično):

- Individualna iniciativa (angl. *Individual initiative*) je stopnja odgovornosti, svobode in neodvisnosti kot lastnosti posameznika.
- Toleriranje tveganja (angl. *Risk tolerance*) je stopnja, do katere zaposlene spodbujajo, da so agresivni, inovativni in da sprejemajo/iščejo tveganje.

- Usmerjanje (angl. *Direction*) je stopnja definiranosti jasnih, preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja.
- Integracija (angl. *Integration*) je stopnja, do katere se enote znotraj organizacije spodbujajo za tesno sodelovanje in za uskladitev svojih akcij.
- Sodelovanje z vodstvom (angl. *Management support*) je stopnja, do katere vodilni zagotavljajo nemotene komunikacije, svoje sodelovanje in podporo svojim podrejenim.
- Kontrola (angl. *Control*) je količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi z namenom kontrole izvrševanja nalog.
- Identifikacija (angl. *Identity*) je stopnja, do katere se člani organizacije identificirajo z organizacijo kot celoto in manj kot neka delovna skupina ali v okviru svojega strokovnega znanja.
- Sistem nagrajevanja (angl. *Reward system*) je stopnja, do katere so nagrade (plače, povišice, napredovanja) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov.
- Toleriranje konfliktov (angl. *Conflict tolerance*) je stopnja, do katere zaposlene spodbujajo k odprtemu izražanju lastnega mnenja, in možnost, da zaposleni vstopajo v konflikte brez strahu.
- Oblike komuniciranja (angl. *Communication pattern*) so stopnje, do katere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

Če te značilnosti med seboj pomešamo in primerjamo, načnemo bistvo organizacijske kulture, saj lahko s tem ustvarimo zelo raznolike organizacije. Kultura je opisen izraz, kajti zanima se za to, kako zaposleni dojemajo teh deset značilnosti in ne ali so jim všeč (Robbins, 1989, str. 467-468).

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 in trajni del podjetja (Brown, 1995, str. 8). Podobno gleda na organizacijsko kulturo podjetja tudi Schein (1999, str. 99), ki pravi, da je kultura podjetja rezultat dela njenih ustanoviteljev, saj se tako na zaposlene prenašajo osebna prepričanja, pričakovanja in vrednote vrhnjega managementa.

Tabela 1: Povzetek značilnih lastnosti organizacijske kulture

ORGANIZACIJSKA KULTURA:	je socialna tvorba, proizvod mnogih, zato je socialni pojav.
	obnašanje članov uravnava tako, da oblikuje medčloveške odnose s tem, da odločilno določa različnosti socialnega življenja.
	je proizvod ljudi in rezultat posameznega in kolektivnega delovanja.
	je splošno sprejeta in prav to je tisto, kar je tipično ali nujno za vsebine organizacijske kulture.
	nastaja postopno in kar je enkrat sprejeto v kulturo, kaže tendenco dolgoročnega ohranjanja, tudi ko to ni več funkcionalno za sistem.
	se je ne da naučiti, kar je bistveno za ohranjanje kulture, saj brez tega ne bi bilo možno posredovati kulturnih vsebin iz roda v rod oziroma v organizaciji novim članom.
	je prilagodljiva, dolgoročno imajo možnost preživeti le tiste vsebine in oblike, ki so uspešne za reševanje problemov.
	je zavedna in nezavedna; sestavljena je lahko iz evaluativnih kot kognitivnih vidikov; prvi vidik se nanaša na vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov, drugi vidik pa predstavlja znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov
	ni neposredno oprijemljiva, spoznamo jo lahko le posredno.
	je dosežek ali proces, možno jo je obravnavati kot dosežek ali lastnost organizacije, češ organizacija ima kulturo; ali pa kot proces, organizacija je kultura ali oboje hkrati.

Vir: Povzeto po H. Kasperju, *Organizations - Cultures*, 1987, str. 18.

1.3 Ravni organizacijske kulture

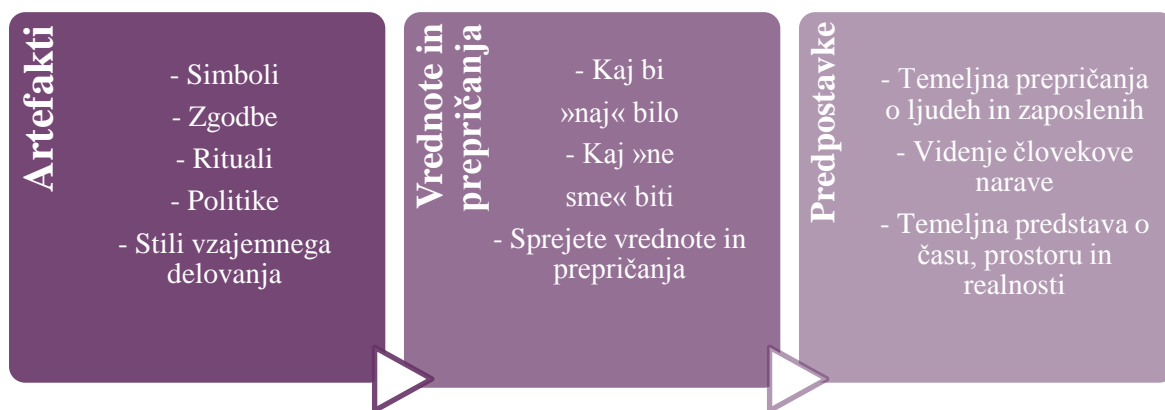
Tri osnovne ravni organizacijske kulture po Scheinu (1999, str. 16) so razdeljene glede na stopnjo vidnosti, predstavljajo pa različne elemente organizacijske kulture. Scheinova opredelitev teh elementov je ena najbolj splošno sprejetih, saj zajema skoraj vse, kar je potrebno za spoznavanje organizacijske kulture:

Artefakti so elementi organizacijske kulture na prvi ravni. So najbolj vidni, ko človek pride v organizacijo. Sem sodijo arhitektura, oznake, okrasje, odnos do ljudi, prisotnost na sestankih, način oblačenja,..(Schein, 1999, str. 16). Artefakti so simboli, zgodbe, rituali, politike in stili vzajemnega delovanja. So vidni, vendar ne nujno razumljivi (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 336). So očitna podoba organizacije, ki jo ljudje slišijo, vidijo in čutijo (Armstrong, 1991, str. 200).

Vrednote so tisto, kar je smatrano kot pomembno, izraženo kot prepričanje o tem, kaj je najboljše ali dobro za organizacijo in kar bi se morala zgoditi. Vrednote so lahko sprejete, ne morejo pa biti dane v praksi. Lahko so podprte z izjavami, ki opisujejo splošna načela obnašanja (Armstrong, 1991, str. 200). Vrednote so želeno stanje, so le delno vidne in se jih zavedamo.

Osnovne predpostavke predstavljajo tretjo raven. Vključujejo najglobljo in najbolj izčrpno obrazložitev realnosti. To so pogledi posameznikov v organizaciji o temeljnih resnicah človeštva. Če rešitev določenega problema večkrat deluje, potem jo imamo kmalu za samoumevno. Kar je bilo nekoč hipoteza (ki jo je podpirala le vrednota), sčasoma začnemo obravnavati kot realnost (Schein, 1999, str. 16). Med predpostavke lahko štejemo tudi temeljna prepričanja o ljudeh, presojanje človekove narave, osnovne predstave o času, prostoru in realnosti, odnos do okolja (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 336). Predpostavke so samoumevne, rutinske, nevidne in le redko vprašljive.

Slika 3: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: E. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, 1999, str. 26.

Kavčič (2000, str. 133) omenja naslednje ravni organizacijske kulture:

- *Vrednote* so za posameznika merilo, s katerim presoja ravnanje, prav tako mu omogočajo rangiranje različnih alternativnih dejanj; v organizaciji imajo povezovalno vlogo, saj so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za podjetje (zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček, sposobnost obratovanja in drugo);
- *Norme* so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin ter omogočajo izbiro med številnimi možnostmi; neupoštevanje norm je povezano s sankcijami v obliki ukazov, zapovedi, prepovedi, usmeritev, priporočil, nasvetov in dovoljenj; vrednote in norme so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino skoraj v vseh definicijah; člani organizacije se praviloma

norm ne zavedajo, ampak jih dojemajo kot nekaj samoumevnega, hitro jih pa opaziti, ki pride na novo v organizacijo;

- *Tipični obrazci* vedenja so enaki pri vseh članih neke organizacije; pogosto se izražajo v načinu dela znotraj neke skupine; skupine pa se med seboj ločijo po takih tipičnih vzorcih vedenja;
- *Vzorniki* so idealni modeli voditeljev in zaposlenih, ki so s svojim delovanjem veliko koristili organizaciji in predstavljajo nek simbol zaželenega delovanja za organizacijo; pogosto so to ustanovitelji podjetja ali trenutni vodje, če so dolgoletno uspešni in uveljavljeni; s pomočjo analize tipičnih dejanj vzornikov lahko tudi odkrijemo sestavine organizacijske kulture;
- *Običaji in obredi* predstavljajo način proslavljanja obletnic podjetja, večjih dosežkov, vpeljan stil oblačenja, določeno vrsto pričesk, uporaba določenih naslavljanj ipd.; v vsakem podjetju se oblikuje nek določen odnos do posameznih dogodkov in uspehov njenih članov in z analizo teh dogajanj spoznamo organizacijsko kulturo;
- *Komunikacije* so živčni sistem podjetja in ključnega pomena za njeno delovanje. Z vidika kulture je zanimivo predvsem neformalno komuniciranje in odnos do formalnega; čeprav je komunikacija v podjetju že zajeta v tipičnih obrazcih obnašanja, vrednotah in normah, je posebej izpostavljena zaradi večje razpoznavnosti;
- *Proizvodi in storitve* so najbolj vidne vsebine organizacijske kulture, kljub temu pa je tudi v njihovem primeru težko odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino; v širšem pomenu gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti; to so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne za empirično proučevanje; npr. prehod na nov proizvodni program nedvomno terja bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika itd.; v proizvodih in storitvah je najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino.

1.4 Dejavniki organizacijske kulture

Dejavnike, ki so pripomogli k prepoznavnosti pojma organizacijske kulture, delimo na praktične in teoretične dejavnike. Med prve sodijo razvoj in nova dognanja v antropologiji in organizacijski sociologiji, medtem pa so kot praktični dejavniki najpogosteje omenjeni naslednji (Možina, 1994, str. 175): upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva sredi sedemdesetih in s tem povezan japonski gospodarski čudež; sprememba vrednot v družbi in pri posameznikih; preučevanje dejavnikov uspešnosti pri uvajanju organizacijskih sprememb.

Vsak posameznik ima svoje specifične značilnosti, po katerih se loči od ostalih. Ima svoje vrednote, prepričanja in potrebe, ki se odražajo v njegovem načinu življenja. Podobno velja tudi za podjetja in organizacije. Avtorji, ki se ukvarjajo s preučevanjem organizacijske kulture, se v glavnem strinjajo, da je možno organizacijsko kulturo med ljudi širiti na

različne načine in da so pri tem zelo pomembni sledeči dejavniki (Vila, 1994, str. 346): *Ceremonije* – to so posebni dogodki na katerih se sestajajo člani organizacije; *obredi* – gre predvsem za vpeljevanje novo zaposlenih, promocije napredovanja na višja delovna mesta ipd; *rituali* – so obredi, ki se redno ponavljajo; npr. jutranji sestanek ob kavi, redni sestanki celega podjetja, kjer najuspešnejši dobijo priznanja; *pripovedovanja* – to so predvsem govori o preteklih uspešnih dogodkih, o ljudeh, ki so podjetje ustvarili ipd; *miti* – nastanejo na podlagi aktivnosti posameznikov; te zgodbe postanejo nekakšen legendaren mit; *heroji in super zvezde* – gre za posameznike, ki v sebi utelešajo vse pomembne karakteristike konkretne organizacije, njene vrednote, način obnašanja, odnosa do ljudi ipd. Super zvezde so zaradi svojega uspeha v zgled vsem ostalim zaposlenim; *simboli* – so nekakšen logotip podjetja (zastava, logotip, nazivi, značka, ki se nosi na zavihku suknjiča, kvaliteteten službeni avto, posebno parkirno mesto, urejenost pisarne ipd.); *specifičen jezik* – predstavljajo določene besede ali žargon, ki je specifičen samo za določeno podjetje ali morda oddelek znotraj podjetja.

Organizacijsko kulturo prav tako tvorijo norme, vrednote in prepričanja posameznikov ter predstavlja tisto, po čemer se ena organizacija loči od druge. Lahko jo analiziramo kot pojav, ki nas nenehno obkroža ter se ustvarja in pojavlja skozi naše interakcije z drugimi (Schein, 1999). Organizacijska kultura vpliva na to, kako se bo organizacija obnašala v okolju in na kakšen način bo poskušala izpolnjevati svoje poslovne cilje. Schein pojmuje organizacijsko kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom neke organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Za dolgoročno uspešnost podjetja je pomembno, da razvije močno kulturo, ki bo zaposlene motivirala pri doseganju ciljev in omogočala vzpostavljanje takšnih odnosov, ki bodo pripeljali do čim boljših rezultatov. Mayer (1994, str. 138) meni, da je kultura podjetja sistem vrednot, ki specifično ohranjajo vedenje posameznikov, njihovih odnosov do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi prartnerji in s konkurenco ter razmerja med notranjimi in zunanjimi dejavnostmi podjetja. Znan je t.i. prenos vzorca vedenja od vodstva podjetja na vse nižje nivoje. Če najvišje poslovodstvo z delavci komunicira po načelu odprtih vrat, potem se tak vzorec sporazumevanja prenaša tudi v ostale organizacijske enote. Iz tega je razvidno, da so osrednji oblikovalci kulture podjetja vodilne osebnosti, če se tega zavedajo ali ne. Zgled njihovega ravnanja in zavesten proces razvoja kulture podjetja, ki mu lahko sledijo vsi zaposleni, sta poglavitni dejavnik tipičnih vzorcev obnašanja v podjetju (Mayer, 1994, str. 147).

Bistvo kulture je skupen sklad vrednosti, ki se oblikuje in je hkrati družben in individualen ter je vezni člen med posameznikom in njegovim okoljem (Mesner-Andolšek, 1995, str. 44-54). Družben sklad vključuje jezik, kulturno tradicijo, pravila in norme skupnosti, kamor spada posameznik. Individualen sklad pa vključuje temeljne kulturne predpostavke posameznika, njegov pogled na svet in njegovo razumevanje sveta okoli njega. Kultura je lastnina skupine in kot taka se začne oblikovati, ko se v skupini zaradi skupnih izkušenj ustvari nek skupni način razmišljanja ter delitev skupnih norm, vrednot in čustev. Na podlagi

pregleda različnih literatur bi lahko naredili povzetek, da je kultura vsota vseh predpostavk, ki si jih skupina deli, jemlje za samoumevne in ki se jih je naučila skozi skupno zgodovino.

Tabela 2: Tri glavne funkcije organizacijske kulture

1. funkcija	Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje. Rešitve, ki se razvijejo ob razreševanju problema, kako doseči osnovni cilj organizacije, postanejo bistveni kulturni elementi v organizaciji. Ko skuša organizacija doseči konsenz o bolj konkretnih zadevah, se lahko v organizaciji razvije poseben stil, ki se nanaša na oblikovanje nalog, delitev dela, organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja itd. Sposobnosti, znanja, tehnologije, ki jih organizacija pridobi, ko poizkuša obvladovati okolje, postanejo del njene kulture.
2. funkcija	Organizacijska kultura rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo. Oblikovanje skupine vključuje razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij, ki so nujni pogoj za to, da posamezniki delujejo kot skupina. Skupni pomeni usmerjajo mišljenje na tisto, kar je pomembno.
3. funkcija	Organizacijska kultura se pojavlja tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih. Pomaga, da se zaposleni osredotočijo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, soočali bi se z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Kulturni obrazec pa pomeni rešitev za probleme, kar pomeni, da se lahko do določene meje sprostijo.

Vir: D. Mesner-Andolšek, Organizacijska kultura, 1995, str. 66.

Pri preučevanju različnih avtorjev in definicij organizacijske kulture lahko povzamemo, da je nerealno pričakovati, da bi lahko izoblikovali samo eno splošno veljavno opredelitev organizacijske kulture. Avtorji so si enotni, da je organizacijska kultura sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji. Je neke vrste lepilo organizacije in način, kako se v neki organizaciji dela.

1.5 Tipologije organizacijske kulture

Definicijo pojma »tipologija« je Rozman (2000, str. 138) opisal kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti. V nadaljevanju sledijo nekatere najpogosteje omenjene tipologije organizacijske kulture, ki pa še zdaleč ne zajemajo vseh tipov organizacijske kulture. Tako različne tipologije in z njimi povezane dimenzije za analiziranje kulture nastajajo predvsem zaradi široko opredeljenega pojma organizacijske kulture, ki zajema veliko področij.

Tabela 3: Glavne tipologije organizacijske kulture

Handyjeva tipologija	Uvršča se med klasične modele in loči štiri tipe organizacijskih kultur (kultura moči, vlog, nalog in osebnosti); (1976).
Ansoffova tipologija	Loči pet tipov org. kulture (stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploativni in usklajevalni tip kulture podjetja); (1979).
Deal – Kennedyjeva tipologija	Temelji na dveh dejavnikih (poslovno tveganje na trgu in hitrost odziva uspešnosti na trgu), ki jima pripadata dve značilnosti (nagnjenost k tveganju in hitrost odziva informacij). Na podlagi teh dveh meril sta določila štiri tipe organizacijske kulture (prodajna, špekulacijska, procesna in sistemska kultura); (1982).
Cameronova in Quinnova tipologija	Loči štiri različne dimenzije (ekstravertiranost, introvertiranost, stabilnost in fleksibilnost) in njihovi osnovi določa štiri tipe organizacijskih kultur (kultura klana, ad hoc kultura, kultura trga in kultura hierarhije). Njuna tipologija je znana po tem, da pri analiziranju vsebuje mnogo sestavin oziroma lastnosti organizacijske kulture.
Reimann – Weinerjeva tipologija	Organizacijsko kulturo razčleni glede na vir kulture in usmerjenost vrednot. Vir je lahko karizmatična osebnost managerja ali tradicija. Vrednote so lahko usmerjene navzven v okolje, v kupce, ali pa navznoter v povečevanje lastnih dosežkov. Tako lahko ločimo štiri tipe organizacijske kulture (podjetniško, strateško – poslovno, elitistično in šovinistično);
Harrisonova tipologija	Razširja Handyjevo tipologijo in prav tako predstavlja štiri tipe organizacijskih kultur (kultura, ki temelji na moči, kultura vlog, kultura, ki temelji na dosežkih in tista, ki temelji na podpori).

Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 135-137; S. Cameron & R. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2006, str. 30-33.

Za analizo organizacijske kulture izbranega podjetja sem izbrala tipologijo, ki sta jo razvila Cameron in Quinn (2006, str. 37-45). Temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »*The Competing Values Framework*« (CVF) – Model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri tipe organizacijskih kultur¹.

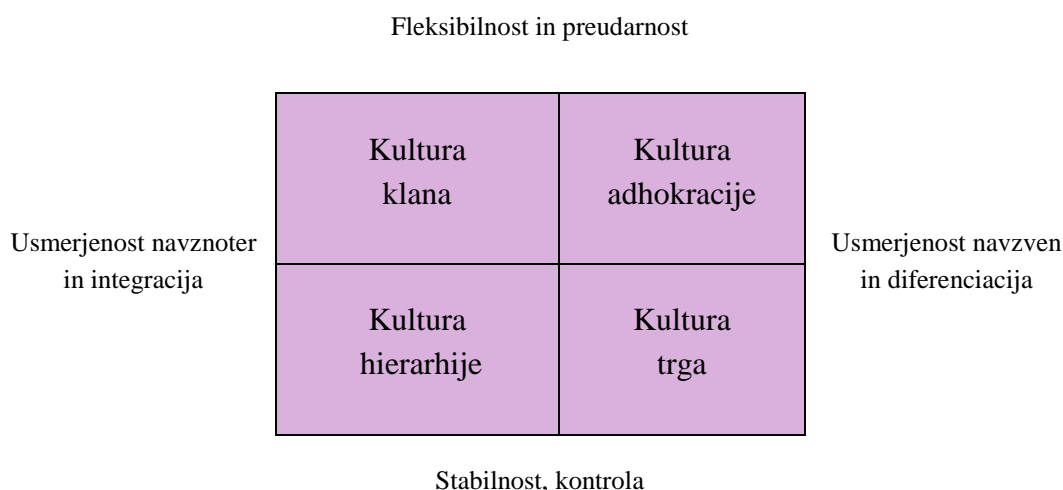
Za to metodo sem se odločila zaradi nekaterih prednosti, ki jih avtorja navajata: je praktična, ker vključuje ključne dimenzije kulture, za katere je bilo ugotovljeno, da vplivajo na uspeh posamezne organizacije; je časovno ustrezna, v sprejemljivem času omogoča analiziranje in

¹ Ta model je hkrati postal tudi teoretična podlaga vprašalniku »The Organizational Culture Assessment« (OCAI) – Merilni instrument organizacijske kulture. Vprašalnik podrobneje opredeljujemo v poglavju 2.3.2

tudi kreiranje strategije za spremembo organizacijske kulture; v proces analiziranja je mogoče zajeti vse člane organizacije, še zlasti vse odgovorne za postavljanje smeri razvoja, utrditev vrednot in uveljavljanje bistvenih sprememb; je kvalitativna in kvantitativna, ker temelji na kvalitativnih metodah (vključevanje zgodb, incidentov in simbolov) in na kvantitativnih meritvah ključnih dimenzij kulture; je prilagodljiva, ker je proces analize in sprememb mogoče uporabljati in izpolnjevati v timu same organizacije – managementu; zunanji analitiki in svetovalci za spreminjanje kulture pri analiziranju s to metodo niso potrebni; je veljavna, ker je struktura, na kateri je zgrajen proces, ne le smiselna, temveč tudi empirično potrjena z obsežno literaturo in dokazanimi prioriternimi dimenzijami kulture podjetja.

V prvi dimenziji sta na eni strani kriterij fleksibilnosti, preudarnosti in dinamičnosti, na drugi strani pa kriterij stabilnosti, reda in kontrole. V drugi dimenziji pa sta na eni strani notranje okolje, integracija in enotnost, na drugi strani pa zunanje okolje, diferenciacija in tekmovalnost.

Slika 4: Model konkurenčnih vrednot (CVF)



Vir: Cameron & Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2006, str. 38.

Kultura klana; Organizacija je prijazno delovno okolje, deluje kot velika družina, ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje – managerji so mentorji in predstavljajo očetovske osebnosti. Organizacijo povezuje pripadnost in tradicija. Zavzetost je velika. Organizacija poudarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta poslušnost za odjemalce in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljajo timsko delovanje, sodelovanje in soglasje. Uspeh je definiran z dobrimi odnosi in počutjem v organizaciji ter z veliko skrbjo za zaposlene. Kvaliteta kulture temelji na spodbujanju zaposlenih, da izražajo svoje predloge, kako izboljšati delo in poslovanje podjetja ter bolje urediti delovno okolje zaposlenih. Ta tip kulture je značilen za japonska podjetja, medtem ko se ameriška podjetja bolj nagibajo h kulturi trga in hierarhije. Ta tip kulture prežemajo

skupne vrednote in cilji, kohezija, soudeležnost, individualnost, vendar kljub temu močan občutek skupnosti in pripadnosti, saj se namesto »jaz«, vedno uporablja osebni zaimsek »mi«. Posameznik se močno identificira s skupino, ki deluje kot razširjena družina in ne toliko kot ekonomsko bistvo druženja.

Kultura adhokracije; Organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati. Organizacijo povezujeta zapisanost poskušanju in inoviranju. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost. Visok poudarek je na individualnosti in pripravljenosti za tveganje. Skoraj vsak posameznik takšne organizacijske kulture ima opravka z ustvarjanjem, strankami, razvojem in raziskavami. Vsaka stranka podjetja je projekt zase. Značilno je, da nima organizacijskih diagramov, saj se organizacijska struktura neprestano spreminja. Delovno mesto je definirano kot kreativen, dinamičen in podjetniški prostor. Zaposleni pogosto tičijo skupaj in so nagnjeni k tveganju. Uspešno vodstvo je vizionarsko, inovativno in usmerjeno k tveganju. Pojavila se je s prehodom industrijske dobe v informacijsko, saj najbolj odgovarja spreminjajočim razmeram 21. stoletja.

Ta tip kulture pogosto najdemo v panogah, kot so letalstvo, razvoj programske opreme, svetovalne dejavnosti in filmska industrija. Pomemben izziv teh organizacij je v inovativnosti proizvodov in storitev ter v hitri prilagodljivosti do novih priložnosti. V nasprotju s kulturama trga in hierarhije, za to kulturo ni značilna centralizacija moči ali avtorsko vodenje. Namesto tega se odvisno od problema preliva moč s posameznika na posameznika oziroma z naloge na nalogo. Poudarek je na vodilnem položaju novih znanj, izdelkov in storitev. Pomembna je pripravljenost na spremembo in spopadanje z novimi izzivi. Dolgoročno se organizacija zavzema za hitro rast in doseganje novih virov.

Kultura trga; Organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni in opravijo, česar se lotijo. Organizacijo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev. Uspeh sta tržni delež in prodiranje v tržišče. Temelji na predpostavkah, da zunanje okolje ni milo in prijazno, temveč sovražno, potrošniki pa so izbirčni in jih zanima le cena izdelka. Štejejo le konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. Organizacija je zelo tekmovalna. Priljubljena je postala v poznih šestdesetih letih, ko so se začela podjetja spoprijemati z novimi konkurenčnimi izzivi. Kultura trga se bistveno bolj naslanja na sklop predpostavk kakor kultura hierarhije. Usmerja se na zunanja okolje in je osredotočena na stranke, dobavitelje, pogodbenike ipd. Kultura trga primarno deluje po tržno ekonomskih mehanizmih. Za oblikovanje konkurenčnih prednosti se prvotno usmerja v upravljanje transakcij (zamenjava, prodaja, pogodbe) z odjemalci.

Kultura hierarhije; Organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi. Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Zelo pomembno je, da organizacija gladko deluje. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev so stabilnost in uspešnost ter učinkovito in gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Kultura hierarhije ohranja notranjo kontrolo s pomočjo pravil, specializacijo delovnih mest in centralizacijo odločitev. Zelo dobro so določene meje o tem, kdo lahko sprejema odločitve in pravila. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost. Temelji na delu nemškega sociologa Maxa Webra. Do šestdesetih let je skoraj vsaka knjiga o študiju managementa in organizacije temeljila na Webrovi predpostavki hierarhije oziroma birokracije kot idealni obliki organizacije, ki je omogočala stabilne, učinkovite in visoko kakovostne proizvode in storitve. To je takrat dopuščalo stabilno okolje, zato so lahko bile naloge in funkcije integrirane in koordinirane.

1.6 Proces oblikovanja organizacijske kulture v podjetju

Proces oblikovanja organizacijske kulture je resnično dolgotrajen in zapleten. Na podlagi mnogih teorij in dognanj smo že ugotovili, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, zato je zelo pomembno, kako oblikujemo kulturo podjetja.

Proces oblikovanja ustrezne organizacijske kulture se začne z analizo obstoječe kulture, če je ta prisotna, konča pa se z uvedbo nove kulture podjetja. Organizacijska kultura se oblikuje v treh fazah: analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture podjetja.

1.6.1 Nastajanje organizacijske kulture

Kultura v podjetju se nenehno razvija in nastaja, ravno nastajanje kulture pa je zelo zanimivo. Kultura podjetja v organizaciji obsega prevladujoče vrednote, vzorce in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci (Tavčar, 1999, str. 29).

Schein (1999, str. 47) je zapisal najpomembnejše tri dejavnike, ki vplivajo na nastanek organizacijske kulture:

- prepričanje, vrednote in podmene ustanoviteljev organizacije,
- učenje članov skupine med rastjo organizacije in
- nova prepričanja, vrednote in podmene, ki jih prinašajo novi člani in voditelji.

Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov (Črnetič, 1997, str. 264). Najprej imamo neko število posameznikov s skupnim ciljem, kar preko skupnega delovanja, komuniciranja, reševanja problemov in skupnega čutenja vodi do postopnega nastajanja nove skupine. Ko tovrstna skupina ali organizacija dovolj dolgo obstaja, bo imela tudi dovolj skupnih kritičnih dogodkov, da bo oblikovala določen blok standardov in norm.

Norma je oblikovana in stabilna, samoumevna pa postane, ko se člani skupine strinjajo z njo. Moč in kompleksnost kulture neke skupine lahko ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti. Za to pa so potrebne skupne izkušnje in čas. *Analiza skupinske dinamike* je pomembna zaradi procesa nastajanja skupine in s tem lažjega razumevanja organizacijske kulture (Mesner-Andolšek, 1995, str. 80 – 83).

Za razumevanje organizacijske kulture je pomemben tudi odnos med vodjo in skupino. Zaposleni, njihove sposobnosti, znanje in motivacija so sestavina vsake dejavnosti v organizaciji in omogočajo njeno uspešnost. Pri tem je bistveno *vodenje* povezovanja različnih znanj in sposobnosti posameznikov za reševanje skupne naloge (Možina et al., 2002, str. 214 – 218). Z vodjo podjetja se začne oblikovati kultura podjetja, saj vodja preko komuniciranja in usmerjanja vpliva na zaposlene v podjetju. Željeno vedenje se tako od vrha podjetja prenaša skozi vse ravni organizacije prav do vseh zaposlenih (Pirc, 2001, str. 345).

Kultura je proizvod *učenja*. Skupinski proces učenja je kompleksen, saj v njem člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcij, občutenj in obnašanja. Poznamo dva tipa učenja, in sicer je prvi v situaciji pozitivnega reševanja problemov (rešitev, ki uspešno reši problem, se ponovi, ko se pojavi isti problem). Drugi tip učenja je v situaciji izogibanja napetostim (skupina se nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost in se ne prepriča, ali nevarnost dejansko obstaja – gre za učenje z enim samim poskusom); (Mesner-Andolšek, 1995, str. 83 – 88).

Učeča se organizacija je pravi odgovor na izzive hitro spremenljivega okolja (Dimovski & Škerlevaj, 2004, str. 47 – 48), saj temelji na izboljšanju sposobnosti organizacije skozi nenehen osebni razvoj in neprestano učenje posameznika in skupine. Da bi podjetja uspela delati prave stvari na pravi način, morajo razvijati pravo znanje v pravem trenutku ter ga uspešno uporabljati v praksi, pri skupnem reševanju problemov (Rant, 2001, str. 348 – 349).

1.6.2 Širjenje organizacijske kulture

Organizacijska kultura nastaja počasi in postopoma, med ljudi pa jo lahko širimo na različne načine (Kavčič, 2005, str. 42; Možina, 1994, str. 181) in sicer:

- S komunikacijami: gre za vprašanje, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihajajo do pomembnih informacij, ali obstajajo v organizaciji govorice, kakšne narave so ter kolikšen obseg in pomen imajo;
- S ceremonijami, obredi in rituali: Tako rečemo določenim navadam ali načinu življenja, ki ga razvije neka skupina ljudi. Vsakodnevno življenje skupine je z njimi napolnjeno, od vsakodnevnega jutranjega odmora za kavico ob točno določenem času, do večerij že upokojenih delavcev in njihovih govorov. Nekatere ceremonije in rituali so formalni, morda celo zapisani v zgodovini organizacije, drugi pa so docela neformalni in zasebni ter znani le nekaterim članom organizacije. Ceremonije in rituali na ta način jasno pokažejo prepričanja, mišljenja in vrednote različnih članov

organizacije. Dajo občutek kontinuitete, stabilnosti in držijo skupino skupaj. Primeri so sestanki, srečanja, igre, značilna praznovanja, zabave..

- Z materialnimi simboli: ti sporočajo članom in okolju, kdo je v organizaciji pomemben, kakšna je stopnja (ne)enakosti med člani in kakšen način vedenja je v organizaciji sprejemljiv. Organizacije dajo veliko na prepoznavanje njihovih proizvodov in storitev, kar se vidi v simbolih in sloganih. Temu se praviloma nameni veliko truda in časa;
- S specifičnim jezikom: Z njim se označuje pripadnost članov njihovi kulturi. S poznavanjem tega jezika člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti. Novi člani se v taki organizaciji soočijo s posebnim žargonom, ki pa po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika. Tako ima vsaka organizacija svoj seznam besed, ki ga njeni člani vsakodnevno uporabljajo. Nasploh velja tak žargon med pravniki, zdravniki in računalničarji;
- S heroji in vzorniki: To so osebe (pogosto ustanovitelji in/ali dolgoletni uspešni voditelji organizacije), ki so s svojim delovanjem močno koristile organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja;
- Z miti in zgodbami: Pripovedne zgodbe (sage) o osnovanju organizacije so pomembne zato, ker novim članom dejansko povedo, kako organizacija deluje in kako se lahko posamezniki prilagodijo podjetju; miti so pa nedokončana in pogosto neizjavljena prepričanja, ki so nekritično sprejeta.

1.6.3 Merjenje in analiziranje organizacijske kulture

Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 174). Metodično merjenje in primerjava kultur sta zelo težki (Newstrom & Davis, 1993, str. 60). Z analizo kulture podjetja ugotavljamo in spoznavamo značilnosti kulture organizacije glede na različne dejavnike. Ugotoviti želimo stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o normah, vrednotah in videnju podjetja. Pri tem razlikujemo vrednote, ki so lastne vsem zaposlenim, od vrednot, ki jih imajo samo določene skupine v podjetju (Rozman, 2001, str. 139). Da bi lahko kulturo analizirali, je treba preučiti način, kako ljudje razvrščajo svoje izkušnje, njihove zamisli o primernem vedenju, kako presojuje druge ljudi in skupine ter kako zaznavajo dogodke v določenem okolju (Treven, 2001, str. 45).

Metodologija raziskovanja organizacijske kulture temelji na *kvalitativnih metodah*, saj so simptomi organizacijske kulture lahko naslednji (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 175): *dejavniki okolja* (tehnološke in ekonomske ter družbene in kulturne determinante okolja), *dejavniki managementa* (strategije in cilji, strukture in procesi, sistem vodenja) in *ključni dejavniki kulture* (osebne značilnosti managerjev, običaji in simboli ter komuniciranje).

Te simptome pa razvrščamo v skupine predvsem zato, da ugotovimo, kateri zunanji ali notranji dejavniki so oblikovali kulturo podjetja. Področja oblikovanja kulture so zlasti (Rozman, 2001, str. 139): pozamezna oseba; področje, na katerem podjetje deluje; lokalno okolje; razvojne stopnje podjetja ter kulturni in družbeni dejavniki okolja.

Raziskovalci uporabljajo različne pristope za merjenje organizacijske kulture (Newstrom & Davis, 1993, str. 60): intervjuje in vprašalnike z odprtim tipom vprašanj: s tem poskušajo oceniti vrednote in prepričanja zaposlenih; neposredno opazovanje zaposlenih in iskanje njihovega zaznavanja organizacijske kulture; raziskava skupne filozofije organizacije: s tem naredijo vpogled v osvojeno kulturo (javno določena prepričanja in vrednote ter izjave o poslanstvu); raziskovalec postane član organizacije in sodeluje pri opazovanju zaposlenih: ta metoda je najboljša, saj omogoča direktno zaznavo kulture iz zornega kota članov organizacije.

K zgoraj navedenim pristopom navajajo avtorji še druge tehnike zbiranja podatkov, ki jih lahko uporabljamo v fazi analize (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 176): analiza parol ali pomembnih izrekov in gesel (sloganov) v organizaciji; analiza lastnosti vzornikov (herojev) v organizaciji; drugi indikatorji kulture, kot so retorika, organigram podjetja, postopki s strankami; analiza dokumentov; obhod podjetja; vprašalnik (za ugotavljanje temeljne usmeritve podjetja in sistema komuniciranja); opazovanje sestankov in govori.

Vsak poizkus merjenja organizacijske kulture je lahko le nepopolna ocenitev, saj takšne meritve zavzemajo le trenutne posnetke kulture v nekem časovnem trenutku. Dejansko so mnoge organizacijske kulture v procesu spreminjanja in bi morale biti redno kontrolirane z najrazličnejšimi metodami, če bi želeli dobiti resnično sliko podjetja (Newstrom & Davis, 1993, str. 61).

1.6.4 Vrednotenje in ocenjevanje kulture podjetja

Namen vrednotenja je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo ter oblikovanje koncepta organizacijske kulture strateške sile (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 174).

Prvi korak v tej fazi je sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja, pa tudi drugih dejavnikov. Prav tako je potrebno opredeliti zahteve, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo. Zanima nas predvsem, katere zahteve postavljajo strategije in cilje v povezavi z ugotavljenimi normami in vrednotami v podjetju. V tem osnovnem koraku torej razgradimo in analiziramo strategijo do najnižje ravni, do strategije za SPE in jih primerjamo z zahtevami do organizacijske kulture, ki bo pripomogla k izvedbi strategij (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 176). *Drugi korak* je ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi in ugotovljeno obstoječo organizacijsko kulturo (Rozman, 2001, str. 40).

Doseženi rezultati vrednotenja so lahko naslednji (Rozman, 2001, str. 140):

- strategije in cilji ter organizacijska kultura so med seboj usklajeni,
- organizacijska kultura ne ustreza strategijam in ciljem,
- izrazita organizacijska kultura v podjetju ne obstaja.

Nato sledi primerjava profila ugotovljene, dejanske organizacijske kulture, ki smo ga oblikovali na podlagi faze analize s postavljeno strateško usmeritvijo podjetja in iz nje izvirajočo kulturo (Rozman, 2001, str. 140).

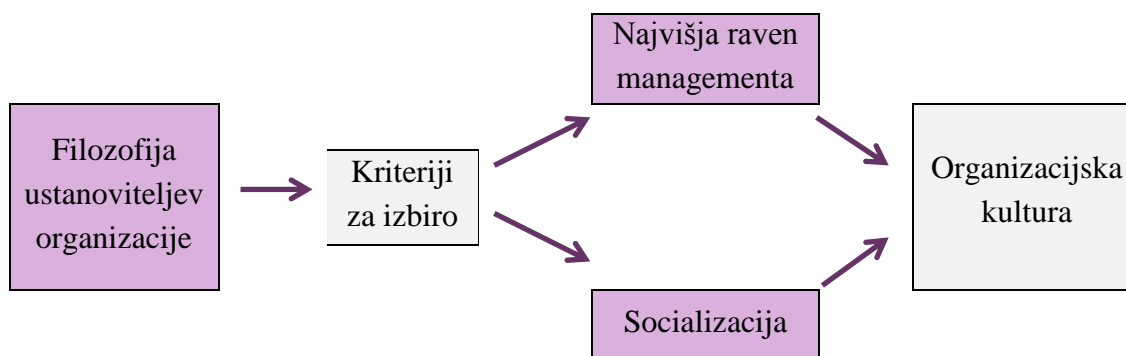
Medtem, ko smo s fazo spoznavanja ugotovili značilnosti in tip obstoječe kulture, v fazi ocenjevanja ugotovimo razliko med obstoječo in glede na delovanje podjetja, zaželeno kulturo. Nadalje sledi faza oblikovanja zelene kulture (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 177).

1.6.5 Oblikovanje in vpeljava organizacijske kulture

Pri oblikovanju organizacijske kulture si lahko predstavljamo ustanovitev nove organizacije ali pa spremembo že vpeljane organizacijske kulture. Pri ustanavljanju nove organizacije je najlažje postaviti določena načela organizacijske kulture. To je naloga ustanovitelja in v praksi je potrebno to vpeljati z uvajanjem elementov, z uvedbo ceremonij ipd. Pri tem je seveda pomemben zgled samega ustanovitelja, ki mora delovati skladno s predstavami o podjetju, ker ga ljudje opazujejo. Veliko podjetij ta načela organizacijske kulture pisno objavi v obliki izjave o svoji misiji, svoji osnovni filozofiji ali svoji aspiraciji (Vila, 1994, str. 347 – 348).

Tudi slika 5 na naslednji strani kaže na to, da ima najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture prav filozofija ustanoviteljev organizacije, ki seveda predstavljajo vrh hierarhične lestvice. Iz filozofije ustanoviteljev organizacije sledijo kriteriji za izbiro novo zaposlenih, ki vodijo do najvišje ravni managementa in nenazadnje do samega procesa socializacije. Najvišja raven managementa namreč določi neko osnovno klimo, ki kaže na to, kakšno je sprejemljivo obnašanje v organizaciji in kakšno ne. Kako se bodo zaposleni socializirali, je odvisno od stopnje uspešnosti in dosežene prilagodljivosti novo zaposlenih tistim vrednotam, ki so v organizaciji že določene (Robbins, 1989, str. 479). Socializacija je torej proces, ki prilagodi zaposlene organizacijski kulturi (Robbins, 1989, str. 476).

Slika 5: Proces oblikovanja in vzdrževanja organizacijske kulture



Vir: S. Robbins, *Organizational behavior*, 1989, str. 479.

Oblikovanje organizacijske kulture po drugi strani lahko pomeni tudi vpeljavo nove kulture podjetja. Temelj le-te je utrditi (neoprijemljivo) organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo, ki jo ponazorimo z organigrami (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 174). Izhodišče za oblikovanje organizacijske kulture so dobljeni rezultati predhodnih faz. Morebitne ugotovitve, ki iz tega sledijo, so lahko:

Tabela 4: Ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje

Ugotovljeno stanje kulture	Način oblikovanja kulture
- strategija in kultura se skladata	Ohranjanje kulture
- strategija in kultura nista usklajeni	Sprememba kulture
- izrazite kulture ni	Razvijanje kulture

Vir: R. Rozman, J. Kovač & F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 178.

1.7 Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih

Osebnost posameznika je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Deloma je podedovana, deloma pa je plod izkušenj človeka, zlasti v mladih letih, tako da se osebnost posameznika s starostjo lahko še spreminja. Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo ponujati posamezniku, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. So razmeroma trajne in ne veljajo za določeno delo, temveč za delo nasploh. Značilnosti, ki izvirajo iz narave dela in vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so na primer varnost pri delu, razporeditev delovnega časa in dolžina delavnika. Velik vpliv na zadovoljstvo pri delu ima tudi družbeno okolje, ki smatra določena dela za bolj ali manj zaželeno ter bolj ali manj pomembna; primer moči družbenih vplivov na zadovoljstvo zaposlenih pri delu: močno verni zaposleni bodo bolj nezadovoljni z delom, ki ga morajo opravljati ob cerkveno zapovedanih praznikih, kot manj verni (Rozman, 2000, str. 67).

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Opredeljujemo ga kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje (Organizacijska klima v Sloveniji, 2008).

Možina (2001, str. 4) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, str. 4). Zadovoljstvo pri delu pa lahko opredelimo tudi kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na prihodnost lastne kariere.

George in Jones (1996, str. 67) pravita, da je zadovoljstvo pri delu kot skupek občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi. Zadovoljstvo zaposlenih lahko niha od velikega zadovoljstva do velikega nezadovoljstva. Zadovoljstvo zaposlenih pa je odvisno tudi od samega dela, sodelavcev, nadrejenih, podrejenih, plače ipd.

Zupanova (2001, str. 104) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše.

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998, str. 131-132) menita, da je zadovoljstvo pri delu prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Omenjena predpostavka vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu: *Vrednost* - zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči; *Pomembnost* - zaposleni v podjetju imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar zelo vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu. Nekdo lahko namreč ceni pri svojem delu visoko plačo, za drugega pa so najpomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela; *Zaznavanje* - s tem mislimo na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi

vrednostmi. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje.

Büssing navaja naslednje oblike zadovoljstva (1998, str. 571-574): *Progresivno zadovoljstvo zaposlenih*: zaposleni se počutijo zadovoljni, višjo stopnjo zadovoljstva pa lahko dosežemo s povečevanjem prizadevanj posameznika. *Stabilno zadovoljstvo zaposlenih*: čeprav je zaposleni zadovoljen pri delu, ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva, zaradi premajhnih spodbud se posveča drugim področjem v življenju. *Ravnodušno zadovoljstvo*: pri zaposlenem je prisoten občutek nejasnega nezadovoljstva ter zmanjšano prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam. Nezadovoljstvo je mogoče zmanjšati z vzpostavitvijo prejšnjega stanja. *Konstruktivno nezadovoljstvo*: kljub temu, da je zaposleni nezadovoljen, teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije. *Fiksirano nezadovoljstvo*: zaposleni je nezadovoljen in nima nobene volje ali interesa spopasti se s problemom, za rešitev problema ne vidi nobene možnosti. *Psevdo nezadovoljstvo*: tudi pri tej obliki zaposleni čuti nezadovoljstvo, problem nezadovoljstva se nanaša na njegovo delo in to zmanjšuje prizadevanje zaposlenega.

Mnogi avtorji so proučevali povezanost pojmov *organizacijske kulture*, *organizacijske klime* in *zadovoljstva zaposlenih*. Ob primerjavi zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime so ugotovili, da gre pri merjenju zadovoljstva zaposlenih za njihov neposredni osebni odnos, pri organizacijski klimi pa za posredno ugotavljanje razmer. Pri zadovoljstvu lahko torej govorimo o individualni čustveni reakciji na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa o skupinski sliki organizacijskega okolja zaposlenih.

Avtorji Kopelman, Brief in Guzz (Schneider, 1990, str. 282-319) so ugotavljali medsebojni vpliv vseh treh pojmov: organizacijske kulture, klime in zadovoljstva zaposlenih. Ugotovili so, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu odraža v zadovoljstvu zaposlenih. Povezava med pojmi je prikazana v spodnjem modelu na sliki 6.

Slika 6: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*, 1990, str. 289.

Organizacije delujejo v družbenem oziroma socialnem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Med različnimi kulturami se kljub nekaterim podobnostim v družbi pojavljajo razlike, predvsem v povezavi z ravnanjem ljudi pri delu: razlike v zaposlovanju, napredovanju, nagradah, upokojevanju ipd. Razlike se pojavljajo med

različnimi organizacijskimi in družbenimi kulturami, gledano z vidika celotnega sveta. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, ki se nanaša na interpretacijo delovnega okolja z vidika zaposlenih v organizaciji. Do neke mere je ta interpretacija odvisna od posameznika, vendar pa skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav med vsemi zaposlenimi v organizaciji. To pa v končni fazi vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, od česar so odvisni tudi delovni rezultati.

Zelo je pomembno, da zadovoljstvo zaposlenih merimo. Le zadovoljen zaposleni bo prispeval k razvoju, napredku in rasti ter bo uspešen in učinkovit. Samo zadovoljen zaposleni bo lahko dober, zelo zadovoljen zaposleni pa bo odličen (Mihelič, 2008, str. 90). Poznamo različne metode, s katerimi merimo zadovoljstvo zaposlenih: *kvantitativne metode* z anketnimi vprašalniki in *kvalitativne metode* na podlagi intervjujev z zaposlenimi ali na podlagi evidence pritožb, absentizma, fluktuacije.

Tabela 5: Prednosti in slabosti kvantitativnih tehnik za merjenje zadovoljstva

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - poenoten inštrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva - primerljivost med zaposlenimi - primerljivost med oddelki, podjetji - enostavnost in hitrost izvedbe tudi pri večjem številu zaposlenih - manjši stroški izvedbe - enostavna analiza podatkov - enostavno sledenje sprememb - zagotovljena anonimnost 	<ul style="list-style-type: none"> - vnaprej določeni elementi zadovoljstva ne omogočajo novosti - omejena možnost izraziti lastna mnenja - ne odkrije motivov in procesov - ne raziskuje vzrokov - neprilagojenost specifičnim situacijam - ne vedno izražena pomembnost elementov zadovoljstva

Vir: R. Tavčar & M. Videčnik, Zadovoljstvo zaposlenih tokrat brez števil, 2008.

Tabela 6: Prednosti in slabosti kvalitativnih tehnik za merjenje zadovoljstva

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - enkratni pogled v kvalitativno drugačne vsebine, ki jih z ostalimi metodami ne moremo zajeti - celovito, vsebinsko bogato razumevanje vedenja in procesov - omogočeno izražanje lastnih mnenj - daje ideje za rešitve in nadaljnje korake - možnost vnašanja novih in do sedaj neupoštevanih elementov - prilagojenost za vsako delovno enoto in situacijo - hitrost izvedbe 	<ul style="list-style-type: none"> - možne subjektivne interpretacije, zato je pomembna skupinska interpretacija - težje številčno merjenje sprememb - strah pred izgubo anonimnosti udeležencev - izvedba in analiza vzameta veliko časa - potrebno nadaljevanje z metodami za kvantifikacijo rezultatov - primerjava med oddelki v času ni enostavna - za izvedbo so potrebna specifična znanja in izkušnje

Vir: R. Tavčar & M. Videčnik, Zadovoljstvo zaposlenih tokrat brez števil, 2008.

Seveda lahko ukrepe za povečanje zadovoljstva izvajamo tudi brez merjenja. Vendar pa z merjenjem zadovoljstva vidimo, kateri so tisti dejavniki, s katerimi zaposleni niso zadovoljni ter koliko jim posamezni dejavnik pomeni. Rezultati merjenja nam pokažejo razlike v zadovoljstvu glede na posameznikovo delovno mesto, delo in potencial (Mihalič, 2008, str. 90). Mihaličeva k temu dodaja (2008, str. 100), da na osnovi rezultatov merjenja dobimo tudi vpogled v elemente dela in delovnega mesta, za katere se izkaže, da jih je potrebno spremeniti ali nagraditi, prav tako pa dobimo informacije za vodenje posameznika, za prilagajanje uporabe ukrepov večjega zadovoljstva posameznikom željam. Vpogled dobimo v tako imenovano organizacijsko počutje, ki ga moramo upoštevati pri načrtovanju projektov in sprememb.

Glavni namen merjenja zadovoljstva je torej, da k povečanju zadovoljstva zaposlenega pri delu pristopimo načrtno in celostno, saj lahko tako zadovoljstvo tudi analiziramo, načrtujemo, usmerjamo, ohranjamo ter izboljšujemo (Mihalič, 2008, str. 90). Merjenje nam daje možnost, da izboljšamo stanje na področju zadovoljstva zaposlenih in tako pridobimo močno orodje za povečevanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti.

Treven (1998, str. 131) meni, da nezadovoljstvo zaposlenih pri delu povzroča demotiviranost, odsotnost z dela, zamujanje na delo, manjše prizadevanje pri delu ter odpoved delovnega razmerja, kar lahko pomeni odhod kadrov, ki k organizacijskemu razvoju prispevajo največ. Podjetja morajo zato vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov.

Najpomembneje je ohranjati zadovoljne zaposlene, saj je prav nezadovoljstvo prvi in najpogostejši vzrok za prostovoljno odpoved delovnega razmerja. To področje je v praksi izjemno velik problem, saj se začne organizacija ukvarjati z zadovoljstvom zaposlenih šele takrat, ko posameznik že izrazi željo o odhodu iz organizacije. Velikokrat je že prepozno.

1.8 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Če bi šlo pri zadovoljstvu pri delu samo za prisotnost enega dejavnika, bi lahko določen dejavnik že zagotavljal zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Vendar pa vsak dejavnik ne povzroča enakega zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, prav tako so zaposleni lahko zadovoljni z enim dejavnikom in nezadovoljni z drugim. Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, je torej več (Skočir, 2001, str. 1098).

Dejavnike zadovoljstva lahko tako razdelimo v šest skupin (Možina et al., 2002, str. 184): *Vsebina dela*: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela; *Samostojnost pri delu*: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije; *Plača, dodatki in ugodnosti*: plača predstavlja dejstvo, da bo zaposleni lahko zadovoljil svoje osnovne potrebe, dolgoročno pa mu lahko pomeni tudi varnost, vzpon po

družbeni lestvici, pomembnost itd.; *Vodenje in organizacija dela*: dajanje pohval in priznanj ter izrekanje graj, skrb za nemoten potek dela; *Odnosi na delu*: dobro delovno ozračje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi; *Delovne razmere*: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, hrup, prah itd.

Rozman (2000, str. 66) razvršča dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (slika 5 na strani 19) v štiri skupine: *Osebnost* je razmeroma trajen način človeškega čustvovanja, razmišljanja in vedenja. Del osebnosti je dedno določen, od staršev podedujemo gene, ki vplivajo na našo osebnost, drugi del osebnosti pa predstavlja vzgoja oziroma izkušnje, ki jih pridobimo skozi življenje. Če poznamo osebnost zaposlenega, lažje razumemo, kaj misli, občuti in zakaj je njegovo vedenje takšno, kot je. Takšno poznavanje osebnosti je managerju v veliko pomoč, saj tako lahko ugotovi, kako izboljšati zadovoljstvo zaposlenega (George & Jones, 1996, str. 70).

Delovne vrednote so osebna prepričanja zaposlenega, kakšne rezultate in cilje oziroma sredstva za zadovoljevanje potreb lahko pričakuje od svojega dela ter kakšno naj bo njegovo vedenje na delovnem mestu. Od podjetja lahko zaposleni za opravljeno delo pričakuje: osebno varnost in varnost družine, preskrbljeno življenje, spoštovanje, družbeno prepoznavnost. Od zaposlenih pa se na delovnem mestu pričakujejo naslednje vrednote: poslušnost, iznajdljivost, ambicioznost, samokontrolo, spoštovanje nadrejenih. Ločimo notranje in zunanje delovne vrednote. Zaposleni z bolj izrazitimi notranjimi vrednotami bo bolj zadovoljen z delom, ki je razgibano, čeprav je slabše plačano – ti zaposleni imajo radi nove izzive, so željni novega znanja. Zaposleni z bolj izrazitimi zunanjimi vrednotami pa bo bolj zadovoljen z delom, ki je bolje plačano, a monotono in enolično – ti delavci cenijo varnost zaposlitve in čas za družino (George & Jones, 1996, str. 71).

Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenih pri delu. Pod delovne razmere spada delo samo, odnosi s sodelavci, delovni pogoji, delovni čas, plača, varnost zaposlitve. Delo, ki ga zaposleni opravlja, je lahko zanimivo ali pa dolgočasno. Na delovnem mestu so prisotni tudi različni delovni pogoji: hrup, gneča, temperatura. Na zadovoljstvo zaposlenih pa vplivajo tudi plača, varnost zaposlitve ter delovni čas. Zaposleni bodo bolj zadovoljni, če bodo imeli dobro plačo in zanesljivo zaposlitev, posamezniki pa bodo zadovoljni tudi z daljšim delovnim časom, če je delo zanimivo in dobijo plačilo za podaljšan delovnik. Tudi odnosi s sodelavci, nadrejenimi ali podrejenimi, vplivajo na zadovoljstvo z delom (George & Jones, 1996, str. 71).

Družbeni vpliv je vpliv posameznika ali skupine na obnašanje in počutje neke druge osebe pri delu. Na posameznika pomembno vpliva družba, kot npr. družina, verska družba, sindikati, ki jim zaposleni pripadajo, pa tudi kultura, v kateri so zaposleni vzgojeni. Sodelavci predstavljajo enega najmočnejših vplivov na posameznika, saj so posamezniki večino delovnega časa v njihovi bližini. Če je posameznik obkrožen s sodelavci, ki se ves čas pritožujejo in so nezadovoljni, potem je velika verjetnost, da bo tudi sam bolj

nezadovoljen v primerjavi z nekom, ki ga obkrožajo zadovoljni sodelavci. Družbeni vpliv je poleg osebnosti, delovnih razmer ter delovnih vrednot pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (George & Jones, 1996, str. 72).

Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 66.

V nadaljevanju je podrobneje opisanih enajst dejavnikov zadovoljstva, ki so bili uporabljeni v analizi: delo, vodstvo organizacije, sodelavci, neposredno nadrejeni, možnost napredovanja, plača, delovni pogoji, možnost za izobraževanje, stalnost zaposlitve, delovni čas in komuniciranje.

1.8.1 Delo

Pomembno je, da opredelimo delovno mesto, na katerem zaposleni dela in točno določimo naloge, ki jih mora opravljati. Prav tako je pomembno, da delo zaposlenemu predstavlja izziv, sam pomanjkanje tega vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, premajhno pozornost pri delu, indiferentnost do dela ter nezadovoljstvo pri delu. Pomembno je torej, da zahtevnost delovnih nalog postavimo nad sposobnosti zaposlenega. Njegove delovne naloge morajo biti raznolike, saj tako preprečimo monotonost dela, ko se zaposleni začne pri delu dolgočasiti. Zaposleni naj ima tudi možnost, da pri delu izrazi svojo ustvarjalnost, omogočeno pa mu mora biti tudi napredovanje, saj bo tako zaposleni delal bolj kakovostno in hitreje. Napredek zaposlenega moramo spremljati in tudi ustrezno nagraditi (Mihalič, 2008, str. 18).

Zaposleni mora imeti dovolj samostojnosti oziroma neodvisnosti od neposredno nadrejenega. Imeti mora možnost lastnega odločanja in presoje, biti manj pod nadzorom vodje, saj ima slednji vlogo podpore in nudenja pomoči. To prinese večjo odgovornost zaposlenega, saj odgovarja tako za uspeh, kot tudi neuspeh. V organizaciji pa je tudi potrebno vzpostaviti suverenost do vseh zaposlenih. To pomeni, da vse zaposlene obravnavamo enako, na podlagi upoštevanja določenih omejitev in sposobnost zaposlenega,

vendar pa dela pravično dodeljemo. Vztrajamo pri enakih pravilih za vse. Višja stopnja samostojnosti in suverenosti pomembno vplivata na višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenega (Mihalič, 2008, str. 23).

1.8.2 Vodstvo organizacije

Pogosto se dogaja, da so delavci nezadovoljni z vodstvom podjetja, saj jih vodstvo premalo vključuje v svoje odločitve. Vodstvo mora najprej zaposlene seznaniti z vizijo podjetja, politiko organizacije, cilji podjetja. Če bo vodstvo uvedlo spremembe, mora to narediti načrtovano. Zaposlenim je potrebno predstaviti, kakšne bodo spremembe in spodbuditi jih mora k prilagajanju. Če bodo zaposleni sooblikovali spremembe z vodstvom, jih bodo tudi sprejeli za svoje (Mihalič, 2008, str. 84). Zaposleni si torej želijo participacije, želijo si sodelovati pri odločitvah, določanju ciljev, posebej pa se želijo vključiti v tiste odločitve in aktivnosti, ki so neposredno povezani z njimi (Mihalič, 2008, str. 42).

Vsem zaposlenim je potrebno predstaviti, kaj se od njih pričakuje, kakšno vlogo imajo pri doseganju ciljev organizacije, kakšen je namen in pomen njegovega delovnega mesta ter kako bo njegov uspeh pripomogel k celotnemu uspehu (Mihalič, 2008, str. 79). Pri tem je treba pričakovanja definirati od zgoraj navzdol, saj bodo lahko vodje na ta način uskladili pričakovanja podrejenih glede na njihove sposobnosti in zmožnosti (Mihalič, 2008, str. 31). Vodje morajo biti dostopni vsem zaposlenim, z njimi morajo razpravljati o problematiki, izvedljivosti nalog, sprejemati morajo pobude in predloge za reševanje problemov, izboljšanje dela, poslovanja in organizacije (Kejžar, 1998, str. 11). Zaposleni bodo bolj zadovoljni, če se bodo počutili cenjene ter vredne spoštovanja in zaupanja.

1.8.3 Sodelavci

Medsebojni odnosi so pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, dobri medsebojni odnosi pa ne povečujejo samo zadovoljstva zaposlenih, ampak tudi pozitivno vplivajo na splošno dobro počutje zaposlenih.

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci ter ob razreševanju morebitnih napetosti, ki nastajajo med njimi. Tega so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi in ki se vsak dan posvečajo tudi zaposlenim in njihovim dosežkom, ne pa zgolj tehničnim vprašanjem. Slabi medsebojni odnosi na delovnem mestu so pogosto lahko vzrok za odhod posameznika iz podjetja kljub temu, da ima dobre razvojne možnosti ter delo, ki ga veseli in visoko plačo.

Mihaličeva (2008, str. 63) meni, da dobri medsebojni odnosi s sodelavci odtehtajo slabe delovne pogoje, nizko plačo ipd. Kako se počutimo na delovnem mestu, je v veliki meri odvisno od ljudi, ki nas obkrožajo. Na odnose med sodelavci morajo biti pozorni tudi vodje,

ki morajo paziti, da ne sprožajo sporov med zaposlenimi, prav tako pa mora vodja omiliti morebitne spore in nesoglasja med zaposlenimi, med sodelavci naj prevladuje zdrava konkurenca. Spodbujati je torej potrebno prijateljske medsebojne odnose in sproščeno, vendar profesionalno vzdušje.

1.8.4 Neposredno nadrejeni

Neposredno nadrejeni se pogosto ne zavedajo pomembnosti dobrih delovnih odnosov. Mnogi nadrejeni svojih podrejenih sploh ne poznajo, med njih pridejo samo takrat, ko je kaj narobe. Nadrejeni bi morali prisluhniti mnenju zaposlenih, odkriti njihove potrebe in ideje ter jim pomagati pri delu, ne pa samo dajati in vsiljevati svojevrstne ukaze. Z delavci bi se morali pogovoriti v enakopravnem dialogu, saj bi tako lažje s skupnim dopolnjevanjem reševali probleme (Kejžar, 1998, str. 11).

Pogoste napake nadrejenih so tudi, da zaposlenim ne pustijo dovolj samostojnosti pri delu in jih stalno nadzirajo. Zaposlenim veliko pomeni pohvala, zato nadrejeni ne bi smeli zgolj kritizirati, ampak tudi pohvaliti. Če zaposlene pohvalimo javno, to poveča zadovoljstvo zaposlenega, prav tako pa javna pohvala pozitivno vpliva na druge, saj začnejo razmišljati, kako bi tudi sami dosegli uspeh pri delu. Poleg tega pa zaposleni vidijo, da se njihova uspešnost in učinkovitost opazita (Mihalič, 2008, str. 55-56). Neposredno nadrejeni morajo imeti do vseh zaposlenih enak odnos, ne pa da so nekateri posamezniki privilegirani. Nekateri nadrejeni so nesposobni delegirati naloge, poleg tega pa je potrebno delegirati tudi odgovornost. Zaposleni si želijo biti slišani in bolj vključeni v proces. Nadrejeni vodja pa lahko svoje podrejene tudi povpraša, kaj od njega pričakujejo, saj mu lahko te informacije koristijo pri boljšem vodenju.

1.8.5 Možnost napredovanja

Merila napredovanja morajo biti jasno določena tako za napredovanje na delovnem mestu kot tudi za napredovanje na novo delovno mesto. Zaposlenemu moramo določiti delovno mesto, ki ga v prihodnosti lahko zasede, če bo dosegel vnaprej določene pogoje. Preveriti moramo, ali zaposleni poznajo in razumejo kriterije za napredovanje v podjetju (Mihalič, 2008, str. 48). Pri napredovanju morajo imeti vsi zaposleni enake možnosti, to pomeni, da so za vse zaposlene potrebna enaka vlaganja in drugi pogoji. Napredovanje izhaja iz znanj, izkušenj in doseženih uspehov, ne pa iz protekcij ali poznanstev (Mihalič, 2008, str. 58). S tem, ko imajo zaposleni možnost napredovanja in spodbujamo njihovo ambicioznost, vplivamo tudi na večje zadovoljstvo zaposlenih. Za zaposlenega pa ni pomemben le končen cilj, ampak tudi trud in napor, ki je potreben za doseganje tega cilja. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval, majhna, je malo verjetno, da si bo za to posebej prizadeval dosežati boljše delovne rezultate (Možina et al., 2002, str. 184). Ambiciozen delavec bo nezadovoljen na delovnem mestu, kjer ne more napredovati.

1.8.6 Plača

Plača je za zaposlene osnovni vir sredstev za življenje, hkrati pa lahko na plačo gledajo kot povračilo za vložen trud ter priznanje za njihovo znanje in dosežke. Zaposleni želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočil dober zaslužek za opravljeno delo ter bo prispeval k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja (Zupan, 2001, str. 119). Za podjetje je pomembno, da določi višino plače, ki bo zaposlenim omogočala normalno življenje, hkrati pa bo vplivala na zaposlene v tem smislu, da si bodo sami želeli dosežati cilje podjetja. Vsako podjetje se mora zavedati, da je nesmiselno dvigovati plače v nedogled, delavnost pa se zato pri delavcih ne bo povečala. Podjetja morajo ljudi motivirati s plačo in ne zanjo, kajti če motivirajo za plačo, bodo ti hoteli vedno več. Če pa bo podjetje navadilo delavce, da bodo za storjeno vedno kaj dobili, potem je to zagotovo sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik, 1997, str. 177). V osnovi razlikujemo med fiksnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi del pa od tega, kako dobro ga opravlja. Zato je prvi enak za enaka dela, drugi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika (Zupan, 2001, str. 294).

1.8.7 Delovni pogoji

Zaposleni se morajo dobro počutiti na svojem delovnem mestu, saj delovno okolje pripomore k natančnosti in hitrosti, s katero delavec izvaja svoje delo. Prav tako pa tudi primerno delovno okolje prispeva k občutku udobnosti pri delu, zato je potrebno zanj poskrbeti. Slaba osvetlitev delovnega mesta slabša ostrino delavčevega vida, večje kot so zahteve za vid pri delu, bolj mora biti delovno mesto osvetljeno. Na delovnem mestu je potrebno vzdrževati tudi primerno temperaturo, saj sta bodisi mraz, bodisi vročina za delavca nelagodna. Poleg temperature pa na človeški organizem vplivata tudi vlažnost in hitrost gibanja zraka. Moteča sta lahko tudi ropot in vibracija, ki jih povzročajo delovna sredstva, prevelik ropot lahko povzroči celo okvaro sluha, zato ga je potrebno zaščititi (Lipičnik, 1998a, str. 99-101).

Delovni prostori naj bodo torej urejeni in čisti, potrebno je tudi redno zračenje. Svetloba v delovnih prostorih naj ne bo premočna ali prešibka. Premočan hrup poskusimo preprečiti ali vsaj zmanjšati. Temperatura naj bo prijetna v vseh letnih časih. Redno moramo vzdrževati delovne stroje in naprave, prav tako pa poskusimo omejiti elektromagnetna sevanja različnih naprav (Mihalič, 2008, str. 62). Poleg tega lahko poskrbimo še za prijetno vzdušje, kratke odmore med delom, občasno sprostitev, zdravo prehrano ipd. (Mihalič, 2008, str. 64).

1.8.8 Možnost za izobraževanje

Način izobraževanja se razlikuje po podjetjih, vendar pa večina podjetij spodbuja vseživljenjsko učenje, kar tudi vključuje v svoje vsakodnevne prakse. Veliko poudarka namenjajo tudi prenosu znanja med sodelavci preko timskega dela in spodbujanja horizontalnih povezav. Uspešna podjetja pa namenjajo veliko pozornosti tudi usposabljanju managerjev (Zupan, 1999, str. 4). Zaposlene je torej potrebno spodbujati k učenju ter jim ponuditi izobraževanje, ki jih zanima.

Možnosti za izobraževanje zagotavljajo razvoj kadrov, kar ima pozitiven učinek tako na zaposlene, kot na samo podjetje. Razvoj kadrov ima na podjetje naslednje učinke: večjo storilnost, boljšo kakovost izdelkov in storitev in večjo prilagojenost delavcev delu (Možina et al., 2002, str. 63). Razvoj kadrov nudi zaposlenim strokovni, delovni in osebnostni razvoj, prav tako imajo zaposleni s tem možnost napredovanja, večje plače, prav tako se jim poveča zanesljivost zaposlitve. S tem so zaposleni bolj zadovoljni in lahko vidijo, da podjetje podpira njihov razvoj. Za to morajo imeti vsi zaposleni enake možnosti.

1.8.9 Stalnost zaposlitve

Razmere v podjetjih zahtevajo stalne spremembe, prisotna je velika negotovost. Posledica tega je tudi to, da zaposlenim ne moremo obljubiti dolgoročne in popolne varnosti njihove zaposlitve.

Zaposleni bodo občutili večje zadovoljstvo pri delu in manj obremenjeno opravljali svoje delo, če se ne bodo obremenjevali s tem, da lahko kadarkoli izgubijo službo (Mihalič, 2008, str. 74). Podjetja, ki svojim zaposlenim nudijo varnost zaposlitve, lahko pričakujejo pozitivne učinke, kot so: večja pripravljenost zaposlenih, da pridobijo nova znanja, zaposleni so pripravljeni dati več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojega delovnega mesta. Večjo pozornost posvečajo tudi izbiri čim boljših novih sodelavcev in si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost. Zaradi pozitivne plati, ki jo ima stalnost zaposlitve, se lahko podjetje poslužuje različnih načinov, ki zagotavljajo večjo varnost zaposlitve, kot npr. začasno zaposlene, najemanje določenih storitev na trgu ipd. Podjetja mnogokrat poskušajo biti bolj konkurenčna z zmanjševanjem zaposlenih, kar pa ima lahko tudi negativne posledice. Ena od teh je t.i. »učinek preživelih«, ki se pojavi pri vedenju tistih, ki so v organizaciji ostali. Zaposleni, ki so ostali, so zaradi zmanjšanja števila zaposlenih manj motivirani, manj inovativni in niso nagnjeni k tveganju, vse to pa zmanjšuje konkurenčno sposobnost podjetja (Zupan, 1999, str. 4).

1.8.10 Delovni čas

Danes vse več podjetij zahteva od posameznika, da preživi v službi več časa, kot je bilo to običajno v preteklosti. Odnos posameznika do daljšega delovnega časa je odvisen od več dejavnikov, in sicer od vrste dela, starosti zaposlenega in sistema nagrajevanja. Občutljivost na delovni čas je manjša med tistimi na vodilnih položajih, prav tako so manj občutljivi na delovni čas tisti, ki imajo višjo plačo glede na podobna delovna mesta. Odnos do delavnega časa je torej odvisen tudi od starosti, mladi brez družin so pripravljeni delati več, saj menijo, da se morajo še dokazati. Zaposlenim, ki jim dodatno opravljene ure pomenijo tudi dodatek k plači, tudi raje delajo več. Če pa podjetje dodatnih ur ne nagradi s plačilom, je nezadovoljstvo zaradi podaljšanega delovnega časa večje (Turk, 2005, str. 23).

Delovni čas torej velikokrat vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, saj glede na to, kako je določen, predstavlja neko omejitev. Rešitev je torej, da delovni čas ukinemo, seveda je v mnogih primerih nemogoče zaradi narave dela in kupcev. Lahko pa ga ukinemo tam, kjer je to mogoče, predvsem na delovnih mestih, kjer posameznikova prisotnost ni potrebna ob točno določeni uri. S tem bomo močno povečali zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Takšna rešitev je torej lahko pozitivna, vendar pa velikokrat ni mogoča, zato obstaja vmesna rešitev in sicer prilagodljiv delovnik (Mihalič, 2008, str. 63-64).

1.8.11 Komuniciranje

Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je izrednega pomena, saj omogoča natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog ter dobre odnose med posamezniki in skupinami. Ločimo komuniciranje od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvo je obveščaje delavcev o razmerah v organizaciji, dajanje navodil pri izvajanju odločitev in informacij o skladnosti opravljenih nalog s pričakovanji. Drugo pa je namenjeno poročanju o opravljenih nalogah in raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh na poslovanje organizacije (Možina et al., 2002, str. 193-194).

Zaposleni hočejo biti obveščeni o pomembnih dogodkih v podjetju, veliko podjetij tako izdaja svoj interni časopis, kjer obveščajo zaposlene o preteklih dosežkih in prihodnjih dogodkih. Analize o komunikacijskih potrebah kažejo, da si zaposleni želijo poštene, pogoste, jasne in pravočasne informacije. Želijo si tudi razlago sprememb in poslovne odločitve ter njihov vpliv na zaposlene (Gruban, 2008, str. 45). Ima pa komuniciranje tudi vpliv na delo, ki ga zaposleni opravlja. Tako je uspešno delo posledica razumljivo sprejetih navodil, pomanjkanje informacij pa lahko privede do neuspešne izvedbe dela. Pomembno je torej, da je komunikacija dvosmerna in da je prisoten tudi povratni odziv (Kejžar, 1998, str. 10). Potrebno je, da so informacije pravočasne in pravilne, to pomeni, da povečamo formalne podatke in s tem zmanjšamo neformalne, ki so pogosto lahko napačni.

1.9 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost in organizacijsko vedenje

Organizacijska kultura ima velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja, kljub temu pa ji managerji še vedno posvečajo premalo pozornosti (Prašnikar et al., 2005, str. 58). Dobro oblikovana organizacija lahko ustvari nove delovne vrednote, ki imajo pozitiven učinek na obnašanje zaposlenih (Belbin, 1996, str. 76). Zaposleni lahko organizaciji pomagajo pri odpravljanju problemov in jo tako popeljejo k večji uspešnosti. Ljudje in njihova kultura so temelj uspešnosti, kultura organizacije pa mora zaposlene usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečejo za isto vrv« (Lipičnik, 2005, str. 208).

Managerji stremijo k vzpostavitvi primerne in kvalitetne kulture, s katero želijo vzpostaviti določene norme in pravila v njihovo organizacijo. Prav tako pa lahko predpostavljamo, da obstajajo boljše in slabše kulture ter močnejše in šibkejša, a bo pravilna le tista, ki bo vplivala na uspešnost organizacije (Schein, 1999, str. 3).

Schneider (1990, str. 251) meni, da je prvi in najpomembnejši vzrok za produktivno in učinkovito organizacijo »močna« kultura. Kljub vsemu pa je zelo težko definirati, katera je primerna kultura, saj le – te varirajo od organizacije do organizacije, vendar pa lahko v splošnem rečemo, da je »močna« kultura prisotna tam, kjer si delavci delijo iste vrednote in je njihovo razumevanje organizacije enako.

Brown (1995, str. 239) trdi, da je kultura eden od dejavnikov, ki določa uspešnost organizacije, vendar pa kultura sama ne pojasnjuje razlik v uspešnosti. Uvajanje uspešne organizacijske kulture je zahtevna naloga managementa, ki mora upoštevati številne notranje dejavnike in dejavnike v okolju organizacije. Upoštevati mora zgodovino, sedanost in bodočnost organizacije ter razmere v okolju. Brown predlaga nekaj *napotkov*, kako razviti uspešno organizacijsko kulturo: podjetnik ustanovi organizacijo z adaptivno kulturo, ki ceni deležnike in vzpodbuja vodenje na vseh ravneh; razvije poslovno strategijo, ki ustreza okolju in prinaša uspeh. Rezultat je, da ustanovitelja in kulturo visoko cenijo zaposleni, ki to kulturo sprejemajo; problem je trajno ohraniti uspešno kulturo, da se ne izrodi v neuspešno (arogantnost managerjev, zanemarjanje deležnikov, neobčutljivost za potrebne spremembe). Takrat organizacija potrebuje sposobne managerje. Oblikovati je potrebno novo smer razvoja, ki vključuje oblikovanje nove adaptivne kulture in primerne poslovne strategije; ključni je prenos glavnih vrednot srednjemu managementu, ki jih posreduje vsem zaposlenim. Vodje se morajo vedno obnašati skladno s temeljnimi vrednotami in ne smejo dopustiti, da se ponos zaradi uspešnosti spremeni v aroganco. Prav tako je pomembno, da se management realistično spopada z neuspehi.

Opis oblik izražanja organizacijske kulture dokazuje, da gre za dejavnik, ki v različnih oblikah in stopnjah vpliva na ravnanje članov organizacije. Organizacijska kultura torej uravnava obnašanje članov, zato je razumljivo, da vpliva tudi na tisto vedenje zaposlenih, ki vpliva na gospodarske rezultate. Posledica tega pa je tudi zanimanje managerjev za organizacijsko kulturo. Kot že prej omenjeno, so ena glavnih sestavin kulture *vrednote*. Gre

za skupne vrednote članov organizacije, ki določajo, kakšno vedenje je v določenih okoliščinah pravilno in kakšno ne. Zato tudi sklepanje o vplivu organizacijske kulture na gospodarsko uspešnost posamezne organizacije ni preprosto. Organizacijska kultura je preveč sestavljen in raznorodni pojem, da bi bile povezave med njenimi sestavinami in učinki enostavne in enolične. Raziskave so namreč pokazale, da organizacijska kultura, še posebej vrednote in norme članov organizacije, lahko na gospodarsko uspešna podjetja vpliva ugodno ali tudi neugodno, odvisno od številnih dodatnih dejavnikov v konkretnem okolju (Kavčič, 2005, str. 90).

Organizacijska kultura ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Spodbudna organizacijska kultura bo ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih ipd. ter bo vedno povečala rast in razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost organizacije. Na drugi strani pa zaviralna organizacijska kultura, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne bo omogočala visoke kvalitete izdelkov in storitev, ovirala bo učenje, zavirala rast in razvoj organizacije kot celote ter zmanjševala njeno konkurenčnost. Ta povezanost med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je celo tako močna, da je v praksi dejansko nemogoče zaslediti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno ali nespodbudno kulturo in bi obenem dosegal visoko uspešnost. Vse organizacije so namreč vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno kulturo. Kultura pa je ustrezna le toliko časa, dokler je uspešna tudi organizacija (Mihalič, 2007, str. 106).

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA TER PROCESI PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV: EMPIRIČNA PREVERBA

2.1 Pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah

Vloga organizacijske kulture se še posebej poudarja pri procesih prevzemov in združitvev podjetij. Konkurenčnost in finančni pritiski globalizacije silijo podjetja k tem procesom, saj 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 možnosti za nove priložnosti.

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

Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, ampak združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupnih, podobnih in različnih kulturnih elementov, ki se pojavljajo pri združevanju podjetij. Visoka stopnja kulturne usklajenosti pozitivno vpliva na upsešnost združitve. Podjetja, ki poslujejo znotraj iste panoge, so približno enako velika, imajo podobno zgodovinsko ozadje in so usmerjena k podobnim strateškim ciljem, imajo večjo možnost za kulturno ujemanje in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. Kljub temu pa je potrebno vsak primer združevanja obravnavati ločeno (Uljin et al., 2003, str. 77).

Harperjeva in White (2004, str. 2) menita, da bi se lahko podjetja izognila neuspehom zaradi neobvladljivih kulturnih razlik in sicer tako, da bi pred odločitvijo o prevzemu ali združitvi poleg skrbnega pregleda poslovanja opravili tudi skrben pregled organizacijske kulture. Zato je pa pomembno, da tudi podjetje, ki prevzema, pozna svojo organizacijsko kulturo ter njene močne in šibke točke. To prevzemniku omogoča, da predvidi nastanek morebitnih težav in pripravi načrt za njihovo odpravo.

Naloga prevzemnika je, da v razumnem času identificira razlike v kulturah obeh podjetij, jih analizira in oblikuje strategijo za premostitev kulturnih razlik. Management mora poznati značilnosti organizacijske kulture ciljnega podjetja, da lahko reagira z ustrezno taktično zamisljivo.

2.1.1 Stičišča organizacijske kulture ter združitve in prevzemov

Organizacijska kultura je zrcalo uspešnih praks podjetja, ki so globoko zasidrane v vseh članih organizacije in se kažejo v njihovem vsakodnevem soočanju z najrazličnejšimi situacijami. Prevzemi in združitve pa vsaj za eno stran, če ne kar za obe sodelujoči strani, prinašajo spremembe in drugačne pristope k opravljanju nalog in doseganju skupnih ciljev.

Uspešnost integracije je odvisna od poteka procesa akulturacije in pozornosti, ki jo management posveča temu procesu. Ključno vlogo pri tem ima skrbni pregled organizacijske kulture (angl. *Culture due dilligence*). Ta mora biti izvedena temeljito in dosledno, saj predstavlja izhodišče za oblikovanje strategije kulturne integracije in temelj za uspešno izvedeno akulturacijo. Pri ugotavljanju povezanosti med uspehom in organizacijsko kulturo se mora management zavedati, da so zaposleni poglavitni nosilci in sooblikovalci organizacijske kulture, ki so v okviru integracije izpostavljeni mnogim spremembam in lahko močno vplivajo na njihovo eksistenco. Da bi bilo soočenje s spremembami kar se da neboleče in sprejemljivo, mora management zaposlene ustrezno pripraviti.

Namere podjetja morajo biti jasne, zaposleni jih morajo poznati in razumeti, sicer jih ne morejo uresničevati. Po volji lastnikov se nenadoma skupaj znajdejo ljudje, ki so bili mnogokrat tekmeči, njihova pričakovanja so v razponu od strahu in obupa, pa vse do veselja in navdušenja. Nekateri zaposleni združitve podpirajo, drugi ji nasprotujejo, običajno iz istih razlogov: sprememba statusa, območje vplivanja, spremembe pri delu, vpliv sprememb na

njihovo privatno življenje. Največja napaka pa je, če zaposlene pustimo v negotovosti, brez informacij ali obrazložitve. Sicer zaposleni nimajo nobenega vpliva na prevzem ali združitve, vendar pa je njihova zgodnja vključitev prevzemu ali združitvi le v korist. Dejstvo je, da vsem ni mogoče ustreči, s čimer se morajo zaposleni sprijazniti, zato pa je pomembno, da se izpolnijo obljube, dane pred prevzemom.

Izkušnje kažejo, da je namen prevzema ali združitve vedno sprememba, čeprav so razlogi za to lahko različni. Integracija po združitvi je ključ do uspeha združenega podjetja. Vsaka sprememba v družbi ali v okolju je izziv, zato je dobro, da so priprave temeljite. Vodstvo mora analizirati, spremljati in razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse njihove vidike, ki jih je možno predvideti (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 15).

Če pride do sprememb in nestabilnosti v notranjem ali zunanem okolju, lahko temeljne predpostavke ravno zaradi svoje trdnosti postanejo slabost. Zelo težko je namreč doseči, da bi zaposleni trdne predpostavke hitro opustili. Spreminjanje kulture je zelo težavno, od voditeljev zahteva dosledno in simbolično izražanje novih pravil in prednosti, nenehno komunikacijo in krepitev. Zahteva zamenjavo celotne »value« kulture v sistemih, postopkih in simbolih (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 101).

Kultura je gonilna sila družbe, prav tako kot njena sredstva, izdelki, stranke in celo zmogljivost ljudi. Vsaki družbi, ki kupuje drugo družbo, mora biti povsem jasno, kaj želi storiti s to kulturo in kako bi lahko čim bolj povečala njeno vrednost. Neustrezna obravnava kulturnih vprašanj lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi jo prevzem ali združitve ustvarila (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 102).

Ob upoštevanju navedenega in iz številnih drugih podobnih ugotovitev lahko sklepamo, da je stičišče organizacijske kulture ter procesov prevzemov in združitve odnos do sprememb. Problem, ki ga to stičišče prinaša je, da organizacijska kultura lahko pospešuje ali pa zavira spremembe, ki jih prevzemi ali združitve prinašajo v podjetje. To nasprotje v veliki meri vpliva na uspešnost prevzemov in združitve.

Na splošno pa velja, da je upiranje kulturnim spremembam povezano z velikostjo spremembe. Večje bodo spremembe, večje bo upiranje. Zelo redko se namreč zgodi, da lahko kombiniramo dve podjetji brez zelo težke odločitve, čigavo organizacijsko strukturo prevzeti, kdo bo komu odgovoren, kako se bodo sprejemale odločitve, kdo bo kulturni prevzemnik.. Kot smo že videli pri mnogih prevzemih, ni vedno jasno, katero podjetje je kulturni prevzemnik, čeprav je očitno, da spreminjanje kulture ni enostavno in je velikokrat lahko vzrok za neuspeh prevzema. Torej je zelo pomembno, da prevzemnik dobi občutek o tem, kje so podobnosti in kje razlike med obema kulturama in kaj bo kulturna tranzicija vsebovala (Harding & Rouse, 2007, str. 128).

Konflikt kultur je nesposobnost zaposlenih v združenih podjetjih, da se prilagodijo spremembam, ki so potrebne za doseganje načrtovanih sinergijskih učinkov. Da bi odkrili središče konflikta kultur, se je treba osredotočiti na razmišljanje ljudi, predvsem o tem, koliko časa je neproduktivno porabljenega za medosebne konflikte in nerazumevanje (Whalen, 2001, str. 6).

2.1.2 Akulturacija

Izrednega pomena so kulturne razlike, ki izvirajo iz nacionalnih kulturnih razlik med državami. Te pridejo do izraza predvsem pri prevzemih, ki potekajo prek državnih meja prevzemnika in so lahko včasih tako zelo nepredvidljive, da lahko ogrozijo sam prevzem.

Akulturacija (angl. *Aculturation*) je proces mešanja kultur. Prevzemnik se mora predhodno zavestno odločiti za model akulturacije v poprevzemnem obdobju. Na voljo ima tri modele: lahko uporabi eno ali drugo kulturo, lahko oblikuje kulturo, ki vključuje najmočnejše elemente ene od kultur, ali pa oblikuje popolnoma novo kulturo, ki ne temelji na nobeni od obeh kultur. V kontekstu mešanja organizacijskih kultur so možni štirje alternativni pristopi (Appelbaum et al., 2003, str. 652):

- **Integracija**, kjer si ciljno podjetje želi ohraniti svojo lastno kulturo in identiteto. Ostati želi neodvisno, kar vodi v strukturno asimilacijo dveh kultur, ki rezultira v simbiozi prevzemnika in ciljnega podjetja;
- **Asimilacija** je unilateralen proces, v katerem je ena stran voljna prevzeti identiteto in kulturne značilnosti druge strani, ki dominira. V tem primeru prevzemnik absorbira ciljno podjetje v svoj sistem in tako preneha obstajati kulturna identiteta ciljnega podjetja (poznamo »učinek talilnega lonca«, ko prevzeto podjetje prostovoljno prevzame kulturo prevzemnika in »učinek pritiska«, ko ciljno podjetje pod pritiskom prevzame kulturo prevzemnika);
- **Separacija**, ki vključuje poskuse ohranjanja kulture z ločevanjem in neodvisnostjo od dominantne strani. V tem primeru obe strani delujeta neodvisno, kulturna izmenjava je minimalna;
- **Dekulturacija**, ki pomeni izgubljanje oziroma pretrganje kulturnih stikov, kar lahko označimo kot kulturni pluralizem.

V okviru procesa akulturacije se glede implementacije kulturnih vzorcev prepletajo različni interesi prevzemnika in ciljnega podjetja. Mnogokrat prihaja zaradi hegemonističnega interesa prevzemnika, do navzkrižja kulturnih interesov in nenazadnje do konfliktnih situacij. Tako prevzemnik kot prevzeto podjetje imata oblikovan niz preferenc glede akulturacije (tabela 7):

Tabela 7: Preference obeh strani, vključenih v proces akulturacije

Prevzeto podjetje	Velika želja po ohranjanju vrednot	Majhna želja po ohranjanju vrednot
Prevzeto podjetje je privlačno	Integracija	Asimilacija
Prevzeto podjetje ni privlačno	Separacija	Dekulturacija

Prevzemnik	Multikulturna naravnost	Monokulturna naravnost
Podjetji sta močno povezani	Integracija	Asimilacija
Podjetji nista povezani	Separacija	Dekulturacija

Vir: C. Gertsen, M. Soderberg & M. Torp, Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisition, 1998, str. 29.

Potek akulturacije v obdobju integracije, ki ga preferira prevzeto podjetje, je pogojen z navdušenjem zaposlenih in managementa glede kulture prevzemnika na eni strani ter želje po ohranitvi lastne kulture na drugi strani. Avtorja Nahvandi & Malekzadeh (1988, str. 81) pravita, da prevzeto podjetje prepozna v kulturi partnerja, ki sicer dominira, zanimivo obliko kulturnih vzorcev in jo primerja z lastno. Če v tej dominantni kulturi odkrije določeno privlačnost, obstaja velika verjetnost, da bo to kulturo tudi sprejelo in pričakujemo lahko akulturavijo v obliki asimilacije ali integracije.

Nahvandi & Malekzadeh (1988, str. 83) dalje menita, da je pri izoblikovanju preferenc ciljnega podjetja glede načina akulturacije v fazi integracije zelo pomembno vrednotenje lastne kulture. Visoka pozitivna podoba o lastni organizacijski kulturi lahko močno zamegli privlačnost, oziroma zanimanje za partnerjevo kulturo. Oba elementa, tako privlačnost kulture partnerja, kot vrednotenje lastne kulture, sta dinamična elementa, ki potekata v interakciji med partnerjema.

2.1.3 Organizacijska kultura in neuspešnost združitve in prevzemov

Steffen (1999, str. 13) in mnogi drugi avtorji so si enotni, da so kulturni vzroki glavni krivec za nedoseganje zastavljenih ciljev v procesih prevzemov in združitve. Izkušnje kažejo, da so človeški in kulturni dejavniki zelo pomembni za uspešnost prevzemov in združitve. Kulturne razlike med subjektoma v združevalnem procesu so eden najpogostejših vzrokov za neuspeh združitve. Neuspeh se lahko zgodi tako v predzdružitveni, kot pozdružitveni fazi.

Obstajajo številne študije uspešnosti prevzemov in združitve, ki ocenjujejo pomen in vpliv organizacijske kulture na uspešnost procesov prevzemov in združitve. V literaturi so različne

ocene uspešnosti, od najbolj kritičnih, ki ocenjujejo le 20 % uspešnost doseganja zastavljenih prevzemnih, oziroma združitvenih ciljev, do manj kritičnih, ki pa še vedno navajajo le 50 % uspešnost. Študija 115 globalnih transakcij, ki jo je opravilo svetovalno podjetje A.T. Kearney med letoma 1998 in 1999 je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni doseglo vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo vodstvo (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 15).

Tudi raziskava, ki jo je opravil British Institute of Management med britanskimi managerji, udeleženi pri prevzemih, je pokazala, da večina managerjev meni, da je neuspela združitev dveh kultur najpomembnejši vzrok za neuspeh povezav, kljub dejstvu, da so prevzemniki v povprečju kupovali ciljna podjetja po 40 % višji ceni, kot je bila vrednost podjetja pred najavo prevzema (Cartwright & Cooper, 1995, str. 33).

V nadaljevanju navajamo le pomembnejše razloge za neuspeh pri prevzemu ali združitvi (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 21-22):

- *nejasna vizija* – podjetji nimata jasne predstave, čemu je namenjeno njuno združenje;
- *nedoločeno vodstvo* – podjetja niso dovolj hitra v dodeljevanju vodstvenih položajev, pri čemer nastane zmešnjava, ki se sčasoma izrodi, povečuje in demotivira delavce;
- *rast organizacije* – podjetja se pogostokrat pretirano posvečajo doseganju sinergij za zmanjševanje stroškov, premalo pa rasti, ki je eden izmed poglavitnih motivov združitve;
- *pomanjkanje pozdružitvenih načrtov za uresničevanje predvidenih sinergij* – podjetja pogosto pričakujejo, da bodo sinergije prišle same od sebe in jih zato ocenjujejo površno;
- *pomanjkanje odgovornosti, zaradi katere se integracijski načrt ne izpolnjuje* – kadar je transakcija formalno zaključena, management ne sprejme potrebne odgovornosti za izvajanje uspešne pozdružitvene integracije, ki bi v prihodnjih fazah prinesla napovedane koristi prevzema;
- *ponos managerjev* – zlasti v primeru združitve lahko med managerji obeh podjetij pride do boja za prevlado v novem gospodarskem subjektu, kar povzroči odmik od temeljnih in prvotnih motivov združitve;
- *pozdržitveni integraciji namenijo premalo sredstev; zgodnji uspehi* – gre za prehitro zadovoljstvo z dosežki. Družbe izgubijo stik z resničnostjo in menijo, da bodo zaposleni in drugi zainteresirani nedvomno kupili delnice novega podjetja takoj po objavi združitve. Dejstvo pa je, da so za to potrebni dokazi;
- *kulturni šok* – to je eden temeljnih vzrokov za neuspešen prevzem ali združitev. Gre za razlike med organizacijskimi kulturami podjetij, v primeru mednarodnih prevzemov in združitvev pa se temu doda še komponenta nacionalnih kultur. Omalovaževanje tega problema lahko povzroči beg zaposlenih in padec morale;
- *komunikacija* – v združenih podjetjih ponavadi ni prave komunikacije. Ta naloga zahteva dejavno vključevanje in informiranje zaposlenih, tako da se zmanjša njihova

negotovost in razočaranje. Komunikacija je pomembna tudi v razmerju do delničarjev, kupcev idr.;

- *obvladovanje tveganj* – družbe slabo obvladujejo različna tveganja, ki so sestavni del vsake združitve in katerim bi morale posvetiti veliko več pozornosti;
- *prekletstvo zmagovalca* – to se zgodi, kadar prevzemnik ciljno podjetje preplača zaradi previsoko ocenjenih sinergij ali visokih premij, ki so posledica večjega števila konkurenčnih ponudb. To lahko vodi podjetje do nepotrebnega dodatnega zadolževanja.

Na osnovi navedenega lahko zaključimo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost, oziroma neuspešnost združevalnih aktivnosti. Vprašanje pa je, katere so bistvene napake pri načrtovanju in izvajanju združitvenih procesov in kje so vzroki za zapostavljanje organizacijske kulture.

2.1.4 Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov

Organizacijska kultura je vsekakor lahko le izgovor za številne napake na drugih, tudi bolj eksaktnih področjih, vendar pa je nikakor ne smemo prezreti. Managerji, ki so že šli skozi proces prevzema ali združitve, se zdaj zavedajo, da je v današnjem gospodarstvu upravljanje sprememb na človeškem področju resnično ključ do maksimiziranja vrednosti posla (Kay & Shelton, 2000, str. 27-28). Najpogostejši vzroki neupoštevanja dejavnikov organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov so naslednji:

- Kultura kot izgovor; organizacijska kultura je lahko le izgovor za številne napake drugih področij. Prodornost kulture in težave z opredelitvijo, kaj pravzaprav kultura je, so vzrok, da mnogi krivijo kulturo za propadle prevzeme ali združitve. Kulturne razlike naj bi bile vsesplošni vzrok, ki zajema napake v komunikaciji, razhajanje v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki (Habeck, Kröger in Träm, 2000, str. 99);
- Zanikanje pomembnosti t.i. mehkih elementov; vzroke za zapostavljanje organizacijske kulture v procesih prevzemov in združitve opisujeta Larry in Cole (v Primožič, 1999, str. 72):
 - Prepričanje, da vrednost ustvarja tehnična stran, je zmotna. Prihodek ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja;
 - Preprosto je delati s sistemi in procedurami, ker so konkretni in vidni, organizacijska kultura pa je abstraktna, neopredeljena in velikokrat določena s sistemi vrednot in osebnostmi vodstva;
 - Napredek je preprosteje izmeriti skozi tehnično plat, tehnične spremembe so fizično zaznavne. Upoštevati pa je potrebno, da je možno meriti tudi človeško plat poslovnih procesov;

- Najodpornejši bodo preživeli; nekateri gledajo na združitev kot na proces izbire, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne osebe, neprimerne in slabše pa žrtvuje za uspeh združitve;
- Premalo vemo o uspešnem ravnanju z ljudmi, oziroma s človeškim virom, zato ga preprosto obidemo. To je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas pripravlja na premagovanje tehničnih ovir, umetnost dela z ljudmi pa zanemarja.

Prepogosto se v procesu prevzema ignorira in podcenjuje pomembnost ljudi, oziroma zaposlenih in pomembnost organizacijske kulture. Med pripravo na prevzem se zbira velike količine finančnih, komercialnih in operativnih podatkov poslovanja. Prevzemna podjetja vložijo ogromna sredstva za strokovnjake, ki sodelujejo v celotnem procesu. Velikokrat pa se pozabi na zaposlene in organizacijsko kulturo podjetja in zgodi se, da v poprevzemni fazi odstranijo vse značilnosti in lastnosti organizacije, ki so sploh omogočale uspešnost prevzetega podjetja pred prevzemom. Presenetljivo je namreč, da prevzemnik vложи toliko navora v identifikacijo »najboljšega v panogi« in toliko denarja za nakup ciljnega podjetja, nato pa z nadvlado lastne kulture uniči vse odlike, ki jih je želel s prevzemom tega podjetja pridobiti (Harding & Rouse, 2007, str. 125).

Pri prevzemih in združitvah je *časovni element* izrednega pomena. Globalna študija družbe A. T. Cerarney, ki smo jo prej že omenjali, je v svoj vzorec zajela 115 podjetij. Najbolj kritično je bila ocenjena faza integracije - 53 % vodilnih managerjev je tako menilo. 30 % vprašanih managerjev je menilo, da je najbolj kritična prva, predprevzemna faza. Integracija je najbolj kritična tudi zato, ker se podjetja prepozno ali pa sploh ne začnejo ukvarjati z vprašanjem organizacijske kulture novega podjetja. Globalna študija je tudi ugotovila, da se pri prevzemih in združitvah pogosto pojavi *problem izvajanja premoči ali »okupacija«*. Močnejši partner namreč izkorišča svojo moč tudi pri vsiljevanju lastne kulture, kar počne brez ocene primernosti obeh kultur za novo organizacijo. Tak pristop sicer vodi do uspeha v določenih situacijah, medtem ko v drugih takšno vsiljevanje lastne kulture uniči pričakovano vrednost združitvene transakcije. Ocenjevanje kultur in iskanje najboljše kombinacije organizacijske kulture je še zlasti pomembno, ko sta organizacijski kulturi obeh partnerjev zelo različni.

Pri prevzemih in združitvah se lahko pojavi *izguba človeškega kapitala* oziroma *beg strokovnjakov*. Rezultat vsiljenih sprememb in okupacija organizacijske kulture prevzetega podjetja oziroma šibkejšega podjetja v združevalnem procesu se kaže tudi v odtujevanju zaposlenih od lastnega podjetja in v iskanju nove zaposlitve. V negotovih časih imajo največ možnosti za odhod najboljši zaposleni. Če ti zapustijo podjetje, je potrebno vložiti dodaten napor v iskanju novih na enaki ravni.

V procesih združitvev in prevzemov se konkurenčna podjetja zavedajo, da zaposleni v prevzetih podjetjih nimajo jasne predstave o tem, kje in kaj bodo delali v združenem podjetju, kakšna bo njihova pozicija v organizacijski strukturi in vidijo priložnost za krajo

strokovnega kadra. Gre za *napad konkrence*. Poleg zaposlenih lahko v času prevzemov konkurenčna podjetja uspešno kradejo tudi odjemalce oziroma kupce, saj so vse aktivnosti podjetij v združevanju ali v prevzemanju, osredotočena na združitvene procese in ne na običajne poslovne procese.

Empirične ugotovitve kažejo, da se besede prevzem, združitev ali nakup podjetja z vidika organizacijske kulture berejo ali razumejo kot sprememba, ki se zaključi v novih postopkih, sistemih, navodilih in ljudeh. Največja motnja nastane med zaposlenimi v ciljnem podjetju, saj gre tu predvsem za *stres in druge psihološke dejavnike*. Zaposlene največkrat preplavi strah, kaos in zmeda (Primožič, 1999, str. 66).

V raziskavi (Steffen, 1999, str.12) je kar 91 % vprašanih podjetij prevzeme in združitve povezalo z odpuščanjem. 82 % jih je menilo, da v prevzeme in združitve vodijo finančni vidiki, enak odstotek jih je menilo, da združitve in prevzemi niso le modna muha in da se bodo dogajali tudi v prihodnje. 77 % vprašanih pa kot bistven element organizacijske kulture navaja vodstvo podjetja in stil vodenja.

2.2 Spreminjanje organizacijske kulture

Spreminjati kulturo pomeni spreminjati prevladujoče vrednote, kar je zahtevno, dolgotrajno in tudi tvegano početje. Management ima pri tem pomembno vlogo z osebnim zgledom in s poudarjanjem in nagrajevanjem vedenja sodelavcev, ki podpira zaželeno kulturo organizacije (Tavčar, 2002, str. 192-199).

V primeru, da obstoječa kultura postane zavora za organizacijsko uspešnost, postanejo spremembe neizogibne. Med mehanizme sprememb štejemo predvsem novo vodstvo z drugačnimi predpostavkami, ki bi sprožilo preoblikovanje obstoječe kulture in oblikovanje novih predpostavk skozi proces skupnega učenja, spreminjanja strukture in postopkov. Organizacijska sprememba je zelo kompleksen in težak proces, vendar so spremembe v organizaciji kot splošen razvojni proces neizogibne (Mesner-Andolšek, 1995, str. 138).

Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks. V teoriji je moč zaslediti naslednje mehanizme, s katerimi se najpogosteje uvajajo spremembe v organizacijski kulturi (Mesner-Andolšek, 1995, str. 139-144):

- *Kadrovske spremembe* - še posebej zamenjava ljudi na ključnih položajih. Novi ljudje prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, ki združene z močjo lahko delujejo kot glavni spodbujevalec kulturne spremembe.
- *Neposredno vplivanje na spremembo stališč prepričanj in vrednot zaposlenih* – praktične metode, ki spodbujajo takšno sporočanje so oblikovanje vlog, participacija članov, izobraževanje, svetovanje...

- *Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij* – prestrukturiranje organizacije, spremenjeni sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja, ki imajo zelo močno vlogo pri oblikovanju in sporočanju kulturnih predpostavk in tehnološke spremembe, ki lahko postopoma pripeljejo tudi do kulturne spremembe v organizaciji.
- *Podoba podjetja* – veliko organizacij skuša z novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča o organizaciji tako zunanjih deležnikov, kot zaposlenih. Zaposleni naj bi se tako identificirali z novo zunanjo podobo in ji tako postali bolj privrženi.

Robbins zagovarja sledeči možni način spreminjanja organizacijske kulture podjetja (Vila, 1994, str. 349):

1. Izdelava analize današnje situacije in primerjava z želenim stanjem
2. Izdelava plana aktivnosti, ki jih je potrebno izpeljati, da dosežemo željeno stanje.
3. Izpeljava reorganizacije podjetja. Najprej je potrebno opraviti zelo pomembno spremembo organizacijske strukture podjetja, ki bo pripeljala do spremembe v nekaterih procesih, odnosih, komunikaciji in celotnem obnašanju.
4. Izpeljava pomembne rotacije osebja. Spremembe se lahko izvršijo samo na višjih položajih, lahko pa tudi na nižjih delovnih mestih.
5. Sprememba simbolov, običajev, ceremonij in podobno.
6. Sestava novega sistema nagrajevanja in dajanja priznanj.
7. Postaviti na položaj tiste ljudi, ki kažejo simpatijo do novih vrednot, norm in obnašanj ter jih sprejemajo iz prepričanja.
8. Skozi organizacijsko strukturo formirati (horizontalno in vertikalno) nekakšne diskusijske skupine, v katerih se razpravlja o novem načinu poslovanja in vodenja.

Spreminjanje organizacijske kulture ni enostavna naloga in je odvisna tudi od določenih situacij, v katerih je sprememba enostavneje izvesti. Potrebno je upoštevati, da ljudje ne marajo sprememb in se bodo spremembam upirali, ne samo vodilni kadri, ampak tudi vsi ostali. Organizacijsko kulturo je najenostavneje spremeniti v naslednjih primerih (Vila, 1994, str. 349):

1. Ko se podjetje znajde v veliki krizi in mora biti sprememba izvedena zelo hitro. To so težke situacije na tržišču, velike spremembe v tehnologiji, poslovne interakcije, recesija.
2. Pri prehodu podjetja iz enega življenjskega obdobja v drugo (glede na krivuljo življenjskega ciklusa). Posebej enostavno je to storiti pri vstopanju v fazo upadanja.
3. Enostavneje je to storiti pri mladih podjetjih kot pri starih, kjer so navade in običaji že močno ukoreninjeni.
4. Pri spremembi vodstvenega kadra.
5. Enostavneje je to izpeljati v majhnih podjetjih kot v velikih.
6. Če gre za šibko kulturo, jo je lažje spremeniti kot močno. To se nanaša tudi na podkulture in močne podkulture bodo nudile močan odpor spremembam.

Tabela 8: Generične strategije za spremembo organizacijske kulture

1. <i>Agresivni pristop.</i>	Gre za odprt napad na organizacijo. Tak pristop je nasilen, odločen in grob. Navadno se uporablja takrat, ko je organizacija že v krizi, ker vodstvo ni pravočasno zaznalo potrebe po spremembah. Ta pristop je povezan s pomanjkanjem časa in sredstev za spremembe. Ponavadi pride pri tem tudi do zamenjave najvišjega vodstva organizacije. Namen tega pristopa je ljudem v organizaciji jasno pokazati, da je obstoječa kultura povsem neustrezna, škodljiva in jo je potrebno zamenjati.
2. <i>Pomirjevalni pristop.</i>	V tem primeru gre za uvajanje sprememb na postopen način. Prevladujoči način je prilagajanje, ne konflikt. Ukrepi so pragmatični, brez poudarka na ideologiji. Uvajanje sprememb temelji na podmeni, da so zaposleni razumna bitja, ki jih je mogoče prepričati z dokazi. Spremembe so postopne, dolgotrajnejše, z občutkom za interese zaposlenih, zato nekih zelo bolečih ukrepov ni pričakovati, kakor tudi ne zamenjave najvišjega vodstva.
3. <i>Korozivni pristop.</i>	Pri takšnem pristopu gre za to, da skušajo vplivni posamezniki v organizaciji spreminjati organizacijsko kulturo predvsem v skladu s svojimi osebnimi ali skupinskimi interesi. V takšnih organizacijah sodelavci niso toliko prijatelji kot so koristno sredstvo, s katerim močnejši in spretnejši uresničujejo svoje interese. Praviloma na škodo organizacije kot celote. Dejanja glavnih akterjev v teh zgodbah so pogosto na meji zakona, včasih celo čez, vsekakor pa moralno nesprejemljiva.
4. <i>Indoktrinacijski pristop.</i>	Poudarek je na uvajanju sprememb na podlagi učenja in usposabljanja. V veliki meri temelji na sodelovanju tistih, katerih kultura se mora spremeniti. Proces učenja in usposabljanja so skrbno načrtovani in dobro vodeni. Vse skupaj poteka v kooperativnem vzdušju. Učenje, ki naj bi privedlo do koristnih in nujnih sprememb, spremlja tudi etična utemeljitev.

Vir: B. Kavčič, *Organizacijska kultura*, 2005, str. 80-81.

Schein je kot najpomembnejše dejavnike nastajanja in spreminjanja organizacijske odkril: *skupinsko dinamiko, vodenje in učenje* (Mesner-Andolšek, 1995, str. 79):

1. *Skupinska dinamika* je proces, ko se začnejo posamezniki v interakciji z ostalimi člani skupine medsebojno spoznavati, se prilagajati ter sprejemati eden drugega. V tem procesu se oblikujejo skupni pogledi na probleme in njihovo reševanje, skupno razumevanje stvarnosti ter nove norme, ki jim bodo v prihodnosti pomagale reševati

skupne cilje. Ključni momenti za oblikovanje teh skupnih pomenov so t.i. kritični dogodki. To so dogodki iz preteklosti, ki so vključevali visoko stopnjo emocionalne napetosti in so za člane pomenili neko novo spoznanje (Mesner-Andolšek, 1995, str. 80-83).

2. *Vodenje* je prav tako pomemben dejavnik nastajanja in spreminjanja organizacijske kulture. Vodja in še posebej ustanovitelj organizacije ima najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture. Ne samo, da je vodja človek z vizijo in osnovno idejo, zakaj naj bi se ljudje sploh združili v organizacijo, on tudi izbere ostale člane. Praviloma so vodje zelo samozavestni, imajo jasna stališča o svetu in o vlogi organizacije v njem, zato poskušajo vsiliti lastne poglede tudi drugim. V tem smislu je vodja nekakšen konstruktor realnosti (Schein, 2004, str. 226). Vodja ima na voljo kar nekaj mehanizmov, s pomočjo katerih poskuša vsiliti svoje predpostavke ostalim članom, oziroma pustiti svoj pečat pri nastajanju organizacijske kulture. Ti mehanizmi se delijo na posredne in neposredne (Mesner-Andolšek, 1995, str. 91): med posredne mehanizme štejemo artikulacijske kulture, med katere spadajo organizacijska oblika in struktura, najrazličnejši sistemi in rutinski postopki, zgodbe in miti o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji ter formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji. Večini teh mehanizmov pa je skupno, da imajo osnovo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih; med neposredne mehanizme pa štejemo reakcije vodstva na kritične reakcije dogodke in organizacijske krize, kriterije za napredovanje, kadrovanje in upokožitev. Ti mehanizmi so neformalne narave, nimajo osnove v dokumentih organizacije, delujejo subtilno, toda imajo velik vpliv na oblikovanje kulture in vodstvo jim posveča največ pozornosti.
3. *Učenje* je tretji od dejavnikov nastajanja in spreminjanja kulture. Kultura je proizvod učenja in v procesu učenja gre predvsem za vprašanje, katere norme in vrednote bodo preživele in se transformirale v temeljne predpostavke, ki jih člani organizacije dojemajo kot samoumevne. Schein navaja dva značilna tipa učenja (Schein, 2004, str. 80): *Pozitivno reševanje problemov*, ki se kot tako nanaša na spopadanje z zunanjim okoljem. Pri tem načinu učenja organizacija ugotovi rešitev, ki uspešno reši problem in le-to vedno uporabi, ko se pojavi isti problem. Člani organizacije ponotranjijo samo tiste rešitve (norme in vrednote), ki dajejo najboljše rezultate in ki se konstantno izkažejo za uspešne; *Izogibanje napetostim* pa je tak mehanizem učenja, ki omogoča skupini sodelovati, misliti in se obnašati na način, ki preprečuje boleče situacije. Nanaša se torej na problem notranje integracije. Skupina se preprosto nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost in bolečino. Direktor se izogiba določenemu tržišču, saj je na njem pred časom doživel velik polom. To učenje je običajno učenje z enim samim poskusom, ki se bo v neskončnost ponavljalo, tudi če nevarnost več ne obstaja.

Norme in prepričanja, ki so proizvod različnega načina učenja, močno vplivajo na spreminjanje kulture v prihodnosti. Če norme izhajajo iz uspeha, gre za pozitivno reševanje in se bo porajalo vprašanje: »Zakaj spreminjati nekaj, kar deluje?« Če pa so norme posledica izogibanja bolečim travmam iz preteklosti, bo razmišljanje ljudi: »Ne moremo poskusiti nekaj, kar nas je že ranilo v preteklosti.« Ta vrsta učenja akumulira načine obnašanja, ki ne dajejo pozitivnih rezultatov in so v osnovi nefunkcionalni. Ljudje jih kljub temu prakticirajo, saj z njihovo pomočjo reducirajo stopnjo strahu. Na ta način se v določeni kulturi lahko naselijo številni nefunkcionalni elementi in se vzdržujejo kljub svoji odvečnosti (Schein, 2004, str. 81).

2.3 Srečanje dveh organizacijskih kultur

Premagovanje kulturnih razlik je daleč najtežavnejši del, povezan z združitvijo ali pripojitvijo. Nenadoma se znajdejo skupaj ljudje iz različnih kultur. Od njih se pričakuje, da se bodo ukvarjali s kompleksnimi vprašanji strategije in dela. Razmere so še slabše zaradi negotovosti, kdo bo dobil katero službo, kaj bo opuščeno in na kakšen način bo dosežena sinergija zmanjševanja stroškov (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 99).

Prašnikar (2008, str. 1-26) je s svojimi sodelavci poskušal predstaviti vodstvene kulture v treh tranzicijskih državah. V članku »Are national cultures still important in international business?« so analizirali vrednote mladih posameznikov in jih primerjali z vrednostmi starejših, da bi videli, če in kako se kultura odraža na globalizacijo. Rezultati raziskave so potrdili prisotnost vpliva nacionalne kulture na vodilne delavce in študente. Ugotovili so tudi, da se ne razlikujejo samo mladi od starejših posameznikov, ampak tudi, da so si mladi managerji in študenti v treh obravnavanih državah precej podobni. Pomembna ugotovitev je tudi, da ne obstajajo le dve glavni starostni skupini (mladi in stari), ampak da ima tudi srednja starostna skupina svoj značaj. Za managerje bo ključnega pomena, da bodo pri poslovnih odločitvah sledili poslovnim interesom. Zaključek avtorjev raziskave kaže na to, da bo organizacijska kultura še naprej pomembna. Še več, ugotavljajo celo, da v multinacionalnih podjetjih ne bo prevladovala ena sama organizacijska kultura, ampak bo prišlo do diverzifikacije organizacijskih kultur, saj so multinacionalna podjetja sestavljena iz več držav in s tem iz več nacionalnih kultur.

Na podlagi te raziskave ugotavljamo, da v našem primeru ni prišlo le do združitve dveh organizacijskih kultur znotraj iste države, ampak je prišlo do združitve dveh nacionalnih kultur v podjetju, švedske in slovenske. Posledično je prišlo do *kulturnega šoka* na obeh straneh. V nadaljevanju opisujem možne vzroke za nastanek kulturnega šoka predvsem na slovenski strani, torej za ljudi, ki so bili poslani na Švedsko po prevzemu.

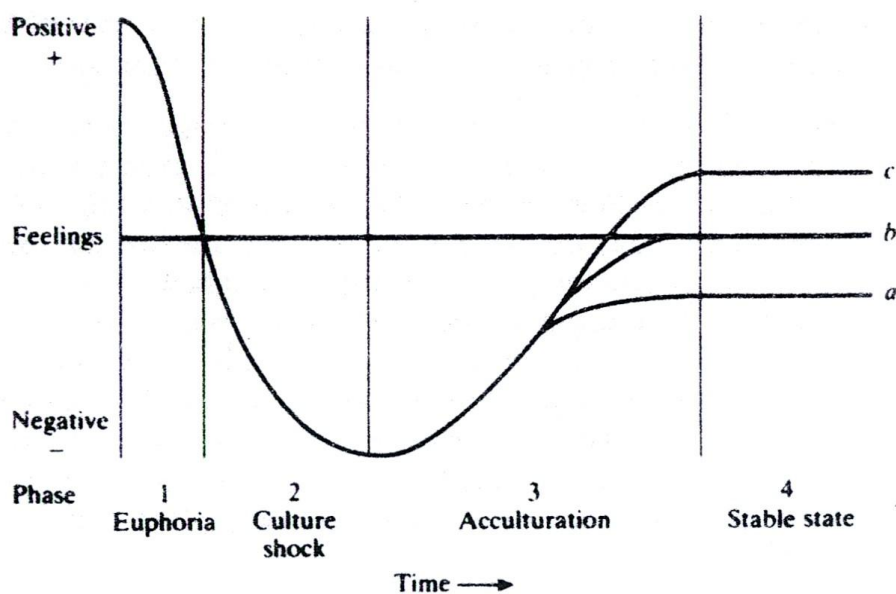
Zaradi premalo posvečanja izobraževanju zaposlenih, ki jih podjetja pošiljajo v tujino, prihaja do kulturnih šokov, ki jih managerji doživljajo. Kulturni šok je odziv izseljenca na novo, nepredvidljivo in zato negotovo okolje (Black, 1990). Nekateri celo zagovarjajo, da je

kulturni šok pozitiven znak, ki nakazuje, da izseljenec postaja globoko vpleten v novo kulturo in ne ostaja izoliran (Adler, 1997, str. 238). Seveda pa kulturni šok nima vedno pozitivnih posledic; to nam dokazuje sinteza raziskave o medkulturnem izobraževanju, v kateri Black (1988, str. 277) navaja, da se do 40 % izseljenih managerjev predčasno vrne domov, ker obupajo nad nalogo zaradi slabe predstave o novem okolju ali pa slabe prilagoditve okolju. Približno polovica tistih, ki ostanejo, pa so le delno učinkoviti.

Kulturni šok ima ponavadi štiri faze (Slika 8). Prva faza medenih tednov, ko ima človek pozitiven odnos, pričakovanja in navdušenje, ki lahko traja do nekaj tednov. Druga faza je faza vznemirjenja in sovražnosti. To je krizno stanje, ko se kulturne razlike kažejo v težavah pri delu, doma in v vsakodnevnem življenju. Številni čez to fazo ne pridejo. Tretja faza je faza postopne prilagoditve. To je obdobje okrevanja, v katerem zaposleni postopno pridobi sposobnost razumevanja in predvidevanja vzorcev obnašanja in uporabe jezika. Sposoben se je spopasti z vsakodnevnim življenjem in tudi njegova družina začne sprejemati novi način življenja. Četrta faza pa je faza »bikulturizma« (dvojne kulture). V tej fazi začnejo manager in člani družine sprejemati in ceniti lokalne ljudi in način življenja in so sposobni učinkovito funkcionirati v dveh kulturah. Večina do te zadnje faze ne pride (Oberg, 1960, str. 177-182).

Hofstede (2005, str. 324) zadnjo fazo opisuje kot stabilno fazo. V njej se posameznik lahko počuti slabše kot doma (faza 4a), lahko je posameznik sprejet v obeh kulturah in se počuti tako dobro kot prej (faza 4b), lahko pa postane v novi kulturi čisto domač in se počuti celo bolje kot prej (faza 4c).

Slika 8: Faze kulturnega šoka



Vir: G. Hofstede, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 2005, str. 324.

Srečanje različnih kultur v obdobju integracije povzroči *kulturni trk*, ki ga najbolj označujejo naslednji simptomi (Carleton, 2004, str. 13):

- opazne so razlike med podjetjema, ki se kažejo v naslednjih vprašanjih: v kaj se verjame, kaj je pomembno, kaj se vrednoti, kaj je potrebno meriti, kako se obravnava delo, ljudje in kako se sprejemajo odločitve;
- motnje, ki nastanejo, ko neko podjetje, ki obravnava zaposlene in poslovanje na svoj način, preide v sistem drugega podjetja, ki vodi poslovanje in obravnava zaposlene na drugačen način;
- razlike v mnenjih, nesoglasja, različne predpostavke, ki se nanašajo na notranji proces implementacije novega poslovnega načrta in strategije;
- razlike v zaznavi prepričanj, vrednot in praks;
- razlike v zaznavi: stopnje formalnosti med dvema podjetjema, stopnje formalnosti glede oblačenja, jezika, delovnega prostora, komunikacije;
- način komuniciranja v stilu »zmagovalci proti poražencem«.

Pogost problem pri prevzemih in združitvah, ki je neposredno povezan z organizacijsko kulturo, je sodelovanje nekdanjih konkurentov, ki so navajeni medsebojnega tekmovanja, nenadoma pa morajo postati sodelavci. Zgraditi je treba zaupanje in jasno predstaviti cilje in pot do njih – ohraniti usmerjenost navzven, oziroma t.i. eksterni fokus, sicer se lahko kmalu zaide v situacijo izgubljanja najboljšega kadra in strank.

Kulturni trk se prične s spoznanjem, da dve podjetji združujeta dve različni zgodovini, dva stila, dve različni celostni podobi itn. Tega bi se morali zavedati tudi managerji obeh podjetij, saj se le tako lahko zagotovi konstruktivna diskusija, soočenje s prepovedanimi temami, ignoranca nekaterih iracionalnih stereotipov, kar pa privede do ublažitve negativnih posledic trka organizacijskih kultur. Vzajemno spoštovanje organizacijskih kultur in njegova promocija sta temeljna pogoja za učinkovito reševanje posledic kulturnega trka. Partner, ki v procesu akulturacije zavzema dominantno vlogo, se mora zavedati dejstva, da spoštovanje kulturnih vzorcev druge, šibkejše strani še ne pomeni njegovo prevzemanje, ampak samo razumevanje, ki vodi v večjo učinkovitost.

Zanemarjanje t.i. človeškega faktorja prispeva k neuspešnosti prevzemov in združitvev. Zaposleni so v prvi vrsti delojemalci in vsak posameznik ima številna vprašanja, ki so povezana z zaposlitvijo, plačo, nadrejenimi, novim načinom dela in delovnim mestom nasploh. Vse to pa onemogoča, da bi bil zaposleni osredotočen na svoje delo (Nies, 1999, str. 22). Splošno gledano je torej pričakovati, da skoraj vsak prevzem ali združitev podjetij s sabo prinaša potencialno nevarnost trka dveh organizacijskih kultur, ta pa se kaže v uspešnosti celotnega procesa prevzema oziroma združitve.

2.3.1 Predstavitev preučevanega podjetja

Asko Appliances je švedski proizvajalec in prodajalec velikih gospodinjskih aparatov. Danes je to mednarodna blagovna znamka s celotno linijo visoko zmogljivih pralnih, pomivalnih in sušilnih strojev, kateri so še vedno oblikovani in sestavljeni s švedsko kakovostjo in z okoljsko občutljivostjo. Asko aparati so narejeni posebej za tiste, ki cenijo vzdržljivost, varnost, vrhunsko zmogljivost in skandinavsko oblikovanje.

Gorenje Group je 27. julija 2010 podpisalo pogodbo o prevzemu 100 % lastniškega deleža v švedski družbi. Prevzem švedskega ponudnika gospodinjskih aparatov je bil strateškega pomena, saj je obema družbama omogočil številne pomembne sinergije in možnost hitre rasti. S prevzemom Aska, katerega lastnik je bila italijanska skupina Antonio Merloni Group, je Gorenje pridobilo njegove glavne trge, na katerih je bilo do tedaj manj prisotno. Gre predvsem za nordijske države, Avstralijo in Severno Ameriko. Gorenje je prevzelo tudi prestižno blagovno znamko Asko, ki je prispevala k dopolnitvi pralno – pomivalnega programa (Prevzem švedskega Aska, 2011).

Njegova lastna proizvodnja obsega pomivalne, pralne in sušilne stroje v Vari na Švedskem, kjer je tudi sedež podjetja ter kuhalne aparate, pečice in likalne sisteme v Mora Moravia na Češkem. Vodilna blagovna znamka Asko je pozicionirana v najvišjem tržnem segmentu, blagovna znamka Upo pa v srednjem. Asko ponuja tudi nišne polprofesionalne izdelke, ki predstavljajo področje z visokim potencialom rasti.

Dne 5. marca 2012 je Gorenje obvestilo javnost, da bo do septembra 2012 preselilo proizvodnjo štedilnikov iz tovarne v Lahtiju na Finskem v svojo tovarno kuhalnih aparatov Mora Moravia na Češkem. Finska tovarna, ki jo je Skupina Gorenje pridobila ob prevzemu Aska, bo svoja vrata zaprla do julija 2012. Predlanski obseg proizvodnje je znašal približno 53.000 štedilnikov. Selitev proizvodnje iz Finske na Češko je del procesa prestrukturiranja proizvodnih lokacij Skupine Gorenje z namenom doseganja ciljev, zastavljenih v strateškem načrtu za obdobje 2012 – 2015. Skupina Gorenje je s tem korakom optimizirala proizvodne stroške na ravni celotne skupine in povečala svojo konkurenčnost (Gorenje nadaljuje s prestrukturiranjem švedske družbe Asko, 2012).

28. junija 2012 je Skupina Gorenje z reprezentativnimi sindikati hčerinske družbe Asko na Švedskem zaključila prvo fazo pogajanj o različnih možnostih optimizacije in prestrukturiranja omenjene družbe. Rezultati študij so pokazali, da je z ekonomskega vidika najbolj optimalna rešitev preselitev celotne proizvodnje pralnih, sušilnih in pomivalnih strojev iz Askove tovarne v Vari v Gorenjeve proizvodne obrate v Velenju. V Vari bo ostal celoten razvojni oddelek, oddelek za upravljanje blagovne znamke Asko in oddelek marketinga. S tem bi v Vari ostalo približno 50 zaposlenih od sedanjih 500 redno zaposlenih (Naslednje leto selitev Askove proizvodnje iz Švedske v Velenje, 2012).

Kljub številnim projektom za izboljševanje poslovanja, ki so se v Asku začeli izvajati po njegovi vključitvi v Skupino Gorenje, je podjetje poslovalo negativno in slabše od načrtovanega. Poleg tega so se razmere v panogi gospodinjskih aparatov z razmahom svetovne gospodarske krize dodatno zaostrele. Konkurenca proizvajalcev iz držav z nizkimi stroški kot tudi največjih igralcev, ki v zadnjih nekaj letih povečujejo delež proizvodnje v državah z nizkimi stroški, je vedno močnejša pri osvajanju tržnih deležev, pritiski na prodajne cene pa zaradi presežnih kapacitet, razmer na trgih, visokih stroškov surovin in materiala, naraščajo. Skupina Gorenje v skladu s pripravljenim strateškim načrtom za obdobje 2012-2015 izvaja različne ukrepe za povečanje dobičkonosnosti poslovanja in izboljšanje konkurenčnosti. Med drugim pospešeno optimira vse svoje proizvodne lokacije (Prezmem Aska negativno vplival na Gorenjevo poslovanje, 2011).

Selitev proizvodnje naj bi bila izvedena naslednje leto in bi predvidoma potekala v dveh korakih. Proizvodnja pralnih in sušilnih strojev bi se na Švedskem zaključila 31. januarja 2013 in pričela v Velenju aprila, proizvodnja pomivalnih strojev bi se na Švedskem zaključila 30. junija 2013 in pričela v Velenju septembra 2013. Do sedaj je proizvodnja v Vari predstavljala približno 7 % celotne Gorenjeve proizvodnje.

2.3.2 Metodologija raziskave

Rezultati analize temeljijo na podlagi izvedenega anketiranja z vprašalnikom v podjetju in neformalnih pogovorov z zaposlenimi. Anketni vprašalnik (Priloga 1) mi je pomagal pri kvantitativni analizi, medtem ko so mi individualni neformalni intervjuji z zaposlenimi in opazovanje omogočili pridobitev še pomembnejših kvalitativnih podatkov. Na podlagi študije primera sem lahko dobila nekatere informacije, ki so mi pomagale razumeti dobljene rezultate. Na podlagi pogovorov z zaposlenimi sem si lahko ustvarila celotno sliko o podjetju, katero pa samo z rezultati povprečnih ocen ne bi dobila. Yin (2005, str. 12) pravi, da je študija primera ena od formalnih raziskovalnih metod v družbenih vedah in da je »uporabna predvsem za odgovarjanje na vprašanja »kako?« in »zakaj?« ter za raziskovanje sodobnih družbenih fenomenov.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. *Prvi del* obsega vprašalnik o organizacijski kulturi, v drugem delu je vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, v tretjem delu pa so demografska vprašanja. OCAI vprašalnik (angl. Organizational Culture Assessment Instrument) je vprašalnik o organizacijski kulturi in je po mnenju mnogih avtorjev zelo uporaben za natančno analiziranje pomembnih aspektov osnovne organizacijske kulture podjetja. Vprašalnik anketiranim osebam nudi opise oziroma trditve, katere vprašani ocenijo, do kakšne mere je njihova organizacija podobna opisu. Vprašalnik sta sestavila Cameron in Quinn (2006, str. 28-30) in temelji na teoretičnem modelu nasprotujočih si vrednosti (angl. CVF - *Competing Values Framework*). Loči štiri osnovne tipe kulture: kulturo klana, kulturo adhokracije, kulturo trga in kulturo hierarhije. Vprašalnik je sestavljen iz 6 sklopov, znotraj katerih so štiri trditve (A, B, C, D). Vsaka od trditve se

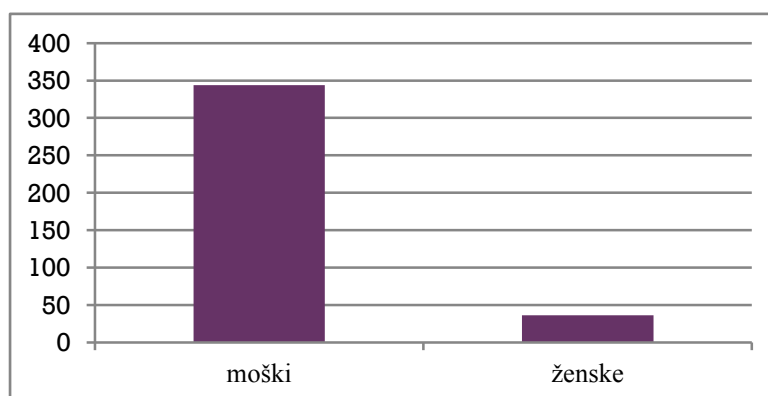
nagiba k eni od prej omenjenih tipov kultur. Podrobneje so bili tipi kultur opisani v točki 1.5. Za ocenjevanje posamezne trditve je bila uporabljena 5 – stopenjska Likertova lestvica, s katero so anketiranci ocenjevali svoje strinjanje znotraj posameznega sklopa. Sklopi OCAI vprašalnika so sledeči: glavne značilnosti; stili vodenja; sistem ravnanja z zaposlenimi; »lepilo« organizacije; strateški poudarki in kriteriji uspeha. *Drugi del* vprašalnika je namenjen ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. V ta namen sem sestavila svoj lastni vprašalnik. Trditve so sestavljene glede na enajst dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Možina et al., 2002, str. 181). Dejavniki so podrobno opisani in predstavljeni v poglavju 1.8. Vsak dejavnik opisujejo po tri trditve, tako da je skupaj 33 trditev. Vsako trditev v anketnem vprašalniku so zaposleni ocenjevali po 5 – stopenjski Likertovi lestvici.

Dejavniki zadovoljstva, ki vplivajo na zaposlene na delovnem mestu (Možina et al., 2002): delo, vodstvo organizacije, sodelavci, neposredno nadrejeni, možnost napredovanja, plača, delovni pogoji, možnost za izobraževanje, stalnost zaposlitve, delovni čas in komuniciranje. Tretji, zadnji del vprašalnika so demografski podatki zaposlenih v podjetju (spol, starost, vrsta oddelka, delovni staž v podjetju in izobrazba), ki so potrebni za analizo in primerjavo podatkov.

Zaposlene sem razdelila v dve skupini: zaposlenim v pisarnah, ki imajo stik z računalnikom, sem pripravila spletno anketo in jo prek elektronske pošte poslala na službene elektronske naslove; zaposlenim v proizvodnji pa sem ankete sprintala in jim jih osebno dostavila. Rešene ankete prve skupine sem lahko vsakodnevno spremljala na svojem elektronskem naslovu, medtem ko so proizvodni delavci izpolnjene ankete vračali svojemu nadrejenemu.

V začetku meseca marca sem začela z raziskavo. Prek elektronske pošte je bilo zaposlenim v pisarnah poslanih 146 elektronskih vprašalnikov. Vrnjenih sem dobila 97 anket. V proizvodnjo sem oddala 350 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 283. Glede na število vrnjenih anket je bila v pisarnah 66,4 % odzivnost, v proizvodnji pa 80,8 %. Na dan 20. april 2012 je bilo v podjetju Asko zaposlenih 496 ljudi, od tega 146 v pisarni in 350 v proizvodnji. Spodnji podatki (Slika 9) prikazujejo anketirano populacijo v podjetju Asko glede na spol.

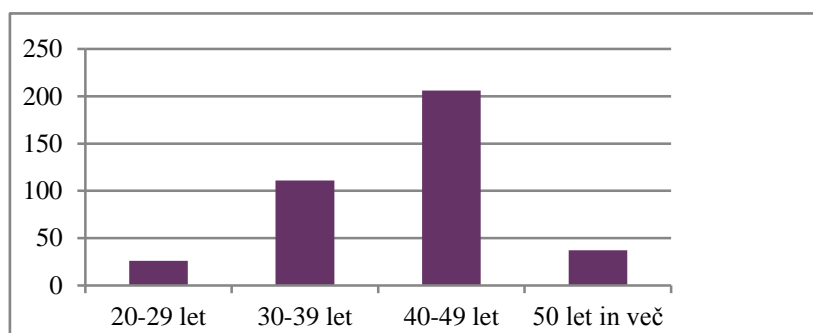
Slika 9: Prikaz anketirane populacije po spolu



V raziskavi je skupno sodelovalo 380 zaposlenih, od tega 344 moških in 36 žensk. Moška populacija predstavlja 90,5 % celotne anketirane populacije, ženska populacija pa le 9,5 %. Vzrok za tak razpon je moč najti v dejstvu, da so v proizvodnji zaposleni pretežno moški in ravno proizvodnja v analizi predstavlja 74,5 % celotne populacije, ki je na anketo odgovorila (Slika 11).

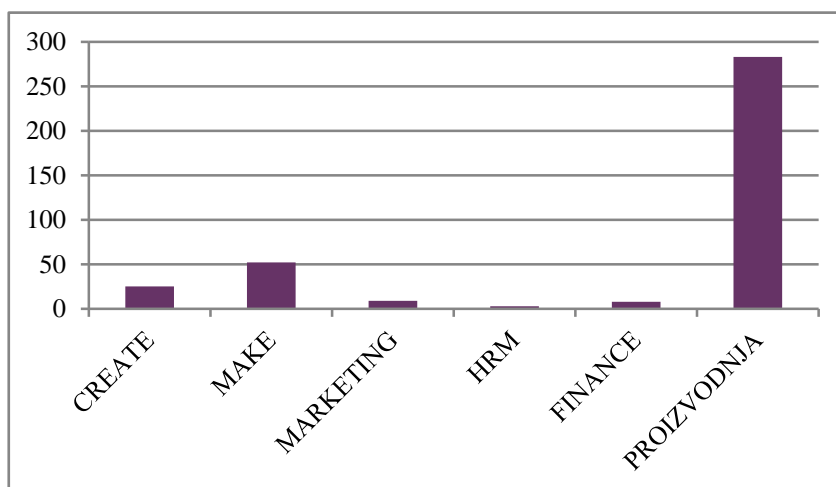
Anketni vprašalnik je rešilo 380 zaposlenih. 26 zaposlenih je bilo starih med 20 in 29 let (6,8 %). 111 zaposlenih je bilo starih med 30 in 39 let (29,2 %). Največji delež zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, predstavljajo zaposleni v starosti med 40 in 49 let, saj jih je odgovorilo 206 (54,2 %) celotne populacije. 37 vprašanih (9,7 %) je bilo starih 50 let in več (Slika 10).

Slika 10: Prikaz anketirane populacije glede na starost



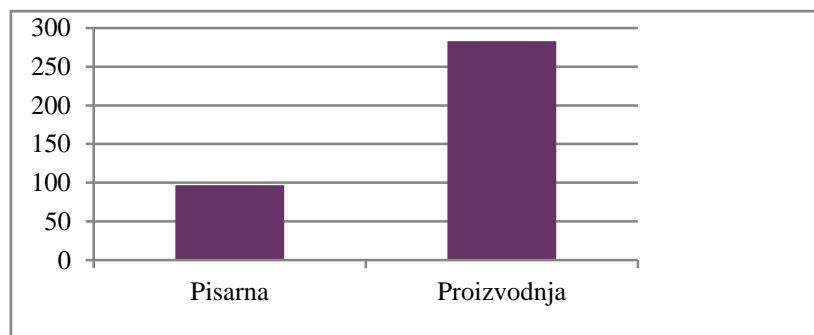
Iz slike 11 je razvidno, da je v oddelku »Create« sodelovalo 25 zaposlenih, v oddelku »Make« 52 zaposlenih, v oddelku »Marketing« 9 zaposlenih, v oddelku »HRM« 3 zaposleni, v oddelku »Finance« pa 8 zaposlenih. Seštevek vseh teh zaposlenih je 97 in predstavlja zaposlene v pisarnah.

Slika 11: Prikaz anketirane populacije glede na oddelke



Na podlagi zgornje slike 11 je bilo za nadaljnjo analizo smotrna delitev na zaposlene v pisarnah in zaposlene v proizvodnji. Iz spodnje slike 12 je razvidno, da je skupno število anketirancev, ki delajo v pisarnah 97, tistih, ki delajo v proizvodnji pa 283. Delež prvih je 25,5 %, delež drugih pa 74,5 %.

Slika 12: Prikaz anketirane populacije glede na delitev na zaposlene v pisarnah in v proizvodnji



V nadaljevanju so navedene omejitve anketiranja, s katerimi sem se med izvajanjem srečala. Prva omejitev anketiranja, ki bi jo izpostavila, je zaprti tip vprašalnika. Določenih problemov, mnenj ali kriznih stanj na ta način ni moč ugotoviti, saj so zaposleni popolnoma vodeni z moje strani. Smiselno bi bilo morda dodati nekaj vprašanj, pri katerih bi zaposleni podali svoje mnenje ali pripombe ter predlagali kaj svojega. Za to se na koncu nisem odločila, saj bi lahko anketiranci dvomili v anonimnost vprašalnika zaradi prepoznavnosti pisave in posledično ne bi želeli odgovarjati.

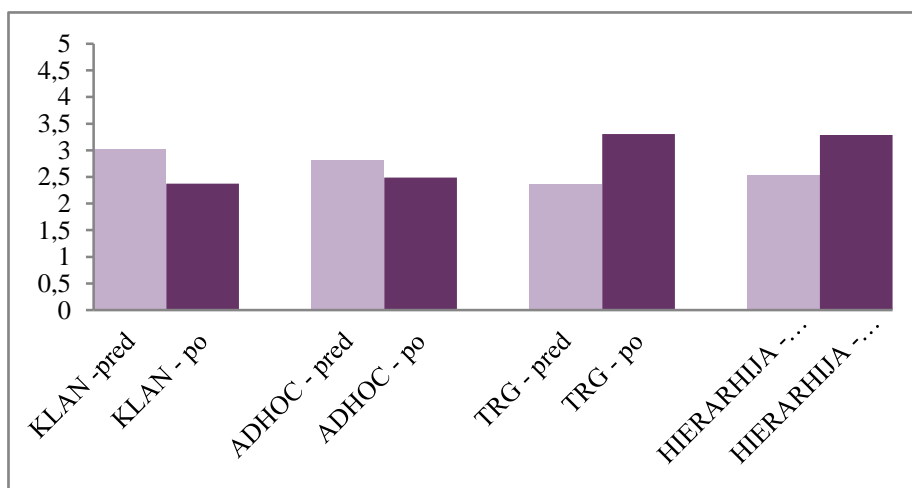
Ker prihajam iz Slovenije, so se zaposleni ustrašili, da raziskavo opravljam za matično podjetje Gorenje in da bodo rezultati ankete posredovani vodstvu Gorenja. Zato prvotno tudi ni bilo večjega odziva z izpolnjevanjem ankete, četudi je bil v uvodnem delu ankete predstavljen namen moje raziskave. Vodjem oddelka sem nato zagotovila, da bodo rezultati ankete uporabljeni izključno za mojo raziskavo in za smernice vodstvu podjetja Asko Appliances AB.

Prav tako je bilo zaskrbljujoče, ko so se v začetku raziskave pojavila namigovanja o selitvi proizvodnje iz Švedske v Slovenijo. Zaposleni so posledično postali nezaupljivi in zaskrbljeni, tako da je bil datum za vrnitev anket podaljšan za en teden. Kljub vsemu sem s številom vrnjenih anket na koncu zadovoljna, je pa smotrno poudariti, da so lahko rezultati zaradi zgoraj opisanih omejitev rahlo popačeni.

2.3.3 Preučitev trka organizacijskih kultur v obravnavanem podjetju

Na sliki 13 so prikazani skupni rezultati vseh šestih sklopov analiziranih vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni po prevzemu podjetja. Zaposleni so ocenjevali organizacijsko kulturo v podjetju pred in po prevzemu. V Prilogi 4 so prikazni vsi izračuni povprečnih vrednosti vseh štirih tipov organizacijskih kultur.

Slika 13: Prikaz povprečnih vrednosti tipov organizacijskih kultur pred in po prevzemu



Povprečna vrednost trditev A, ki opisujejo *kulturo klana*, se je zmanjšala iz 3,01 na 2,38. Na podlagi tega lahko sklepam, da je bilo podjetje Asko pred prevzemom usmerjeno navznoter in da so zaposleni delovali kot velika družina. Več je bilo timskega dela in fleksibilnosti. Po rezultatih sodeč so zaposleni po prevzemu občutili spremembo, saj so trditve A, ki opisujejo kulturo klana ocenili nižje.

Povprečna vrednost vprašanj trditev B, ki opisujejo *ad hoc kulturo*, se je prav tako zmanjšala iz 2,82 na 2,49, kar pomeni, da so zaposleni ocenili, da je pred prevzemom bilo podjetje bolj dinamično, podjetniško in kreativno. Pred prevzemom ni bilo toliko avtorskega vodenja in centralizacije moči, kot po prevzemu.

Povprečna vrednost trditev C, ki opisujejo *kulturo trga*, se je po prevzemu povečala iz 2,36 na 3,31, kar pomeni, da je sedaj podjetje veliko bolj navzven usmerjeno, delovno okolje v podjetju pa bolj tekmovalno. Tak rezultat je pričakovan, saj je kultura trga nasprotje kulturi klana, kjer pa se je vrednost zmanjšala. Pri kulturi trga so pomembni rezultati in delovno okolje je precej tekmovalno.

Povprečna vrednost trditev D, ki opisujejo *kulturo hierarhije*, se je povečala iz 2,54 na 3,29. To pomeni, da sta se v podjetju po prevzemu povečala predvsem notranji nadzor in kontrola. Podjetje sedaj teži k večji stabilnosti in predvidljivosti. V podjetju so sedaj formalna pravila močnejša. Glede na to, da je kultura hierarhije nasprotje ad hoc kulturi, katere vrednost se je zmanjšala, je to pričakovani rezultat.

Na podlagi slike 13 in obrazložitve rezultatov ugotavljamo, da raziskovalno vprašanje *R1: Ali se po prevzemu podjetja oblikuje nova organizacijska kultura?* drži, saj se je po prevzemu v podjetju oblikovala nova organizacijska kultura.

Pred prevzemom je bila v podjetju organizacijska kultura, ki je bila skupek kulture klana in ad hoc kulture. Kultura klana je bila precej močna. Zaposleni so se pred prevzemom čutili bolj povezane med seboj in tudi pripadnost podjetju je bila večja. To je razumljivo, saj je s prevzemom lastništvo prešlo v druge, s strani zaposlenih »tuje« roke. Zaposleni v Asku so sicer že pred tem bili pod okriljem italijanske družbe Antonio Merloni, zato so bili navajeni vodenja iz druge države, vendar pa je bila povezanost med zaposlenimi in timsko delo bolj prisotno pred prevzemom, kot po njem. Druga kultura, ki je bila pred prevzemom prisotna, je ad hoc kultura. Za to kulturo nista značilna centralizacija moči in avtorsko vodenje, nasprotno, zaposleni sodelujejo med seboj in organizacijska struktura je bolj ploščata. Organizacija spodbuja osebno pobudo zaposlenih in njihovo samostojnost.

Ugotavljamo, da lahko na podlagi rezultatov potrdimo *H1: Ob spoju dveh organizacijskih kultur se oblikuje nova organizacijska kultura*. Po prevzemu se je v podjetju oblikovala nova organizacijska kultura, ki je tudi kombinacija dveh; kulture trga in kulture hierarhije. Nova organizacijska kultura temelji na diferenciaciji ter formaliziranem in strukturiranem okolju. Novi lastniki so uvedli svoja pravila in natančno določene postopke, katerih se zaposleni morajo držati.

Zaposleni so bili pred prevzemom navajeni veliko sestankovati in se za določena vprašanja dolgo posvetovati, a ker lastniki vedo, da je današnji trg bele tehnike in velikih gospodinjskih aparatov nepredvidljiv, je potrebno veliko delati in se zavzemati, da na trgu obstaneš. Kultura trga v podjetju temelji na predpostavkah, da zunanje okolje ni milo in prijazno, temveč sovražno, potrošniki pa so izbirčni in jih zanima le cena izdelka. Druga kultura, ki se je po prevzemu oblikovala, je kultura hierarhije. Zaposleni so po prevzemu občutili, da je podjetje postalo bolj formalizirano in njihovo delovanje so začeli določati na novo vpeljani postopki. Kultura hierarhije ohranja notranjo kontrolo s pomočjo pravil, specializacijo delovnih mest in centralizacijo odločitev.

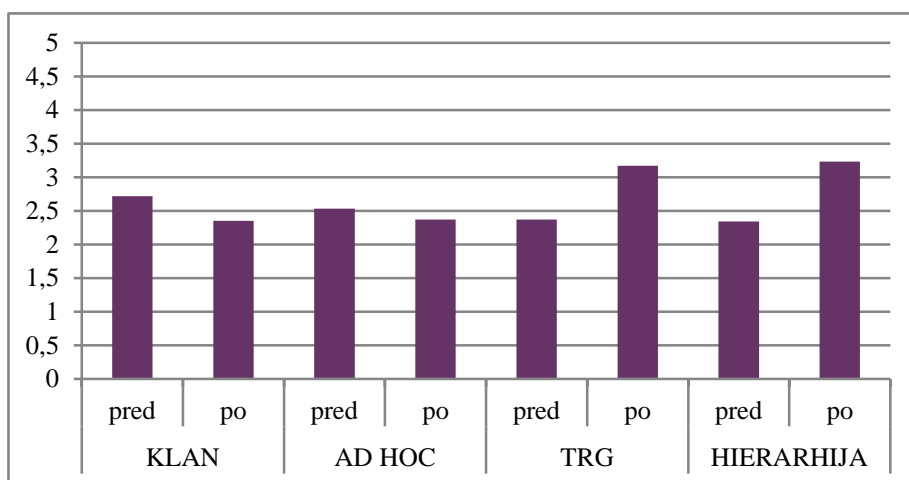
V Prilogi 3 so predstavljene tabele, ki predstavljajo rezultate šestih posameznih sklopov: glavne značilnosti; stili vodenja; sistem ravnanja z zaposlenimi; lepilo organizacije; strateški poudarek in kriterije uspeha. V nadaljevanju sledi opis 2. sklopa - stili vodenja; slednje je pri organizacijski kulturi izrednega pomena.

Na sliki 14 je razvidno, da so zaposleni po prevzemu občutili spremembo v stilu vodenja. Dve trditvi (kultura trga in hierarhije) so zaposleni ocenili višje po prevzemu glede na predhodno vodenje podjetja:

1. *Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.*

2. *Vodstvo je nagnjeno k koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela.*

Slika 14: Rezultati sklopa 2 - stili vodnja



Hugo Zagoršek je v svoji doktorski disertaciji raziskoval vpliv nacionalne kulture na vodenje v podjetju. Ugotovil je, da postaja v obdobju pospešene globalizacije in povečane medsebojne odvisnosti svetovnih gospodarstev potreba po razumevanju vpliva, ki ga ima nacionalna kultura na vodenje vse večja (Zagoršek, 2004, str. 1-26). Avtorjev članek preučuje uporabo petih vodstvenih postopkov transformacijskega vodenja pri MBA študentih iz šestih različnih držav iz petih kontinentov: ZDA, Nigerije, Slovenije, Južne Koreje, Indije in Argentine. Glavni sklep je, da ima kultura majhen, vendar statistično značilen vpliv na transformacijsko vodenje - v povprečju nacionalna kultura pojasni okoli 5 % celotne variabilnosti v pogostosti uporabe določenih vodstvenih postopkov v šestih preučevanih državah. Čeprav je velikost efekta kulture na vodenje razmeroma majhna, pa leta pojasni več variance od ostalih spremenljivk (spol, starost, delovne izkušnje..). Zagoršek (2004) v svojem članku opredeljuje nekaj potencialnih kulturnih vplivov na vodenje. Avtor članka ugotavlja, da kultura pogojuje stil vodenja.

2.3.4 Preučitev zadovoljstva zaposlenih ob trku različnih kultur v obravnavanem podjetju

Zaposlene v podjetju sem spraševala po trenutnem zadovoljstvu, saj me je v raziskavi zanimalo predvsem njihovo zadovoljstvo *po prevzemu* podjetja. V tabeli 9 so predstavljeni rezultati zadovoljstva zaposlenih v celotnem podjetju. Zaposleni v Asko Appliances so najbolj zadovoljni s plačo, saj je bil ta dejavnik ocenjen s povprečno oceno 3,6. Sledi zadovoljstvo s sodelavci s povprečno oceno 3,3 ter zadovoljstvo z vodstvom organizacije (2,9) in delovnimi pogoji (2,9).

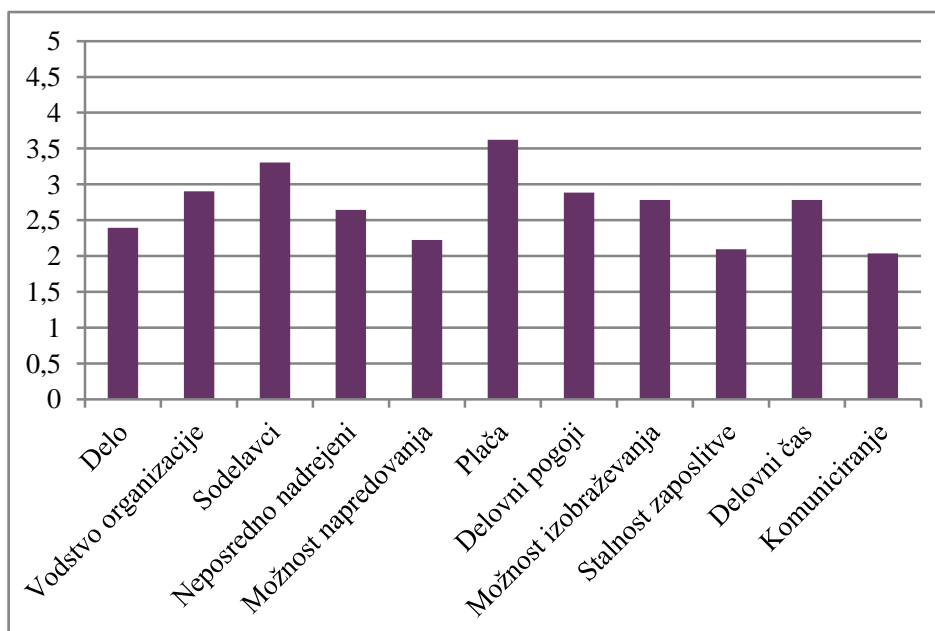
Tabela 9: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu v celotnem podjetju

	N	Povprečje	Std. napaka	Std. odklon	Varianca
Delo	380	2,3947	,04104	,80001	,640
Vodstvo organizacije	380	2,9026	,03182	,62033	,385
Sodelavci	380	3,3035	,03595	,70075	,491
Neposredno nadrejeni	380	2,6430	,04096	,79854	,638
Možnost napredovanja	380	2,2246	,03144	,61295	,376
Plača	380	3,6202	,03634	,70837	,502
Delovni pogoji	380	2,8842	,03698	,72079	,520
Možnost za izobraževanje	380	2,7816	,03670	,71542	,512
Stalnost zaposlitve	380	2,0930	,02582	,50341	,253
Delovni čas	380	2,7816	,02786	,54303	,295
Komuniciranje	380	2,0377	,03689	,71916	,517

V podjetju so manj zadovoljni z možnostjo napredovanja, saj so to ocenili s povprečno oceno 2,22. Sledi nezadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, ki so jo zaposleni ocenili s povprečno oceno 2,09. Razlog za nezadovoljstvo s tem dejavnikom vidimo predvsem v tem, da so zaposleni v času anketiranja izvedeli za selitev proizvodnje v Slovenijo. Najslabše je bil ocenjen dejavnik komuniciranja, ki so ga zaposleni ocenili s povprečno oceno 2,04.

Na sliki 15 so prikazane povprečne ocene vsake dimenzije zadovoljstva, predstavljene za celotno podjetje. Izračuni posameznih povprečnih vrednosti se nahajajo v Prilogi 4.

Slika 15: Grafični prikaz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu v celotnem podjetju



V članku, ki analizira zadovoljstvo zaposlenih v štirih skandinavskih državah, je avtorica Ylikännöjeva (2010, str. 43-52) črpala podatke iz Evropske socialne raziskave. Članek obravnava zadovoljstvo zaposlenih na Finskem, Švedskem, Norveškem in Danskem z ravnotežjem med časom plačanega dela in prostim časom. Prav tako preverjajo ali obstajajo značilne razlike med obravnavanimi državami. Vprašanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem je ključnega pomena v današnji družbi. Povečuje se število zaposlenih, ki ne delajo v proizvodnih obratih s točnim urnikom delovnega časa. Nasprotno, čeprav zakoni še vedno urejajo delovni čas zaposlenih, vedno več ljudi v Skandinaviji pričakuje, da bo njihov delovnik fleksibilen in da jim bo omogočeno delo od doma. Avtorica je zapisala, da je povprečna stopnja zadovoljstva zaposlenih na Švedskem višja od povprečja 23 držav, ki so bile vključene v Evropsko socialno raziskavo in v splošnem na Švedskem zadovoljstvo presega nezadovoljstvo.

Na spletnih straneh OECD je zapisano, da se Švedska uvršča med najuspešnejše države glede na Indeks boljšega življenja (angl. *Better Life Index*). Na splošno so Švedi bolj zadovoljni s svojim življenjem kot v povprečju ostale države, vključene v OECD. 76 % Švedov ima več pozitivnih kot negativnih izkušenj na povprečen dan.

Pri raziskovalnem vprašanju R2: *Ali se je z novo organizacijsko kulturo spremenilo tudi zadovoljstvo zaposlenih?* sem na podlagi razgovorov z zaposlenimi in rezultati analize ugotovila, da delno drži, saj ni prišlo do večjih sprememb v splošnem zadovoljstvu; spremembe je moč opaziti le v posameznih dejavnikih zadovoljstva.

Glede na rezultate raziskave ugotavljamo, da so zaposleni v švedskem podjetju izrazili največje zadovoljstvo s plačo, svojimi sodelavci in delovnimi pogoji. Vsi ti dejavniki pa so bili prisotni v podjetju tudi pred prevzemom in se po prevzemu praktično niso spremenili, saj so zaposleni še vedno imeli enako plačo, iste sodelavce in iste delovne pogoje. Potemtakem bi lahko trdili, da je bilo zadovoljstvo s temi dejavniki enako ali večje tudi pred prevzemom in da ni prišlo do večjih sprememb zaradi prevzema.

Na tej točki poudarjam še eno zanimivo ugotovitev, da so zaposleni izkazali zadovoljstvo z novim vodstvom; s strani delavcev, ki delajo v pisarnah je bilo zadovoljstvo z vodstvom povprečno ocenjeno z 2,64, medtem ko so delavci v proizvodnji ocenili z 2,99. Najbolj je izstopala trditev »Menim, da se vodstvo našega podjetja trudi, da bi naše podjetje bilo še bolj uspešno in konkurenčno«, katero so zaposleni ocenili z visoko povprečno oceno 3,43 (Priloga 4, Tabela 9). Sklepam, da so zaposleni s tem izkazali svoje zaupanje do vodstva.

Po drugi strani pa se je pokazalo, da so zaposleni po prevzemu nezadovoljni s stalnostjo zaposlitve, možnostjo napredovanja in komuniciranjem v podjetju. Sklepam, da so zaposleni postali nezadovoljni s temi dejavniki po prevzemu podjetja, saj je stalnost zaposlitve postala vprašljiva z namigovanji o selitvi proizvodnje s Švedske. V neformalnih pogovorih z zaposlenimi sem izvedela, da zaposleni o prevzemu podjetja niso bili v celoti obveščeni in da je takrat manjkalo dobre komunikacije med prevzemniki in zaposlenimi. Prav tako se je po prevzemu spremenila organizacijska struktura podjetja, kar so zaposleni še najbolj čutili v komuniciranju. Pred prevzemom podjetja so zaposleni lahko kadarkoli potrkali na vrata neposredno nadrejenega in sproti razčiščevali morebitna vprašanja, po prevzemu pa se je to spremenilo. Stalnost zaposlitve, možnost napredovanja in komuniciranje v podjetju močno vplivajo na počutje in samo vedenje zaposlenih. Če se zaposleni boji za svojo službo oziroma pričakuje odpoved delovnega razmerja, vsekakor ne more biti zadovoljen. Prav tako je pomembno, da imajo zaposleni v službi vedno nove izzive in da imajo možnost napredovanja.

Na podlagi napisanega lahko hipotezo H_2 : *Oblikovanje nove organizacijske kulture vpliva na zadovoljstvo zaposlenih* delno potrdimo, saj v obravnavanem podjetju ni prišlo do vpliva na splošno zadovoljstvo, ampak le do sprememb v posameznih dejavnikih zadovoljstva.

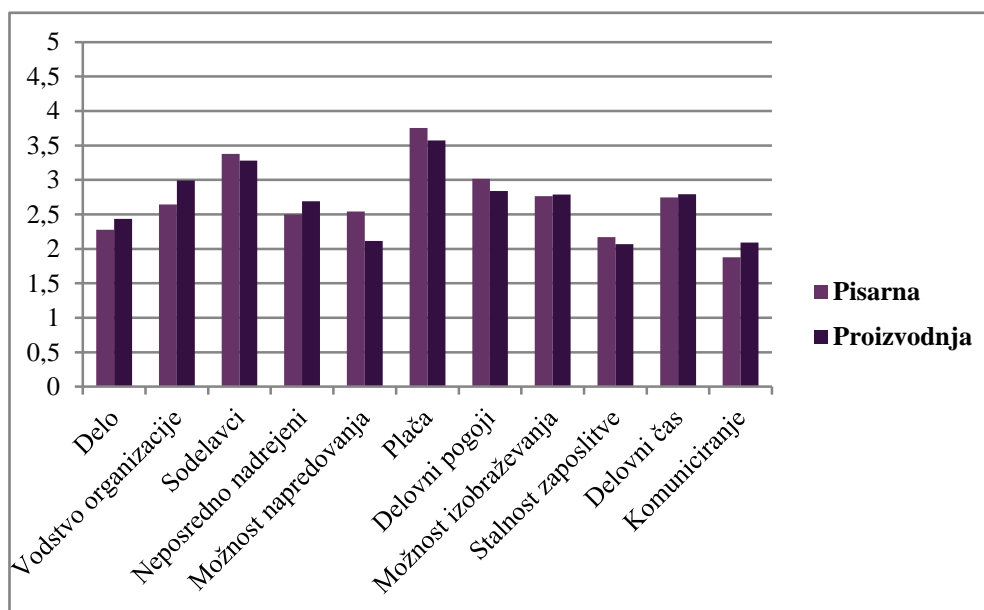
V tabeli 10 so prikazane povprečne ocene vsakega dejavnika zadovoljstva glede na delitev zaposlenih na tiste, ki delajo v pisarnah in tiste, ki delajo v proizvodnji.

Tabela 10: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu glede na zaposlene v pisarni in proizvodnji

		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Delo	PISARNA	97	2,2784	,77232	,07842
	PROIZVODNJA	283	2,4346	,80675	,04796
Vodstvo organizacije	PISARNA	97	2,6426	,63510	,06448
	PROIZVODNJA	283	2,9918	,59045	,03510
Sodelavci	PISARNA	97	3,3780	,54354	,05519
	PROIZVODNJA	283	3,2780	,74620	,04436
Neposredno nadrejeni	PISARNA	97	2,4983	,87285	,08862
	PROIZVODNJA	283	2,6926	,76680	,04558
Možnost napredovanja	PISARNA	97	2,5430	,75511	,07667
	PROIZVODNJA	283	2,1154	,51382	,03054
Plača	PISARNA	97	3,7526	,74579	,07572
	PROIZVODNJA	283	3,5748	,69062	,04105
Delovni pogoji	PISARNA	97	3,0137	,58317	,05921
	PROIZVODNJA	283	2,8398	,75810	,04506
Možnost za izobraževanje	PISARNA	97	2,7629	,72002	,07311
	PROIZVODNJA	283	2,7880	,71501	,04250
Stalnost zaposlitve	PISARNA	97	2,1684	,36680	,03724
	PROIZVODNJA	283	2,0671	,54052	,03213
Delovni čas	PISARNA	97	2,7457	,51544	,05234
	PROIZVODNJA	283	2,7939	,55252	,03284
Komuniciranje	PISARNA	97	1,8763	,69775	,07085
	PROIZVODNJA	283	2,0931	,71925	,04275

Na podlagi predstavljenih rezultatov je vidno, da so dejavniki zadovoljstva s plačo zaposleni v pisarnah ocenili s povprečno oceno 3,75, zaposleni v proizvodnji pa s povprečno oceno 3,58. Zadovoljstvo s sodelavci so zaposleni v pisarnah ocenili s povprečno oceno 3,38, zaposleni v proizvodnji pa 3,28. Z vodstvom organizacije so bolj zadovoljni v proizvodnji (2,99) kot v pisarnah (2,64). Možnost napredovanja so zaposleni v pisarnah ocenili višje in sicer s povprečno ceno 2,54, zaposleni v proizvodnji pa s povprečno oceno 2,12. Stalnost zaposlitve so obojni ocenili precej nizko, v pisarnah s povprečno oceno 2,17, v proizvodnji pa 2,07. S komuniciranjem so bolj nezadovoljni v pisarnah, saj so ga ocenili zgolj s povprečno oceno 1,88, medtem ko so v proizvodnji malenkost bolj zadovoljni s komuniciranjem, ocenili so ga s povprečno oceno 2,09.

Slika 16: Grafični prikaz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu glede na zaposlene v pisarnah in proizvodnji



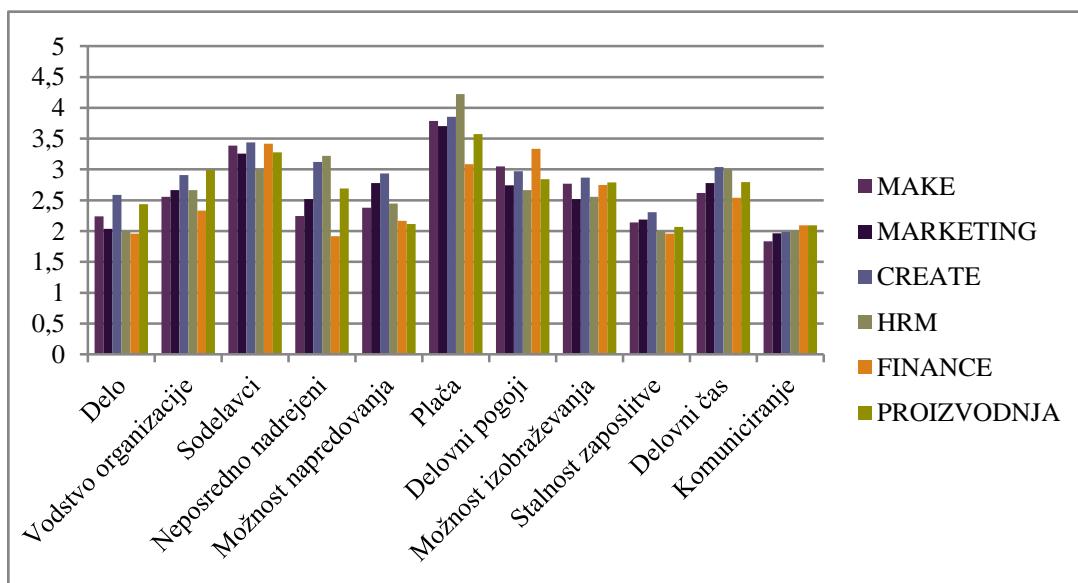
Na sliki 16 so grafično prikazane vse povprečne ocene dejavnikov zadovoljstva zaposlenih, glede na zaposlene v pisarnah in proizvodnji. Razvidno je, da med zaposlenimi ni prevelikih odstopanj v zadovoljstvu in da ni moč zaznati, kateri dejavnik zadovoljstva izstopa.

Morda je še največja razlika v povprečni oceni za možnost napredovanja, kjer so zaposleni v pisarnah izrazili povprečno oceno 2,54, zaposleni v proizvodnji pa 2,12. Najbolj podobni sta si povprečni oceni za možnost izobraževanja in za delovni čas. Prvi dejavnik so zaposleni v pisarnah povprečno ocenili z 2,76, v proizvodnji pa z 2,79. Delovni čas pa so zaposleni v pisarnah povprečno ocenili z 2,75, v proizvodnji pa z 2,79.

Na podlagi analize rezultatov ugotavljamo, da raziskovalno vprašanje R3: *Ali se je spoj organizacijskih kultur drugače odrazil na zadovoljstvu zaposlenih glede na zaposlene v pisarnah in zaposlene v proizvodnji?* deloma drži, saj med zaposlenimi v pisarnah in zaposlenimi v proizvodnji ni moč zaznati večje značilne razlike med vsemi dejavniki zadovoljstva; znotraj istega dejavnika pa obstajajo majhne razlike, ki jih ne smemo zanemariti.

Na sliki 17 na naslednji strani so prikazani rezultati zadovoljstva zaposlenih glede na zaposlene v oddelkih. Ugotavljamo, da raziskovalno vprašanje R4: *Se zadovoljstvo zaposlenih razlikuje znotraj oddelkov?* drži, saj lahko na sliki 17 razberemo, da se zadovoljstvo znotraj oddelkov razlikuje in da so v povprečju zaposleni najbolj zadovoljni s plačo ter najmanj zadovoljni s komuniciranjem v podjetju in stalnostjo zaposlitve.

Slika 17: Grafični prikaz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih po prevzemu znotraj oddelkov



Zaposleni v oddelku »HRM« so najbolj zadovoljni s plačo, saj so v povprečju ta dejavnik zadovoljstva ocenili s 4,22, medtem ko so zaposleni v oddelku »Finance« dejavnik zadovoljstva s plačo ocenili najnižje med vsemi oddelki in sicer s 3,1. S sodelavci so najbolj zadovoljni v oddelku »Marketing« in »Create«, prvi so zadovoljstvo s svojimi sodelavci ocenili s povprečno oceno 3,3, drugi pa s 3,4. Z vodstvom organizacije so najbolj zadovoljni v oddelku »Create« in v proizvodnji, prvi so vodstvo ocenili s povprečno oceno 2,91, drugi pa z 2,91. Z vodstvom organizacije so najmanj zadovoljni v oddelku »Finance«, njihova povprečna ocena je 2,33.

Iz zgornje slike 17 lahko tudi razberemo, da so v vseh oddelkih približno enako nezadovoljni s komuniciranjem v podjetju. Povprečna ocena tega dejavnika se v vseh oddelkih giblje med 1,97 in 2,1. Podobno je tudi pri dejavniku stalnost zaposlitve, kjer morda za odtonek izstopa povprečna ocena oddelka »Create«, ki je 2,31. Z možnostjo napredovanja so najmanj zadovoljni v oddelku »Finance« s povprečno ceno 2,17 in v proizvodnji, kjer so ta dejavnik ocenili s povprečno oceno 2,12.

2.3.5 Interpretacija rezultatov in predlogi izboljšav

Na začetku raziskave sem si postavila štiri raziskovalna vprašanja in dve glavni hipotezi, kateri pomagata potrditi ali ovreči tudi glavno tezo magistrske naloge. V nadaljevanju predstavljam interpretacijo rezultatov analitičnega dela in ponujam nekaj predlogov.

Prvo raziskovalno vprašanje *R1: Ali se po prevzemu podjetja oblikuje nova organizacijska kultura?* drži, saj se je po prevzemu v podjetju oblikovala nova organizacijska kultura. Že v teoretičnem delu je navedenih nekaj avtorjev, kateri obravnavajo pomen organizacijske kulture pri prevzemu podjetja. Po Habecku, Krögerju & Trämu še enkrat povzemam, da je kultura gonilna sila družbe in vsaki družbi, ki kupuje drugo družbo mora biti povsem jasno, kaj želi narediti s kulturo podjetja in kako bi lahko čim bolj povečala njeno vrednost. Neustrezna obravnava kulturnih vprašanj pa lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi jo prevzem ustvaril.

Pri raziskovalnem vprašanju *R2: Ali se je z novo organizacijsko kulturo spremenilo tudi zadovoljstvo zaposlenih?* sem na podlagi razgovorov z zaposlenimi in rezultati analize ugotovila, da delno drži, saj ni prišlo do večjih sprememb v splošnem zadovoljstvu, spremembe je moč opaziti le v posameznih dejavnikih zadovoljstva. Slika 18 prikazuje vpliv organizacijske kulture na vedenje zaposlenih in posledično na zadovoljstvo.

Slika 18: Prikaz vpliva organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih

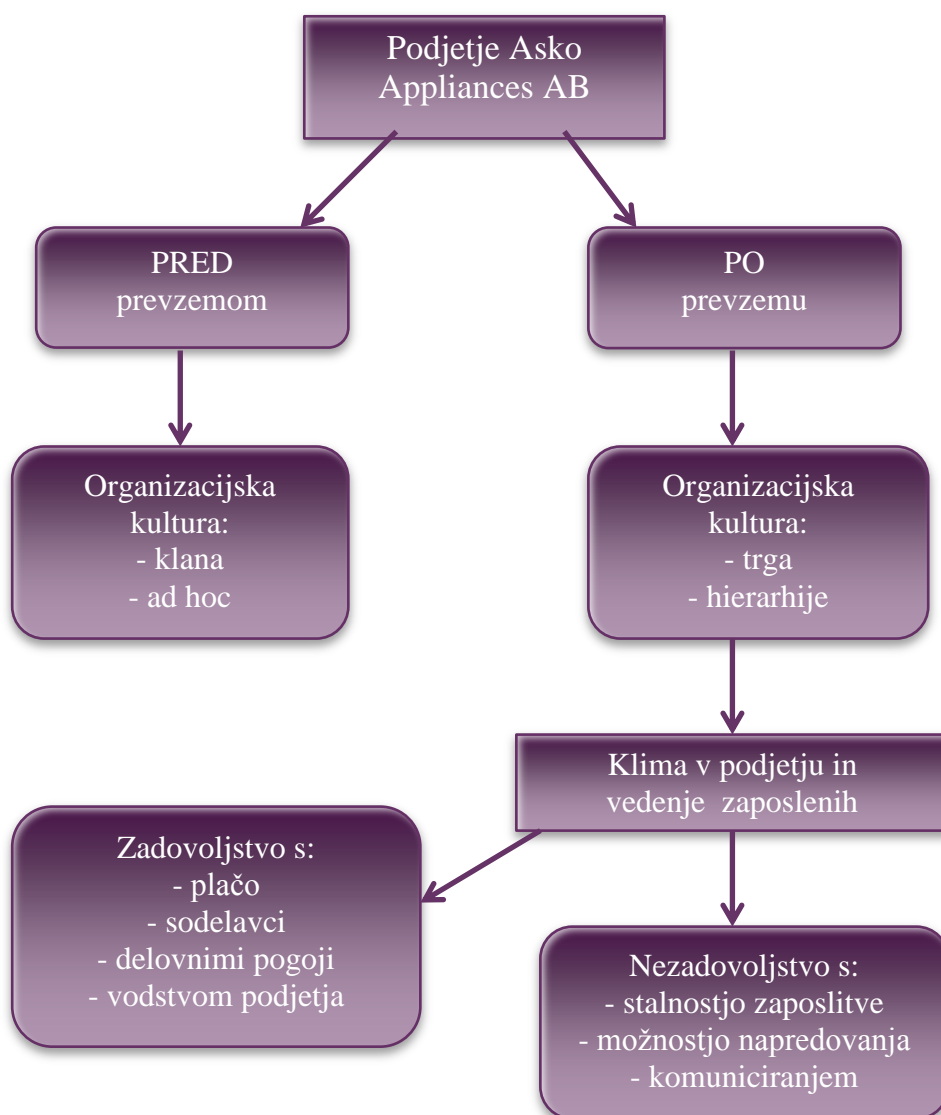


Na podlagi že napisane teorije lahko trdim, da gre pri zadovoljstvu za individualno čustveno reakcijo zaposlenega na delovno okolje. Na sliki 6 (stran 25) je predstavljen model, ki prikazuje razmišljanje avtorjev, da so organizacijska kultura, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih medsebojno povezani. Ugotovili so, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu odraža v zadovoljstvu zaposlenih. Dobra organizacijska kultura zaposlene spodbuja, da kljub različnosti delujejo v isti smeri - smeri izpolnjevanja ciljev organizacije.

Ugotovila sem, da raziskovalno vprašanje R3: *Ali se je spoj organizacijskih kultur drugače odrazil na zadovoljstvu zaposlenih glede na zaposlene v pisarnah in zaposlene v proizvodnji?* deloma drži, saj med zaposlenimi v pisarnah in zaposlenimi v proizvodnji ni moč zaznati večje značilne razlike med dejavniki zadovoljstva; razlike so zgolj v ocenah povprečij znotraj istega dejavnika.

Raziskovalno vprašanje R4: *Se zadovoljstvo zaposlenih razlikuje znotraj oddelkov?* drži, saj se zadovoljstvo znotraj oddelkov razlikuje in v povprečju so zaposleni najbolj zadovoljni s plačo ter najmanj zadovoljni s komuniciranjem v podjetju in stalnostjo zaposlitve.

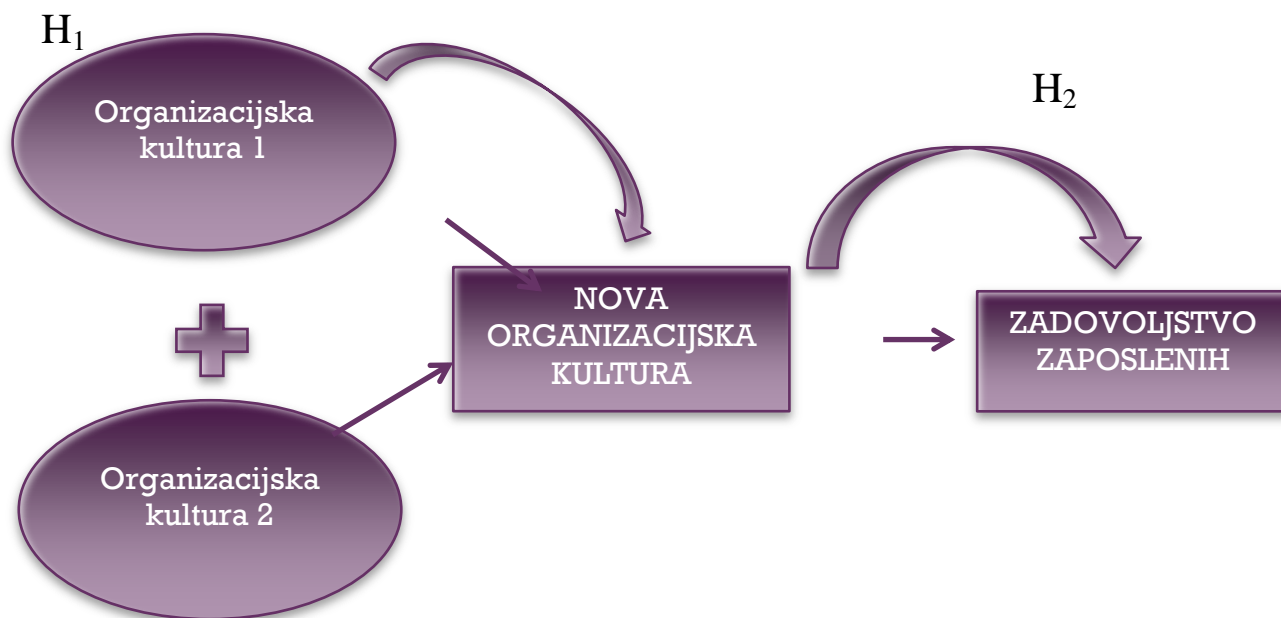
Slika 19: Prikaz vpliva prevzema na organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju



Na podlagi ugotovitev in predhodno zapisanih rezultatov potrjujem hipotezo *H1: Ob spoju dveh organizacijskih kultur se oblikuje nova organizacijska kultura*. Po prevzemu se je v podjetju oblikovala nova organizacijska kultura, ki je kombinacija kulture trga in kulture hierarhije.

Na osnovi rezultatov kvantitativne raziskave in neformalnih pogovorov z zaposlenimi drugo hipotezo *H2: Oblikovanje nove organizacijske kulture vpliva na zadovoljstvo zaposlenih* delno potrjujem, saj po prevzemu v obravnavanem podjetju ni prišlo do vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih, ampak le do sprememb v posameznih dejavnikih zadovoljstva. Lahko bi celo rekli, da bi bili zaposleni enako zadovoljni tudi ob drugačni organizacijski kulturi.

Slika 20: Prikaz spoja dveh organizacijskih kultur, oblikovanje nove organizacijske kulture in vpliv na zadovoljstvo zaposlenih



Glede na dosedanje teoretične izsledke (npr.: Dimovski, Prašnikar, Zagoršek in drugi) in na podlagi neformalnih pogovorov z zaposlenimi sem prišla do ugotovitve, da dobra organizacijska kultura v podjetju pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V kolikor bi iz rezultatov anketnega vprašalnika zaznali nezadovoljstvo zaposlenih, bi tudi to lahko pripisali organizacijski kulturi. Če bi npr. v podjetju prišlo do zelo velike spremembe v organizacijski kulturi, ki pa zaposlenim ne bi ugajala, bi se lahko zadovoljstvo zaposlenih kot celota zelo spremenilo in takrat bi lahko morda ugotovili veliko nezadovoljstvo zaposlenih.

Z odgovori na raziskovalna vprašanja in na podlagi celotne slike, ki sem jo zaradi kvantitativnih in še bolj kvalitativnih metod zbiranja podatkov pridobila, lahko glavno tezo magistrske naloge: *Spoj dveh organizacijskih kultur ob prevzemu nekega podjetja vpliva na oblikovanje nove organizacijske kulture in na zadovoljstvo zaposlenih* potrdim.

Na podlagi napisane analize bom podala nekaj predlogov, ki so namenjeni predvsem managementu švedskega podjetja. Zadnje informacije s Švedske sicer niso ravno vzpodbudne za tamkajšnje zaposlene, saj je bila v začetku meseca julija sprejeta odločitev o selitvi celotne proizvodnje iz tovarne v Vari na Švedskem v Gorenjeve proizvodne obrate v Velenju. Selitev bo izvedena v naslednjem letu 2013. V Vari bodo ostali oddelki za razvoj in upravljanje blagovne znamke Asko ter marketing. S tem bo zaposlitev izgubilo približno 450 zaposlenih in švedska javnost je selitvi proizvodnje zelo nenaklonjena.

Glede na to, da je za managementom na Švedskem naporno obdobje pogajanj s sindikati in da je trenutno stanje med zaposlenimi zaradi tega bolj napeto, predlagam, da si management pripravi načrt, kako bo zaposlene kljub slabim napovedim zadržalo v podjetju do zaprtja proizvodnje. V takih primerih namreč velikokrat pride do predčasnih prekinitev delovnih razmerij s strani zaposlenih ali absentizma.

Predlagam, da se zaposlenim predstavi nove, kratkoročne cilje, ki jih je potrebno doseči za uspešnost podjetja. Zaposlene je potrebno spodbuditi, da sodelujejo pri oblikovanju ciljev, kar bi omogočilo, da bi bili morda podjetju bolj predani in bi v njem počakali do selitve proizvodnje. Pomembno je tudi, da podjetje ohranja pozitivne lastnosti svoje organizacijske kulture in motivira svoje zaposlene. Zaposleni bi se tako počutili pomembnejše in bi si še bolj prizadevali za doseg ciljev.

Predlagam, da se vzpostavi dober sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, da jih bo spodbujal k doseganju visokih rezultatov. Nagrajevati je potrebno kvalitetno in dosledno opravljeno delo, saj bodo zaposleni tako še v večji meri sprejeli sistem kontroliranja za lastno usmerjanje svojih delovnih nalog. Vodje se morajo zavedati, da je zaposlene za vsako dobro opravljeno delo potrebno pohvaliti, ker tako dobijo potrditev, da delajo prav. Zaposleni morajo dobiti občutek pomembnosti, zato je toliko bolj pomembno, da se jih za uspešne rezultate nagrajuje (ne samo z denarjem), ampak predvsem z dejanji (pohvala, spodbuda), ker se tako povečuje motivacija za delo.

Glede na to, da so zaposleni zelo nezadovoljni s komuniciranjem v podjetju, predlagam, da vodstvo podjetja in neposredno nadrejeni vodje temu namenijo dodaten poudarek. Menim, da bi se mogli vodje oddelkov s svojimi podrejenimi pogosteje pogovarjati o njihovem delu in rezultatih oziroma jim biti na razpolago ob morebitnih težavah. Prav tako bi bilo dobro, če bi v podjetju poudarili skupne uspehe ali neuspehe, ker je to način, da se zaposleni učijo drug od drugega.

SKLEP

Prezem in integracija sta za zaposlene zelo stresen dejavnik, ki lahko ob neustrezni izpeljavi vodi do neuspeha in celo uniči podjetje, ki se je prevzema lotilo. To so potrdile tudi številne raziskave, ki so bile narejene v ta namen. V teoretičnem delu naloge smo navedli nekaj raziskav, ki potrjujejo, da je ravno področje integracije najbolj kritičen del procesa prevzema. To je področje, kjer imajo zaposleni, ki v integraciji sodelujejo, največjo vlogo. Mnogi prevzemi namreč ne uspejo zaradi zanemarjanja človeškega faktorja, predvsem pa ključnih zaposlenih in organizacijske kulture v tem procesu.

Z razvojem posameznih ravni organizacijske kulture se ukvrja čedalje več podjetij. V svoje predstavitve zapisujejo vizijo, poslanstvo, vrednote in strategijo podjetja. Vprašanje pa je, ali to počnejo, ker se pridružujejo večini bolj razvijajočega podjetništva, ali pa se resnično zavedajo pomena organizacijske kulture in imajo razloge za to, da se organizacijske kulture lotevajo resno in načrtno.

V magistrski nalogi sem analizirala spremembo organizacijske kulture, ki je bila posledica spoja dveh organizacijskih kultur zaradi prevzema švedskega podjetja Asko Appliances AB. Prav tako sem ugotavljala zadovoljstvo zaposlenih po prevzemu. Organizacijska kultura, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih so medsebojno povezani. Organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, le-to vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu odraža v zadovoljstvu zaposlenih.

Na začetku analize sem si zastavila štiri raziskovalna vprašanja, na katera sem analizo odgovarjala. Ugotovila sem, da prvo raziskovalno vprašanje *R1: Ali se po prevzemu podjetja oblikuje nova organizacijska kultura?* drži. Drugo raziskovalno vprašanje *R2: Ali se je z novo organizacijsko kulturo spremenilo tudi zadovoljstvo zaposlenih?* delno drži. Tretje raziskovalno vprašanje *R3: Ali se je spoj organizacijskih kultur drugače odrazil na zadovoljstvu glede na zaposlene v pisarnah in zaposlene v proizvodnji?* delno drži in četrto raziskovalno vprašanje *R4: Se zadovoljstvo zaposlenih razlikuje znotraj oddelkov?* drži. V analitičnem delu je odgovor na vsako raziskovalno vprašanje podrobneje razložen.

Poleg raziskovalnih vprašanj sem postavila tudi dve hipotezi. Na podlagi ugotovitev in predhodno zapisanih rezultatov sem hipotezo *H₁: Ob spoju dveh organizacijskih kultur se oblikuje nova organizacijska kultura* potrdila, saj se je po prevzemu v podjetju oblikovala nova organizacijska kultura, ki je kombinacija kulture trga in kulture hierarhije.

Na osnovi rezultatov kvantitativne raziskave in neformalnih pogovorov z zaposlenimi sem drugo hipotezo *H₂: Oblikovanje nove organizacijske kulture vpliva na zadovoljstvo zaposlenih* delno potrdila, saj po prevzemu v podjetju ni prišlo do vpliva na splošno (celotno) zadovoljstvo zaposlenih, ampak le do sprememb v posameznih dejavnikih zadovoljstva.

Z odgovori na raziskovalna vprašanja in na podlagi obeh hipotez, lahko glavno tezo magistrske naloge: *Spoj dveh organizacijskih kultur ob prevzemu nekega podjetja vpliva na oblikovanje nove organizacijske kulture in na zadovoljstvo zaposlenih* potrdimo. Vpliv pa je odvisen od novo nastale organizacijske kulture, v kateri se bodo zaposleni dobro ali slabo počutili. Če bo organizacijska kultura dobra, potem bo tudi njen vpliv na zadovoljstvo pozitiven. V kolikor pa bi zaposleni v podjetju imeli zelo slabo organizacijsko kulturo, v kateri ne bi mogli delovati, bi bilo njihovo nezadovoljstvo visoko in s tem bi lahko pripisali negativen vpliv organizacijske kulture.

Ob zaključku bi rada predstavila videnja za morebitne nadaljnje raziskave. Smotrno bi bilo morda raziskati, kako določen tip organizacijske kulture vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. S korelacijskimi matrikami bi lahko preverili vpliv posameznih trditev v vsakem tipu organizacijske kulture na dejavnike zadovoljstva. To bi sicer v osnovi preseglo cilj magistrske naloge, vendar bi pa vodstvu podjetja morda pomagalo pri tem, da bi ustrezno vplivalo pri oblikovanju organizacijske kulture in se pravočasno odločilo, katero organizacijsko kulturo je smotrno razvijati.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, J. N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior (3rd Edition)*. Cincinnati: South - Western College Publishing.
2. Appelbaum, S. H. et al. (2003). The early retirement incentive program: a downsizing strategy. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 22-35.
3. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice (4th Edition)*. London: Kogan Page.
4. Belbin, M. (1996). *The Coming Shape of Organisations*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
5. Black, J. S. (1988). Work role Transitions, A study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
6. Black, J. S. (1990). Locus of Control, Social Support, Stress, and Adjustment in International Assignments. *Asia - Pacific Journal of Management*. 7(1), 1-29.
7. Blake, R. R., & Mouton, S. J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
8. Brown, D. A. (1995). *Organisational Culture*. Nottingham: School of Management & Finance, University of Nottingham.
9. Büssing, A. (1998). *Motivation and Satisfaction*. The Handbook of Human Resource Management. London: Thomas Business press.
10. Cameron, S. K., & Quinn, E. R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
11. Carleton, J. R. (2004). *Achieving Post - merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due Dilligence, Assessment and Integration*. San Francisco: Pfeiffer.
12. Cartwright, S., & Cooper, C. (1995). Organizational Marriage: »Hard« versus »Soft« Issues? *Personnel Review*, 24(3), 32-42.
13. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Daft, L. R. (2003). *Organization Theory and Design*. Edition Cincinnati: South Western College Publishing.
15. Deal, E. T., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Group.

16. Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2004). *Brez organizacijskega učenja ni odličnosti: informacijsko tehnologijo znajo izkoristiti podjetja, ki se hitro učijo*. Ljubljana: Manager.
17. Frost, J. P. (1985). *Organizational culture*. California: Sage publications.
18. George, M., & Jones, R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison - Wesley Publishing Company.
19. Gertsen, C., Soderberg, M. & Torp, M. (1998). *Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions. Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin: Walter de Gruyter.
20. Gorenje nadaljuje s prestrukturiranjem švedske družbe Asko. Najdeno 28. junija 2012 na spletnem naslovu www.gorenjegroup.com/si/za_medije/sporocila_za_javnost?aid=3457
21. Gorenje prevzelo švedski Asko. Najdeno dne 1. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.times.si/slovenija/gorenje-prevzelo-svedski-asko--120829b348.html>
22. Gruban, B. (10.5.2008). Interna glasila: od trobil vodstev do ustvarjanja strateških pomenov za zaposlene? Najdeno 18. januarja 2012 na spletnem naslovu www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interna-glasila/
23. Habeck, M. M., Kröger, F., & Träm, R. M. (2000). *Čas združitev - sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
24. Harding, D. & Rouse, T. (2007). Human Due Diligence. *Harvard Business Review*, 85(4), 124-131.
25. Harper, S., & White, S. (2004). *Cultural Due Dilligence Protocols*. France: Insead, Fointainbleau.
26. Harrison, R. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
27. Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind (2nd Edition)*. New York: McGraw - Hill.
28. Javno obvestilo o prevzemu družbe Asko. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi_z_investitorji/javno-obvestilo-o-prevzemu-druzbe-asko
29. Kasper, H. (1987). *Organizations - Culture*. Wien: Service.
30. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.

31. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
33. Kay, T. I., & Shelton, M. (2000). *The people problem in mergers*. New York: McKinsey&Co.
34. Kejžar, I. (1998). Industrijski odnosi in komuniciranje. *Članek iz revije Industrijska demokracija*, 2 (11), 10-12.
35. Kotter, P. J., & Heskett, L. J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
36. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, založba Iskra.
41. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Mihalič, R. (2007). Razvijte spodbudno podjetniško kulturo in klimo. *Podjetnik*, 17 (1), 46-49.
43. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
44. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
45. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, 5 (1), 3-6.
46. Možina, S. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
47. Nahvandi, A., & Malekzadeh, R. A. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisition. *Missipy State: Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
48. *Naslednje leto selitev Askove proizvodnje iz Švedske v Velenje*. Najdeno 6. julija 2012 na spletnem naslovu www.gorenjegroup.com/si/za_medije/sporocila_za_javnost?aid=3480
49. Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw – Hill.

50. Nies, M. C. (1999). *Planning the Perfect Merger*. Strategic Communication Management. Chicago: Melcrum Publishing Ltd.
51. Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
52. *OECD - Better Life Index*. Najdeno dne 10. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/>
53. Pirc, A. S. (2001). *Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem*. Kranj: Organizacija.
54. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2005, 14. november). Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. *Časnik Finance*, 85-107.
55. Prašnikar, J., Pahor, M., & Vidmar, S. Jasna (2008). Are national cultures still important in international business? Russia, Serbia and Slovenia in comparison. *Original scientific paper UDC*, vol. 13, 1-26.
56. *Prevzem švedskega Aska*. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042381265
57. *Prevzem Aska negativno vplival na Gorenjevo poslovanje - časnik Finance*. Najdeno 25. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.finance.si/324771/Prevzem_Aska_negativno_vplival_na_Gorenjevo_poslovanje
58. Primožič, M. (1999). *Pridružitvene aktivnosti podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Rant, M. (2001). *Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Robbins, S. (1989). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice - Hall.
61. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije (2. izdaja)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Schein, H. E. (1985). *Organizational Culture and Leadership (1st Edition)*. San Francisco: Jossey Bass Inc.

65. Schein, H. E. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd Edition)*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
66. Schein, H. E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
67. Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd Edition)*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
68. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
69. Skočir, N. (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, 1097-1104.
70. Steffen, J. (1999). *The Value of Maintaining Value. Strategic Communication Management*. Chicago: Melcrum Publishing, Ltd.
71. Sweeney, D. P., & McFarlin, B. D. (2002). *Organizational Behavior. Solutions for Management*. Boston: McGraw – Hill.
72. Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
73. Tavčar, M. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa (II. predelana izdaja)*. Koper: Visoka šola za management.
74. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
75. Tavčar, R., & Videčnik, M. (2008). *Zadovoljstvo zaposlenih tokrat brez številok*. GfK. Najdeno dne 15. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/files/hrm2004_tavcar.ppt
76. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
77. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
78. Turk, D. (2005, 30. marec). *Osemurni delovnik tudi pri nas čedalje redkejši*. *Finance*. Najdeno 15. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/116105>
79. Ulijn, J., Duijsters, S. R. & Remer, S. (2003). *Culture and its perception in strategic alliances, does it affect the performance?* Eindhoven: Technische Universitet.
80. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
81. Yin, K. R. (2005). *Case study research*. London: Sage.

82. Ylikännö, M. (2010). Employees' Satisfaction with the Balance Between Work and Leisure in Finland, Sweden, Norway and Denmark - Time Use Perspective. *Research on Finnish Society*. 3(2010), 43-52.
83. Weber, A. R., & Camerer, F. C. (2003). *Cultural Conflict and Merger Failure: An experimental approach*. Management Science.
84. Whalen, T. P. (2001). *How Communication Drives Merger Success*. San Francisco: IABC.
85. Zagoršek, H. (2004). Vpliv nacionalne kulture na vodenje: Študija v šestih državah. *No. 154*, 1-26.
86. *Zgodovina podjetja Asko Appliances AB*. Najdeno 28. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.asko.com/about-asko/the_asko_story/
87. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 3(10), 3-7.
88. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Prikaz podjetja Asko skozi čas in organizacijska struktura podjetja.....	6
Priloga 3: Organizacijska kultura - prikaz rezultatov v tabelah.....	7
Priloga 4: Zadovoljstvo zaposlenih - prikaz rezultatov v tabelah.....	11

Priloga 1 - Vprašalnik

Spoštovani,

Moje ime je Maja Lušina in prihajam iz Slovenije. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. Naslov mojega magistrskega dela se glasi: Spojitev različnih organizacijskih kultur in zadovoljstvo zaposlenih: primer izbranega podjetja. Zelo bi bila hvaležna, če bi si vzeli 15 minut vašega časa in rešili vprašalnik, ki je v celotni anonimen. Rezultati bodo prikazani skupinsko in uporabljeni v moje raziskovalne namene ter za smernice vodstvu podjetja.

Maja Lušina

1. OCAI je vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture v podjetju. Pri vsaki trditvi ocenjujete stanje **pred** in **po** prevzemu Aska s strani Gorenja. Oceno podajte na podlagi lestvice: 5 - *Popolnoma se strinjam*, 4 - *Strinjam se*, 3 - *Se niti strinjam niti se ne strinjam*, 2 - *Ne strinjam se* in 1 - *Popolnoma se ne strinjam*.

1. sklop GLAVNE ZANČILNOSTI	PRED prevzemom	PO prevzemu
<i>Podjetje je zelo prijazno zaposlenim. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljeni zelo veliko tvegati.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>V podjetju so važni doseženi rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Podjetje ima zelo jasno hierarhično strukturo in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

2. sklop - STILI VODENJA	PRED prevzemom	PO prevzemu
<i>Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Vodstvo je nagnjeno k koordiniranju, organiziranju in učinkovitemu poteku dela.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

3. sklop - SISTEM RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI	PRED prevzemom	PO prevzemu
<i>Vodstvo podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Vodstvo podpira tveganje, inovativnost, izvirnost in dopušča svobodno razmišljanje.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakuje doseganje visokih ciljev.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Vodstvo strmi predvsem k odnosom brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, ustreznosti delovnega mesta in so zadovoljni z obstoječim.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

4. sklop - »LEPILO« ORGANIZACIJE	PRED prevzemom	PO prevzemu
<i>Kar organizacijo drži skupaj je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Organizacijo drži skupaj inovativnost in nenehni napredek. Poudarek je predvsem "bit ina vrhu".</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate nav sak način.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Organizacijo držijo skupaj predvsem formalna pravila in politika podjetja. V organizaciji se izogibamo nepredvidljivim stvarim.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

5. sklop - STRATEŠKI POUKAREK	PRED prevzemom	PO prevzemu
<i>Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar se ceni.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Organizacija želi predvsem stabilnost in trajnost. Učinkovitost, kontrolo in izogibanje nepredvidljivim stvarim štejejo za pomembno.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

6. sklop - KRITERIJI USPEHA	PRED prevzemom	PO prevzemu
<i>Za organizacijo pomeni uspeh neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosegati predanost zaposlenih. Smatra, da je podjetje uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Za organizacijo je uspeh, č ena trgu ponuja vedno nove in unikatne proizvode, da z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in biti boljši od svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški.</i>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

2. Vprašalnik o zadovoljstvu na delovnem mestu - Oceno podajte na podlagi lestvice: 5 - Popolnoma se strinjam, 4 - Strinjam se, 3 - Se niti strinjam niti se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se in 1 - Popolnoma se ne strinjam.

DELO	<i>Zadovoljen/a sem s svojim delom v tem podjetju.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Počutim se odgovornega za kakovostno opravljanje svojih nalog na delovnem mestu.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Naš nadrejeni cenijo uspešno opravljeno delo in dobre delovne rezultate rad/a pohvali.</i>	5 4 3 2 1
VODSTVO ORGANIZACIJE	<i>Zadovoljen/a sem z vodstvom našega podjetja in verjamem v njihove sposobnosti.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Pravočasno sem obveščen/a o vseh informacijah in odločitvah vodstva, ki vplivajo na moje delo.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Mislím, da se vodstvo našega podjetja zelo trudi, da bi naše podjetje bilo še bolj uspešno in konkurenčno.</i>	5 4 3 2 1
SODELAVCI	<i>Vesel/a sem, da sem zaposlena v podjetju, kjer si zaupamo in po potrebi pomagamo med seboj.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Zadovoljen/a sem s svojimi sodelavci in brez zadržkov delim svoje mnenje in težave z njimi, ker vem, da ne bodo govorili za mojim hrbtom.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Novozaposleni so vedno dobrodošli v našem delovnem timu, četudi prihajajo iz druge države, imajo drugačno kulturo ali religijo.</i>	5 4 3 2 1

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

NEPOSREDNO NADREJENI	<i>Vodja me spodbuja k samostojnosti pri delu in mi daje občutek večje odgovornosti, kar povečuje mojo samozavest.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Z neposredno nadrejenim vodjo imam vedno sproščen pogovor in zadovoljen/a sem, ker mi je vedno na voljo za dodatne informacije in pojasnila.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Zadovoljen/a sem s svojim neposredno nadrejenim, saj lahko z njim/njo diskutiram o rezultatih svojega dela in sem pravočasno obveščen/a o vseh novostih, ki se tičejo mojega delovnega mesta.</i>	5 4 3 2 1
MOŽNOST NAPREDOVANJA	<i>V našem podjetju najboljši zaposleni zasedajo najboljša delovna mesta in med nami ni rivalstva.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Vsi zaposleni imamo enake možnosti za napredovanje.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Kriteriji za napredovanje so znani vsem zaposlenim.</i>	5 4 3 2 1
PLAČA	<i>Imam plačo, ki je primerna za mojo izobrazbo in je enakovredna ravni plač na trgu.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Zadovoljen/a sem s svojo plačo, saj lahko z njo dostojno in dobro živim.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Tisti, ki so bolj obremenjeni s svojim delom na delovnem mestu, so tudi ustrezno stimulirani.</i>	5 4 3 2 1
DELOVNI POGOJI	<i>Moje delovno okolje je dobro: imam dovolj dnevne svetlobe, ni hrupa, temperatura je primerna.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Mislim, da imam dovolj odmorov med delovnim časom, tako da se lahko sprostim in neformalno družim s svojimi sodelavci.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Na delovnem mestu ne čutim nobenega psihološkega pritiska in lahko normalno delam v sproščenem delovnem okolju.</i>	5 4 3 2 1
MOŽNOST ZA IZOBRAŽEVANJE	<i>Imamo dober sistem poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Novo pridobljena znanja vedno uporabim v praksi.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Zaposleni se zavedamo, da odprta izmenjava mnenj in delitev znanja ne prispeva le k uspešnosti podjetja, ampak pripomore tudi k naši osebni rasti in razvoju.</i>	5 4 3 2 1
	<i>V našem podjetju delajo samo tisti zaposleni, ki so kvalificirani za svoje delovno mesto.</i>	5 4 3 2 1

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

STALNOST ZAPOSLOTITVE	<i>Zaposlitev v našem podjetju je zagotovljena in varna.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Ker imam delo za nedoločen čas, brez sramu in pomislekov prispevam predloge za izboljšavo delovnega procesa.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Zadovoljen/a sem, da imam stalno zaposlitev, zato pa se še toliko bolj trudim in trdo delam, da bi bilo naše podjetje uspešnejše.</i>	5 4 3 2 1
DELOVNI ČAS	<i>Zadovoljen/a sem s svojim delovnim časom, saj imam dovolj časa tudi zase in za svojo družino.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Na delovnem mestu sem kreativen/a, saj sem za svoje dodatne ure plačana. Ni mi odveč, če moram kakšen dan ostati dlje na delovnem mestu.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Bil/a bi še bolj zadovoljen/a, če bi bil moj delovni čas fleksibilen.</i>	5 4 3 2 1
KOMUNICIRANJE	<i>Zadovoljen/a sem, da naša organizacijska struktura ni ovira za dobro komunikacijo z nadrejenim.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Menim, da je vzdušje v našem podjetju prijetno in da so odnosi med zaposlenimi dobri.</i>	5 4 3 2 1
	<i>Z ostalimi sodelavci se dobro razumem in imam spoštljiv odnos.</i>	5 4 3 2 1

3. Demografski podatki - ustrezno obkrožite.

1. Spol

- moški M
- ženski Ž

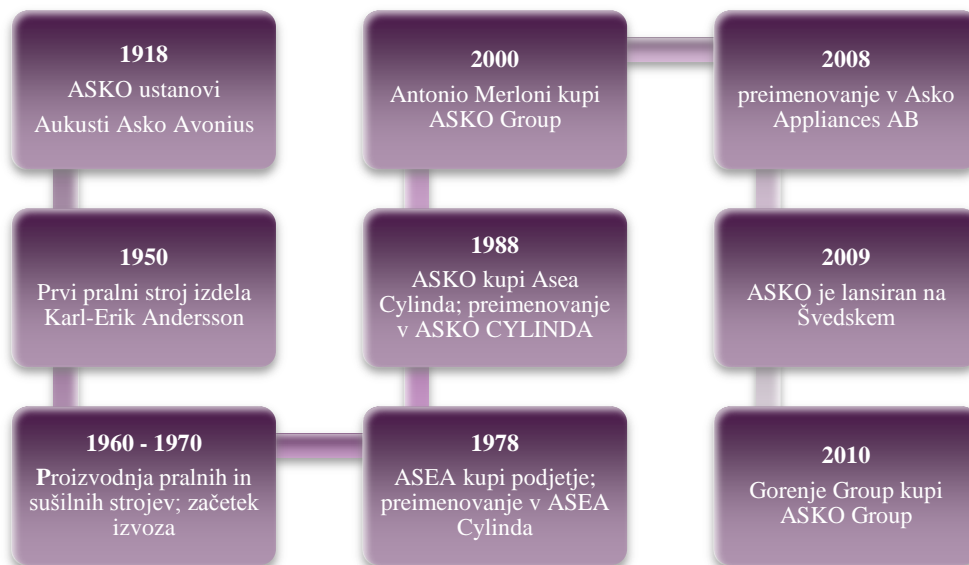
2. Starost

- 20 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 let in več

3. Koliko let ste zaposleni v podjetju Asko?

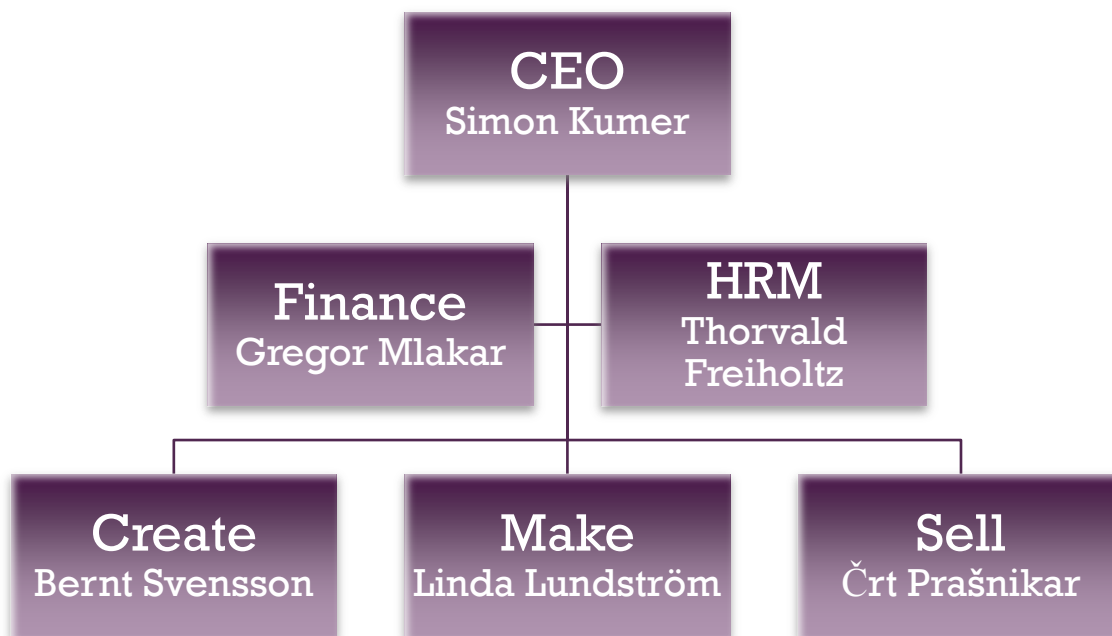
- 0 – 5 let
- 6 – 10 let
- več kot 10 let

Slika 1: Prikaz podjetja Asko skozi čas



Vir: Zgodovina podjetja Asko, 2012.

Slika 2: Organizacijska struktura v podjetju



Vir: Asko Appliances (2011). Organizacijska struktura podjetja po prevzemu (interno gradivo). Vara: Asko Appliances AB

Priloga 3

Tabela 1: Prikaz rezultatov ankete za organizacijsko kulturo - vseh 6 sklopov

Vseh 6 sklopov pred in po prevzemu		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Vsi sklopi A (klan)	Pred	380	3,0132	,57248	,02937
	Po	380	2,3759	,56905	,02919
Vsi sklopi B (ad hoc)	Pred	380	2,8162	,71417	,03664
	Po	380	2,4882	,62859	,03225
Vsi sklopi C (trg)	Pred	380	2,3605	,54266	,02784
	Po	380	3,3057	,57827	,02966
Vsi sklopi D (hierarhija)	Pred	380	2,5360	,68265	,03502
	Po	380	3,2886	,44407	,02278

Tabela 2: Prikaz rezultatov ankete za organizacijsko kulturo - 1. sklop

Sklop 1: Glavne značilnosti		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Sklop 1: Glavne značilnosti trditve A (klan)	Pred	380	3,30	1,038	,053
	Po	380	2,28	,891	,046
Sklop 1: Glavne značilnosti trditve B (ad hoc)	Pred	380	2,68	,992	,051
	Po	380	2,37	,906	,046
Sklop 1: Glavne značilnosti trditve C (trg)	Pred	380	2,41	,856	,044
	Po	380	3,31	,932	,048
Sklop 1: Glavne značilnosti trditve D (hierarhija)	Pred	380	2,42	,864	,044
	Po	380	3,29	,846	,043

Tabela 3: Prikaz rezultatov ankete za organizacijsko kulturo - 2. sklop

Sklop 2: Stili vodenja		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Sklop 2: Stili vodenja trditve A (klan)	Pred	380	2,72	,828	,042
	Po	380	2,35	,796	,041
Sklop 2: Stili vodenja trditve B (ad hoc)	Pred	380	2,53	,997	,051
	Po	380	2,37	,948	,049
Sklop 2: Stili vodenja trditve C (trg)	Pred	380	2,37	,756	,039
	Po	380	3,17	,880	,045
Sklop 2: Stili vodenja trditve D (hierarhija)	Pred	380	2,34	,862	,044
	Po	380	3,23	,930	,048

Tabela 4: Prikaz rezultatov ankete za organizacijsko kulturo - 3. sklop

Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi trditve A (klan)	Pred	380	2,84	,884	,045
	Po	380	2,35	,770	,040
Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi trditve B (ad hoc)	Pred	380	2,69	,992	,051
	Po	380	2,48	,836	,043
Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi trditve C (trg)	Pred	380	2,12	,767	,039
	Po	380	3,26	,886	,045
Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi trditve D (hierarhija)	Pred	380	2,46	1,056	,054
	Po	380	3,19	,880	,045

Tabela 5: Prikaz rezultatov ankete za organizacijsko kulturo - 4. sklop

Sklop 4: Lepilo organizacije		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Sklop 4: Lepilo organizacije trditve A (klan)	Pred	380	3,21	,942	,048
	Po	380	2,38	,795	,041
Sklop 4: Lepilo organizacije trditve B (ad hoc)	Pred	380	3,09	1,128	,058
	Po	380	2,72	1,002	,051
Sklop 4: Lepilo organizacije trditve C (trg)	Pred	380	2,22	,886	,045
	Po	380	3,27	,921	,047
Sklop 4: Lepilo organizacije trditve D (hierarhija)	Pred	380	2,60	,960	,049
	Po	380	3,30	,775	,040

Tabela 6: Prikaz rezultatov ankete za organizacijsko kulturo - 5. sklop

Sklop 5: Strateški poudarek		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Sklop 5: Strateški poudarek trditve A (klan)	Pred	380	2,94	,803	,041
	Po	380	2,50	,784	,040
Sklop 5: Strateški poudarek trditve B (ad hoc)	Pred	380	2,77	,919	,047
	Po	380	2,36	,907	,047
Sklop 5: Strateški poudarek trditve C (trg)	Pred	380	2,48	,989	,051
	Po	380	3,41	,977	,050
Sklop 5: Strateški poudarek trditve D (hierarhija)	Pred	380	2,75	1,212	,062
	Po	380	3,39	,884	,045

Tabela 7: Prikaz rezultatov ankete za organizacijsko kulturo - 6. sklop

Sklop 6: Kriteriji uspeha		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
Sklop 6: Kriteriji uspeha trditve A (klan)	Pred	380	3,06	,780	,040
	Po	380	2,39	,810	,042
Sklop 6: Kriteriji uspeha trditve B (ad hoc)	Pred	380	3,15	1,042	,053
	Po	380	2,62	1,082	,056
Sklop 6: Kriteriji uspeha trditve C (trg)	Pred	380	2,57	,957	,049
	Po	380	3,42	,920	,047
Sklop 6: Kriteriji uspeha trditve D (hierarhija)	Pred	380	2,63	1,085	,056
	Po	380	3,33	,950	,049

Tabela 8: Prikaz rezultatov ankete o zadovoljstvu zaposlenih glede na oddelek

Dejavniki zadovoljstva	ODDELEK	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka povprečja
Delo	MAKE	52	2,2372	,76792	,10649
	MARKETING	9	2,0370	,65499	,21833
	CREATE	25	2,5867	,69575	,13915
	HRM	3	2,0000	,57735	,33333
	FINANCE	8	1,9583	1,03030	,36426
	PROIZVODNJA	283	2,4346	,80675	,04796
Vodstvo organizacije	MAKE	52	2,5577	,57060	,07913
	MARKETING	9	2,6667	,68718	,22906
	CREATE	25	2,9067	,64922	,12984
	HRM	3	2,6667	1,15470	,66667
	FINANCE	8	2,3333	,61721	,21822
	PROIZVODNJA	283	2,9918	,59045	,03510
Sodelavci	MAKE	52	3,3846	,53783	,07458
	MARKETING	9	3,2593	,36430	,12143
	CREATE	25	3,4400	,61403	,12281
	HRM	3	3,0000	,57735	,33333
	FINANCE	8	3,4167	,55635	,19670
	PROIZVODNJA	283	3,2780	,74620	,04436
Neposredno nadrejeni	MAKE	52	2,2436	,92676	,12852
	MARKETING	9	2,5185	,58002	,19334
	CREATE	25	3,1200	,54331	,10866
	HRM	3	3,2222	,50918	,29397
	FINANCE	8	1,9167	,49602	,17537
	PROIZVODNJA	283	2,6926	,76680	,04558

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Plača	MAKE	52	3,7885	,62284	,08637
	MARKETING	9	3,7037	,91961	,30654
	CREATE	25	3,8533	,78811	,15762
	HRM	3	4,2222	,19245	,11111
	FINANCE	8	3,0833	1,01965	,36050
	PROIZVODNJA	283	3,5748	,69062	,04105
Delovni pogoji	MAKE	52	3,0513	,52553	,07288
	MARKETING	9	2,7407	,46481	,15494
	CREATE	25	2,9733	,63770	,12754
	HRM	3	2,6667	,57735	,33333
	FINANCE	8	3,3333	,79682	,28172
	PROIZVODNJA	283	2,8398	,75810	,04506
Možnost za izobraževanje	MAKE	52	2,7692	,66842	,09269
	MARKETING	9	2,5185	,98758	,32919
	CREATE	25	2,8667	,73283	,14657
	HRM	3	2,5556	,50918	,29397
	FINANCE	8	2,7500	,83095	,29378
	PROIZVODNJA	283	2,7880	,71501	,04250
Stalnost zaposlitve	MAKE	52	2,1410	,31204	,04327
	MARKETING	9	2,1852	,58002	,19334
	CREATE	25	2,3067	,40734	,08147
	HRM	3	2,0000	,00000	,00000
	FINANCE	8	1,9583	,21362	,07553
	PROIZVODNJA	283	2,0671	,54052	,03213

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Delovni čas	MAKE	52	2,6154	,50868	,07054
	MARKETING	9	2,7778	,50000	,16667
	CREATE	25	3,0400	,36413	,07283
	HRM	3	3,0000	,57735	,33333
	FINANCE	8	2,5417	,64087	,22658
	PROIZVODNJA	283	2,7939	,55252	,03284
Komuniciranje	MAKE	52	1,8333	,80169	,11117
	MARKETING	9	1,9630	,35136	,11712
	CREATE	25	1,9867	,58910	,11782
	HRM	3	2,0000	,57735	,33333
	FINANCE	8	1,6667	,66667	,23570
	PROIZVODNJA	283	2,0931	,71925	,04275

Tabela 9: Prikaz dejavnikov zadovoljstva in povprečne ocene trditev, ki sestavljajo posamezen dejavnik.

	N	Povprečje	Std. napaka	Std. odklon
<i>Zadovoljen/a sem s svojim delom v tem podjetju.</i>	380	2,27	,050	,984
<i>Počutim se odgovornega za kakovostno opravljanje svojih nalog na delovnem mestu.</i>	380	2,43	,052	1,014
<i>Naš nadrejeni ceni uspešno opravljeno delo in dobre delovne rezultate rad/a pohvali.</i>	380	2,48	,050	,981
<i>Zadovoljen/a sem z vodstvom našega podjetja in verjamem v njihove sposobnosti.</i>	380	2,56	,051	,998
<i>Pravočasno sem obveščen/a o vseh informacijah in odločitvah vodstva, ki vplivajo na moje delo.</i>	380	2,72	,051	,997
<i>Mislím, da se vodstvo našega podjetja zelo trudi, da bi naše podjetje bilo še bolj uspešno in konkurenčno.</i>	380	3,43	,047	,914

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<i>Vesel/a sem, da sem zaposlena v podjetju, kjer si zaupamo in po potrebi pomagamo med seboj.</i>	380	3,45	,059	1,156
<i>Zadovoljen/a sem s svojimi sodelavci in brez zadržkov delim svoje mnenje in težave z njimi, ker vem, da ne bodo govorili za mojim hrbtom.</i>	380	3,68	,049	,961
<i>Novozaposleni so vedno dobrodošli v našem delovnem timu, četudi prihajajo iz druge države, imajo drugačno kulturo ali religijo.</i>	380	2,77	,053	1,031
<i>Vodja me spodbuja k samostojnosti pri delu in mi daje občutek večje odgovornosti, kar povečuje mojo samozavest.</i>	380	2,65	,052	1,013
<i>Z neposredno nadrejenim vodjo imam vedno sproščen pogovor in zadovoljen/a sem, ker mi je vedno na voljo za dodatne informacije in pojasnila.</i>	380	2,55	,056	1,085
<i>Zadovoljen/a sem s svojim neposredno nadrejenim, saj lahko z njim/njo diskutiram o rezultatih svojega dela in sem pravočasno obveščen/a o vseh novostih, ki se tičejo mojega delovnega mesta.</i>	380	2,73	,055	1,078
<i>V našem podjetju najboljši zaposleni zasedajo najboljša delovna mesta in med nami ni rivalstva.</i>	380	1,71	,044	,856
<i>Vsi zaposleni imamo enake možnosti za napredovanje.</i>	380	2,15	,053	1,036
<i>Kriteriji za napredovanje so znani vsem zaposlenim.</i>	380	2,81	,057	1,112
<i>Imam plačo, ki je primerna za mojo izobrazbo in je enakovredna ravni plač na trgu.</i>	380	3,19	,049	,959
<i>Zadovoljen/a sem s svojo plačo, saj lahko z njo dostojno in dobro živim.</i>	380	3,90	,056	1,088
<i>Tisti, ki so bolj obremenjeni s svojim delom na delovnem mestu, so tudi ustrezno stimulirani.</i>	380	3,77	,054	1,046
<i>Moje delovno okolje je dobro: imam dovolj dnevne svetlobe, ni hrupa, temperatura je primerna.</i>	380	2,93	,051	,986
<i>Mislim, da imam dovolj odmorov med delovnim časom, tako da se lahko sprostim in neformalno družim s svojimi sodelavci.</i>	380	3,16	,054	1,045
<i>Na delovnem mestu ne čutim nobenega psihološkega pritiska in lahko normalno delam v sproščnem delovnem okolju.</i>	380	2,57	,054	1,044

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<i>Imamo dober sistem poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Novo pridobljena znanja vedno uporabim v praksi.</i>	380	2,64	,061	1,186
<i>Zaposleni se zavedamo, da odprta izmenjava mnenj in delitev znanja ne prispeva le k uspešnosti podjetja, ampak pripomore tudi k naši osebni rasti in razvoju.</i>	380	2,95	,053	1,026
<i>V našem podjetju delajo samo tisti zaposleni, ki so kvalificirani za svoje delovno mesto.</i>	380	2,75	,053	1,024
<i>Zaposlitev v našem podjetju je zagotovljena in varna.</i>	380	1,67	,036	,707
<i>Ker imam delo za nedoločen čas, brez sramu in dodatnih pomislekov prispevam predloge za izboljšavo delovnega procesa.</i>	380	2,21	,051	1,004
<i>Zadovoljen/a sem, da imam stalno zaposlitev, zato pa se še toliko bolj trudim in trdo delam, da bi bilo naše podjetje uspešnejše.</i>	380	2,39	,053	1,028
<i>Zadovoljen/a sem s svojim delovnim časom, saj imam dovolj časa tudi zase in za svojo družino.</i>	380	2,67	,048	,927
<i>Na delovnem mestu sem kreativen/a, saj sem za svoje dodatne ure plačana. Ni mi odveč, če moram kakšen dan ostati dlje na delovnem mestu.</i>	380	2,79	,038	,737
<i>Bil/a bi še bolj zadovoljen/a, če bi bil moj delovni čas fleksibilen.</i>	380	2,89	,042	,819
<i>Zadovoljen/a sem, da naša organizacijska struktura ni ovira za dobro komunikacijo z nadrejenim.</i>	380	2,15	,043	,836
<i>Menim, da je vzdušje v našem podjetju prijetno in da so odnosi med zaposlenimi dobri.</i>	380	2,07	,044	,866
<i>Z ostalimi sodelavci se dobro razumem in imam spoštljiv odnos.</i>	380	1,89	,044	,863