

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA ORGANIZACIJSKIH VREDNOT PRI URESNIČEVANJU  
STRATEGIJ**

Ljubljana, 13. julij 2022

NIKA LIČEN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Ličen, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga organizacijskih vrednot pri uresničevanju strategij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

### IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13. julij 2022

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 VLOGA VREDNOT PRI URESNIČEVANJU STRATEŠKIH CILJEV V PODJETJU .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev vrednot .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Vloga vrednot v podjetju .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Organizacijska kultura in vrednote .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Razvijanje in uveljavljanje vrednot v podjetju .....</b>	<b>10</b>
1.4.1 Izbira vrednot podjetja .....	10
1.4.2 Komuniciranje vrednot .....	13
1.4.3 Spremljanje in spreminjanje vrednot v času .....	13
1.4.4 Osebnne delovne vrednote in vrednote vodij .....	17
1.4.5 Usklajenost organizacijskih in osebnih vrednot zaposlenih .....	18
<b>1.5 Vrednote v družinskih podjetjih .....</b>	<b>20</b>
<b>2 Vloga vrednot pri uresničevanju strategij .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Ovire pri uresničevanju strategij .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Vodenje z vrednotami .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Trajnostno naravnano poslovanje podjetij .....</b>	<b>29</b>
<b>3 RAZISKOVALNE UGOTOVITVE O VLOGI VREDNOT PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJ .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Slovenske študije o vlogi vrednot v podjetjih .....</b>	<b>37</b>
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI VREDNOT PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJ .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Raziskovalno vprašanje .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Raziskovalna metoda .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Izbor primerov .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4 Predstavitev izbranih podjetij .....</b>	<b>43</b>
4.4.1 Predstavitev podjetja Lumar .....	45
4.4.2 Predstavitev podjetja ZEUS, davki in računovodstvo, d. o. o. ....	46
<b>4.5 Izvedba intervjujev .....</b>	<b>47</b>
4.5.1 Izvedba intervjujev v podjetju Lumar .....	47

4.5.2	Izvedba intervjujev v podjetju ZEUS.....	48
<b>5</b>	<b>ANALIZA REZULTATOV .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Vrednote podjetja .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>Osebnostne vrednote pri delu .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3</b>	<b>Pomen vrednot lastnika oziroma direktorja na vrednote podjetja .....</b>	<b>54</b>
<b>5.4</b>	<b>Vrednote in strategija.....</b>	<b>56</b>
<b>5.5</b>	<b>Kako so vrednote v podjetju komunicirane .....</b>	<b>57</b>
<b>5.6</b>	<b>Usklajenost med vrednotami in sprejetimi odločitvami .....</b>	<b>59</b>
<b>5.7</b>	<b>Razlike v zakoreninjenosti vrednot med različnimi oddelki .....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Razprava .....</b>	<b>66</b>
<b>6.1</b>	<b>Omejitve raziskave .....</b>	<b>70</b>
<b>6.2</b>	<b>Priporočila za nadaljnje raziskave.....</b>	<b>71</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>72</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>74</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>83</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Hierarhija vrednotnega prostora: od posameznih vrednot, preko vrednostnih usmeritev do vrednostnih tipov in vrednostnih velekategorij .....	5
Tabela 2:	Prevladujoče vrednote v podjetjih .....	11
Tabela 3:	Vprašalniki za spremljanje delovnih vrednot.....	16
Tabela 4:	Sedem ravni zavedanja po Barrettu.....	19
Tabela 5:	Konstrukti, nastali kot odgovor na etične in moralne pomanjkljivosti pri voditeljih. ....	26
Tabela 6:	Lastnosti avtentičnega, etičnega in transformacijskega vodenja .....	28
Tabela 7:	Model različnih kombinacij vodenja.....	29
Tabela 8:	Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih .....	32
Tabela 9:	Slovenske študije o vlogi vrednot v podjetjih .....	37
Tabela 10:	Primerjava proučevanih podjetij .....	43
Tabela 11:	Organizacijske vrednote podjetja .....	49
Tabela 12:	Proces določanja vrednot podjetja.....	52
Tabela 13:	Osebnostne vrednote pri delu.....	54
Tabela 14:	Vpliv vrednot lastnika na vrednote podjetja .....	55
Tabela 15:	Usklajenost med vrednotami podjetja ter strategijo podjetja .....	57

Tabela 16: Komunikacija vrednot v podjetju .....	58
Tabela 17: Spremljanje in spodbujanje usklajenosti med vrednotami in odločanjem .....	60
Tabela 18: Ravnanje v pri vsakodnevnem delu ter postopanje v primerih dilem .....	62
Tabela 19: Razlike v zakoreninjenosti vrednot med različnimi oddelki .....	65

## KAZALO SLIK

Slika 1: Jedrne vrednote v podjetju .....	8
Slika 2: Trojni dobiček in trajnostna uspešnost.....	31
Slika 3: Časovnica intervjujev v podjetju LUMAR .....	47
Slika 4: Časovnica intervjujev v podjetju ZEUS.....	48

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za polstrukturiran intervju - vrhnji management .....	1
Priloga 2: Vprašanja za polstrukturiran intervju - srednji management.....	2
Priloga 3: Vprašanja za polstrukturiran intervju - zaposleni .....	3

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**ALD** – (angl. authentic leadership development); avtentično vodenje

**COO** – (angl. chief operating officer); glavni operativni direktor, poslovni direktor

**EVAT** – (špansko: La Escala de Valores hacia el Trabajo); lestvica delovnih vrednot

**EVT-R** – (portugalsko: Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho); revidirana lestvica delovnih vrednot

**GZS** – Gospodarska zbornica Slovenije

**MWVM** – (angl. The Munster Work Value Measure); Munsterjeva mera delovne vrednosti

**SWVI-R** – (angl. Super's Work Values Inventory-Revised); popis delovnih vrednot po Spuru

**WVal** – (angl. The Work Values Questionnaire); vprašalnik delovnih vrednot

**WVQ** – (angl. The Work Value Questionnaire); vprašalnik delovnih vrednot



## UVOD

Vrednote so temelji, ki posameznike, družbe in organizacije usmerjajo na poti do tistega, kar jim je v njihovem obstoju najpomembnejše. Vplivajo na sprejete odločitve, postavljene prioritete, na ravnanje v primeru velikih ali malih dilem ter nas povezujejo z ljudmi in organizacijami, ki te vrednote delijo. Prav zato lahko rečemo, da so vrednote v samem jedru vsega, kar nas vodi v našem obstoju (Heathfield, 2021).

Družbene spremembe zadnjih let omogočajo, da čedalje manj posameznikov zasleduje zgolj cilje svojega preživetja, temveč se usmerjajo tudi v samoaktualizacijo, delovanje v dobro skupnosti in ustvarjanje boljšega sveta za prihodnje generacije. Tudi zaradi tega je čedalje pomembnejše, da podobne cilje zasledujejo tudi podjetja, v katera so posamezniki vključeni kot zaposleni, kupci ali drugi deležniki. Tudi podjetja in druge združbe poleg poslovnih ciljev vse bolj zasledujejo takšne, ki so večji od njih samih in ki prav tako izvirajo (ali pa bi vsaj morali izvirati) iz njihovih organizacijskih vrednot. Tu vodstvo podjetja in ostali zaposleni prevzamejo nalogo, da podjetje vodijo po poti uresničevanja teh ciljev. Kot družba se namreč čedalje bolj zavedamo, da podjetje brez delovanja v dobro svojega naravnega in družbenega okolja ne more dolgoročno celostno poslovati. Vodstvo podjetja želi s poročanjem o družbeni odgovornosti v očeh javnosti povečati ugled legitimnosti podjetja, kot pravi teorija legitimnosti (Woodward, Edwards & Birkin, 1996), hkrati pa javnosti kažejo svoje pozitivne lastnosti, da bi lahko takšno podjetje bolj izstopalo in se ločilo od drugih podjetij ter tako maksimiralo lasten interes. V ta namen mora vodstvo podjetja ugotoviti, kdo so njihovi deležniki, da lahko nato bolj celostno ohranjajo dobre odnose z njimi in tako pridobijo njihovo podporo, kot pravi teorija deležnikov (Freeman, 1998). Tudi zato se čedalje več podjetij, tako v Sloveniji kot globalno, odločno podaja na pot trajnostno naravnega poslovanja.

Le redke spremembe se v podjetjih zgodijo čez noč in spremembe poslovnih modelov nikakor niso med njimi. V namen celostnega premika proti trajnostni strateški transformaciji podjetij je potrebno veliko analize poslovanja in poslovnega okolja, predvsem pa aktivne vključenosti vseh zaposlenih. Šele nato se z izbiro in kreacijo pravih trajnostnih strategij in vestnega, iskrenega ter potrpežljivega uresničevanja teh ciljev podjetje z vsemi deležniki vred poda na pot napredka, ki bo vodila do poslovanja s pozitivnim družbenim, okoljskim in ekonomskim učinkom. Če so vrednote torej temelj vsake organizacije in njenih deležnikov, potem se v njih skrivajo tudi odgovori na vse večje dileme in poslovne strategije podjetij, zaradi česar je odnos med vrednotami in strategijami tako pomemben.

Tudi v Sloveniji veliko podjetij čedalje bolj razume pomen celostnega pristopa k trajnostni strateški transformaciji, ni pa jasno, do katere mere je njihov pristop dejansko celosten. V nalogi proučujem, ali se zaposleni v podjetjih, ki so že predana trajnostnim načinom

poslovanja in so se že podala na pot trajnostne transformacije, dovolj dobro zavedajo vloge vrednot in če jih znajo učinkovito vključiti v procese. Pri tem me še posebej zanima, če se vodje zavedajo pomena tako osebnih kot tudi organizacijskih vrednot na proces priprave strategij podjetij, na pomen skladnosti organizacijskih vrednot s strategijami podjetij, na vlogo osebnih vrednot vodij pri vodenju zaposlenih ter navsezadnje na uspešno implementacijo strategij in poslovanje podjetja.

Pri vsem tem je predvsem zaradi specifičnosti pri ujemanju vrednot zaposlenih z vrednotami vodij ter vrednotami podjetja nezanemarljiva tudi razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Imajo organizacije dobro definirane svoje hierarhije vrednot ali so le-te zgolj odraz osebnih vrednot direktorjev oziroma lastnikov? Kako dobro te vrednote poznajo zaposleni v podjetju? Slovenske raziskave (Boštjančič, 2009) so namreč pokazale, da imajo slovenska podjetja v veliki meri sicer izdelan svoj sistem vrednot, vendar mu v praksi večina ne posveča zadostne pozornosti in se ne zaveda njegove pomembnosti. Mnogo podjetij ima svoje vrednote javno izpostavljene, vendar zaposleni mnogokrat niso sposobni naštetih niti najpomembnejših treh. Je slednje odraz slabe komunikacije ali pokazatelj njene odsotnosti? So vrednote iskrene ali zgolj iluzionistično določene? V nalogi podajam vpogled v razumevanje vrednot s strani zaposlenih na treh različnih ravneh v podjetjih, in sicer v družinskem in nedružinskem podjetju, ki pri svojem poslovanju ne pozabljata na trajnostne zaveze svoje organizacije in njenih zaposlenih.

**Namen** magistrskega dela je pomagati vodstvom podjetij pravilno izbrati vrednote in jih ustrezno umestiti v sisteme vodenja, da jih bodo zaposleni na vseh ravneh ponotranjili in delovali v skladu z njimi.

**Cilji** magistrskega dela so ugotoviti, ali obstajajo razlike pri oblikovanju in uveljavljanju vrednot med družinskimi in nedružinskimi podjetji, ugotoviti razloge, zakaj je uveljavitev vrednot v podjetja pogosto neuspešna, ter predlagati načine, na katere bi lahko vodstvo podjetij bolj učinkovito uveljavilo sistem vrednot v podjetja.

V magistrskem delu iščem odgovor na **raziskovalno vprašanje**: »Kako kot vodja najbolje zagotoviti, da zaposleni na vseh ravneh v podjetju prevzamejo vrednote podjetja in delujejo v skladu z njimi?« Pri tem uporabim kvalitativno raziskavo na vzorcu dveh srednje velikih podjetij, ki delujeta na slovenskem trgu. V raziskavo je vključeno eno družinsko in eno nedružinsko podjetje.

Intervjuje sem izvedla z zaposlenimi na treh različnih ravneh v podjetju, torej z direktorjem in/ali lastnikom, z zaposlenimi na ravni srednjega managementa (vodja oddelka) in zaposlenimi, ki so jim neposredno podrejeni.

Izbrala sem podjetja, s katerimi sem v preteklosti že bila seznanjena in za katere iz sekundarnih virov, dostopnih javnosti, vem, da imajo dobro vpeljane vrednote podjetja. Pri analizi rezultatov sem najprej analizirala stopnjo, do katere se odgovori zaposlenih v istem



podjetju ujemajo, nato pa proučila tehnike in metode, s katerimi se v teh uspešnih podjetjih posvečajo implementaciji vrednot v organizaciji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh vsebinskih sklopov. V prvem povzamem teoretično ozadje problematike s pomočjo pregleda domače in tuje literature. V tem sklopu obravnavam vlogo vrednot pri uresničevanju strateških ciljev v podjetju. Prvo poglavje predstavi vlogo vrednot pri uresničevanju strateških ciljev v podjetju, drugo orisuje vlogo vrednot pri uresničevanju strategij, tretje pa povzame raziskovalne ugotovitve o vlogi vrednot pri uresničevanju strategij. V drugem sklopu z uporabo kvalitativne raziskave, ki vključuje dve slovenski podjetji, ugotavljam, kako dobro se odgovori zaposlenih ujemajo med seboj, da bi tako dobila boljši vpogled v problematiko, nato pa proučim tehnike in metode, s katerimi se v teh uspešnih podjetjih posvečajo implementaciji vrednot v podjetje. V sklepu povzamem ključne ugotovitve magistrskega dela.

# **1 VLOGA VREDNOT PRI URESNIČEVANJU STRATEŠKIH CILJEV V PODJETJU**

## **1.1 Opredelitev vrednot**

Vrednote so posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo (Musek, 2000), ki relativno trajno in celostno usmerjajo ter obvladujejo ravnanje posameznika. So naša temeljna prepričanja in so osnova, ki usmerja obnašanje ljudi (Russell, 2001). Vrednote niso vedno konkretno določeni cilji, temveč so običajno bolj splošne narave in predstavljajo notranje in ponotranjene vplive, ki delujejo trajno, intenzivno in dolgoročno (Musek, 1982). Presegajo specifične situacije, usmerjajo naša odločanja in ovrednotijo obnašanja in dogodke ter so razvrščena v hierarhijo pomembnosti (Schwartz & Bilsky, 1987). Dogodke ljudje ocenjujemo skozi prizmo naših vrednot, tako da te vplivajo ne le na naše moralne sodbe, temveč tudi na naše medosebne odnose, vedenje, izbire in naše cilje. Na enak način organizacijske vrednote delujejo na ljudi znotraj in zunaj podjetja (Musek Lešnik, 2006). So uveljavljeni in trajni standardi, ki imajo kognitivne, afektivne in vedenjske komponente in kot take igrajo pomembno vlogo pri odločitvah, ki jih sprejemamo (Rokeach, 1973).

Posamezniki pa se ne razlikujemo med seboj zgolj po tem, katere vrednote so nam pomembne, temveč tudi po tem, katerim pripisujemo višjo vrednost kot drugim. To velja tako za konkretne vrednote kot tudi za abstraktne vrednote, kot so svoboda, resnica, napredek in podobno. To je tudi eden izmed razlogov, da v življenju sprejemamo različne odločitve in si postavljamo drugačne prioritete. Zato govorimo o vrednotni hierarhiji, torej o lestvici, na kateri so vrednote posameznika ali skupine razvrščene po pomembnosti (Musek, 2000).

Tudi ko se vrednote različnih ljudi razvijajo v istem prostoru, času in v enakem kulturnem okolju, se med seboj lahko zelo razlikujejo, razlike med vrednotnimi sistemi in hierarhijami različnih posameznikov pa se še povečajo, ko govorimo o raznolikih kulturnih ozadjih in večjih generacijskih razlikah. Prav razlike v vrednotah različnih generacij so eden izmed pomembnejših vidikov, ki vplivajo na družbo tako v zasebnem kot v poslovnem svetu, zaradi česar so mnogokrat eden izmed glavnih vzrokov generacijskega konflikta (Musek, 2000).

Na najbolj splošni ravni lahko vrednote delimo v dve skupini, in sicer terminalne in instrumentalne (Musek Lešnik, 2006):

- terminalne vrednote se nanašajo na želena stanja, ki so nam dosegljiva (to so na primer ljubezen, izobraževanje, modrost, zdravje, mir na svetu in podobno);
- instrumentalne vrednote se po drugi strani nanašajo na načine in sredstva za doseganje teh ciljev. Instrumentalne delimo na moralne vrednote in na vrednote zmožnosti. V prvo skupino spadajo vrednote, ki določajo naša vedenja do soljudi. Tu najdemo vrednote, kot so poštenost, ubogljivost, zvestoba ipd., vrednote zmožnosti pa so usmerjene v posameznika in njegove dosežke. Mednje spadajo iznajdljivost, ustvarjalnost, sposobnost in ostali osebni dosežki.

O posameznih vrednotah težko govorimo kot o izoliranih pojmi. V obzir moramo namreč vzeti relacije do ostalih vrednot v sistemu. Tako lahko s posploševanjem od najnižjih motivacijskih ciljev pridemo do vrednotnih makrokategorij (Musek Lešnik, 2013).

Posamezne vrednote se v višje kategorije povezujejo na treh ravneh. Najprej so vrednote združene v vrednotne kategorije srednjega, nato višjega (vrednotne tipe) in nazadnje najvišjega obsega (vrednotne makrokategorije) (glej tabelo 1).

Na ravni najvišjega obsega sta dve najobsežnejši makrokategoriji, to so dionizične in apolonske vrednote. Dionizične združujejo hedonske, materialne, statusne vrednote ter vrednote moči in uspeha. Med apolonske vrednote spadajo moralne in etične vrednote, vrednote samoaktualizacije in druge duhovne vrednote (Musek, 1993).

Omenjeni velekategoriji se v nadaljevanju delita na več ožjih vrednotnih tipov (glej tabelo 1). Dionizične vrednote se delijo na hedonske (čutne, zdravstvene, varnostne) in potenčne vrednote (statusne, patriotske), apolonske vrednote pa se delijo na moralne (socialne, societalne, tradicionalne) in izpolnitvene vrednote (spoznavne, estetske, kulturne, aktualizacijske, verske) (Keršič, 2015).

*Tabela 1: Hierarhija vrednotnega prostora: od posameznih vrednot prek vrednostnih usmeritev do vrednostnih tipov in vrednostnih velekategorij*

DIONIZIČNE VREDNOTE		APOLONSKE VREDNOTE	
HEDONSKÉ VREDNOTE	POTENČNE VREDNOTE	MORALNE VREDNOTE	IZPOLNITVENE VREDNOTE
<b>Čutne vrednote:</b> <i>užitki, uživanje življenja, zabava, prosti čas, avanturizem</i>	<b>Statusne vrednote:</b> <i>ugled, moč, uveljavljanje, socialna moč, avtoriteta, bogastvo, uspeh, sposobnosti, ambicije, vplivnost</i>	<b>Tradicionalne moralne vrednote:</b> <i>poštenost, dobrota, red, zakoni, morala, pravičnost, širokomiselnost, pripravljenost pomagati, odpuščanje, zvestoba, odgovornost</i>	<b>Spoznavne vrednote:</b> <i>spoznavanje</i>
<b>Zdravstvene vrednote:</b> <i>zdravje</i>	<b>Patriotske vrednote:</b> <i>patriotizem, narodni ponos, nacionalna varnost</i>	<b>Socialne vrednote:</b> <i>družinska sreča, razumevanje v družini, ljubezen, zvestoba, prijateljstvo</i>	<b>Estetske vrednote:</b> <i>lepota</i>
<b>Varnostne vrednote:</b> <i>varnost, neogroženost, mir</i>		<b>Societalne vrednote:</b> <i>sreča, blagostanje, mir, napredek, enakopravnost, socialni red, vračanje uslug, socialna pravičnost</i>	<b>Kulturne vrednote:</b> <i>umetnost, kultura</i>
			<b>Aktualizacijske vrednote:</b> <i>notranje zadovoljstvo, osebna rast, ustvarjanje, modrost, pogum, življenjske spremembe, vznemirljivo življenje</i>
			<b>Verske vrednote:</b> <i>vera, svetost, odrešenje</i>
			<b>Ekološke vrednote:</b> <i>ohranjanje okolja, harmonika z naravo</i>

*Vir: Musek (1993).*

## 1.2 Vloga vrednot v podjetju

Tako kot vsaka skupnost ima tudi vsako podjetje svoj sistem vrednot, formalen ali neformalen, ki predstavlja temelje organizacijske kulture. Vrednote v podjetju zavzemajo ocenjevalni vidik in vedenjski vidik. Prvi se osredotoča na to, kaj naj bi bilo ljudem v podjetju pomembno, drugi pa narekuje želeno obnašanje posameznikov znotraj podjetja (Musek Lešnik, 2006).

Če želite, da ljudje delajo s skupnim ciljem in namenom, je pomembno, da imajo skupen jezik in skupne predpostavke. Vendar to še ni dovolj. Ljudje morajo svoje odločitve zasnovati na temeljnih vrednotah, ki so razumljene in sprejete v celotni organizaciji (Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman, 1998b). Skupne vrednote dajejo vsem ponotranjen kompas, ki jim omogoča, da ravnajo samostojno in hkrati soodvisno, odgovorno in javno. Služijo kot osnova za sprejemanje odločitev, iskanje rešitev za težave in razreševanje konfliktov (Kouzes & Posner, 2011).

Organizacijske vrednote so torej praviloma globoko integrirana načela, ki vodijo vsa dejanja zaposlenih v podjetju in služijo kot njegov kulturni temelj (Lencioni, 2002). Na podjetje vplivajo na različne načine. Usmerjajo odločanja zaposlenih, zagotavljajo skupen okvir za vključevanje in usklajevanje različnih ciljev, motivirajo zaposlene in jih spodbujajo k doseganju ciljev. Izboljšajo povezanost zaposlenih z vizijo podjetja in zagotavljajo moralne smernice, kar je še posebej ključno v negotovih časih krize ali etičnih dilem (Ferguson & Milliman, 2008).

Organizacijske vrednote so usmerjene bolj v to, kakšen rezultat dosegamo in kakšen je način dela zaposlenih. Po drugi strani se psihološke vrednote (npr. zaupanje, integriteta in spoštovanje) osredotočajo na prizadevanja in moralna prepričanja zaposlenih (Ferguson & Milliman, 2008).

V celoti gledano, v podjetju vrednote služijo temu, da članom prenesejo občutek identitete, povečajo stabilnost družbenega sistema, usmerjajo pozornost in odločitve managerjev ter spodbujajo zavezo ciljem in tematikam, ki so večje od vsakega posameznika (Deal & Kennedy, 1982).

Seveda pa vrednote organizacijam niso pomembne le pri notranjem delovanju, temveč so eden izmed najpomembnejših načinov, prek katerih podjetje deluje navzven z ostalimi deležniki. Prav vrednote namreč igrajo ključno vlogo pri vzbujanju zaupanja pri deležnikih. Bolj konservativni deležniki, ki cenijo moč, varnost in dosežke ter podpirajo podjetništvo, tržno gospodarstvo, varnost ter družinske in nacionalne vrednote, sicer bolj zaupajo podjetjem na podlagi njihovih poslovnih kompetenc in »trdih aspektov«, kot so na primer vodstvene in tehnične sposobnosti in dobičkonosnost, kot pa »mehkih aspektov«, kot so organizacijska kultura, vrednote in osebnost blagovne znamke.

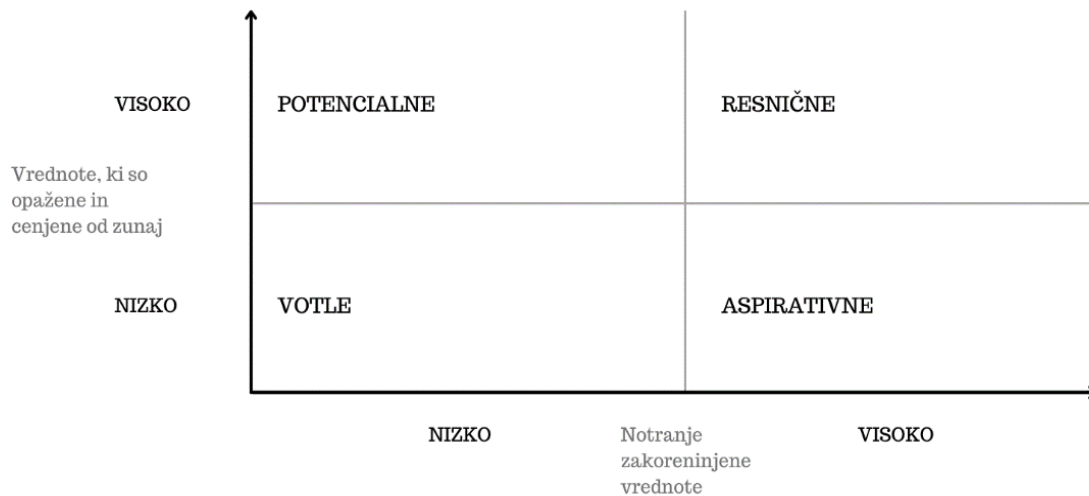
Vendar pa ravno nasprotno le-tem bolj zaupajo liberalno naravnani deležniki, katerih vrednote so predvsem enakost, dobrodelnost in odprtost, ki podpirajo socialno blaginjo, socialno pravičnost, enakost in strpnost do različnih skupin (Pirson, Martin & Parmar, 2017).

Dobro razumevanje tega, katere vrednote podpirajo v podjetju ter katere vrednote podjetja deležniki prepoznajo in cenijo, je tudi ena izmed glavnih nalog managementa blagovne znamke podjetja.

Vrednote morajo biti zakoreninjene v notranjosti podjetja, navzven pa morajo biti opažene in cenjene. Glede na pomen, ki ga imajo v podjetju, in stopnjo zakoreninjenosti jih delimo v štiri kategorije (Urde, 2009) (glej sliko 1):

- Prave jedrne vrednote (angl. true core values) so tiste, ki so zakoreninjene v podjetju, stranke pa jih opazijo in cenijo. Njihovo jedro je v organizacijski kulturi (Ind, 2007). Stranke (in drugi deležniki) te vrednote vidijo kot kredibilne in v njihovih očeh definirajo znamko. Tu so pomembni resničnost in dolgoročnost teh vrednot, kako pomembne se zdijo večjemu delu deležnikov, njihova dolgoročnost, odražanje teh vrednot skozi zasnovo produktov in storitev ter način komunikacije znotraj in zunaj podjetja. Teh vrednot ne smemo jemati zlahka ali jih jemati za samoumevne.
- Prizadevajoče vrednote (angl. aspirational core values) so sicer zakoreninjene v podjetju, vendar jih kupci ne zaznajo (Lencioni, 2002). Te vrednote morda še niso bile ustrezno komunicirane ali pa še niso imele časa, da se ustalijo.
- Potencialne vrednote (angl. potential core values) kupci in deležniki opazijo, vendar niso del identitete znamke, ki bi jih prepoznalo podjetje samo. Vodstvo mora takšne vrednote prepoznati, jih najprej začeti komunicirati interno in poskrbeti, da se zakoreninijo v podjetje, nato pa to nadgradijo še z zunanjim komuniciranjem.
- Votle vrednote (angl. hollow core values) so tiste, ki niti nimajo močnih temeljev znotraj podjetja niti jih s podjetjem ne povezujejo kupci. Nimajo prave teže, v skrajnih primerih pa podjetja celo ravnajo v čistem nasprotju z njimi. Nekatera podjetja se v želji po politični korektnosti odločijo za vrednote, ki nimajo z njihovim podjetjem nič skupnega. Takšne vrednote ogrozijo ugled, kredibilnost in avtentičnost podjetja in tvegajo, da bodo razočarane stranke popolnoma izgubile predanost blagovni znamki. Takšne vrednote je treba spremeniti ali pa začeti spreminjati delovanje podjetja, da bo bolj skladno z njimi.

Slika 1: Jedrne vrednote v podjetju



Vir: Urde (2009).

Votle vrednote blagovne znamke, ki jih podjetje v resnici ne živi in so bile določene brez prave resnosti, močno ogrožajo temelje blagovne znamke. V izogib votlim vrednotam morajo v podjetju vrednote, v skladu s katerimi delujejo, primerjati z vrednotami, s katerimi kupci, stranke in ostali deležniki podjetje povezujejo. Poleg tega morajo primerjati obljube, ki jih podjetje daje svojim deležnikom, z njihovimi pričakovanji. Dodatno negotovost in veliko vprašanj vzbuja tudi »dodatna vrednota,« ki jo stranke sicer prepoznajo in cenijo, organizacija pa jo jemlje za samoumevno ali pa je sploh ne prepozna (Urde, 2009).

Če organizacija svojemu naboru vrednot ni predana, ji preti nevarnost, da deležnike razočara. To ima negativne posledice, predvsem ko govorimo o kredibilnosti in legitimnosti managementa blagovne znamke podjetja (Ind, 2007). Neizpolnjene obljube poškodujejo odnos s strankami (Fournier, 1998) in ugled podjetja (Fombrun, 1996). Jedrne vrednote podjetja so tudi temelj blagovne znamke podjetja, zaradi česar so prazne, slabo določene ali pa celo neresnične vrednote vse prej kot neškodljive (Lencioni, 2002).

### 1.3 Organizacijska kultura in vrednote

Organizacijska kultura močno oblikuje vedenja posameznika in skupine ter vpliva na praktično vse vidike organizacijskega življenja. Odraža se v načinu, kako ljudje medsebojno sodelujejo, kako opravljajo svoje delo in kako se oblačijo, pa tudi v njegovi organizacijski politiki in postopkih, v tem, kakšne vrste odločitev sprejemajo v podjetju, ter v načinu upoštevanja strategije (Buono, Bowditch & Lewis, 1985).

Vodstvo in organizacijska kultura imata najmočnejši vpliv na uspešno sprejemanje različnih kompromisov, ki jih zahteva sočasno zasledovanje družbenih, okoljskih in

finančnih ciljev. Za čim boljše rezultate se lahko podjetje posluži formalnih, trdih sistemov, kot so strategija, struktura in različni programi, šele takrat, ko je že uspešno implementiralo vse neformalne, mehke sisteme vodenja in organizacijske kulture (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010).

Stopnja, do katere so vrednote zasidrane v neko okolje, je odvisna tudi od moči organizacijske kulture. Podjetja z močno organizacijsko kulturo imajo poleg visoke stopnje vrednot in visokih norm tudi visoko stopnjo strinjanja z njimi ter dobro združljivost sistema in okolja. Moč organizacijske kulture lahko ocenimo s pomočjo štirih smernic (Thommen, 2002):

- s stopnjo »zasidranosti« (angl. anchoring), ki kaže stopnjo sprejetosti vrednot in standardov s strani sodelavcev. Višja kot je stopnja, močnejši je učinek organizacijske kulture na obnašanje zaposlenih;
- s stopnjo strinjanja (angl. agreement), ki definira kolektivno osebnost kulturnih standardov in vrednot – učinek kulture podjetja je močnejši, če standarde in vrednote deli večina sodelavcev;
- z notranjo kompatibilnostjo (angl. system compatibility), ki predstavlja stopnjo harmonije med organizacijsko kulturo in ostalimi sistemi podjetja – večji kot je učinek vrednot in standardov, lažje in bolje so lahko implementirani;
- s kompatibilnostjo z okoljem (angl. environment compatibility) – organizacijska kultura mora biti razvita v sožitju z okoljem, v katerem deluje podjetje.

Podjetja so v prvi vrsti združba, torej skupina posameznikov. To namiguje, da bi morale biti spreminjanje ljudi prvi korak v vsakem procesu, ki si želi spremeniti svoje delovanje. Tako je treba na prvem mestu spremeniti vsako osebo znotraj organizacije, predno se lotimo spreminjanja nečloveških delov organizacije, kot so strukture, procesi in stalne prakse. Prav skozi implementacijo razumljivega sistema vrednot je možno pripraviti posamezne zaposlene na celostno organizacijsko kulturo, da lahko zagotovimo dolgoročni uspeh in vitalnost organizacije. Usklajevanje organizacijskih vrednot ni le pomemben del organizacijskih sprememb, temveč temelj, na katerem stojijo vse uspešne organizacije (Branson, 2008).

Pomembno je, da vodstvo zaposlenim pomaga prepoznati vrednote organizacije in njihov pomen za podjetje ter razumeti, kakšno je želeno vedenje v skladu z njimi in kako so povezane s strategijo. S tem vodstvo ustvarja tudi bolj harmonično in močnejšo organizacijsko kulturo. Prav tako je pomembno, da ljudje lahko vidijo, da bo implementacija teh vrednot izboljšala organizacijsko kulturo. Le tako lahko zaposleni razvijejo dobro usklajenost svojih osebnih vrednot z vrednotami podjetja (Branson, 2008).

Vodstvo podjetja mora ob pomoči ključnih zaposlenih določiti vse omenjene vidike (Branson, 2008):

- Poslanstvo organizacije opisuje, kaj je v jedru tega, za kar si podjetje prizadeva, ob tem pa definira, kaj podjetju in zaposlenim predstavlja dolgoročni uspeh. Usmerja ključna dejanja in je aplikativno na različne situacije, hkrati pa opisuje rezultate, ki jih prinaša odlično opravljeno delo.
- Sposobnosti zaposlenih opisuje vrzel med obstoječimi in ciljnim sposobnostmi tako skupine kot tudi posameznikov, še posebej tistih, ki so ključni pri doseganju poslanstva. Zavedanje tako prednosti kot pomanjkljivosti skozi utrjevanja sposobnosti in izboljševanja slabosti krepi samozavest in zaupanje v zmožnost doseganja zastavljenih ciljev, kar pozitivno vpliva na vzdušje v podjetju, hkrati pa ponuja boljše razumevanje vrednot podjetja, saj prepozna vlogo, ki jo imajo pri doseganju ciljev.
- Kazalniki uspeha podjetja: Zaznane logične posledice, ki se bodo zgodile, če zaposleni z odličnostjo opravijo svoje delo in sledijo poslanstvu podjetja. Dobro spisani in razumljeni kazalniki med zaposlenimi poskrbijo za dvig motivacije in večjo pripravljenost za sodelovanje.
- Vrednote pri delu: Po uspešno zbranih podatkih o izjavi poslanstva podjetja, zaznanih sposobnostih zaposlenih in želenih kazalnikih uspeha zaposleni izberejo vrednote pri delu, ki bodo poskrbele za doseganje želenih ciljev in sovpadale z ostalimi deli organizacijske kulture. Ta proces ponudi obilico predlaganih vrednot, zato je zelo pomembno, da je izbor med predlaganimi vrednotami dobro preiščen.
- Usmerjevalna prepričanja govorijo o tem, kako bo vsaka posamezna vrednota prinesla pozitiven rezultat tako zaposlenim kot tudi organizaciji kot celoti. Najlažje se jih določi tako, da zaposleni dokončajo stavek: »Cenimo [vrednoto], ker ...« (Henderson & Thompson, 2003).
- Kazalniki obnašanja zaposlenih: To so obnašanja, ki so pričakovana od zaposlenih, ki zares posvojijo vrednote in prepričanja podjetja. Ko zaposleni s skupnimi močmi javno opredelijo ta obnašanja, si s tem zarišejo jasno sliko tega, kakšno obnašanje se od njih pričakuje. To jim omogoča boljše razumevanje vrednot in daje jasno vedeti, da delovanje v navzkrižju z vrednotami podjetja ne bo ostalo neopaženo s strani sodelavcev in nadrejenih.

## **1.4 Razvijanje in uveljavljanje vrednot v podjetju**

### **1.4.1 Izbira vrednot podjetja**

V proces določanja vrednot podjetja je vključenih veliko močnih čustev. Potrebna je dolgo trajajoča kritična debata, da bi z njo ustvarili in obdržali pomembnost in usmerjevalno nalogo vrednot. Vrednote, ki ne vzbujajo čustev in močnih občutkov, so lahko pokazatelj pomanjkanja njihovega pomena (Urde, 2009).



Vrednote, ki jih podjetje ne živi, niso pristne vrednote. Tiste, ki so bile izbrane neiskreno ali implementirane nepravilno, imajo uničujoče posledice. Kadar vrednot ne podpirajo dejanja, takrat prazne besede spodbujajo zgolj negativnost in cinizem. Resnične vrednote po drugi strani navdihujejo delo in dosežke. Če so vrednote same sebi namen, jih ali prezremo ali pa v nas vzbudijo prezir (Ferguson & Milliman, 2008).

Vodstvo podjetij lahko začne načrtovati spremembe, ki jih bodo vodile v pravo smer, šele takrat, ko se soočijo s temeljnimi vprašanji svoje identitete in ideologije, česar pa se velikokrat ne zavedajo.

Velikokrat se zaposleni, včasih nezavedno, spet drugič zaradi ohranjanja obstoječih privilegijev in udobja, spremembam upirajo, kljub temu da vedo, da bodo brez sprememb podjetja stagnirala ali pa celo nazadovala. Ko se za spremembe le odločijo, pričakujejo hiter recept za uspeh, to nalogo pa velikokrat zaupajo zunanjim strokovnjakom, namesto da bi vir sprememb iskali na najpomembnejšem mestu, torej znotraj podjetja. Brez refleksije podjetja in zaposlenih so vsi poizkusi uvajanja sprememb obsojeni na propad (Musek Lešnik, 2014).

Podjetja lahko glede na odnos do 24 organizacijskih vrednot razvrstimo v štiri različne kategorije (glej tabelo 2) (McDonald & Gandz, 1991).

*Tabela 2: Prevladujoče vrednote v podjetjih*

<b>PREVLADUJOČE VREDNOTE V PODJETJIH</b>	
Podjetja, osredotočena na odnose	Podjetja, osredotočena na spremembe
<i>Širokomiselnost, obzirnost, sodelovanje, vpljudnost, poštenost, odpuščanje, humor, moralnost, odprtost, družbena enakost</i>	<i>Prilagodljivost, avtonomija, ustvarjalnost, razvoj, eksperimentiranje</i>
Podjetja, osredotočena na ohranjanje statusa quo	Podjetja, osredotočena na naloge
<i>Previdnost, gospodarnost, formalnost, logičnost, poslušnost, urejenost</i>	<i>Agresivnost, delavnost, iniciativnost</i>

*Vir: McDonald & Gandz (1991).*

Ena izmed glavnih nalog vodstva podjetja je razumeti, katere vrednote podpirajo zaposleni v podjetju in po katerih vrednotah jih deležniki prepoznajo in cenijo. Večina izjav o vrednotah je votlih, medlih ali pa naravnost neiskrenih, kar pa je lahko zelo škodljivo, saj prazne izjave o vrednotah podjetja ustvarjajo cinične in malodušne zaposlene, odtujene stranke in izpodbijajo kredibilnost managerjev (Lencioni, 2002). Biti pristen tu ni lahka naloga, saj že artikuliranje pravih vrednot na površje privabi težave z zaposlenimi, ki ne živijo v skladu s temi vrednotami (Ferguson & Milliman, 2008).

Podjetja lahko implicitno ali eksplicitno, zavedno ali nezavedno sprejmejo vrednote, ki se med seboj dopolnjujejo ali si nasprotujejo, dobre vrednote pa lahko s časom tudi zbledijo.

Konflikti in kompromisi lahko povzročijo premik vrednot organizacije v napačno smer, slabe vodje pa lahko celo zavestno preusmerijo notranje vrednote organizacije (Malphurs, 1996). Vrednote vodij torej na koncu prežemajo celotno podjetje in najmočneje oblikujejo organizacijsko kulturo (Russell, 2001).

Živimo v svetu omejenih sredstev, vključujoč čas, energijo, denar in pozornost. V tem kontekstu smo ljudje prisiljeni v zavestno ali nezavestno izbiro med različnimi vrednotami. Kljub temu da podpiramo trajnostne vrednote, kot so gospodarska rast, varnost, svoboda, varstvo okolja in podobno, so v realnem svetu te vrednote pogosto nezdržljive in zahtevajo sprejetje kompromisov.

Velika večina po vsem svetu na primer ceni tako varstvo okolja kot gospodarsko blaginjo, vendar pa sta si ti dve vrednoti pogosto v nasprotju v določenih situacijah. Tako je treba sprejeti težke odločitve med zaščito vrst in komercialnim izkoriščanjem, zaščito gozdov proti sečnji ali prehodom na čistejša, a dražja vira energije v primerjavi z izkoriščanjem onesnaževalnih, a poceni fosilnih goriv, npr. premoga. Skoraj vse odločitve tako kličejo po izbiri, debato o tem pa še otežujejo močna stališča posameznikov (predvsem gospodarstvenikov in politikov) z različnimi hierarhijami vrednot. Trajnostni razvoj medtem poudarja vrednote gospodarskega razvoja, varstva okolja in družbenega napredka ter pravičnosti (Leiserowitz, Kates & Parris, 2016).

Predlagana sta dva glavna načina določanja organizacijskih vrednot. Pri prvem vrhni vodja ali lastnik podjetja razmisli o svojih osebnih vrednotah, jih definira in nato s svojim izražanjem teh vrednot navzven ključno vpliva na delovanje svojih sodelavcev in na postavljanje ciljev, ki jih zaposleni zasledujejo pri svojem vsakdanjem delu. Pri drugem so vrednote, ki so trenutno najmočneje prisotne v podjetju, najprej predstavljene vrhnjemu managementu s ciljem, da se vrednote podjetja na novo odkrijejo in se tako izgradi globoko razumevanje njihove pomembnosti. Obenem se te vrednote na novo zastavi, z ozirom na to, katere vrednote bodo potrebne v prihodnje, da bo podjetje na njihovih temeljih lažje in uspešneje doseglo svoje cilje in sledilo svojemu poslanstvu. Nato vodstvo odkritje predstavi zaposlenim in spodbudi debato fokusne skupine, z namenom, da bi prišli do poenotenega razumevanja teh vrednot. Zaposleni so nato povabljeni k sodelovanju v anketi, da lahko skupaj določijo pomembnost izbranih vrednot. Po analizi rezultatov sledi izbira glavnih vrednot podjetja (Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman, 1998a).

Pomembno je, da si podjetje ne prizadeva sprejeti prevelikega števila vrednot hkrati. Raziskave kažejo, da si velikokrat niti zaposleni ne zapomnijo vseh vrednot podjetja, še manj pa njihovi kupci in poslovni partnerji. Nekatera podjetja celo zmanjšujejo število vrednot. Ugotavljajo namreč, da jih zaposleni niti ne poznajo niti ne razumejo dovolj dobro (Ferguson & Milliman, 2008).

#### 1.4.2 Komuniciranje vrednot

Vrednote ne nastanejo čez noč. Vsakič, ko izpolnimo pričakovanja stranke, se okrepi povezava med našim podjetjem in vrednotami. Enako se zgodi, ko vodstvo jasno podpre svoje vrednote, še posebej v časih večjih preizkušenj. Popolna predanost zaposlenih organizacijskim vrednotam podjetja in strast do tega, za čemer stojijo, nista samoumevni. Predanost je način razmišljanja, ki ga morajo vodje spodbujati s svojo lastno pristnostjo, ki se kaže v njihovem načinu življenja, v besedah in dejanjih (Ind, 2007). Stalno komuniciranje napredka podjetja, ki kaže čedalje močnejšo zavezo vrednotam, je prav tako način, s katerim v podjetju krepijo predanost vrednotam skozi svojo interno in eksterno komunikacijo (Urde, 2009).

Zavezanost družbenim in okoljskim ciljem je treba dosledno komunicirati tako z besedami kot z dejanji (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010). Če želimo, da zaposleni stremijo k skupnim strateškim ciljem in poslanstvu, je potrebno, da imajo vsi skupni jezik in skupna izhodišča. Svoje odločitve morajo snovati na vrednotah, ki so razumljene in sprejete v celotnem podjetju, ter imeti sposobnost razlikovati med prav in narobe. V ta namen morajo zaposleni v podjetju zares ponotranjiti celoten sistem vrednot in ga tudi živeti (Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman, 1998a).

Pri opolnomočenju zaposlenih, ki temelji na tem, da se le-ti odločajo na podlagi svojih kompetenc in v skladu z vrednotami podjetja, ne želimo vzpostaviti zbirke avtomatiziranih odločitev, temveč ustvariti globoko zavest znotraj celotne organizacije, kjer kljub temu da vsaka oseba deluje posebej, za njihovim delom stoji skupno mišljenje, hkrati pa vsaka oseba ohrani svoje individualno zavest in razumevanje. Koncept enotnega uma je odvisen od jasne in dosledne komunikacije o skupnih temeljnih vrednotah. Beseda »skupna« pomeni »nekaj skupnega,« ne pa »nekaj vsiljenega« in v tem leži pomembna temeljna vrednota medsebojnega spoštovanja (Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman, 1998b).

Odnos med vodjo in ostalimi člani ekipe je še posebej kritično odvisen od jasno komuniciranih in konsistentno izraženih vrednot vodij (De Pree, 1992). Vodje s tem, ko vcepljajo svoje osebne vrednote na celotno skupino, ustvarjajo organizacijsko kulturo. Če je skupina pri delu uspešna, njeni člani te vrednote ponotranjijo. Prav te vrednote tako postanejo temelj organizacijske kulture.

#### 1.4.3 Spremljanje in spreminjanje vrednot v času

Učinkovite organizacijske vrednote so kot edinstven niz organizacijskih prepričanj in idej, ki neposredno vplivajo na odnos in vedenje zaposlenih za doseganje večjih družbenih ciljev ter spodbujajo doseganje osebnih želja zaposlenih, vplivajo tako na organizacije kot na ljudi, ki delajo v njih (Ferguson & Milliman, 2008). Slaba praksa, ki jo lahko opazimo v podjetjih, je, da veliko oddelkov še vedno ohranja tradicionalne načine dela in jih ne posodablja. Tako njihov način dela ne odraža sprememb v podjetju in njegovih vrednotah

(Ferguson & Milliman, 2008), s časom pa se ne spreminjajo niti organizacijske vrednote, s čimer so podjetja v nevarnosti, da njihove vrednote odražajo staro, že preživeto vizijo. Zaposleni v zares dobrih podjetjih razumejo razliko med tem, kar se nikoli ne sme spremeniti, in tem, kar je odprto za spremembe in izboljšave. Razlikujejo med tem, kar je »sveto« in kaj ni (Collins & Porras, 1996).

Vrednote so dinamične in njihov pomen se razvija skozi čas (McCracken, 2005), zato je v podjetništvu pomembno, da jih skrbno spremljamo. V različnih situacijah, na primer ob različnih izzivih, na katere naleti podjetje, ali pa ob menjavi vodstva, se pogosto pojavi takojšnja odprtost za spremembe vrednot (Schein, 1992). Pogosteje pa se spremembe dogajajo postopoma. Zato je ključno, da vodstvo podjetja dogajanje skrbno opazuje in se s tem izogne prepoznemu spoznanju, da so skozi čas vrednote razvodenele ali pa so izgubile na svojem pomenu in kredibilnosti. Vrednote so zakoreninjene v del kulturo organizacije. Podjetja, ki temeljijo na vrednotah, črpajo svojo moč in imajo postavljene svoje temelje znotraj organizacije (Urde, 2009). Tudi spreminjajoče se osebne vrednote zaposlenih bodo vplivale na vrednote podjetij (Robertson, 1991), zato je tako pomembno, da vrednote v vsakem trenutku kar najbolje odražajo podjetje in vse elemente njegove kulture.

Diskusija in dialog sta nujni sestavini določanja vrednot podjetja, kjer morajo sodelovati vsi zaposleni. Vloga managementa v tem procesu mora biti aktivna in vidna. Ker je implementacija vrednot podjetja del letnega cikla vodenja, mora biti razkorak med cilji in rezultati opazen in proučen, saj je nujno razumevanje razlogov, ki so ga povzročili. Šele nato ga lahko z ustreznimi ukrepi zmanjšamo in sčasoma odpravimo. Prepoznavanje organizacijskih vrednot v podjetju in/ali vpeljava novih nikakor nista hitra procesa. Dolgo traja, da spremenimo kulturo podjetja iz take, ki se osredotoča zgolj na oprijemljive rezultate, v kulturo, kjer ima celotno podjetje uravnoteženo pozornost tako na oprijemljive kot tudi na neoprijemljive vrednote (Dahlggaard, Dahlggaard & Edgeman, 1998b).

Proces uveljavljanja vrednot je dolg in zahteva veliko izobraževanja. Skozi priložnosti za poglobljeno razpravo o izbranih kompetencah in vrednotah, predvsem na podlagi vsakodnevnih izzivov, bodo zaposleni postopoma pridobili poglobljeno razumevanje pomena in pomembnosti vrednot. Če uveljavljanja organizacijskih vrednot ne vpeljemo v letni plan, je malo verjetno, da se bodo ustrezno zasedale na vseh ravneh podjetja. Ena izmed metod za doseganje tega je, da si podjetje izbere vrednoto, ki jo želi uvesti tekom leta, pri tem pa se opre na metodo »planiraj, naredi, preveri, ukrepaj« (Dahlggaard, Dahlggaard & Edgeman, 1998b).

Ob uvajanju vrednot v podjetje moramo tako izbrati niz kazalnikov, ki nam bodo omogočali spremljanje organizacijskih vrednot v podjetju in delovanje zaposlenih v skladu z njimi, obenem pa ti kazalniki ne smejo biti preobremenjujoči za zaposlene. Z njimi bomo namreč lahko zaznali morebitna odstopanja, kar nam bo omogočilo, da zaposlene spodbudimo k spoštovanju določenih načel ali pa, da organizacijske vrednote posodobimo. Pomembno je, da se zaposleni pri tem zavedajo, da bodo takšne meritve na začetku precej

okorne, a se morajo vseeno zavezati temu, da jih bodo s časom izpopolnili. Kljub temu je merjenje treba začeti, kajti ko se odločimo nekaj meriti, se v tem tudi izboljšujemo in napredujemo. Ko podjetje že sprejme temeljne vrednote, morajo biti torej izbrani tudi kazalniki, poleg njih pa je ključno tudi prepoznavanje ustreznega obnašanja in posledično nagrajevanje le-tega (Dahlggaard, Dahlggaard & Edgeman, 1998b). Medtem ko nekatere oprijemljivejše vrednote lažje merimo in spremljamo (npr. točnost), je težje uspešno spremljati in meriti manj specifične vrednote (npr. kreativnost) (Dahlggaard, Dahlggaard & Edgeman, 1998b).

Za spremljanje delovnih vrednot zaposlenih se v praksi uporablja več vprašalnikov. Uporabljajo se predvsem v namen selekcije kadra, izboljševanja poslovanja ali pa boljšega delovanja kadrovskih služb. V Sloveniji sta bila razvita dva vprašalnika, in sicer lestvica delovnih motivov (Pogačnik, 1993) in lestvica vrednot podjetja (Pogačnik, 1997). Prva meri vidike, ki zaposlene vodijo pri delu skozi spoznavanje temeljnih motivov zaposlenih znotraj podjetja. Druga spremlja vrednote podjetja in to, kaj zaposleni dojemajo kot manj in kaj bolj pomembno.

Nekaj izmed vprašalnikov je na voljo zgolj v tujini in niso dostopni niti v slovenskem niti angleškem jeziku, prav tako so v literaturi redko omenjeni. V Sloveniji je na to temo zelo malo raziskav, v uporabi pa sta dva vprašalnika, ki sta primerna zgolj za določen profil delavcev, saj sta bili standardizirani na vzorcu managerjev. Poleg tega bi bili zaradi letnice nastanka potrebni validacije in posodobitve norm, da bodo bolj primerne za uporabo v današnjem času, saj sta bili zasnovani že pred desetletji (Berčič, Esih & Levac, 2020).

Na mednarodni ravni so najbolj znani vprašalniki (glej tudi tabelo 3):

1. Vprašalnik delovnih vrednot (The Work Values Questionnaire, v nadaljevanju WVal) (Consiglio, Cenciotti, Borgogni, Alessandri & Schwartz, 2017),
2. Munsterjeva mera delovne vrednosti (The Munster Work Value Measure v nadaljevanju MWVM) (Krumm, Grube & Hertel, 2013)
3. Vprašalnik delovnih vrednot (The Work Value Questionnaire, v nadaljevanju WVQ) (Avallone, Farnese, Pepe & Vecchione, 2010),
4. Popis delovnih vrednot po Supru (Super's Work Values Inventory-Revised, v nadaljevanju SWVI-R) (Zytowski, 2006),
5. Revidirana lestvica delovnih vrednot (Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho, v nadaljevanju EVT-R) (Barreiros Porto & Pilati, 2010),
6. Lestvica delovnih vrednot (La Escala de Valores hacia el Trabajo, v nadaljevanju EVAT) (Arciniega & Gonzalez, 2014).

Tabela 3: Vprašalniki za spremljanje delovnih vrednot

<b>VPRAŠALNIK</b>	<b>NAMEN</b>	<b>METODA</b>
<b>Lestvica delovnih motivov</b> (1993) <i>Pogačnik V.</i>	Spoznavanje temeljnih delovnih motivov zaposlenih	Rangiranje vrednot in motivov (15 postavk) po pomembnosti
<b>Multifactor Leadership Questionnaire</b> (1995) <i>Bass, B. M. &amp; Avolio, B. J.</i>	Proučevanje transformacijskega, transakcijskega in pasivnega načina vodenja	Vprašalnik, sestavljen iz 36 postavk, ki se nanašajo na stile vodenja, in šest postavk, ki se nanašajo na rezultate. Od tega devet različnih lestvic meri tri sloge vodenja: transformacijsko, transakcijsko in pasivno/izogibno vodenje, izpolnjujejo pa ga lahko posamezniki ali skupine za ocenjevanje uspešnosti vodij na vseh ravneh.
<b>Lestvica vrednot podjetja</b> (1997) <i>Pogačnik V.</i>	Merjenje vrednot podjetja, merjenje vrednot zaposlenih, kje zaposleni vidijo možnosti za izboljšave delovanja podjetja.	Rangiranje vrednot in motivov (15 postavk) po pomembnosti
<b>EVAT</b> (2000) <i>Arciniega L. M., Gonzalez L.</i>	Merjenje vrednot v delovnem kontekstu, za ocenjevanje vpliva delovnih vrednot na odnos do dela, zadovoljstva pri delu, pripadnosti organizaciji.	Merjenje s pomočjo 10 vrednot po Schwartzu (moč, dosežki, konformnost, stimulacija, samousmerjanje, varnost, tradicija, univerzalizem, dobrohotnost, hedonizem) ter štirih vrednot višjega reda (samotranscendiranje, odprtost do sprememb, konzervacija, samopoudarjanje)
<b>WVQ</b> (2010) <i>Avallone F., Farnese M. L., Pepe S., Vecchione M.</i>	Merjenje delovnih vrednot v pomoč pri izbiri kadra, svetovanja zaposlenim, delovanje kadrovske službe	Merjenje s pomočjo 10 vrednot po Schwartzu (moč, dosežki, konformnost, stimulacija, samousmerjanje, varnost, tradicija, univerzalizem, dobrohotnost, hedonizem)
<b>WVal</b> (2017) <i>Consiglio, C., Cenciotti R., Borgogoni L., Alessandri G., Schwartz S. H.</i>	Merjenje delovnih vrednot v pomoč pri izbiri kadra, svetovanja zaposlenim, delovanje kadrovske službe	Sestavljen iz desetih sklopov po pet postavk, katere se razvrsti po pomembnosti s pomočjo 10 vrednot po Schwartzu (moč, dosežki, konformnost, stimulacija, samousmerjanje, varnost, tradicija, univerzalizem, dobrohotnost, hedonizem)

Prirejeno po Berčič, Esih & Levac (2020).

#### 1.4.4 Osebnostne delovne vrednote in vrednote vodij

Ker je delo velik del življenja posameznika, se nanj nanašajo tudi nekatere izmed osebnih vrednot. Osebnostne delovne vrednote nam povedo, kako pomembno je posameznikom, da pri svojem delu zasledujejo določene cilje, kot so dobri odnosi, občutek delovanja v skupno dobro, visoka plača in podobno. Delovne vrednote delimo v tri skupine, in sicer kognitivne, afektivne in instrumentalne (Elizur, Borg, Hunt & Beck, 1991):

- kognitivne vrednote so: napredovanje, status, dosežki, zanimanje za delo, pomembnost dela, osebna rast, uporaba svojih sposobnosti, prispevek družbi, neodvisnost;
- afektivne vrednote so: priznanje, sodelavci, spoštovanje, interakcije, nadrejeni;
- instrumentalne vrednote so: plača, koristi in ugodnosti, varnost, dober delavnik, delovni pogoji.

Tako za posameznike kot za podjetje je pomembno, da imajo zaposleni v podjetju dobre pogoje za uresničevanje vrednot iz vseh treh skupin. Ko imajo zaposleni priložnost, da jih uresničujejo, se to odraža v njihovi predanosti organizaciji, zadovoljstvu pri delu in posledično zadovoljstvu v življenju. Jasno opredeljene organizacijske vrednote v podjetju so eden izmed ključnih dejavnikov pri zaposlovanju ter ohranjanju predanih in zadovoljnih zaposlenih (Musek Lešnik, 2013).

Vsako podjetje vodijo tako organizacijske vrednote kot tudi osebnostne vrednote vodij. To se ne spremeni ne glede na to, ali so te vrednote zavestno razumljene in komunicirane, omenjene in zapisane ali pa na podjetje vplivajo zgolj nezavestno (Bean, 1993).

Vodje vodijo podjetja na podlagi svojih vrednot in prepričanj (Russell, 2001), zato je ključno, da najprej prepoznajo in dobro razumejo lastne vrednote in svoja prepričanja, saj lahko le tako dobre osebnostne vrednote prenesejo na podjetje (Anderson, 1997).

Večina vrednot se uveljavi prek vrhnjih vodij in prežemajo vse ravni podjetja (Hambrick, 1987), zaradi česar je ključno, da vodje izberejo in vseskozi ohranjajo občudovanja vredne vrednote (Gardner, 1990). Na vrednote podjetja pomembno vplivajo tudi vodje na nižjih položajih, zlasti srednji management v svojih oddelkih (Hemingway & Maclagan, 2004), zato je ključno, da so pri svojem delovanju usklajeni z vrhnjimi vodji.

Osebnostne vrednote vodij imajo pomemben vpliv na odnos med vodjo in vodenimi, saj oblikujejo moralno presojo in obnašanje. Posamezniki z močnim sistemom etičnih vrednot so bolj nagnjeni k etičnemu obnašanju kot tisti s šibkim sistemom (Huges, Ginnett & Curphy, 1993), kar je še posebej pomembno pri managerjih, ki so tisti, ki najbolj oblikujejo moralno v okolju, v katerem delujejo (Desai & Rittenburg, 1997), vsako njihovo obnašanje pa je posledica njihovih osebnih vrednot, osebnih interesov in ciljev podjetja (Hemingway & Maclagan, 2004). Vseeno pa vse vrednote podjetja ne pridejo zgolj od vrhnjega managementa, temveč so tudi srednji managerji tisti, ki imajo velik vpliv na vrednote v svojih oddelkih (Hemingway & Maclagan, 2004).

Osebne vrednote na vodje vplivajo na sedem načinov (England & Lee, 1974):

- vrednote vodje vplivajo na njihovo dojetanje situacije. Dogodki so sami po sebi precej nevtralni, dokler jih ne ovrednotimo skozi kriterij lastnih vrednot;
- prav tako vrednote določijo, kako se bodo vodje lotili reševanja problemov, s katerimi so soočeni;
- igrajo ključno vlogo v medosebnih odnosih, saj so skupne vrednote eden izmed najpomembnejših temeljev dobrih odnosov;
- vplivajo tudi na to, kako posamezniki dojemajo uspeh organizacije. Vodja, kateremu je trajnost ena izmed najpomembnejših vrednot, bo uspeh istega podjetja ovrednotil drugače kot nekdo, čigar najpomembnejša vrednota je finančni uspeh;
- iz istega razloga bosta ti dve vodji različno razlikovali med etičnim in neetičnim vedenjem, saj se bodo njuni kriteriji močno razlikovali;
- vrednote vplivajo na to, v kolikšni meri vodje sprejmejo ali zavračajo organizacijske cilje in pritiske;
- na koncu pa bodo osebne vrednote vplivale tudi na vodstveno uspešnost.

V podjetjih, tako kot na drugih področjih v življenju, nikakor ni preprosto sprejeti odločitev v primeru velikih dilem. Ko je pred nami pomembna odločitev, kjer ravnanje v skladu z vrednotami pozitivno vpliva tudi na dobiček, rešitev ni težko najti, teže pa je, ko spoštovanje vrednot pomeni finančno izgubo. V podjetjih bodo odločevalci odgovore na dileme in rešitve za nastale situacije vedno našli v svojih jedrnih vrednotah, saj so v njih zakoreninjene vse odločitve (Malphurs, 1996), vseeno pa se prepogosto zgodi, da odločevalci v takšnih nasprotujočih si situacijah prioritizirajo dosego finančnih ciljev (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010).

V študiji, kjer so proučevali najuspešnejša podjetja, so ugotovili tudi to, da v primeru dilem, kjer je treba žrtvovati bodisi dosego kratkoročnih finančnih ciljev bodisi ravnati v navzkrižju z vrednotami, srednji management težko sam nosi polno težo takšnih odločitev. Ključno je, da vrhnji vodje dajejo zgled, jasno in pogosto komunicirajo o dobrih praksah odločanja in podpirajo, celo nagrajujejo vedenje v skladu z njimi (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010).

#### 1.4.5 Usklajenost organizacijskih in osebnih vrednot zaposlenih

Glede na različne karakteristike zaposlenih se je pomembno zavedati, da se lahko isto poslovno okolje, ki se nekaterim zaposlenim zdi popolno, drugim zdi zelo stresno ali kako drugače neugodno (Roskams & Haynes, 2019). Prav zato je ključno, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo in se dobro skladajo z organizacijsko kulturo.

Jasno opredeljene vrednote podjetja so lahko eden od ključev do rekrutiranja in ohranjanja zadovoljnih in predanih zaposlenih. Če se vodstva naučijo prepoznavati vrednote zaposlenih in organizirati delo okrog najpomembnejših skupnih vrednot, lahko s tem



zagotovijo visoko stopnjo predanosti in zadovoljstva pri delu (Musek Lešnik, 2013). Usklajenost vrednot zaposlenih in podjetja je pomembna tako pri obstoječih zaposlenih kot tudi pri kadrovanju novih. Pri tem pa je pomembno, da so posamezniki pripravljeni delovati v širše dobro in ne le zasledovati osebnih interesov. Zavedne in nezavedne vrednote motivirajo vse naše odločitve in dejanja in če jih pozorno spremljamo, lahko zaznamo potencialne težave, še preden nastanejo (Barrett, 2010).

*Tabela 4: Sedem ravni zavedanja po Barrettu*

<b>Maslow (potrebe)</b>	<b>Barrett (stopnja zavedanja)</b>	<b>Motivacija</b>	<b>Vrednote</b>
Samouresničevanje	(7) Služenje	Družbena odgovornost, uresničevanje družbenih ciljev z namenom povečanja trajnostnega preživetja človeštva in okolja	Služenje človeštvu in planetu Družbena odgovornost, bodoče generacije, sočutje
	(6) Narediti razliko	Strateška partnerstva in povezave z drugimi organizacijami, skupnostjo	Strateške povezave in partnerstva, mentorstvo, družbena vključenost, okoljsko zavedanje
	(5) Interna povezanost	Povezovanje zaposlenih prek skupnega poslanstva, vrednot in vizije	Graditev notranje skupnosti, zaupanje, predanost, integriteta
Spoštovanje	(4) Transformacija	Prilagodljivost, stalno učenje, vključevanje v sprejemanje odločitev in prenos odgovornosti	Prilagodljivost, opolnomočenje, osebna rast
Ljubezen/pripadnost	(3) Samopodoba	Visoka učinkovitost, ustvarjanje reda, zmanjšanje birokracije, iskanja moči	Visoka učinkovitost, kakovost, procesi, dobre prakse, ponos pri uspehu
Varnost	(2) Odnosi	Harmonični odnosi, pripadnost, zmanjšanje izkoriščevalskih/negativnih odnosov	Harmonični odnosi, lojalnost, prijateljstvo, odprta komunikacija, zadovoljstvo strank
Fiziološke	(1) Preživetje	Osredotočenost na dobiček in ustvarjanje finančnih koristi za delničarje	Finančna stabilnost, dobiček, rast, varnost pri delu

*Vir: Barret (2010).*

Model sedmih ravni zavedanja Richarda Barretta, ki se je razvil iz Maslowove hierarhije potreb, z namenom merjenja vrednot posameznikov, skupin in organizacij, prikazuje, kaj je pomembno posameznikom in podjetjem v določeni stopnji razvoja. Vsaka izmed stopenj se osredotoča na potrebe skupine, ki so osnovna motivacijska sila ljudi in organizacij.

Prve tri stopnje se osredotočajo na osebni interes, zadnje tri pa na obče dobro. »Nižje« potrebe so tiste na prvi, drugi in tretji ravni ter poudarjajo osnovne potrebe poslovanja, torej dobiček in finančno stabilnost podjetja, za maksimiranje njihove učinkovitosti. Te potrebe nikoli niso popolnoma zadovoljene, njihova motivacijska vrednost pa je omejena. Ko posameznik deluje zgolj na prvih treh ravneh, se zanaša na druge, da zadovoljujejo njegove potrebe po varnosti, ljubezni in spoštovanju. Podjetja, ki se osredotočajo zgolj na te potrebe, lahko dosežejo stopnjo finančnega uspeha, niso pa vodilna na trgu. Mačehovski odnos do zaposlenih se odraža v pomanjkanju motivacije in kreativnosti.

Po drugi strani tisti, ki delujejo zgolj na zadnjih treh ravneh zavedanja, s časom izgubljajo večino, s katerimi zadovoljujejo svoje fizične in odnosne potrebe ter potrebe samozavesti, s čimer izgubljajo osnovo za preživetje v realnem svetu. Ne delujejo učinkovito, niso usmerjeni niti k strankam niti k učinkovitemu sistemu procesov. To je velikokrat težava nevladnih organizacij. Za resničen uspeh se morajo posamezniki in organizacije razviti na vseh sedmih ravneh modela zavedanja, saj lahko šele te zadovoljujejo vse potrebe zaposlenih.

Težavo lahko predstavljajo slabo določene vrednote. Če so osebne vrednote zaposlenih večinoma na prvih treh ravneh zavedanja, vodstvo pa kot organizacijske vrednote poudarja vrednote z zgornjih treh ravni, se zaposleni z organizacijskimi vrednotami podjetja ne morejo poistovetiti (Van-Eerven Ludolf, do Carmo Silva, Simões Gomes & Martins Oliveira, 2017).

## **1.5 Vrednote v družinskih podjetjih**

V družinskih podjetjih zaposleni pogosto delijo skupne vrednote ne glede na to, ali so le-te formalno zabeležene. Običajno imajo močno zakoreninjeno ozadje v obnašanju zaposlenih (Craig & Dibrell, 2006). Glavni razlog za to je, da ima v družinskih podjetjih ključno vlogo pri vrednotah podjetja njegov ustanovitelj. Zaradi dolgih mandatov in ključnega položaja v jedru podjetja in družine močno vplivajo na kulturo in uspešnost svojih podjetij, nemalokrat tudi po prenehanju svoje zaposlitve (Sharma, 2004). Ustanovitelji so prav zaradi pionirskih dosežkov v podjetju dosegli skorajda mitološki status, zaradi katerega sta njihov položaj in ugled v podjetju še dodatno okrepljena (Duh, Belak & Milfelner, 2010).

Vrednote družinskega podjetja so eksplicitne ali implicitne predstave o želenem obnašanju in stanju v družinskem življenju in podjetju. Glede na to, da med obema svetovoma pogosto obstajajo navzkrižja interesov (poslovni in družinski cilji), je treba vrednote

družinskih podjetij opredeliti in jih deliti tako, da ustvarijo skupne temelje za trajen sistem vrednot, ki koristi obema vejama (Koiranen, 2002).

Družinski cilji in vrednote oblikujejo obnašanje družinskega podjetja (Dyer, 2003). Družinska zavezanost podjetju je zakoreninjena v vrednotah družine, ki jo oblikujejo. Odraža se skozi osebna prepričanja in podpiranje ciljev in vizije podjetja, pripravljenost prispevati k organizaciji in željo po odnosu z njo. Visoko predane družine imajo pomemben vpliv na poslovanje, posamezni družinski člani pa imajo že z naslova statusa družinskega člana močnejši vpliv na družinsko podjetje, kot bi ga lahko pričakovali v okolju nedružinskega podjetja (Lumpkin, Martin & Vaughn, 2008).

Predpostavlja se, da bodo člani družine imeli opazen vpliv na vrednote v družinskem podjetju. Tudi zato bi morala takšna podjetja izkazovati večjo pozornost vrednotam, in sicer tako vrednotam družine, ki vodi podjetje, kot tudi vrednotam celotnega podjetja. To je pomembno tako zaradi želje po zagotavljanju trajnostnega uspeha podjetja kot tudi zaradi ohranjanja družbenega položaja družine in njenega ugleda (Dyer & Whetten, 2006). Te družine so v veliko primerih močno vpete v lokalno skupnost, v kateri živijo in delujejo (Mandl, 2008).

## **2 VLOGA VREDNOT PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJ**

### **2.1 Ovire pri uresničevanju strategij**

Nekatera podjetja priznavajo, da spreminjajo strategije tako hitro, da nobena nima priložnosti, da obrodi sadove (Wery & Waco, 2004).

Oblikovanje dobre poslovne strategije je sicer nujno, je pa šele začetek procesa uvajanja strategije. Brez zadostnih sredstev, znanja, usposobljenih zaposlenih in vseh ostalih pogojev, katerim moramo zadostiti, preden lahko strategijo začnemo uresničevati, je vsaka strategija le črnilo na papirju (Wery & Waco, 2004). Če želimo odlične poslovne rezultate, moramo graditi zaupanje med delničarji in managerji, med managerji in zaposlenimi, med podjetjem in njegovimi zunanjimi deležniki – torej kupci, dobavitelji in širšo družbo. To lahko storimo le, če je naša strategija uravnotežena, mi in naši deležniki pa sodelujemo kot partnerji v t. i. »win-win« odnosu, kjer imamo od sodelovanja vsi določene koristi. Pri tem ne gre brez ključnih temeljnih vrednot, kot so poštenost, povezanost, iskrenost in podobne, saj brez njih nikoli ne bomo mogli zgraditi partnerstva, ki temelji na skupni viziji. Lahko rečemo, da so temeljne vrednote predpogoj za zaupanje, zaupanje pa je predpogoj za gradnjo potrebnih temeljnih kompetenc v podjetju (Dahlggaard, Dahlggaard & Edgeman, 1998a).

Že pri oblikovanju strategij se je dobro zavedati verjetnosti, da pri hkratnem zasledovanju več različnih ciljev vodstvo pride v situacijo, ko vseh ne bo mogoče doseči. Takrat je treba

sprejeti kompromise. Odločevalci, predvsem tisti na ravni srednjega managementa, morajo pri svojem delu sprejemati ustrezne kompromise glede družbenih in okoljskih vplivov v primerjavi s poslovnimi. Tisti, ki so v podjetju zadolženi za trajnostno naravnano poslovanje, navadno težijo k izboljšanju trajnostnega delovanja podjetja, hkrati pa finančni direktorji in delničarji stremijo k izboljšanju finančnega vidika poslovanja. Odločevalci so tako postavljeni pred dilemo, katere cilje zasledovati prednostno (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010). V primeru dilem vodje pogosto pridejo v skušnjava, da v imenu zasledovanja dobička organizacijske vrednote postavijo na stranski tir. Eden izmed ključnih vzvodov uspešne implementacije strategij pa je prav sistem vrednot (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010), uspešna implementacija pa predstavlja kar tretjino uspeha celotnega sistema vrednot (Ferguson & Milliman, 2008).

Uresničevanje strategij tako nikakor ni preprost proces, na poti pa vsako podjetje in njegovo vodstvo čaka veliko ovir. Ena od ključnih je ločenost ekip, ki načrtujejo strategijo, od tistih, ki jo uresničujejo, zaradi česar zaposleni ne razumejo nove strategije in ji niso naklonjeni. Če odgovornih za izvajanje ne vključimo v postavljanje strategije, s tem ogrozimo prenos znanja, zavezanost zastavljenim ciljem in celoten postopek izvajanja. Druga je nerazumevanje dejstva, da za uspešno uvajanje strateških sprememb potrebujemo več časa kot za oblikovanje strategij. To lahko pri vseh udeleženi povzroči izgubo motivacije, posledično so manj ciljno usmerjeni in se začno odmikati od zastavljenih ciljev. Uspešno implementacijo nadalje ovira predanost vrhnjega vodstva kontroli uresničevanja strategije, pogosto spreminjajoče se prioritete, neskladnost organizacijske strukture in njene strategije, neustrezna alokacija resursov in podobno. Ključni izziv pa je usklajevanje vedenja vseh zaposlenih, ki ga dosegamo skozi motiviranje in koordiniranje in s katerim bi bile vsakodnevne naloge na vsakem koraku v podporo strateškim ciljem. To še posebej velja, ko govorimo o različnih organizacijskih ravneh in različnih lokacijah. Večje kot je število vključenih ljudi, večji je izziv za učinkovito izvajanje strategije (Hrebiniak, 2008).

Tudi dobro zasnovanim strategijam zaradi slabe izvedbe pogosto spodleti, razlog za to pa se večinoma skriva v naslednjih dejavnikih (Wery & Waco, 2004):

1. Pomanjkanje osredotočenosti: Jasno izrisana strategija postane kompas, ki vodi prizadevanja podjetja. Žal pa se pogosto zgodi, da nasprotujoče si strategije ali pa podstrategije razpršijo energijo in pozornost ter preusmerijo fokus podjetja. Kljub temu da lahko vse male strategije na prvi pogled delujejo kompatibilno, je možno, da šele po podrobnejši analizi ugotovimo, da ne podpirajo istih ciljev in ne vodijo v skupno smer. V drugih primerih vodje ne razumejo kompleksnosti izvajanja strategije, kar povzroči slabo razporejene resurse.
2. Napačen čas: Uspešnost strategije je neposredno povezana s časom implementacije in stabilnosti poslovnega okolja. Strategija, ki bi sicer lahko vodila do dobrih rezultatov, bo v primeru implementacije v času, ko ji poslovno okolje ne bo naklonjeno, spodletela.

3. Nepotrpežljivost: S strani nadarjenih se podjetja pogosto soočajo s pritiskom po takojšnjih rezultatih. S pretirano mero optimizma pričakujejo, da se bodo spremembe odražale v velikih poslovnih uspehih, in velikokrat ne razumejo, da je za prave rezultate potreben čas. Soočenje z realnostjo zato predstavlja razočaranje, ki demotivira tako vodstvo kot vse zaposlene, in manjšo predanost strategiji.
4. Pomanjkanje kompetenc: Podjetje mora včasih pridobiti nova znanja, da lahko strategije uspešno izvaja, pri čemer je ključno pridobiti nove ljudi ali pa obstoječe kadre ustrezno izobraziti. Pri obojem je treba sprejeti stroške, ki s tem nastanejo – tako finančno kot časovno.
5. Neuskklajene operacije: Večja kot je razlika med novo strategijo in obstoječim načinom delovanja, večja je verjetnost, da podjetje ne bo popolnoma pripravljeno spremeniti svojih navad. Pri tem jih ovirajo slaba komunikacija nove strategije, nezadovoljivi procesni management in nezadovoljivo spremljanje in analiziranje rezultatov ter poteka dela.

Vsi ti razlogi predstavljajo ovire uspešni implementaciji strategije, ki se posledično ne realizira v celoti. Takšno podjetje pri svojem poslovanju pogosto manj odraža organizacijsko kulturo in vrednote podjetja, kot bi jih lahko ob uspešni implementaciji strategije.

Kljub raziskavam, ki kažejo, da so zelo uspešna podjetja bolj trajnostno naravnana in zasledujejo širše cilje od zgolj finančnega uspeha, je malo razvidno, da bi se organizacije široko zavezale proučevanju in spreminjanju svojih notranjih kulturnih razsežnosti (Collins & Porras, 1996). Ljudje si želijo delati, da bi dosegli namen, ki je večji od njih samih, in ne zgolj preživeti (Pollard, 1996). Dokler podjetjem ne bo uspelo verodostojno razjasniti svojih strateških organizacijskih vrednot in nato uskladiti strateške z osebnimi vrednotami zaposlenih, se organizacije ne bodo mogle dovolj spremeniti in prilagoditi, da bi še naprej uspevale v 21. stoletju (Branson, 2008).

## **2.2 Vodenje z vrednotami**

Vrednote služijo kot temeljno bistvo vodenja, saj globoko vplivajo na osebno in posledično organizacijsko odločanje. Vodenje s pomočjo vrednot (angl. leading with values ali value-based leadership – VBL) se vse bolj uveljavlja v sodobnih podjetjih (Hess & Cameron, 2006). Je način, ki lahko deloma nadomesti klasičen pristop »ukazov in kontrole« (angl. command and control), kar skozi opolnomočenje zaposlenih omogoča, da z razumevanjem temeljnih vrednot podjetja zaposleni sami sprejemajo odločitve in dosegajo višje zadovoljstvo na delovnem mestu (Ferguson & Milliman, 2008). Ljudem ponudijo smernice, s katerimi lahko sami presodijo, kaj morajo storiti in česa ne, saj ravno jasne vrednote omogočajo, da se zaposlenim ni več treba zanašati na usmeritve in ukaze avtoritete (Kouzes & Posner, 2011).

Eden izmed najpomembnejših ciljev vodenja je »v ljudi vgraditi temeljne vrednote«, tako da lahko jasno razlikujejo med pravimi in napačnimi odločitvami (Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman, 1998a). To razlikovanje se ne omejuje zgolj na prepoznavanja obojega, ampak se razteza tudi v sposobnost sprejemanja pravih odločitev. V ta namen mora podjetje zares prevzeti celoten sistem vrednot in ga tudi živeti (Ferguson & Milliman, 2008). S tem razbremenimo vodjo in porazdelimo odgovornosti, kar je ključnega pomena za sistemsko vodenje. Če to združimo s pravilnim uvajanjem zaposlenih, izpopolnjevanjem znanja in usposabljanjem, lahko pričakujemo, da bodo zaposleni ponotranjili željo po kakovostno opravljenem delu (Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman, 1998a).

Pri vodenju z vrednotami je pomembno, da le-te prežemajo celotno podjetje. Vrednote so osnova vodenja, organizacijske kulture, izbire, uvajanja in razvoja zaposlenih ter kot take oblikujejo strategijo podjetja in odnos do strank, poslovnih partnerjev in skupnosti. V takšnih podjetjih se vrednote podjetja odražajo v načinih dela, ki se razvijajo in spreminjajo, jedrne vrednote pa medtem ostajajo enake (Hess & Cameron, 2006).

Spreminjajoči se poslovni svet, ki daje čedalje večji poudarek trajnostno naravnemu poslovanju in trajnostnim poslovnim modelom, kliče po spremembi načina vodenja. Svojevrsten izziv predstavljajo tudi spremembe načinov dela, ki jih nastopajo z razvojem informacijske tehnologije. Po eni strani se potreba po določenih delovnih mestih manjša, po drugi strani pa fizična razdalja med deležniki ni več ovira uspešnega sodelovanja. Samostojnost, ki jo prinašajo delo na daljavo in podobne rešitve, ki jih omogoča sodobna tehnologija, spreminjajo vpliv, ki ga imajo vodje na svoje ekipe, in preoblikujejo timsko vzdušje, mednarodno sestavljene ekipe pa še bolj kot kadar koli prej osvetljujejo pomembnost vprašanja: »Kdo smo in za kaj se zavzemamo?« Zaposlene, ki prihajajo iz različnih delov sveta, različnih kulturoloških in družbenih ozadij, namreč skupne vrednote in strast do zasledovanja skupnih ciljev povezujejo bolj, kot pa jih njihove razlike razdvajajo. Pri vsem tem pa močno vlogo igrajo tudi pričakovanja po hitrih rezultatih in etične dileme vodij, ki v želji po finančnem uspehu, ki bo dokazoval njihovo uspešnost, pozabijo gledati na širšo sliko in so tako še bolj podvrženi moralnim dilemam (Burke & Cooper, 2006).

Obstajajo štiri načela vodenja z vrednotami: samorefleksija, uravnoteženost, pristna samozavest in iskrena ponižnost (Kraemer, Jr., 2011). So povezana in se med seboj dopolnjujejo ter delno prekrivajo, vendar s skupno močjo tvorijo močne temelje vodenja z vrednotami. Morda vsa načela zvenijo preprosto, a sta za uspešno vpeljevanje teh načel v način vodenja potrebna doživljenjska predanost in disciplina. Na dolgi rok tako poskrbijo, da si lahko vodja prisluži spoštovanje tako drugih kot tudi samega sebe. Če jih definiramo globlje, pomenijo (Kraemer, Jr., 2011):

- Samorefleksija (angl. self-reflection) posameznike in vodje vodi do tega, da gredo globlje od standardnega poznavanja samega sebe, saj je cilj poglobljeno samospoznavanje, kar jim omogoča uresničitev svojega potenciala. Brez samorefleksije

se je težko zavedati, kdo smo, za katere vrednote se zavzemamo, hkrati pa je težko ostati osredotočen na svoje poslanstvo. To je stalen proces, ki obravnava tri ključna vprašanja: »Če nismo sposobni samorefleksije, kako dobro se sploh lahko poznamo? Če se ne poznamo, kako se lahko vodimo? Če ne znamo voditi sebe, kako lahko vodimo druge?« Šele ko se vodje uspešno soočijo z dejstvi in jasno vidijo, kje imajo še prostor za izboljšave, takrat lahko zares začutijo svoje vrednote in svoja načela še trdneje zasidrajo v svoje delo. Samorefleksija pa je pomembna tudi s praktičnega vidika. Veliko vodij na primer ne razume jasne ločnice med aktivnostjo in produktivnostjo. Tako od sebe kot od svojih zaposlenih pričakujejo stalno aktivnost in opravljanje nalogo za nalogo, ne da bi pogledali širšo sliko in ocenili, katera izmed njihovih aktivnosti dejansko vodi do zastavljenega cilja. Samorefleksija lahko reši ta problem, saj ko se dobro zavedamo, kaj nam je pomembno in ta kaj nekaj počnemo, lahko svojo aktivnost pretvorimo v produktivnost, ki nas bo iz pravih razlogov peljala do zastavljenih ciljev.

- Uravnoteženost (angl. balance) kot drugi princip pomeni uravnoteženo perspektivo, in sicer razumevanje različnih vidikov, dilem in težav. Vodje, ki vodijo z vrednotami, seveda imajo svoje mnenje o problematikah, na katere naletijo, vendar razumejo njihovo večplastnost in dejstvo, da ima vsaka medalja dve plati. Takšne vodje prisluhnejo svojim članom ekipe, končne odločitve, ki jih sprejmejo, pa niso le bolj informirane, ampak tudi bolj transparentne. S tem, ko svoje odločitve razlagajo zaposlenim, si zaslužijo več njihovega spoštovanja, saj se tako zaposleni počutijo vključene, slišane in razumljene. Tako je tudi bolj verjetno, da vodje sprejmejo prave odločitve namesto tistih, pri katerih se počutijo, da bo z njimi obveljala njihova zadnja beseda. Druga ključna sestavina uravnoteženosti je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem oziroma »ravnovesje življenja« (Kraemer, Jr., 2011). Konec koncev je delo le en del življenja in tudi vodje morajo poskrbeti za druge pomembne dele, kot so družina, zdravje in duhovnost. To ravnovesje omogoča, da vodja kot celostna oseba razume posledice sprejetih odločitev in jih ne obravnava ločeno od ostalih vidikov življenja. Če namreč vodja ne skrbi zase, kako lahko skrbi za zaposlene in celotno podjetje?
- Pristna samozavest (angl. true self-confidence) je tretje načelo vodenja z vrednotami. Kljub temu da se na prvi pogled zdi razlika med pravo samozavestjo in odsotnostjo samozavesti jasna, v praksi temu ni nujno tako. Veliko ljudi namreč brez težav ustvari iluzijo samozavesti, a za to fasado ni prave substance. Medtem ko samozavestna oseba nima težave priznati, ko česa ne ve, ko ugotovi, da se moti in podobno, znajo vodje, katerih samozavest ni zgrajena na močnih temeljih, v takšnih situacijah preložiti krivdo, kazati s prstom ali na kak drug nezdrav način situacijo iz priložnosti za izboljšavo spremeniti v neprijeten dogodek za vse vpletene. Samozavestni vodje se namreč zavedajo, da njihova vrednost kot osebe in vodje ne temelji na tem, kaj naredijo prav, in da morebitne zmote ali pomanjkljivosti niso znak njihove nekompetentnosti, temveč se zavedajo, da je pomembneje narediti, kar je prav, kot pa imeti prav.

- Iskrena ponižnost (angl. genuine humility) je zadnje načelo, ki je odlika tistih vodij, ki se zavedajo, da je za njihove uspehe zaslužno veliko dejavnikov, od veččin, znanja in trdega dela pa do sreče, pravih trenutkov in dobrih priložnosti, ki so jih dobili na svoji dolgi poti, pri tem pa ne pozabljajo na svoje začetke. Ta vidik je posebej pomemben pri tem, da ne glede na uspehe vodje ne pozabijo, da niso nič boljši od ostalih zaposlenih, spoštujejo vse sodelavce enako in jih ne obravnavajo različno zgolj zaradi njihovega naziva. Ko jim to uspe, so tudi njihovi zaposleni pripravljeni z njimi boljše sodelovati, saj vedo, da je njihov prispevek pomemben del projekta, ne glede na formalno pomembnost njihove funkcije.

Ti štirje vidiki so pomemben del vodenja tako na začetku kot na vrhuncu kariere. Skozi njih je vodenje najuspešnejše, vodjem pa sledijo tako neposredno podrejeni kot drugi sodelavci. Ker se je vodenje z vrednotami razvilo kot odgovor na številne škandale, ki jih je povzročilo slabo vodenje podjetij, prežetih s korupcijo in ostalim neetičnim obnašanjem, je vse večja pozornost postavljena tudi na moralnost vodij (Avolio & Gardner, 2005). Tako so se razvili različni koncepti vodenja z vrednotami (glej tabelo 5), med katerimi so tudi spiritualno, uslužno, avtentično, etično in transformacijsko vodenje.

*Tabela 5: Konstrukti, nastali kot odgovor na etične in moralne pomanjkljivosti pri voditeljih*

<b>Teorije vodenja z vrednotami</b>	<b>Avtorji</b>
Uslužno vodenje (angl. servant leadership)	Greenleaf, 1977; Patterson, 2003
Upravljanje (angl. Stewardship)	Block, 1993
Povezovalno vodenje (angl. connective leadership)	Lipman-Blumen, 1996
Požrtvovalno vodenje (angl. self-sacrificial leadership)	Choi & Mai-Dalton, 1999
Avtentično transformacijsko vodenje (angl. authentic transformational leadership)	Bass & Steidlmeier, 1999
Kompleksno vodenje (angl. complex leadership)	Regine & Lewin, 2000; Marion & Uhl-Bien, 2001
Kontekstualno vodenje (angl. contextual leadership)	Osborn, Hunt & Jauch, 2002
Deljeno vodenje (angl. shared leadership)	Pearce & Conger, 2003
Spiritualno vodenje (angl. spiritual leadership)	Fry, 2003
Avtentično vodenje (angl. authentic leadership)	Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumba, 2005
Etično vodenje (angl. ethical leadership)	Brown & Treviño, 2006; Kalshoven, Hartog & Hoogh, 2011

*Prيرهeno po Copeland (2014).*



Glavni trije načini vodenja, ki jih omenjamo, ko govorimo o vodenju z vrednotami, so avtentično, etično in transformacijsko vodenje (Copeland, 2014).

**Avtentično vodenje** so avtorji (Avolio & Gardner, 2005) razvili kot odgovor na moralne in etične krize v vodenju, osredotoča pa se na tiste lastnosti, na katerih temeljijo vse pozitivne oblike vodenja in razvoja zaposlenih. Ta način so poimenovali »authentic leadership development ali ALD«.

Avtentično pomeni biti zvest samemu sebi, avtentični vodje pa so vodje z globokim zavedanjem višjih ciljev, ki se ponašajo s trdnimi, etičnimi vrednotami, razumejo namen organizacije, vodijo s srcem, vzpostavljajo dobre odnose ter odražajo samozavest in disciplino (George, 2003).

**Etično vodenje** je tako kot pristno in transformacijsko vodenje zaznamovano z voditelji, ki so altruistično motivirani, izkazujejo resnično skrb za ljudi in za katere se domneva, da imajo integriteto, sprejemajo etične odločitve in so vzor drugim (Brown & Treviño, 2006).

Proaktivna skrb etičnega vodje za etično vedenje zaposlenih je glavna razlika med avtentičnimi in transformacijskimi vodji. Etični vodje komunicirajo in dajejo velik poudarek vzpostavitvi etičnih standardov in odgovornosti za spoštovanje uveljavljenih načel.

**Transformacijsko vodenje** je bilo eden izmed prvih bolj znanih načinov vodenja, ki je izrecno vključevalo etično in moralno komponento voditeljskega obnašanja. Je vodstven pristop, ki vnaša spremembe v posameznike in družbene sisteme. Ustvarja dragocene in pozitivne spremembe pri zaposlenih, s končnim ciljem razviti jih v vodje. V svoji pristni obliki transformacijsko vodenje izboljšuje motivacijo, moralo in uspešnost privrženecv z uporabo različnih mehanizmov. Ti vključujejo povezovanje občutka identitete in jaza s poslanstvom in kolektivno identiteto organizacije.

Vodja je zaposlenim vzor, ki jih navdihuje in jih s tem spodbuja, da prevzemajo večjo odgovornost za svoje delo. Hkrati vodja želi bolje spoznati in razumeti prednosti in slabosti svojih sledilcev, tako da lahko s smotno razporeditvijo nalog optimizira njihovo delovanje (Damirch, Rahimi & Seyyedi, 2011).

Vsi trije konstrukti imajo določene skupne značilnosti, njihovo prekrivanje pa je prikazano v tabeli 6.

Tabela 6: Lastnosti avtentičnega, etičnega in transformacijskega vodenja

Lastnost vodenja	Etično vodenje	Avtentično vodenje	Spiritualno vodenje	Transformacijsko vodenje
Skrb za druge in altruizem	x	x	x	x
Etično odločanje	x	x		x
Integriteta	x	x	x	x
Etični vodje poudarjajo moralno vodenje	x			
Avtentični vodje poudarjajo avtentičnost in samopoznavanje.		x		
Spiritualni vodje poudarjajo vizijo, upanje, vero in delo kot uresničitev tega, za kar smo poklicani.			x	
Transformacijski vodje poudarjajo vizijo, vrednote in intelektualno spodbudo.				x

Vir: Brown & Trevino (2006).

Zgornji model etičnega vodenja se je razširil v model, ki kategorizira različne vodje glede na njihovo kombinacijo avtentičnega, etičnega in transformacijskega obnašanja (Copeland, 2009). Njihovo pozicioniranje v štirih različnih kvadrantih (glej tabelo 7) povzema njihov potencial za učinkovitost vodenja:

- V prvem kvadrantu so »neučinkoviti vodje« (angl. ineffective leaders), torej tisti z nizkimi značilnostmi avtentičnega/etičnega vodenja in nizkimi značilnostmi transformacijskega vodenja. Ugotovljeno je, da so vodje, ki se ponašajo z omenjenimi značilnostmi, učinkovitejši, drugi pa so v primerjavi z njimi manj učinkoviti.....
- V drugem kvadrantu so »prevaranti« (angl. fakers) oziroma tisti, ki veliko obljublajo, vendar njihovi rezultati ne dajejo pričakovanih rezultatov. Manjka jim avtentičnosti in pravega etičnega obnašanja, vseeno pa imajo določeno stopnjo lastnosti transformacijskega vodje. V večini se ponašajo s karizmo, zaposlene pa motivirajo in vodijo z dobro razvito retoriko in avtoriteto svojega položaja. Niso v stiku s seboj, manjka pa jim tudi morale in etike. Sicer promovirajo in zahtevajo etično in avtentično obnašanje svoje okolice, sami pa tega pri svojem delu ne odražajo.
- Tretji kvadrant označuje »neuresničene dobičke« (angl. unrealized gains). Te vodje so sicer avtentični in etični, vendar jim manjka karizme, s katero bi zagotovili večje

transformacije, ki bi jih lahko nagradile s finančnim uspehom, ki jih žanjejo vodje z dobro razvitimi veščinami na vseh treh področjih.

- V zadnjem, četrtem kvadrantu so »maksimizatorji« (angl. maximizers). Pristno, etično in transformacijsko vodstveno vedenje je vsako posebej pomembno prispevalo k uspehu vodij, najučinkovitejši pa so bili tisti, ki so imeli dobro razvita vsa tri vedenja. Tako bodo imeli vodje iz četrtega kvadranta najpomembnejše sledilce in organizacijske rezultate.

*Tabela 7: Model različnih kombinacij vodenja*

Avtentično/etično vodenje	<i>Visoko avtentično/etično Nizko transformacijsko</i>	<i>Visoko avtentično/etično Visoko transformacijsko</i>
	<b>Kvadrant 3</b>	<b>Kvadrant 4</b>
	<b>NEURESNIČENI DOBIČKI</b>	<b>MAKSIMIZATORJI</b>
	<b>Kvadrant 1</b>	<b>Kvadrant 2</b>
	<b>NEUČINKOVITO</b>	<b>PREVARANTI</b>
	<i>Nizko avtentično/etično Nizko transformacijsko</i>	<i>Nizko avtentično/etično Visoko transformacijsko</i>
<i>Transformacijsko vodenje</i>		

*Vir: Copeland (2009).*

### 2.3 Trajnostno naravnano poslovanje podjetij

Trajnostna uspešnost enakovredno poudarja družbeno, okoljsko in ekonomsko uspešnost, z ozirom na to, da morajo biti vse tri dobro usklajene. To je namreč način, ki vodi podjetja do višje poslovne uspešnosti.

Med razlogi, zaradi katerih se v poslovnem svetu namesto kontroliranja čedalje pogosteje uveljavlja vodenje z vrednotami, v literaturi prepoznamo glavnih šest dejavnikov (Pruzan, 1998):

- v sodobnih demokratičnih družbah pomen moči v tradicionalnem smislu upada, večja pa se število sploščenih organizacijskih struktur;
- vodje v velikih kompleksnih organizacijah izgubljajo stik z realnostjo;
- »jezik denarja« je preozek;
- deležniki morajo biti slišani, organizacije pa se morajo zavedati svoje družbene odgovornosti;

- sposobni, kreativni, motivirani, odgovorni in zvesti zaposleni iščejo delo, ki jih bo izpopolnjevalo in jim omogočalo osebni razvoj, pri čemer je pomembna usklajenost osebnih vrednot in vrednot organizacije;
- ker se spleča.

Na tem mestu se čedalje večji poudarek polaga tudi na trajnost in trajnostne poslovne strategije. Poznamo pet dimenzij trajnosti (Kemp, 2005). To so etična, družbena, »naravoslovno-filozofska«, ekonomska in zakonodajna dimenzija.

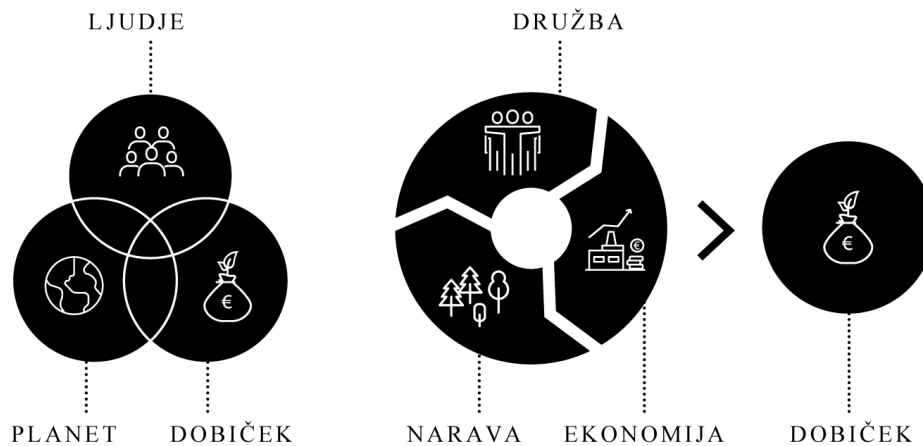
- Etična dimenzija temelji na moralnem razmerju med današnjo družbo in zanamci, in sicer se nanaša na to, ali bodo prihodnje generacije hvalile ali obsojale današnje obnašanje in dejanja.
- Družbena dimenzija se ukvarja z vprašanjem družbene pravičnosti in potrebe po uveljavljanju le-te v sedanjosti, namesto da bi problematiko prenašali na prihodnost.
- Naravoslovno-filozofska dimenzija izhaja iz predpostavke, da je naravno okolje ranljivo in da obstajajo meje, do katere mu lahko škodujemo, ob čemer si je še sposobno samo opomoči, ne da bi prihodnje generacije morale zaradi naših izbir živeti v slabših pogojih.
- Ekonomska dimenzija temelji na zavedanju, da »trajnostni razvoj« zahteva dobro poznavanje in razumevanje ekonomske teorije in prakse.
- Zakonodajna dimenzija združuje človeške pravice in vse aspekte človeškega življenja skozi zakonodajo in vladne ukrepe.

Vseh pet dimenzij trajnosti predstavlja bolj poglobljen odraz (Enquist, Edvardsson & Sebhatu, 2007) treh principov trajnostnega poslovanja podjetij, torej okoljski, družbeni in gospodarski razvoj planeta, ki bo prihodnjim generacijam omogočal še boljše ali pa vsaj enako kakovost življenja, kot jo živimo sedaj. Za podjetje je predvsem pomembno, kako prispeva k razvoju planeta s svojim vplivom na okolje, družbo in ekonomski razvoj.

Pomembno pri trajnostnem razvoju je, da ne enačimo ekonomske oziroma gospodarske uspešnosti s finančno uspešnostjo podjetja. Prva je usmerjena v neposredne koristi deležnikov, kar vključuje zdravo naravno okolje, zadovoljstvo lokalne skupnosti, zavzete zaposlene, ustvarjanje novih delovnih mest in podobno, medtem pa finančna uspešnost govori predvsem o obvladovanju stroškov, rasti dobička in podobnem.

Ko govorimo o uspešnosti na vseh treh ravneh – družbeni, okoljski in ekonomski –, govorimo o trajnostni uspešnosti. Za razliko od »trojnega dobička« (angl. Triple bottom-line ali people–planet–profit) poleg družbene in okoljske uspešnosti pojem trajnostne uspešnosti vključuje tudi ekonomsko uspešnost, medtem ko »trojni dobiček« vključuje zgolj finančno uspešnost, torej dobiček (glej sliko 2). Domišljeno načrtovane in usklajene vse tri uspešnosti skupaj ob podpori dobre komunikacije vodijo v finančno uspešnost podjetja (angl. sustainability business case).

Slika 2: Trojni dobiček in trajnostna uspešnost



Vir: Rejc Buhovac, Hren, Fink & Savič (2018).

Trajnost pa vseeno ni filantropija. Nepremišljeno in brezciljno podpiranje številnih nepovezanih in vsebinsko neskladnih trajnostnih iniciativ je lahko za podjetje in njegovo podobo celo škodljivo. Ključen je strateški pristop in to, da smo na vključevanje trajnosti v našo poslovno strategijo dobro pripravljeni in teh odločitev ne sprejmemo zgolj na podlagi aktualnih trendov. Ko se podjetje odloči za podporo različnih iniciativ, je pomembno, da so za kaj takega dobro pripravljeni in jih tako lahko suvereno podprejo s svojim znanjem, know-howom, tehnologijo in podobnim. Šele tako lahko dejansko naredimo nekaj dobrega, s tem pa v deležnikih vzbudimo zaupanje, saj tudi sami opazijo jasno povezavo med našo aktivnostjo in našim znanjem ter kompetencami.

Trajnostni poslovni model (angl. sustainability business model) je takšno ustvarjanje vrednosti za kupca in za podjetje, s katerim ustvarjamo pomembne družbene, okoljske in ekonomske učinke.

Trajnostna poslovna strategija (angl. sustainability strategy) predstavlja tisto pot, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, ob tem pa podjetju večja njegovo poslovno uspešnost. Tehnično gledano, je niz hipotez ali povezav med strateškimi aktivnostmi in rezultati, vendar pa vsebinsko daje večje poudarke na družbeno, okoljsko in ekonomsko sprejemljivost. V primeru, da želi obstoječe podjetje spremeniti svojo strategijo, to poslovnega modela ne spremeni, medtem pa je ob spremembi poslovnega modela podjetje primorano spremeniti tudi svojo strategijo (Rejc Buhovac, Hren, Fink & Savič, 2018).

Težko je določiti, katere so trajnostne organizacijske vrednote, saj je to v veliko primerih odvisno od podjetja in branže, v kateri se nahaja. Kljub temu pa je Organizacija združenih narodov ob opredelitvi 60 razvojnih ciljev novega tisočletja le-te temeljila na naboru vrednot, ki po njihovem mnenju tlakujejo pot napredka, ki vodi v lepšo in bolj trajnostno

prihodnost. Te vrednote so svoboda, enakost, solidarnost, strpnost, spoštovanje narave in deljena odgovornost (Leiserowitz, Kates & Parris, 2016).

### 3 RAZISKOVALNE UGOTOVITVE O VLOGI VREDNOT PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJ

#### 3.1 Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih

Vloga vrednot v podjetjih je že dolgo pomemben predmet proučevanja in tako je bila tema obravnavana v sklopu več raziskav (glej tabelo 8).

*Tabela 8: Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih*

Leto	Avtor	Ugotovitve
1978	Burns	Predlaga transakcijsko in transformacijsko vodenje. Burns je zaslužen za prvoten predlog teorij transakcijskega in transformacijskega vodenja. Burns je vodje transakcijske vodje opisal kot tiste, ki vodijo druge v zameno za nekaj vrednega. Burns je primerjal transakcijsko vodenje s transformacijskim vodenjem in ugotovil, da so voditelji v transformaciji poskušali pritegniti in vplivati na moralne vrednote privržencev ter jih navdušiti za reformo in prenovo svojih organizacij (Burns, 1978).
1985	Bass	Opredeli transakcijsko in transformacijsko vodenje. Bass je opredelil temeljne vodstvene konstrukte: transformacijsko in transakcijsko vodenje, in orisal, kako lahko vodja vpliva na motivacijo posameznika, sledilce in povečati njihovo uspešnost (Bass, 1985).
1990	Hogan, Raskin & Fazzini	Kljub temu da ima karizma dobre in slabe vplive na podrejene v organizaciji, karizmatičnost vodje nima vpliva na finančni uspeh organizacije (Hogan, Raskin & Fazzini, 1990).
1990	Bass	Vpliv transakcijskega vodenja je lahko povprečen rezultat, saj posamezniki delujejo na liniji minimalnega odpora, da bi tako povečali nagrade ob opravljenem dodatnem delu. Skupaj z Avolio (1990) razvije večfaktorski voditeljski vprašalnik (MLQ), ki meri laissez faire, transakcijske in transformacijske načine obnašanja v vodjih. Leta 1994 razvijeta koncept vodenja celostnega obsega (angl. full-range leadership), kjer vodje uporabljajo kombinacijo obeh vedenj, transakcijskega in transformacijskega, kar lahko poleg učinkovitosti organizacije poveča tudi njihovo lastno učinkovitost (Bass, 1990).

se nadaljuje

Tabela 8: Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih (nad.)

Leto	Avtor	Ugotovitve
1996	Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam	Transformacijsko vodenje povečuje motivacijo in uspešnost podrejenih (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).
1996	Hersey, Blanchard & Johnson	Fleksibilno vodenje poudarja pomembnost sposobnosti managerjev, da svoje vodenje prilagodijo spreminjajočemu se poslovnemu okolju in načinu vodenja glede na potrebe organizacije in svojih podrejenih. Takšni vodje bolj verjetno vodijo organizacije s pozitivnim družbenim vplivom (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).
1998	Conger & Kanungo	Karizmatične vodje imajo večji vpliv kot nekarizmatični vodje (Conger, 1987).
1999	Bass & Steidlmeier	Da bi bil resnično transformativen, mora biti vodja moralen, etičen in pristen (Bass & Steidlmeier, 1999).
2000	Carless, Wearing & Mann	Globalna transformacijska lestvica vodstva (GTL) govori o vodji, ki: sporoča vizijo, razvija osebje, zagotavlja podporo, opolnomoči osebje, je inovativen, daje zgled in je karizmatičen (Carless, Wearing & Mann, 2000).
2001	Burke	Predlaga, da organizacije vrednote spodbudijo z uveljavitvijo pravilnikov, vendar opozarja na nekonsistentne rezultate, saj se v velikem številu primerov ti ukrepi uveljavijo zgolj na papirju (Burke & Cooper, 2006).
2001	Russell	Vrednote vplivajo tako na vedenje vodje kot tudi na uspešnost podjetja (Russell, 2001).
2002	Nordhielm	S pogostim komuniciranjem strateškega plana postaja le-ta zaposlenim čedalje bolj poznan, implementacija pa tako bolj tekoča, kar posledično poveča občutek pomembnosti in dolgotrajnosti ciljev in vrednot (Nordhielm, 2002).
2004	Avolio, Gardner, Walumba, Luthans & May	Pristno vodenje. Da bi transformacijski vodje resnično koristili posameznikom, korporacijam in družbi kot celoti, morajo imeti nekatere lastnosti, ki presegajo značilnosti učinkovite karizme in transformacijskega vodenja (Avolio & Gardner, 2005).
2004	Zhu, May & Avolio	Etično vodenje. Etični vodje so učinkovitejši zaradi njihove proaktivne skrbi za etično obnašanje njihovih podrejenih, kar je tudi glavna ločnica med etičnim in avtentičnim ter transformacijskim vodenjem (Zhu, May & Avolio, 2004).

se nadaljuje

Tabela 8: Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih (nad.)

Leto	Avtor	Ugotovitve
2004	Forster, Liberman & Friedman	Raziskava, ki je proučevala dobre prakse managerjev, je pripeljala do zaključkov, da je ključna komunikacija ciljev, strategij, vrednot in prioritet organizacije z zaposlenimi. Ko zaposleni vse te elemente in njihovo spreminjanje v prihodnosti dobro razumejo, prevzamejo bolj celosten in abstrakten pogled na spremembe (Forster, Liberman & Friedman, 2004).
2009	Torelli & Kaikati	V primeru spremembe načrta se abstraktna perspektiva ne spreminja (Torelli & Kaikati, 2009).
2006	Carstensen	Če imajo posamezniki občutek, da se bodo njihove vrednote, cilji ali vloge v prihodnosti občutno spremenile, bodo bolj verjetno zavrnili spremembe, ki povzročijo trenutne komplikacije, a prinašajo dolgoročne ugodnosti (Carstensen, 2006).
2008	Hrebiniak	Posamezniki, ki se bojijo, da se bodo njihove vrednote, cilji ali vloge v prihodnosti občutno spremenile, se lahko zaradi odpora do sprememb izogibajo dejavnostim, ki pospešujejo spremembe (Hrebiniak, 2008).
2008	Branson	Na kakovost dela posameznikov znotraj organizacije močno vplivata ideologija organizacije in način, na katerega zaposleni doživlja njeno kulturo (Branson, 2008).
2010	Van Tongreen & Green	Posamezniki z odporom do sprememb so bolj nagnjeni k temu, da so njihova pozornost, spomin in interpretacija prejetih informacij pristranski in selektivni, v njih pa se odraža ciničen odnos do sprememb (Van Tongreen & Green, 2010).
2009	Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin & Knutson	Ko ljudje enkrat pridejo do spoznanja, da se lahko vrednote v prihodnje spremenijo, niso več tako naklonjeni spremembam in se namesto na prihodnost raje osredotočijo na zadovoljevanje trenutnih potreb (Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin & Knutson, 2009).
2010	Cocks	V organizacijah so strateške spremembe ključne za dobro poslovanje podjetja, vendar lahko namesto odprtosti za spremembe v zaposlenih vzbudijo odpor, saj že po definiciji spreminjajo vrednote in prioritete organizacije (Cocks, 2010).
2012	Jetten & Wohl	Ko imajo posamezniki občutek, da se vrednote v družbi spreminjajo, začnejo slabše prenašati stres, njihovo dobro počutje pa upada. Konsistentnost vrednot je po drugi strani pozitivno povezana z dobrim počutjem in namesto predsodkov spodbuja odprtost do raznolikosti (Jetten & Wohl, 2012).

se nadaljuje



Tabela 8: Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih (nad.)

Leto	Avtor	Ugotovitve
2012	Department for Business Innovation & Skills	Narodno gospodarstvo Velike Britanije je doseglo 19 milijard manjši BDP kot rezultat nekompetentnih in nezadostno motiviranih managerjev. Kar 43 % vseh managerjev pa je bilo ocenjenih kot neučinkovitih, le 20 % pa kot ustrezno kvalificiranih (Department for Business Innovation & Skills, 2012).
2017	Moss, Butar, Hartel, Hirst & Craner	Vrednote, konsistentne skozi čas, so ključne pri implementaciji strateških sprememb. Prav zaradi tega se morajo managerji dodatno potruditi, da tudi v negotovih časih utrjujejo sporočilo, da vrednote ostajajo trdne in stabilne (Moss, Butar, Hartel, Hirst & Craner, 2017).
2018	Graves & Sarkis	Spodbujanje notranje motivacije pri zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo trajnostno obnašanje do okolja (Graves & Sarkis, 2018).
2019	Sun & Shang	Kljub temu da naj bi vrednote dobrohotnosti pozitivno vplivale na uslužno vodenje, je raziskava pokazala, da vrednote dobronamerne zanesljivosti pri vodjih negativno vplivajo na uspešnost uslužnega vodenja, po drugi strani pa nanj pozitivno vpliva lastnost prijaznosti (Sun & Shang, 2019).
2019	Smikle	Razvoj voditeljev in razvoj vodenja se izboljšata z osredotočanjem na vrednote. To pomembno raziskovanje omogoča, da se jasnost in pristnost pojavita v razvojno pripravljenih voditeljih. Tako kot morajo biti vodje razvojno pripravljeni, morajo biti tudi organizacije, v katerih bodo delovali. Organizacijske vrednote morajo biti jasne pred začetkom dela za načrtovanje razvojnih posegov (Smikle, 2019).
2020	Kadriye & Kumkale	Ko imajo managerji na višji in srednji ravni vrednote samoizboljševanja, ki ciljajo na dosežke, kažejo svoje talente, z željo po pozitivnih spremembah in biti spoštovani, bo imelo to močan vpliv na etično vedenje znotraj podjetja. Takšni vodje bodo bolj ustvarjalni, razkrivali bodo svoje osebne talente in izvajali uspešna dela, ki ustvarjajo spoštovanje in občudovanje, kar bo pozitivno prispevalo k doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Ko imajo managerji s temi vrednotami pozitiven in močan odnos do izvajanja etičnega kodeksa, lahko podjetje pridobi konkurenčno prednost (Kadriye & Kumkale, 2020).

se nadaljuje

Tabela 8: Tuje študije o vlogi vrednot v podjetjih (nad.)

Leto	Avtor	Ugotovitve
2021	Matthews, Kelmen & Bolino	Zaposleni, ki imajo malo lastnosti, kot so vestnost, proaktivnost in ciljna usmerjenost in podobno, so tisti, ki se najbolj obnesejo pod vodenjem, usmerjenim v spremembe, zaposleni, ki pa imajo veliko teh lastnosti, pa so najbolj odporni na negativen vpliv destruktivnega vedenja vodje (Matthews, Kelemen & Bolino, 2021).
2022	Liborius & Kiewitz	Skromni vodje podjetju pomagajo zmanjšati stroške, povezane s fluktuacijo, kot sta najemanje in usposabljanje novih zaposlenih. Vodjem je dobro svetovati, da v odnosu do podrejenih delujejo skromno, kar bo olajšalo čustveno povezanost in s tem razvoj pozitivnih odnosov, ki jih zaznamuje zaupanje zaposlenih v vodjo. Takšno vedenje vodje vključuje: priznanje lastnih slabosti, izkazovanje sposobnosti učenja ter priznanje uspehov in dela zaposlenih (Liborius & Kiewitz, 2022).

Vir: lastno delo.

Raziskava o organizacijskih vrednotah iz leta 2001 predlaga, da organizacije vrednote spodbudijo z uveljavitvijo pravilnikov, ob tem pa opozarja na nekonsistentne rezultate, saj se v velikem številu primerov ti ukrepi uveljavijo zgolj na papirju (Burke, 2001). S pogostim komuniciranjem strateškega plana postaja le-ta zaposlenim čedalje bolj poznan, implementacija pa tako bolj tekoča (Nordhielm, 2002), kar posledično poveča občutek pomembnosti in dolgotrajnosti ciljev in vrednot.

Raziskava, ki je proučevala dobre prakse managerjev, je pripeljala do zaključkov, da je ključna komunikacija ciljev, strategij, vrednot in prioritet organizacije z zaposlenimi. Ko zaposleni vse te elemente in njihovo spreminjanje v prihodnosti dobro razumejo, prevzamejo bolj celosten in abstrakten pogled na spremembe (Forster, Liberman & Friedman, 2004). Posledično se tudi v primeru spremembe načrta abstraktna perspektiva ne spreminja (Torelli & Kaikati, 2009).

Če imajo posamezniki občutek, da se bodo njihove vrednote, cilji ali vloge v prihodnosti občutno spremenili, bodo bolj verjetno zavrnilo spremembe, ki povzročijo trenutne komplikacije, a prinašajo dolgoročne ugodnosti (Carstensen, 2006). Ti posamezniki se lahko zaradi odpora do sprememb izogibajo dejavnostim, ki pospešujejo spremembe (Hrebiniak, 2008), hkrati pa so bolj nagnjeni k temu, da so njihova pozornost, spomin in interpretacija prejetih informacij pristranski in selektivni, v njih pa se odraža ciničen odnos do sprememb (Van Tongeren & Green, 2010).

Na kakovost dela posameznikov znotraj organizacije močno vplivata ideologija organizacije in način, na katerega zaposleni doživlja njeno kulturo. Temu vprašanju ni namenjenih dovolj raziskovalnih in organizacijskih praks (Branson, 2008).

Spremembe že same po sebi nakazujejo, da lahko na vrednote vplivamo, kar daje ljudem znak, da bi se v prihodnosti morda lahko spremenile tudi njihove lastne vrednote, cilji, vloge in interesi. Ko ljudje enkrat pridejo do tega spoznanja, niso več tako naklonjeni spremembam in se namesto na prihodnost raje osredotočijo na zadovoljevanje trenutnih potreb (Ersner-Hershfield, Garton, Ballard, Samanez-Larkin & Knutson, 2009). V organizacijah so strateške spremembe ključne za dobro poslovanje podjetja, vendar lahko namesto odprtosti za spremembe v zaposlenih zbudijo odpor, saj že po definiciji spreminjajo vrednote in prioritete organizacije (Cocks, 2010). Ko imajo posamezniki občutek, da se vrednote v družbi spreminjajo, začnejo slabše prenašati stres, njihova odpornost in dobro počutje pa upadata. Konsistentnost vrednot je po drugi strani pozitivno povezana z dobrim počutjem in namesto predsodkov spodbuja odprtost do raznolikosti (Jetten & Wohl, 2012).

Raziskava iz leta 2017, ki je vključevala 208 višjih in izvršnih managerjev, je pokazala, da so vrednote, ki so konsistentne skozi čas, ključne pri implementaciji strateških sprememb. Prav zaradi tega se morajo managerji dodatno potruditi, da tudi v negotovih časih utrjujejo sporočilo, da vrednote ostajajo trdne in stabilne. Strategije in vrednote, ki so prisotne v celotni organizaciji, se bodo bolj verjetno ohranile v času, nasprotno pa se lahko ob spreminjanju strukture podjetja porazgubijo tiste strategije in vrednote, ki so omejene na določene sektorje (Moss, Butar, Hartel, Hirst & Craner, 2017).

### 3.2 Slovenske študije o vlogi vrednot v podjetjih

Tudi v slovenskem prostoru so se raziskovalci posvetili vlogam vrednot v podjetjih (glej tabelo 9).

*Tabela 9: Slovenske študije o vlogi vrednot v podjetjih*

Leto	Avtor	Ugotovitve
2006	Višnar	Razlike med življenjskimi vrednotami različnih generacij v družinskih podjetjih so občutne, delovne in poslovne pa ne kažejo velikih razlik. Razumevanje tega s strani ustanoviteljev podjetij olajša prenos lastništva in vodstvenih funkcij na mlajše generacije, razlike pa namesto v frustracije vodijo v pozitivne spremembe v podjetjih, da bo podjetje prilagojeno na mlajše generacije zaposlenih in ostalih deležnikov. Pomanjkanje komunikacije o vrednotah lahko prikriva razlike v pogledih na vodstvo, kar lahko ovira prenos vodenja, saj je vir nezaupanja.

se nadaljuje

Tabela 9: Slovenske študije o vlogi vrednot v podjetjih (nad.)

Leto	Avtor	Ugotovitve
2007	Potočan in Mulej	Vrednote so izhodišče oblikovanja kulture, etike in norm organizacije ter tako pomembno oblikujejo vodenje organizacije.
2008	Matič	Delovne vrednote določajo, oblikujejo kulturo organizacije in sooblikujejo različna področja v organizaciji, vodenju in motiviranju zaposlenih ter komunikaciji.
2009	Boštjančič	Slovenska podjetja imajo v veliki meri izdelan svoj sistem vrednot, vendar mu v praksi ne posvečajo dovolj pozornosti niti se ne zavedajo njegove pomembnosti. Mnoga podjetja imajo vrednote javno zapisane, vendar zaposleni pogosto niso sposobni naštetih niti najpomembnejših treh. V očeh zaposlenih vrednote mnogokrat niso dovolj dobro udeležene in vključene v poslovno okolje, medtem ko managerji verjamejo, da so najpomembnejše vrednote ravno tiste, ki se nanašajo na ljudi, timsko delo, združevanje in dobičkonosnost. Med slovenskimi managerji prevladujejo vrednote, ki so usmerjene k doseganju rezultatov, vplivu na okolje in tekmovalnost, medtem ko so vrednote, vezane na človeške vire, manj v ospredju, a so še vseeno spoštovane in opažene.
2010	Divjak	Zaposleni stanje na področju organizacijskih vrednot v slovenskih podjetjih ocenjujejo kot razmeroma dobro, kot osrednje vrednote pa so izpostavili kakovost izdelkov in skrb za okolje ter etična načela, medtem ko kot najslabše ocenjujejo odnos do zaposlenih.
2011	Bogilović	Raziskava o vplivu usklajenosti vrednot organizacije in posameznika na posameznikovo ustvarjalnost pri delu ni pokazala jasnih rezultatov.
2012	Gorenak in Košir	Ujemanje delovnih in osebnih vrednot z vrednotami organizacije vodi v bistveno boljše uspešnost pri delu, saj so zaposleni pri delu bolj zadovoljni.
2014	Musek	Organizacije, kjer vodstvo prepoznava vrednote zaposlenih in temu tudi prilagodi delo, pričakujejo višjo stopnjo zadovoljstva in predanosti.
2016	Ličen	V povprečju zaposlene v urbanem okolju motivirajo drugi dejavniki kot v ruralnem okolju, saj odstopajo njihove vrednote. Če želimo spremeniti delovno okolje, moramo torej spremeniti sistem vrednot v podjetju, kar pa večina managerjev zaradi dolgoročne narave teh sprememb in želje po kratkoročnem doseganju ciljev zanemarja.
2016	Debeljak	V ekonomske dosežke so bolj usmerjeni managerji, ki so jim najpomembnejše vrednote odprtost za spremembe, manj pa družbena moč.
2018	Anžlovar	Proučevani so bili elementi razvoja avtentičnih vodij, vključno z analizo njihovega samozavedanja, njihovimi vrednotami, poznavanjem le-teh in delovanjem v skladu z njimi.

Vir: lastno delo.

V raziskavi iz leta 2006 so bile proučevane razlike med vrednotami ustanoviteljev in naslednikov družinskih podjetij v času prenosa upravljalne funkcije na mlajšo generacijo, vendar v raziskavo niso bili vključeni zaposleni in vpliv vrednot vodje na njih (Višnar, 2006).

Slovenska podjetja imajo v veliki meri izdelan svoj sistem vrednot, vendar mu v praksi ne posvečajo dovolj pozornosti niti se ne zavedajo njegove pomembnosti. Mnoga podjetja imajo vrednote javno zapisane, vendar zaposleni pogosto niso sposobni naštetih niti najpomembnejših treh. V očeh zaposlenih vrednote mnogokrat niso dovolj dobro udeležene in vključene v poslovno okolje, medtem ko managerji verjamejo, da so najpomembnejše vrednote ravno tiste, ki se nanašajo na ljudi, timsko delo, združevanje in dobičkonosnost (Boštjančič, 2009).

V slovenskem prostoru poznamo nekaj raziskav na temo vrednot v podjetništvu. Študija o različnih pogledih na organizacijske vrednote slovenskih direktorjev in podjetnikov denimo navaja, da med slovenskimi managerji prevladujejo vrednote, ki so usmerjene k doseganju rezultatov, vplivu na okolje in tekmovalnost, medtem ko so vrednote, vezane na človeške vire, manj v ospredju, a so še vseeno spoštovane in opažene (Boštjančič, 2009).

Rezultati raziskave o poslovnih vrednotah so pokazali, da zaposleni stanje na področju organizacijskih vrednot v slovenskih podjetjih ocenjujejo kot razmeroma dobro, kot osrednje vrednote pa so izpostavili kakovost izdelkov in skrb za okolje ter etična načela, medtem ko kot najslabše ocenjujejo odnos do zaposlenih (Divjak, 2010).

Raziskava o vplivu usklajenosti vrednot organizacije in posameznika na posameznikovo ustvarjalnost pri delu ni pokazala jasnih rezultatov, proučevana pa je bila zgolj ustvarjalnost pri delu in ne drugi elementi (Bogilović, 2011).

Dr. Robert Ličen je proučeval motivacijske dejavnike srednjega managementa v Sloveniji, kjer analizira tudi vrednote, ki motivirajo zaposlene, in predvsem razlike, ki se kažejo med ruralnim in urbanim okoljem (Ličen, 2016).

Glede na to, da so vrednote motivacijski cilji najvišjega reda (Musek, 2000), se ob spremembi vrednot podjetja spremenijo tudi motivacijski dejavniki zaposlenih. Če želimo spremeniti delovno okolje, moramo torej spremeniti sistem vrednot v podjetju, kar pa večina managerjev zaradi dolgoročne narave teh sprememb in želje po kratkoročnem doseganju ciljev zanemarja (Ličen, 2016).

Proučevani so bili elementi razvoja avtentičnih vodij, vključno z analizo njihovega samozavedanja, njihovimi vrednotami, poznavanjem le-teh in delovanjem v skladu z njimi (Anžlovar, 2018).

Neustrezne vrednote slovenskih managerjev so eden izmed glavnih razlogov za zaostajanje slovenskega gospodarstva napram najbolj inovativnim. Raziskava (Debeljak, 2016) je

pokazala, da so v ekonomske dosežke bolj usmerjeni managerji, ki so jim najpomembnejše vrednote odprtost za spremembe, manj pa družbena moč.

V zadnjih letih se je tako v globalnem kot v slovenskem poslovnem prostoru večji poudarek začel dajati področju trajnosti in trajnostnim vrednotam, česar celostno v slovenskem prostoru še nismo proučevali. Pri tem me je najbolj zanimalo, kako resno trajnostne vidike poslovanja in vplive na družbo, naravo ter uspešnost poslovanja podjetij jemljejo vodstva podjetij in kako te vrednote integrirajo v podjetje, sploh v primerih, ko ima podjetje že večletno tradicijo delovanja in implementirano trajnostno poslovno strategijo.

Vloge vrednot pri uresničevanju strategij pa v slovenskih podjetjih še nismo proučevali.

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI VREDNOT PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJ**

### **4.1 Raziskovalno vprašanje**

Raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, kako kot vodja najbolje zagotoviti, da zaposleni na vseh ravneh v podjetju prevzamejo vrednote podjetja in delujejo v skladu z njimi. Želela sem pridobiti poglobljeno razumevanje o tem, kako izbor organizacijskih vrednot poteka v praksi, kako so vrednote komunicirane v podjetju in kakšno vlogo igrajo pri uresničevanju strategij. Pri tem me je še posebej zanimal pristop podjetij, ki so zavezana trajnostnim načinom poslovanja.

Poleg organskega širjenja vrednot me zanima tudi, kako so organizacijske vrednote komunicirane, spremljane in s kakšnimi taktikami vodje poskrbijo, da jih zaposleni v podjetju čim bolj ponotranjijo in zares delujejo v skladu z njimi. Zato sem bila pri pogovoru z direktorjem še posebej osredotočena na načine, s katerimi oni spodbujajo širjenje in implementacijo organizacijskih vrednot v celotnem podjetju. Prav te izkušnje in dobre prakse uspešnih podjetij bi lahko prinesle velik doprinos k temu, da bi slovenska podjetja do postavljanja in implementacije organizacijskih vrednot pristopala bolj sistematično in bila pri tem posledično uspešnejša. Pri pogovoru s predstavniki anketiranih podjetij sem bila pozorna predvsem na to, kako predani so organizacijskim vrednotam, ali so le-te zares vodilo njihovega poslovanja ali pa so bile zgolj določene in sedaj pozabljene ležijo na dnu predala. Poseben poudarek pri tem sem položila na vrednote, povezane s trajnostjo (odgovornost do okolja, odgovornost do zaposlenih, odgovornost do narave in podobno), saj me zanima, v kolikšni meri so te vrednote votle, podjetja pa jih komunicirajo zgolj zato, da signalizirajo svojo trajnostno naravnost, ki je v zadnjih letih postala trend med uspešnimi podjetji.

Iskala sem odgovore na naslednja podvprašanja:

- Kako dobro zaposleni v podjetju poznajo vrednote podjetja in kako jih interpretirajo ter kako se skladajo z njihovimi osebnimi vrednotami pri delu?
- Kako so bile vrednote v podjetju določene, kakšno vlogo pri vrednotah v podjetju igrajo managerji in srednji managerji?
- Kako so vrednote v podjetju komunicirane in spodbujane ter kako pomembno je vodstvu, da jih zaposleni živijo?
- Kako so vrednote povezane s strategijo podjetja?

## **4.2 Raziskovalna metoda**

Glavna raziskovalna metoda je polstrukturiran intervju z zaposlenimi na treh različnih ravneh v podjetju: z direktorjem, z zaposlenimi na ravni srednjega managementa (vodja oddelka) in z zaposlenimi, ki so jim neposredno podrejeni. Pri analizi rezultatov sem ugotavljala, do katere mere se odgovori zaposlenih ujemajo, nato pa proučila tehnike in metode, s katerimi se v teh uspešnih podjetjih posvečajo implementaciji vrednot v organizaciji.

Polstrukturirani intervjuji so bili načrtovani tako, da sem vnaprej opredelila področja, ki so me zanimala, in na podlagi le-teh sestavila vprašalnike, ki se nahajajo v prilogi. Vprašalnik je glede vsebine malenkost prilagojen glede na sogovornika. Določena vprašanja so v enaki obliki namenjena zaposlenim na vseh treh ravneh organizacije (npr.: »Katere so vaše osebne vrednote pri delu?«), spet druga so bolj specifična in prilagojena na vlogo, ki jo posamezniki igrajo v fiktivni situaciji (npr.: »Kako bi odreagirali v primeru, ...?« oziroma »Kakšen odziv nadrejenih bi pričakovali v tem primeru?«). Vseeno vsa vprašanja obravnavajo enake koncepte in raziskujejo isto tematiko.

Glede na to, da se organizacijske vrednote načeloma organsko širijo od vrhnjega managementa (direktorja ali lastnika) po hierarhiji navzdol, me je zanimalo, ali sta zasidranost organizacijskih vrednot in njihovo razumevanje s strani zaposlenih enako močna skozi celotno podjetje. Zaradi tega so moji sogovorniki zasedali položaje v podjetju na različnih ravneh. V primeru nezadovoljivih ali pomanjkljivih odgovorov in odgovorov, ki so izkazali slabo razumevanje vprašanja, sem se poslužila podvprašanj, ki so mi omogočila boljši vpogled v problematiko. Ocenila sem, da bodo intervjuji trajali približno 20 minut.

## **4.3 Izbor primerov**

V slovenskem prostoru se čedalje bolj poudarja skrb za trajnostni uspeh podjetij. Na to pot zavestne prevetritve poslovanja in vpeljevanja trajnostnih vidikov v poslovanje se je podalo že precej slovenskih podjetij, številna zaradi zahtev kupcev oziroma želje po

pozicioniranju v globalne verige vrednosti. Slovenskim podjetjem je tu v pomoč tudi SPIRIT Slovenija, javna agencija za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. Ta je že v letu 2016 pričela z dveletnim pilotnim programom »Vzpostavljanje trajnostnih poslovnih strategij in poslovnih modelov v praksi«, v katerem je sodelovalo devet slovenskih podjetij, nadaljuje pa z drugimi programi.

V obdobju 2019–2022 poteka t. i. Akademija TPSMP, »Izvedba trajnostne poslovne strateške transformacije v slovenskih podjetjih skozi pripravo trajnostnih poslovnih strategij, trajnostnih poslovnih modelov in izvedbenih projektov«, v katero je bilo vključenih 60 malih in srednje velikih podjetij, izvedena je bila tudi »Akademija trajnostne poslovne uspešnosti 2019« in drugi programi.

Zaposlena sem v Podjetniškem centru Pegasus, ki združuje in povezuje slovenske podjetnike na podlagi skupnih, pozitivnih vrednot. Te vrednote so odgovornost, pozitivnost, rast, hvaležnost, varnost, zaupanje in odprtost.

Pri svojem delovanju dajemo velik poudarek na spodbujanje podjetnikov k trajnostnemu poslovanju in jih na njihovi poti podpiramo. Prav zaradi svojega dela sem imela na različnih dogodkih in izobraževanjih priložnost pobliže spoznati različne slovenske podjetnike, njihova podjetja, način delovanja in vrednote organizacije.

V sklopu študije sem želela proučiti dve uspešni slovenski podjetji, eno družinsko in drugo nedružinsko. Primerjava med družinskim in nedružinskim podjetjem služi predvsem za primerjavo specifičnega načina, na katerega vrednote podjetja izvirajo ne zgolj iz vrednot ustanovitelja, temveč iz vrednot celotne družine ustanovitelja, ki deluje v podjetju.

Tradicionalno je vodja družinskega podjetja hkrati tudi glava družine in tako ne vpliva zgolj na vrednote organizacije, temveč tudi na osebne vrednote ključnih kadrov, ki so zaposleni v podjetju in so člani družine. Zato me zanima, če ni zaradi tega razloga vloga vrednot v družinskih podjetjih še pomembnejša kot v nedružinskih, zaposleni pa pri svojem vsakodnevnem delu zvestejši vrednotam, saj je odstopanje od njihovih osebnih vrednot manjše.

Izbrala sem računovodsko hišo ZEUS, davki in računovodstvo, d. o. o., ter podjetje Lumar IG, d. o. o., družinsko podjetje, ki je vodilni proizvajalec montažnih lesenih objektov v Sloveniji. Proučevani podjetji sem izbrala na podlagi dostopnih podatkov o uspešnosti poslovanja podjetij in njihove predanosti vrednotam organizacije, pogovorov z direktorji in lastniki o tej tematiki ter na podlagi dejstva, da sta bili obe podjetji vključeni v omenjena programa Javne agencije SPIRIT Slovenija: podjetje Lumar IG je sodelovalo v programu »Vzpostavljanje trajnostnih poslovnih strategij in poslovnih modelov v praksi«, ZEUS pa v »Akademiji trajnostne poslovne uspešnosti 2019.«

Podjetje Lumar IG se je že uspešno podalo na pot trajnostne transformacije, nedružinsko podjetje ZEUS pa je že od ustanovitve Podjetniškega centra Pegasus njegov partner, zato



sem njihovo podjetje in delovanje dobro poznala ter jih tako prepoznala kot dober predmet proučevanja. V nedružinskem podjetju sta lastnika operativno vodenje podjetja že pred osmimi leti prepustila direktorici, v družinskem podjetju pa je direktor funkcijo prevzel od svojega očeta, v zadnjih mesecih pa se mu je pri vodenju pridružil tudi operativni direktor (angl. Chief operating officer – COO).

Obe podjetji na slovenskem trgu dobro poslujeta, za svoje uspešno poslovanje pa sta prejeli tudi več nagrad (glej tabelo 10). Sta srednje veliki podjetji, hkrati pa sem iz tako primarnih virov (pogovori z zaposlenimi, lastniki in direktorjem oz. direktorico) kot tudi sekundarnih virov (spletne strani podjetja, intervjujev v medijih in po prejetih nagradah) sklepala, da se z vrednotami podjetja aktivno ukvarjata, zaradi česar bosta dobra izbira za mojo raziskavo.

#### 4.4 Predstavitev izbranih podjetij

Obe podjetji sta predstavljeni v tabeli 10.

*Tabela 10: Primerjava proučevanih podjetij*

<b>Podjetje</b>	<b>LUMAR IG</b>	<b>ZEUS</b>
Ustanovitev	1993	2007
Družinsko ali nedružinsko	Družinsko	Nedružinsko
Branža	Gradbeništvo, proizvodnja montažnih hiš	Računovodske storitve in davčno svetovanje
Število zaposlenih	78 zaposlenih (podatek z dne 31. december 2020)	24 zaposlenih (podatek iz julija 2021)
Vrednote podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odgovornost</li> <li>- Timsko delo</li> <li>- Strast</li> <li>- Inovativnost</li> <li>- Trajnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivnost</li> <li>- Strokovnost</li> <li>- Poštenost</li> <li>- Sodelovanje</li> <li>- Družbena</li> <li>- Odgovornost</li> </ul>
Sodelovanje v programih trajnostne strateške transformacije	Udeležba v programih »Vzpostavljanje trajnostnih poslovnih strategij in poslovnih modelov v praksi« in »Akademija trajnostne poslovne uspešnosti 2019« v organizaciji SPIRIT Slovenija	Udeležba v programu »Akademija trajnostne poslovne uspešnosti 2019« v organizaciji SPIRIT Slovenija

se nadaljuje

Tabela 10: Primerjava proučevanih podjetij (nad.)

Podjetje	LUMAR IG	ZEUS
Posebne nagrade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na svetovnem srečanju družinskega podjetništva World Entrepreneur of the Year (WEOY) v Monaku so prejeli nagrado odličnosti za družinsko podjetje.</li> <li>- Prejemnik prestižnega certifikata Active House, ki potrjuje, da koncept LUMAR ZERO EMISSION LIVING® resnično predstavlja trajnostni koncept gradnje, saj ima jasno in prepoznavno oblikovalsko DNK treh načel Active House, ki so energija, okolje in udobje.</li> <li>- Prejemnik Nagrade nemškega gospodarstva 2020, ki jo podeljuje Slovensko-nemška gospodarska zbornica (AHK) v sodelovanju z Veleposlaništvom Zvezne Republike Nemčije v Sloveniji in Inštitutom WISE za razvoj trajnostnega delovanja in etičnega poslovanja v rastočih gospodarstvih, katerega je IEDC – Poslovna šola Bled ustanovila skupaj s štirimi mednarodno priznanimi poslovnimi šolami, med drugim tudi s kölnsko poslovno šolo Cologne Business School.</li> <li>- Kot edini slovenski proizvajalec montažnih hiš so prejemnik okoljskega certifikata ZNAK KAKOVOSTI V GRADITELJSTVU (ZKG).</li> <li>- Lastnik in direktor Marko Lukić prejemnik Nagrade GZS za gospodarske in podjetniške dosežke.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- »Standard računovodskih servisov Slovenije«</li> <li>- Prejemnik nagrade »Starejšim prijazno podjetje: Z leti še vedno zavzeti« v letih 2020, 2019 in 2018</li> <li>- Prejemnik nagrade »European Business Award 2016/2017/2019 – ‘One to watch’«</li> <li>- Finalisti »HORUS« – 2015 in 2018</li> <li>- Prejemniki nagrade »Velik Mavrični pokal zdravja GZS 2016«</li> <li>- Prejemniki nagrade »Naj računovodski servis Slovenije« v letih 2014 in 2015</li> <li>- Prejemniki »Certifikat odličnosti«, ki ga podeljuje Pantheon/Datalab.</li> </ul>

Vir: lastno delo.

#### 4.4.1 Predstavitev podjetja Lumar

LUMAR INŽENIRING, podjetje za inženiring in storitve, d. o. o., oziroma skrajšano LUMAR IG, d. o. o., je vodilni slovenski proizvajalec skoraj ničenergijskih montažnih objektov. Podjetje s sedežem v Mariboru je razvojno in inovativno naravnano. Razvija energetske učinkovite in trajnostne produkte in rešitve, ki minimalno obremenjujejo okolje. S svojimi 78 zaposlenimi (podatek z dne 31. december 2020) se uvršča med srednje velika podjetja (Lumar IG d.o.o., 2020).

Družinsko podjetje je g. Milan Lukić ustanovil leta 1993, v podjetju pa se mu je kasneje pridružil tudi sin Marko Lukić. Družina je podjetje leta 2012 sicer prodala avstrijski skupini, kmalu pa ga tudi odkupila nazaj. Od takrat naprej podjetje vodi zdajšnji direktor in lastnik Marko Lukić, oče Milan pa ostaja prokurist podjetja (Červek, 2014).

Do sedaj je podjetje zgradilo že preko 2500 montažnih objektov v Sloveniji, Italiji, Avstriji, Nemčiji, Švici in Franciji. Usmerjeni so v ustvarjanje kakovostnih objektov, ki z minimalnim obremenjevanjem okolja omogočajo maksimalno ugodnost bivanja, z visoko energetske učinkovitostjo. Slogan podjetja je »Živi najboljše« in ima vizijo, da postanejo ustvarjalec trendov na področju energetske učinkovitih rešitev na svetovnem trgu.

Podjetje se že od svojih začetkov usmerja v trajnostno gradnjo. Vpeljujejo sodobna znanja in nove trende ter tehnologije za gradnjo pasivnih in energetske učinkovitih stavb. Pričakovanja kupcev presegajo na vsakem koraku. S tem so se uveljavili kot eden izmed najbolj inovativnih in najuspešnejših slovenskih podjetij. V letu 2018 so v sklopu razpisa SPIRIT Slovenija, javne agencije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, pripravili trajnostno poslovno strategijo. Le-ta je usklajena z globalnimi trendi in izzivi ter se osredotoča na prehod iz linearnega v krožni sistem gospodarskega modela. Njihov cilj je zagotoviti transparentno in etično upravljanje ter konstantno izboljševanje na področjih naravnega, človeškega, družbenega, proizvodnega in finančnega kapitala (Lumar IG d.o.o., 2020).

Moč podjetja izhaja iz treh generacij družine Lukić, ki je že pred več kot dvema desetletjema stopila na pot trajnostnega razvoja in gradnje.

Podjetje je večkrat nagrajeno, med drugim je v letu 2021 prejelo »Nagrado nemškega gospodarstva 2020« (Lumar IG d.o.o., 2019), Marko Lukić pa »Nagrado GZS za gospodarske in podjetniške dosežke«, Lumar IG pa je tudi eden izmed ambasadorjev nacionalne kampanje »I FEEL SLOVENIA. GREEN. CREATIVE. SMART«.

Podjetje je usmerjeno v razvoj novih trendov in visokokakovostnih energetskih trajnostnih rešitev v okviru koncepta Lumar Zero Emission Living®. Njihova strategija trajnostnega razvoja temelji na zavedanju in razumevanju potreb deležnikov. Te potrebe želijo zadovoljevati na uravnotežen način (Lumar IG d.o.o., 2022).

Najpomembnejši trajnostni izzivi podjetja so nenehen razvoj, zaradi katerega vlagajo v tehnološke posodobitve proizvodnje, vlagajo v nova znanja in razvoj logistike, ohranjanje vitalnega delovanja podjetja, ki prenaša odgovornosti na mlajše generacije, kar omogoča dolgoročno stabilno delovanje podjetja in širjenje trajnostnega delovanja z izdelavo hiš na ostala področja. Koncept Lumar Zero Emission Living® zaokrožuje vsa trajnostna prizadevanja na področju razvoja, implementacije in delovanja (Lumar IG d.o.o., 2020).

#### 4.4.2 Predstavitev podjetja ZEUS, davki in računovodstvo, d. o. o.

Podjetje ZEUS, davki in računovodstvo, d. o. o., ponuja računovodske storitve in davčno svetovanje, specializirano na področju kriptovalut. Del zaposlenih deluje na sedežu v Ljubljani, drugi del pa v prostorih v Slovenski Bistrici.

Podjetje na obeh lokacijah skupaj trenutno zaposluje 24 ljudi. Med njimi so davčni svetovalci, samostojni računovodje in knjigovodje. Lastnika podjetja sta soustanovitelja Aleš Švab in Matjaž Hoyer, ki sta podjetje ustanovila leta 2007, direktorski stolček pa že sedem let zaseda direktorica Ingrid Drozg.

Podjetje in njegovi zaposleni so tudi večkrat nagrajeni. Med prejetimi priznanji in nagradami so ponosni na »Standard računovodskih servisov Slovenije«, nagrado »Starejšim prijazno podjetje: Z leti še vedno zavzeti« v letih 2020, 2019 in 2018, nagrado »European Business Award 2016/2017/2019 – ‘One to watch’«, bili so finalisti »HORUS« – 2015 in 2018, na nagrado »Velik Mavrični pokal zdravja GZS 2016«, »Naj računovodski servis Slovenije« v letih 2014 in 2015 ter »Certifikat odličnosti« – Pantheon/Datalab.

V podjetju za svoje kliente opravljajo računovodske funkcije (delno ali v celoti), funkcije kontrole in usmerjanja internega računovodskega oddelka, obračune plač in kadrovske storitve. Prav tako zadnja leta ponujajo specializirano davčno svetovanje na področju trgovanja s kriptovalutami in različna izobraževanja za računovodje, ki želijo usvojiti nova konkretnega znanja o knjigovodstvu ali pa povečati svoje zaposlitvene možnosti.

Podjetje se iz faze rasti premika v fazo, kjer se morajo posvetiti procesom, česar do sedaj niso počeli. Tako tudi strategije niso formalno zapisane in načrtovane. V podjetju so ponosni na svojo visoko strokovnost. Kot eni izmed prvih so začeli ponujati tudi storitve svetovanja na področju kriptovalut in prav bazen njihovega znanja, izkušenj in kontinuirano izboljševanje veščin in pridobljenih znanj je temelj, na katerem najbolj gradijo in želijo postati najboljša izbira tudi za poslovne partnerje in stranke, z zahtevnejšim naborom dela. Cilj organizacije je, da bi na podlagi svoje strokovnosti in znanja pridobili najzahtevnejše stranke tako na nacionalni kot na globalni ravni.

S širjenjem ekipe dajejo priložnost za rast, razvoj in učenje mladim, neizkušenim računovodjem, ki sčasoma v organizaciji prevzemajo pomembnejše funkcije.

## 4.5 Izvedba intervjujev

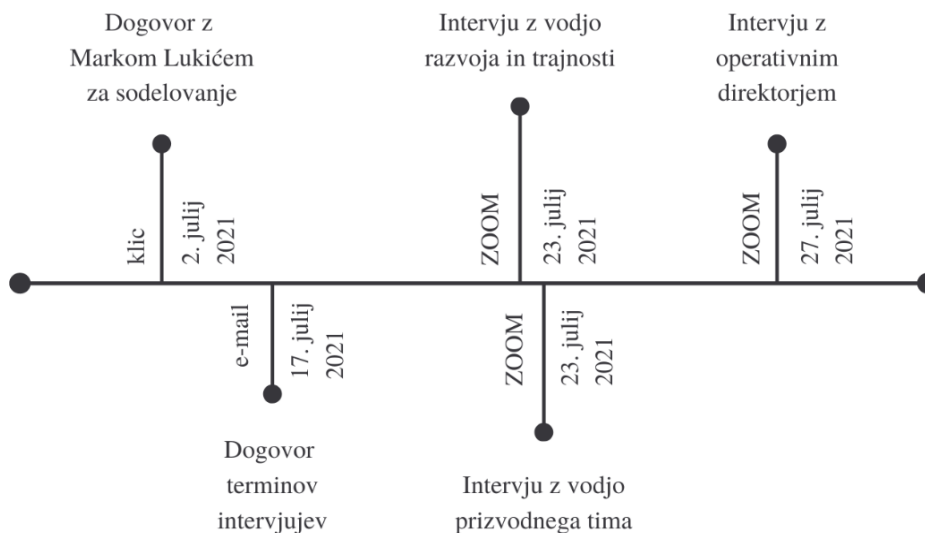
V obeh podjetjih sem kontaktirala direktorja oziroma direktorico ter prosila za sodelovanje pri raziskavi. Vprašanja za polstrukturirane intervjuje se nahajajo v prilogah 1, 2 in 3.

### 4.5.1 Izvedba intervjujev v podjetju Lumar

Z g. Markom Lukićem, direktorjem in lastnikom podjetja Lumar IG, d. o. o., sva se dogovorila za termine intervjujev s sogovorniki, ki jih je predlagal. Zaradi zaščitnih ukrepov proti širjenju bolezni covid-19 sem intervjuje izvedla prek platforme ZOOM.

Moja prva sogovornica je bila vodja razvoja in trajnosti, ki je v podjetju Lumar IG, d. o. o., zaposlena že 12 let. Intervju z njo sem izvedla 23. julija 2021 prek spletne platforme ZOOM. Naslednji intervju pa sem opravila še isti dan, 23. julija 2021, prav tako prek ZOOM-a, in sicer z vodjo proizvodnega tima, ki je prav tako v podjetju že 12. leto. Kot zadnjega sem opravila tudi intervju z operativnim direktorjem, ki je v podjetju od leta 2020, pri tem pa skrbi za področja podpore poslovanju (kar zajema informatiko, kadrovske, finančno in analitično področje, analitiko, projektne pisarne, razvoj in trajnost). Zaradi njegovih obveznosti sva se dogovorila za datum 27. julij 2021, najin pogovor pa je prav tako potekal prek ZOOM-a.

Slika 3: Časovnica intervjujev v podjetju LUMAR

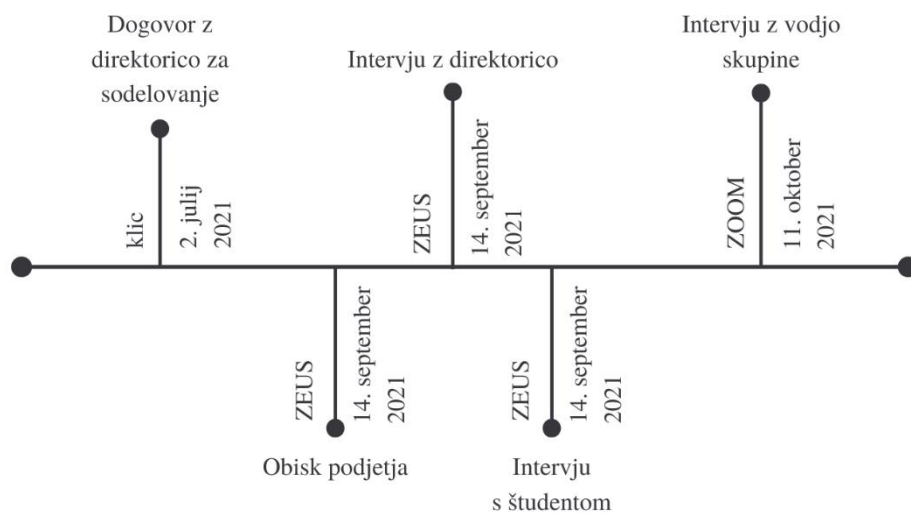


Vir: lastno delo.

#### 4.5.2 Izvedba intervjujev v podjetju ZEUS

14. septembra 2021 sem po predhodnem dogovoru obiskala sedež podjetja ZEUS, davki in računovodstvo, d. o. o., na Letališki cesti v Ljubljani. Ogledala sem si prostore in najprej izvedla intervju z direktorico, katerega sem z njenim dovoljenjem tudi posnela. Naslednja sogovornika je izbrala direktorica in tako je sledil še intervju s študentom Ekonomske fakultete, ki v podjetju zadnje leto opravlja študentsko delo kot knjigovodja. Z davčnim svetovalcem na področju kriptovalut, ki je v podjetju dve leti in je vodja skupine petih knjigovodij, sem intervju zaradi zasedenosti opravila naknadno, 11. novembra 2021, in sicer prek platforme ZOOM.

Slika 4: Časovnica intervjujev v podjetju ZEUS



Vir: lastno delo.

Vse pogovore sem s privolitvijo sogovorcev za lažjo analizo rezultatov posnela s pametnim telefonom oziroma s funkcijo snemanja ZOOM sestanka. Poleg tega sem si za boljše sledljivost pogovora in pomoč pri postavljanju podvprašanj med polstrukturiranim intervjujem ključne opazke tudi zapisovala. Pri pogovoru sem bila pozorna na reakcije posameznika in način, na katerega je odgovarjal na vprašanja.

## 5 ANALIZA REZULTATOV

Vsa zastavljena vprašanja so odprtega tipa, kar intervjuvancem omogoča proste odgovore, ki ponudijo bolj celosten vpogled v tematiko. Sama sem si nato z zastavljanjem podvprašanj zagotovila vsebinsko polnejše odgovore, sploh v primerih, ko je bil prvi odgovor prekratek, vsebinsko nezadosten ali pa je bilo vprašanje slabo razumljeno. Ker me

je zanimalo, kako učinkovito so vrednote v podjetju komunicirane, sem pozorno spremljala stopnjo ujemanja odgovorov zaposlenih med seboj.

## 5.1 Vrednote podjetja

V prvem vprašanju sem analizirala, kako dobro sogovorniki poznajo vrednote podjetja in kako celostno jih razumejo (glej tabelo 11) ter poznavanje procesa določitve teh vrednot (glej tabelo 12).

*Tabela 11: Organizacijske vrednote podjetja*

<b>Vprašanje:</b> Katere so organizacijske vrednote vašega podjetja? Kaj za vas pomenijo?		
<b>Podjetje</b>	<b>Podjetje Lumar</b>	<b>Podjetje ZEUS</b>
Odgovor direktorja	Odgovornost, timsko delo, strast, inovativnost in trajnost	Najpomembnejša vrednota je pozitivnost, nato sledijo strokovnost, poštenost, sodelovanje in družbena odgovornost.
Odgovor vodje oddelka	Odgovornost, timsko delo, strast, inovativnost in trajnost	Sodelovanje in znanje
Odgovor zaposlenega	Zaupanje, zanesljivost in kakovost	Pri prvem vprašanju kot odgovore našteje: natančnost, prilagodljivost in odgovornost, kasneje se vrne k tematiki in doda še sodelovanje, strokovnost in pozitivnost.

*Vir: lastno delo.*

V podjetju Lumar pred preoblikovanjem sistema organizacijskih vrednot le-te niso bile natančno določene niti jasno in neposredno komunicirane, kar pa še ne pomeni, da niso bile pomemben del organizacije. Moji sogovorniki so kot vrednote, ki so jih zaznavali pred reorganizacijo, izpostavili predvsem odgovornost, samoiniciativnost, doseganje ciljev ter preseganje pričakovanj strank in kupcev.

V točkah, kjer med njihovimi odgovori pride do neujemanja, le-to pripisujem dejstvu, da so intervjuji potekali v času, ko je podjetje v procesu reorganizacije sistema vrednot.

»Cilj je, da vrednote izražajo skozi svoje vedenje, skupek teh vedenj pa predstavlja kulturo podjetja,« je povedal operativni direktor, ki mi je v nadaljevanju vse izmed določenih vrednot podjetja, torej odgovornost, timsko delo, strast, inovativnost in trajnost, tudi opredelil.

**Odgovornost** jim pomeni, da so zaposleni (in z njimi celotno podjetje) zanesljivi, izpolnjujejo obljube ter dogovore s strankami in sodelavci, delajo skrbno, varno (kar je v njihovi branži še posebej pomembno) ter izpolnjujejo zastavljene cilje. Ta vrednota tudi korelira s poštenostjo in visokimi etičnimi načeli.

**Timsko delo** je najpomembnejše, saj pomeni poslušanje drug drugega, proaktivnost, iskreno in spoštljivo komunikacijo ter osredotočenost na deljenje informacij in znanja. Dobro opravljeno delo tudi prepoznajo in ga pohvalijo, hkrati pa predlagajo izboljšave, če in ko so potrebne. S povratno informacijo drug drugemu olajšajo pot do izboljšav, konstruktivne kritike pa dajejo in jemljejo dobronamerno, saj je to pot do izboljševanja.

**Strast** predstavlja *»navdahnjenost, željo in namero, da iščejo vedno nove rešitve, da jih ovire ne ustavijo, da so osredotočeni na zadovoljstvo strank in preseganje njihovih pričakovanj«*.

**Inovativnost** se odraža tako, da analizirajo stanje in spodbujajo spremembe. *»Pri tem ne le sodelujejo pri spremembah, temveč so jih pripravljeni tudi voditi«*.

**Trajnost** je tista, na kateri temelji njihova strategija. Vse, kar počno, počno s skrbjo za svoje okolje – tako naravno kot družbeno –, s čimer dajejo dober zgled svoji okolici. *»Vse, od novih tehnologij pa do izgradnje hiš, so elementi, v katerih prepoznajo sestavine trajnosti. Poleg tega trajnost pomeni skrb zase, saj lahko le ob skrbi zase in za svoje zdravje skrbimo tudi za svoje stranke in ostale deležnike,«* o trajnosti pove operativni direktor.

Kljub temu da je strokovnost v računovodski branži ena izmed najpomembnejših vrednot, ki jo seveda delijo tudi v podjetju ZEUS, direktorica kot najpomembnejšo vrednoto, ki vodi in usmerja njihovo podjetje, izpostavlja pozitivnost. Pozitivnost označi kot *»kontrast nerganju, pritoževanju in pesimističnemu pogledu na svet, v podjetje pa prinaša pozitivno energijo in domače vzdušje«*. To je vrednota, ki jim je najpomembnejša tudi pri kadrovanju in širjenju ekipe, saj je želja direktorice, da *»se ljudje na delovnem mestu dobro počutijo, saj tu preživijo veliko časa«*.

### **Ostale vrednote in njihov pomen**

**Strokovnost:** Poleg poudarjanja pomembnosti strokovnosti pri delu v podjetju obstaja tudi funkcija z nazivom *»strokovni vodja Zeusa«*, ki skrbi za strokovnost zaposlenih. Ta oseba na individualnih sestankih pregleda način dela zaposlenega in nato predlaga spremembe, enkrat tedensko pa vodi tudi interna izobraževanja.

**Poštenost:** Pri zaposlenih se poštenost odraža že v malenkostih, kar direktorica oriše z anekdotami, kjer izpostavi več primerov, kot je opozarjanje na pomote pri kalkulacijah variabilnega dela plače, kjer računovodje pogosto opozorijo na napako, ki je njim v škodo, pa čeprav gre za zanemarljivo male zneske.



**Sodelovanje** je prav tako pomemben del in se v podjetju odraža med drugim tudi skozi mentorski program, naloga mentorja pa ni le, da novemu sodelavcu ali sodelavki pomaga strokovno, temveč tudi, da skrbi za njihovo vključenost v družabno življenje.

**Družbena odgovornost:** Poleg okoljskega ima velik pomen tudi družbeni vidik trajnosti. Svojim zaposlenim zagotavljajo čim boljše pogoje za življenje in delo ter zmanjšujejo nepotreben stres. S tem skrbijo, da se zaposleni bolje počutijo na delovnem mestu, kar dolgoročno vpliva tako na njihovo delo kot na zasebno življenje, njihove družine in otroke. *»Pri slednjem ne zasledujejo zgolj cilja, da bi starši ob zaključku napornega delovnika manj stresa prevalili na svoje otroke, temveč tudi to, da s pozitivnim zgledom svoje otroke učijo, kaj pomeni zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo pri delu. Tako pozitivno vplivajo na miselni okvir, s katerim bodo ti otroci v prihodnosti vstopili na trg delovne sile ter na njihovo ambicioznost. S tem se trudijo tudi dolgoročno pozitivno vplivati na prihodnjo generacijo v gospodarstvu,«* pravi direktorica.

Za svoje zaposlene skrbijo na ravni zdravja in skrbi za telo, saj so vsem zaposlenim na voljo ergonomsko oblikovani stoli, miške in podobno, občasno imajo v pisarni tudi masaže, zaposleni pa imajo tudi svobodo fleksibilnega urnika. Tako lahko sredi delovnega časa odidejo po nujnih opravkih, ne da bi za to morali vnaprej pridobiti dovoljenje. Ta svoboda je največja za samostojne računovodje, pri katerih je najpomembnejše, da je delo opravljeno, sami pa so odgovorni za to, kdaj ga opravijo.

Kot eno izmed najpomembnejših stvari se izpostavlja korekten odnos z zaposlenimi. Tudi po vseh raziskavah, ki so bile izvedene v sklopu prijav na različne nagrade (kot je nagrada *»Starejšim prijazno podjetje«*, ki jo prejmejo vsako leto), zunanji ocenjevalci naredijo raziskave z zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu, rezultati pa so vedno zelo pozitivni. Zaposleni od vseh kategorij najbolje ocenijo vodstvo podjetja. Razlog za to se najverjetneje skriva v pozitivnem odnosu, saj se trudijo, da tudi v primeru večjih napak zaposlenih, pa čeprav rezultirajo v denarni kazni za stranko (katero mora seveda poravnati računovodsko podjetje), svojim zaposlenim ne povzročajo še dodatnega stresa, temveč delujejo bolj spodbuden zaveznik kot pa sovražnik.

Moja druga sogovornika, vodja oddelka in študent, vseh vrednot nista naučeno naštela, sta pa skoraj vse, na tak ali drugačen način, omenila tekom pogovora. Iz tega je dobro razvidno, da vrednote podjetja, četudi niso pisno ali ustno aktivno komunicirane, so v organizaciji zaznane in cenjene. *»Cilj vseh zaposlenih je, da novi zaposleni s pridobivanjem novih znanj napreduje, na njegovo mesto pa kasneje pridejo novi zaposleni, tako sem začel tudi sam,«* pravi vodja skupine.

Študent pri prvem vprašanju sicer ni *»pravilno naštel«* vseh vrednot organizacije, jih pa je omenil pri odgovorih na naslednja vprašanja. Na primer: v podjetju se po njegovih besedah vsi dobro zavedajo pomembnosti sodelovanja, kljub temu da kot odgovor na prejšnje vprašanje sodelovanja ni omenil kot vrednote organizacije, pa jo v organizaciji zazna in v

skladu z njo tudi deluje. »Sam sem začel zgolj s študentskim znanjem, tu pa sem dobil uvajanje od A do Ž in tudi, ko se mi kje zatakne, mi sodelavci vedno pomagajo. Tudi sistemsko imamo dogovorjeno, da moramo prositi za pomoč, ko jo potrebujemo, in izkušenejši sodelavci so nas vedno pripravljeno naučiti novega znanja.« Skozi njegove in primere, o katerih govori, je močno opaziti, da podjetje svoje vrednote zares živi in deluje v skladu z njimi, tudi v primerih, ko jih neposredno ne komunicira.

Tabela 12: Proces določanja vrednot podjetja

Vprašanje: Kako so bile vrednote v podjetju določene?		
Podjetje	Podjetje Lumar	Podjetje ZEUS
Odgovor direktorja	<p>V prvi fazi, torej med sodelovanjem v prvi SPIRIT-ovi Akademiji, so določili zelena in neželena vedenja in obnašanja zaposlenih.</p> <p>V nadaljevalni fazi je bila narejena raziskava med poslovnimi partnerji, podizvajalci, strankami in ostalimi deležniki, da so ugotovili, kako podjetje dojemajo oni.</p> <p>Nato so k debati povabili niz sodelavcev, kjer so skozi anketo zaposleni izrazili svoje mnenje o tem, katere lastnosti in vedenja so za Lumar IG pomembni.</p> <p>V nadaljevanju je delovna skupina iz »poplave mišljenj« sestavila sklope področij, ki so jim bila pomembna.</p> <p>V naslednjem koraku so se na delavnicah sestali ključni kadri ter vodje na različnih ravneh, kjer so skozi debato iskali skupne imenovalce vseh zbranih vtisov o podjetju. Te delavnice so ponovili trikrat. Cilj delavnic je bil zapis enotnega dokumenta, ki bi na dveh straneh povzel bistvo njihove organizacije, vključno z vrednotami, cilji, vizijo in podobno, da bi jih lahko deležniki hitreje ponotranjili, hkrati pa bi služil kot okvir nadaljnjega delovanja. Poleg tega so opredelili načine, kako bodo te vrednote čim več in čim bolj komunicirali.</p>	<p>Na začetku ustanovitve podjetja postavitve vrednot ni bila ena izmed njihovih prioritet, so pa se seveda vrednote kljub temu razvijale organsko.</p> <p>Ko je podjetje doseglo okoli 15 zaposlenih, so se posvetili tudi tej temi, pri čemer so se osredotočili na to, katere vrednote v podjetju že živijo, tako da je imela na njihovo oblikovanje največji vpliv ožja ekipa zaposlenih, ki je v podjetju že od začetka, oni pa so s svojim zgledom in delovanjem pomembno vplivali na zaposlene, ki so se naknadno pridružili podjetju.</p>
Odgovor vodje oddelka	<p>na različnih ravneh, kjer so skozi debato iskali skupne imenovalce vseh zbranih vtisov o podjetju. Te delavnice so ponovili trikrat. Cilj delavnic je bil zapis enotnega dokumenta, ki bi na dveh straneh povzel bistvo njihove organizacije, vključno z vrednotami, cilji, vizijo in podobno, da bi jih lahko deležniki hitreje ponotranjili, hkrati pa bi služil kot okvir nadaljnjega delovanja. Poleg tega so opredelili načine, kako bodo te vrednote čim več in čim bolj komunicirali.</p>	<p>S procesom določitve vrednote ni seznanjen.</p>
Odgovor zaposlenega	<p>Z vztrajnostjo, z delom, z razvijanjem podjetja.</p>	<p>S procesom določitve vrednote ni seznanjen.</p>

Vir: lastno delo.

V podjetju Lumar so proces redefiniranja organizacijskih vrednot začeli že pred leti, v sklopu udeležbe na »Trajnostni poslovni akademiji«, katere organizator je bil SPIRIT Slovenija, javna agencija za podjetništvo. Tam so s strokovnjakom najprej določili zelena in neželena vedenja, v zadnjih mesecih pa so pod okriljem poslovnega direktorja ponovno odprli to tematiko, naredili pregled stanja in shemo prioritete, nato pa v sklopu širšega vodstva na novo zapisali organizacijske vrednote.

Med pogovori s svojimi sogovorniki sem opazila, da sta direktor in vodja oddelka, ki sta kot del ožje ekipe sodelovala pri procesu preoblikovanja vrednot podjetja, organizacijske vrednote zelo dobro poznala in sta bila o njih dobro informirana, prav tako pa je bilo njuno razumevanje le-teh celostno in ne enodimenzionalno.

Zaposleni sicer ne odgovori na vprašanje, kako so bile tehnično izbrane organizacijske vrednote, temveč bolj govori o načinu implementacije. Iz pogovora zaključujem, da s procesom ni seznanjen.

V podjetju ZEUS se vodstvo zaveda tega, da imajo zaposleni, ki so v podjetju že dlje časa, s svojimi osebnimi vrednotami pri delu in svojim vplivom na manj izkušene sodelavce pomembno vlogo pri oblikovanju vrednot organizacije. *»To se odraža tudi tako, da novim zaposlenim ne dodeljujemo mest v pisarnah z zaposlenimi, ki te vrednote najmanj živijo (so najmanj natančni, odzivni ipd.)«* pravi direktorica. Tako želijo zagotoviti, da bi novi zaposleni delovali v skladu z organizacijskimi vrednotami podjetja.

V podjetju je tudi želja, da v prihodnje, s pomočjo dobrega svetovalca vrednote organizacije tudi dobro definirajo, vendar do sedaj še niso imeli ustreznih izkušenj s strokovnjaki, ki bi se skladali z njihovim podjetjem do te mere, da bi jim pri tem lahko celostno pomagali.

S procesom določitve organizacijskih vrednot je seznanjena le direktorica, saj sta se oba ostala zaposlena podjetju pridružila naknadno in nista bila del tega procesa.

## **5.2 Osebnostne vrednote pri delu**

V analizi osebnih vrednot pri delu sem najprej proučevala osebne vrednote pri delu (glej tabelo 13). V proces določanja organizacijskih vrednot podjetja je v večini primerov aktivno vključeno predvsem vodstvo podjetja, pri čemer ima zadnjo besedo povečini direktor/direktorica. Ostali zaposleni so sicer vključeni v nekaterih fazah (brain-storming, raziskave ipd.), vendar pa so redko prisotni pri celotnem procesu. To se odraža tako pri tem, kako dobro zaposleni na različnih ravneh poznajo organizacijske vrednote, kot tudi pri tem, kako močno se skladajo z njihovimi osebnimi vrednotami pri delu. V obeh podjetjih je jasno, da višje kot je zaposleni na organizacijski hierarhiji, bolj se njegove osebne vrednote odražajo pri vrednotah organizacije.

Tabela 13: Osebne vrednote pri delu

Vprašanje: Katere so vaše osebne vrednote pri delu?		
Podjetje	Podjetje Lumar	Podjetje ZEUS
Odgovor direktorja	Trajnost, timsko delo, odgovornost	Poštenost, družbena odgovornost in sodelovanje
Odgovor vodje oddelka	Odgovornost, timsko delo, zadovoljstvo pri delu	Natančnost, improvizacija in komunikativnost
Odgovor zaposlenega	Skrbnost, zanesljivost, odgovornost, predanost	Natančnost, odgovornost, odprtost do strank, sodelovanja z njimi in pripravljenost pomagati
Komentar	Osebne vrednote pri delu vseh treh sogovornikov so v skladu z organizacijskimi vrednotami podjetja, odražajo pa tudi specifikne njihovega dela.	Osebne vrednote pri delu vseh treh sogovornikov so v skladu z organizacijskimi vrednotami podjetja, odražajo pa tudi specifikne njihovega dela.

Vir: lastno delo.

Prav tako so nekatere osebne vrednote pri delu vezane na specifično delovno mesto. Direktorica računovodskega servisa se namreč pri delu manj zanaša na natančnost, kot to velja za knjigovodjo, posledično pa je tudi drugačna njena hierarhija osebnih vrednot pri delu. »Pri našem delu moramo biti tudi dobri pri tem, da stranko »dobro preberemo«. Nekateri rade veliko sodelujejo, spet druge imajo rade, da čim več dela opravimo sami in jih čim manj vključujemo. Tu je pomembno, da znaš ocenit, s kakšno stranko imaš opravka, da jim lahko ponudiš čim boljše storitve. Tu pride prav komunikativnost,« o svojih vrednotah pravi vodja oddelka.

### 5.3 Pomen vrednot lastnika oziroma direktorja na vrednote podjetja

V nadaljevanju sem proučevala vpliv, ki ga ima lastnik oziroma direktor podjetja na vrednote podjetja (glej tabelo 14).

Vodstvo podjetja Lumar se je v letu 2020 na novo oblikovalo, saj sta se Marku Lukiću, ki ostaja direktor in lastnik podjetja, pridružila še tehnični in poslovni direktor, vseeno pa pri svojih odgovorih sogovorniki govorijo o g. Lukiću. V podjetju ZEUS so sogovorniki govorili o zaznanem vplivu vrednot direktorice na njeno vodenje, zato sama na vprašanje ni odgovarjala.

Tabela 14: Vpliv vrednot lastnika na vrednote podjetja

<b>Vprašanje:</b> Kakšen je vpliv vrednot lastnika oziroma direktorja* na vrednote podjetja? <b>Opomba:</b> V podjetju Lumar so vsi sogovorniki odgovarjali na vprašanje z mislijo na lastnika, v podjetju ZEUS pa z mislijo na direktorico, zaradi česar sama na vprašanje ni odgovarjala.		
Podjetje	Podjetje Lumar	Podjetje ZEUS
Odgovor direktorja	Ob preoblikovanju organizacijskih vrednot podjetja so nabor le-teh razširili in na novo definirali, ob tem pa so poskrbeli, da so novo določene vrednote skladne z vrednotami lastnika in do takrat uveljavljenimi vrednotami organizacije.	<i>Opomba: Vprašanje se nanaša na zaznan vpliv vrednot direktorice na vrednote zaposlenih, zaradi česar sama na to vprašanje ni odgovarjala.</i>
Odgovor vodje oddelka	Njegove vrednote se vsekakor odražajo in nikakor ne odstopajo od vrednot podjetja.  Vrednote organizacije dobro odražajo vrednote g. Lukića in družine, ki podjetje vodi.	Vrednote direktorice se močno odražajo v organizaciji.
Odgovor zaposlenega	Podjetje dobro odraža vrednote lastnika.	Vloga direktorice je ključna, prav tako njena pozitivna energija. Zaposlenim vedno daje vedeti, da jim zaupa, kar se odraža pri vzdušju v podjetju in v njihovem odnosu do strank.

*Vir: lastno delo.*

Po oceni vseh sogovornikov podjetje Lumar IG dobro odraža vrednote družine, ki je temeljni steber in ključen del podjetja že mnogo let, vrednote organizacije so zelo močno poenotene z vrednotami lastnika in direktorja, podjetje pa dobro odraža njegovo poslovno pot. Po besedah direktorja »podjetje raste znotraj okvirja skupnih vrednot«. Prav v tem, da bi sam kot tri vrednote izpostavil druge vrednote kot lastnik in direktor, vidi dodano vrednost, je pa pomembno, da se te vrednote med seboj dopolnjujejo in si nikakor ne nasprotujejo.

Po besedah vodje oddelka je v podjetju pomembno, da »to, kar govorimo, to tudi delamo. Tudi s strani direktorja stvari, o katerih govori, da so pomembne, to odraža tudi njegovo delo.« Pri določanju vrednot organizacije so namenoma upoštevali tudi vrednote širšega

vodstva in ne le g. Lukića, so pa se vse vrednote dobro skladale in večjega odstopanja ni bilo.

V podjetju ZEUS večji del podjetja deluje v skupnih pisarnah, zaposleni veliko časa preživijo skupaj. Vrednote organizacije se tako najbolj odražajo prav skozi vsakodnevno delo, kjer je najmočnejša persona, ki svoje vrednote izraža in s tem oblikuje tudi vrednote svojih sodelavcev prav direktorica.

Po mnenju vodje oddelka *»se v prvem koraku vrednote direktorice preslikajo na vodje, nato pa po hierarhični lestvici znotraj celotne organizacije navzdol. Tako imajo vsi zaposleni vpliv na vrednote v organizaciji na višjih pozicijah kot so, večji je njihov vpliv.«*

#### **5.4 Vrednote in strategija**

V nadaljevanju sem proučevala, na kakšen način in do katere mere je strategija podjetja povezana z vrednotami podjetja (glej tabelo 15).

Odgovori se ujemajo, je pa ujemanje odgovorov med vodjo oddelka in direktorjem večje kot njuno ujemanje z odgovorom zaposlenega. V podjetju ZEUS se odgovora direktorice in vodje oddelka ujemata, zaposleni pa s strategijo podjetja ni seznanjen.

Podjetje LUMAR kot svojo strategijo izpostavlja trajnost in trajnostno strateško transformacijo podjetja. *»V podjetju se je interno začel uveljavljati izraz »Lumar 5.0,«* pravi direktor, pri čemer ima v mislih novo obdobje podjetja, ki prinaša nekaj novosti, sprememb in osvežitev dolgoročne strategije. V fazi 4.0 je imela glavno vlogo tehnologija, sedaj pa je ključna trajnost. Skušajo biti pionirji na področju okoljske zaveze, *»še zahtevnejše, časovno še krajše kot drugi,«* želijo še naprej prinašati trende montažne gradnje, pri tem pa se vseskozi zavedati, da so prav zaposleni ključni člen trajnostne strateške usmeritve, ki temelji na dobrem poslovanju na eni in skrbi za sodelavce in okolje na drugi strani.

*»Če želimo postati eno izmed vodilnih podjetij v branži, je nujno, da to odražajo tudi vrednote, kot je pri nas to vrednota inovativnosti,«* pravi vodja oddelka. *»Zelo je pomembno, da se strategije in vrednote skladajo in da vrednote niso določene v skladu s trendi, temveč temeljijo na iskrenosti. Če je naš cilj, da pridemo na neko pot, je pomembno, da imamo pri tem prave vrednote. Z drugimi vrednotami tega cilja namreč ne moremo doseči.«*

*»Podjetje se ne osredotoča na iskanje izkušenega kadra, temveč daje priložnost mladim, ki iščejo prvo zaposlitev, njim pa nato predaja znanja, ki jih potrebujejo, da s časom napredujejo do samostojnih računovodij. To vsekakor pomeni, da je na začetku njihovega dela vložek v zaposlene večji, kot pa so njihovi kratkoročni rezultati, vendar se na dolgi*

rok to vsekakor obrestuje. Ob tem je to velik korak v pravo smer trajnosti in družbene odgovornosti,« pa o strategiji podjetja ZEUS pove vodja oddelka.

Tabela 15: Usklajenost med vrednotami podjetja in strategijo podjetja

<b>Vprašanje: Kako so vrednote podjetja povezane s strategijo podjetja?</b>		
<b>Podjetje</b>	<b>Podjetje Lumar</b>	<b>Podjetje ZEUS</b>
Odgovor direktorja	Zaveze trajnosti podjetja Lumar IG so še bolj optimistične in visoko zastavljene kot v drugih podjetjih v branži. Strateško sta za podjetje najpomembnejši dve področji; torej doseganje rezultatov, ki je seveda pomembno za podjetje in omogoča razvoj in napredek, na drugi strani pa to, da so zaposleni ključni člen trajnostne strateške usmeritve, ki temelji na dobrem poslovanju na eni ter skrbi za sodelavce in odnose na drugi strani.	Največje izzive imajo na področju pomanjkanja usposobljenega kadra, zato je veliko energije, sredstev in marketinga namenjeno prav zadrževanju in pridobivanju novega kadra. Tudi zato začenjajo z izobraževanji in razmišljajo o razvoju »Akademije ZEUS«, katere namen je predvsem kadriranje najboljših učencev. Z njimi imajo najboljše izkušnje, saj so fokusirani in zagnani, delu pa se približajo z veliko vnemo. Tu najbolj pride do izraza njihova vrednota strokovnosti.
Odgovor vodje oddelka	Vrednote se dobro odražajo v strategiji podjetja. Ključni del strategije je trajnost.	Naravnost podjetja in vodstva k vzgoji mladih računovodij.
Odgovor zaposlenega	V podjetju se opazi, da podjetje nagraduje obnašanje v skladu z vrednotami podjetja prav tako kot dobro opravljeno delo.	S strategijo podjetja ni seznanjen.

*Vir: lastno delo.*

## 5.5 Kako so vrednote v podjetju komunicirane

Proučevala sem tudi, na katere načine so vrednote v podjetju komunicirane (glej tabelo 16).

Tabela 16: Komunikacija vrednot v podjetju

<b>Vprašanje:</b> Na kakšen način so vrednote v podjetju komunicirane?		
<b>Podjetje</b>	<b>Podjetje Lumar</b>	<b>Podjetje ZEUS</b>
Odgovor direktorja	Vrednote so v različnih sektorjih komunicirane različno, vendar pa povsod ostajajo kot temelj, na katerem so zgrajene vse aktivnosti.	V podjetju imajo interni pravilnik in etični kodeks, ki sta bila v prvi fazi napisana s strani direktorice, nato pa so vsi zaposleni predlagali spremembe. V tem kodeksu je zapisano več o pravem načinu obnašanja, opredeljeni so zaželeni in nezaželeni načini obnašanja, tako do strank kot do sodelavcev in drugih deležnikov podjetja.
Odgovor vodje oddelka	Vodja oddelka je aktivno sodelovala pri formuliranju vrednot, o planu komunikacije pa (še) ni obveščena. Do prestrukturiranja vrednote namensko niso bile komunicirane, so pa se kazale skozi neformalne nagovore, govore, družabna srečanja in podobno.	Pomembno je formalno in neformalno komuniciranje vrednot. Vrednote in etični kodeks preberejo vsi zaposleni ob nastopu dela, najpomembnejše pa je neformalno komuniciranje vrednot skozi pogovore, teambuildinge, prek debat s sodelavci, nasvetov direktorice ipd.
Odgovor zaposlenega	To je precej individualno, odvisno od sektorja do sektorja. Med seboj se spodbujajo, nagrajuje jih pa tudi podjetje.	Pomembno je formalno in neformalno komuniciranje vrednot. Vrednote in etični kodeks preberejo vsi zaposleni ob nastopu dela, najpomembnejše pa je neformalno komuniciranje vrednot skozi pogovore, teambuildinge, prek debat s sodelavci, nasvetov direktorice ipd.

Vir: lastno delo.

V podjetju Lumar so se tekom procesa izbire organizacijskih vrednot tudi odločili, da bodo te vrednote še bolj aktivno in učinkovito komunicirali, pri tem pa tudi določili načine te komunikacije. Ti načini so vključevali komunikacijo vodij v timih in celotne komunikacije znotraj podjetja, »še največji učinek pa bo seveda imelo, če bodo vsi zaposleni z dobrim zgledom vplivali na sodelavce, počeli, kar govorijo, ter navdihovali druge,« pravi direktor.



Prav osebni pristop vodij članov tima, ki s svojo osebno komunikacijo podpirajo vrednote, ima na zaposlene največji vpliv.

Poleg tega vrednote neposredno komunicirajo tudi v internem časopisu, na skupnih druženjih in na različnih internih in zunanjih dogodkih, še posebej pa so v podjetju pozorni na to, da izpostavljajo in pohvalijo dobro delo zaposlenih, ki s svojim delovanjem pokažejo, da kakšno od vrednot živijo še posebej intenzivno.

V podjetju ZEUS se vrednote komunicirajo na formalne in neformalne načine. Ob nastopu dela morajo interni pravilnik in etični kodeks prebrati vsi zaposleni. Ta interni pravilnik in kodeks obnašanja jim ponujata prvi stik z vrednotami podjetja in vpogled v to, kakšna dejansko je organizacijska kultura. Pri tem, po besedah direktorice, *»so nekaterim zaposlenim napisane vsebine večinoma samoumevne, spet drugim postavljajo temelje, ki jih prej niso imeli«*. Težava, ki jo v pravilniku prepozna direktorica sama, je, da *»zaposleni pravilnik sicer preberejo, vendar to storijo pred/ob vstopu na delovno mesto, ko imajo zaradi obilice sprememb in novih informacij fokus preveč razpršen, vsebina pa jim zaradi tega ne ostane v tolikšnem spominu, kot bi jim sicer«*. Znotraj podjetja so imeli tudi že načrtovan teambuilding dan z delavnicami o komunikaciji, vendar je le-ta zaradi pandemije covida-19 odpadla.

*»Še bolj kot skozi prebiranje pravilnikov se vrednote komunicira ob samem nastopu dela, ko zaposlen pride prvič na delovno mesto ter skozi interakcije in delovanje v skupnosti. Takrat se najbolj vidi, kakšno je vzdušje v podjetju. Ko tak zaposlen opazi, da si sodelavci med seboj pomagajo, to ponotranji in tako mu je že ob prihodu novih zaposlenih jasno, da ga bodo tudi oni večkrat prosili za pomoč, in v tistem trenutku mu bo samoumevno, da jim bo pri tem pomagal in z njimi sodeloval,«* pravi vodja oddelka. *»Vseeno pa so nekateri, ki jim to ni jasno in samoumevno in jim je potrebno to še posebej povedati in razložiti. Pri večini je že to dovolj, spet pri drugih, ne morejo sami čez to. Tako se jih lahko premakne na drugo delovno mesto, vendar so s tem nekako odmaknjeni od skupnosti. To je seveda izvedljivo samo za specifična delovna mesta izkušenejšega kadra, pri začetnikih pa to ponavadi pomeni prekinitev sodelovanja«*.

Ko z delom na delovnem mestu dejansko nastopijo, lahko načine delovanja, obnašanja in organizacijsko kulturo dejansko zaznajo na svoji koži, saj se tam najbolj odražajo vrednote podjetja. Zaposleni se v primeru dvomov in dilem tudi večkrat obrnejo na svoje nadrejene, ki jih lahko tako skozi pogovor vodijo in usmerjajo ter učijo dela v skladu s temi vrednotami.

## **5.6 Usklajenost med vrednotami in sprejetimi odločitvami**

V analizi usklajenosti med vrednotami in sprejetimi odločitvami sem proučevala, na kakšen način v podjetju spremljajo in spodbujajo delovanje v skladu z vrednotami in kako

pomembno se to zdi vodstvu (glej tabelo 17) ter kako zaposleni postopajo v primerih, ko so postavljeni pred velike dileme (glej tabelo 18).

*Tabela 17: Spremljanje in spodbujanje usklajenosti med vrednotami in odločanjem*

<p><b>Vprašanje:</b> Na kakšen način v podjetju spremljate delovanje v skladu z vrednotami podjetja? Na kakšne načine spodbujate delovanje v skladu z vrednotami podjetja?</p> <p>Kako pomembno se vam zdi, da zaposleni vedno skrbijo, da se odločitve in dejanja na delovnem mestu skladajo z vrednotami podjetja?</p>		
<p><b>Komentar:</b> Zgornji dve vprašanji obravnavam skupaj, saj so se odgovori prekrivali.</p>		
<b>Podjetje</b>	<b>Podjetje Lumar</b>	<b>Podjetje ZEUS</b>
Odgovor direktorja	V podjetju so pozorni na delo zaposlenih. Pri tistih, ki s svojim delom dokazujejo, da katero izmed vrednot še posebej močno živijo, pa so na voljo tudi različne finančne spodbude. Delovanje v skladu z vrednotami upoštevajo pri kadrovanju.	Različne vrednote v podjetju spremljamo na različne načine. V primeru, da v podjetju zaznajo obnašanje zaposlenih, ki ni v skladu z vrednotami organizacije, ali pa opazijo, da se nekdo ne vklopi dobro v ekipo, temu sledi pogovor z direktorico, če pa le-ta ne prinese rezultatov, pa posežejo po preoblikovanju načinov dela ali po zaključku sodelovanja.
Odgovor vodje oddelka	Med seboj se spodbujajo, spodbuja pa jih tudi vodstvo skozi različne finančne nagrade, nekatere mesečno, nekatere ob koncu leta. To je ponavadi domena vodij oddelkov, direktorja in podobno, ni pa bilo objavljeno na ravni celotnega podjetja.	Skozi pogosto komuniciranje in posvetovanje, sploh v primerih večjih dilem.
Odgovor zaposlenega	Vsak vodja tima spremlja svoje podrejene in njihovo delo, nato pa jih lahko konec meseca predlaga za posebno finančno nagrado, tako da dobro opravljeno delo ne ostane neopaženo.	Pogosti so sestanki z direktorico, različni teambuildingi in ostala neformalna druženja, ki so dobra priložnost za izmenjavo mnenj in podobno, kar omogoča, da so v kolektivu res povezani, ne glede na to, da je starostna razlika med njimi tudi po 20 let. Skladnost delovanja z vrednotami organizacije se mu zdi zelo pomembna.

*Vir: lastno delo.*

V podjetju obstajajo tudi različne finančne spodbude v obliki nagrad, ki se jih podeljuje tako mesečno kot tudi ob koncu leta. Vsak vodja tima spremlja delo svojih podrejenih, katere ob koncu meseca predlaga za »finančno nagrado,« tako da njihovo delo ne ostane

neopaženo in nenagrajeno. Direktor je pri spodbujanju zaposlenih skozi nagrajevanje poudaril, da: *»Kljub temu da se takšno obnašanje občasno finančno nagrajuje, dajemo prednost nagrajevanju ekip pred nagrajevanjem posameznikov. Pri tem je namreč nujna previdnost, v izogib temu, da bi skozi tekmovalnost zasledovali zgolj parcialne cilje. Pomembno je namreč, da na stvari gledajo premišljeno in dolgoročno.«*

Hkrati pa se zavedajo, da nagrajevanje ni le finančno. *»Velik pomen je tudi na verbalnih spodbudah in pohvalah, ki pa niso zgolj domena ožjega tima in nadarjenih, saj zaposlenim veliko pomeni, ko njihovo dobro opravljeno delo opazijo tudi zaposleni v drugih oddelkih,«* o spodbujanju delovanj v skladu z vrednotami organizacije pove direktor. Delovanje v skladu z vrednotami je v podjetju eden izmed ključnih dejavnikov, katerega upoštevajo pri ocenjevanju zaposlenih, in eden izmed najpomembnejših kriterijev ob širjenju ekipe skozi novo zaposlovanje in kadrovanje.

Vodstvu podjetja ZEUS je zelo pomembno, da zaposleni delujejo v skladu z vrednotami. Pozitivnost, poštenost in sodelovanje so ključne vrednote, in če jih potencialni zaposleni nimajo, potem niso kader, ki si ga želijo v podjetju. Pri izkušenejših računovodjah se trudijo to spodbujati, vendar v primeru manjših odstopanj med realnim in želenim stanjem zaposlenih, s katerimi že sodelujejo, ne odpuščajo (tudi zaradi pomanjkanja kadra v branži), vsekakor pa na razgovorih za novo delovno mesto ne izbirajo zaposlenih, ki ne živijo teh vrednot. Drugače je pri mladih in manj izkušenih, saj so bolj odprti do sprememb, njihovo obnašanje in način dela pa sta manj zakoreninjena in tako se lažje prilagodijo načinu dela izbrane organizacije.

Vrednote spremljajo različno, pravi direktorica. *»Vrednoto strokovnosti npr. merimo preko ankete, ki jo izpolnijo stranke, kjer ocenijo zadovoljstvo z dodeljeno računovodjo. Vrednote poštenosti in sodelovanja je težje spremljati sistematično, vendar v podjetju te velikosti tudi takšne stvari opazimo dovolj hitro, saj se odražajo že pri sami dinamiki med zaposlenimi. Pri vrednoti pozitivnosti smo zelo pozorni na odnos, ki ga imajo zaposleni med seboj, na njihovo pripravljenost za delo, pomoč in podobno. Negativnih ljudi ne želimo v ekipi, saj ne vplivajo negativno le na svoje delo, temveč tudi na vzdušje v celotni pisarni in na delo svojih sodelavcev. Za to zelo pozorno skrbimo ob zaposlovanju, na to lastnost pa smo zelo pozorni tudi pri obstoječih članih ekipe.«* V primeru, da v podjetju zaznajo obnašanje zaposlenih, ki ni v skladu z vrednotami organizacije, ali pa opazijo, da se nekdo ne vklopi dobro v ekipo, temu sledi pogovor z direktorico. Pri večini zaposlenih že ta pogovor prinese dobre rezultate, če pa zaposleni niso pripravljeni na sodelovanje, je za izkušenejše računovodje izjemoma možno, da svoje delo opravljajo ločeno od ostalega dela ekipe. Pri manj izkušenih zaposlenih te možnosti ni in so primorani zapustiti podjetje.

*»Veliko komuniciramo, sploh v primeru večjih dilem se veliko posvetujemo, odločitve redko sprejemamo sami. Ko reči niso v skladu z vrednotami, bi to nekdo opazil in izpostavil, mi pa bi prilagodili svojo rešitev. To je posredno kar pomembno, če namreč ne*

*upoštevamo svojih vrednot, bomo slej kot prej prišli navzkriž z njimi in tako ne bomo mogli slediti svoji strategiji,« pravi vodja oddelka.*

Svojo misel iz prejšnjega vprašanja o tem, kako se zaposleni prilagodijo vzdušju v podjetju in ponotranjijo določene vrednote (kot je to na primer sodelovanje), nadaljuje: *»Vseeno pa so nekateri, ki jim to ni jasno in samoumevno in jim je potrebno to (pomembnost sodelovanja) še posebej povedat in razložiti. Pri večini je že to dovolj, spet drugi ne morejo čez to in se takega načina ne morejo privaditi. Takšne zaposlene se lahko premakne na drugo delovno mesto, vendar se s tem nekako odmaknejo od skupnosti, kar ima tudi svoje posledice, saj poleg nudenja pomoči je sedaj tudi niso deležni. To je seveda izvedljivo samo za specifična delavna mesta izkušenejšega kadra, pri začetnikih pa takšna ovira ponavadi pomeni prekinitev sodelovanja.«*

Zaposleni morajo skrbeti, da so odločitve, ki jih sprejemajo pri delu, v skladu z vrednotami podjetja, zaradi česar je pomembno, da se z njimi poistovetijo in da le-te niso v navzkrižju z njihovimi osebnimi vrednotami pri delu.

*Tabela 18: Ravnanje v pri vsakodnevem delu in postopanje v primerih dilem*

<p><b>Vprašanje:</b> Kako bi postopali v primeru, ko ste postavljeni pred odločitev, ki vam ponuja poslovno korist, vendar je v navzkrižju z vrednotami podjetja? Kakšen bi bil pri tem odziv direktorja/direktorice? Kako se vrednote organizacije odražajo pri vašem vsakodnevem delovanju?</p>		
<b>Podjetje</b>	<b>Podjetje Lumar</b>	<b>Podjetje ZEUS</b>
Odgovor direktorja	Čedalje večji pomen dajejo na upoštevanje vrednot organizacije pri vsakodnevem delu, kar se opazi pri zasledovanju pravih ciljev in sprejemanju pravih odločitev, na žalost pa morajo včasih tudi sankcionirati delovanje zaposlenih, ki skozi svoje delo kršijo zaveze, ki jih je sprejelo podjetje in so zakoreninjene v njihovih vrednotah.	Pri določenih vrednotah, kot sta poštenost in strokovnost, nimajo tolerance do odstopanj. Svojih vrednot se držijo tako izven kot tudi znotraj organizacije pri interakciji med zaposlenimi. V primeru, da bi njihove stranke občutno kršile njihove vrednote, bi raje prekinila sodelovanje z njimi, kar so v preteklosti tudi že storili, saj so že imeli neljube izkušnje, ko so se stranke nekorektno obnašale do računovodkinj in podobno. Po njenih izkušnjah ima večina računovodij vrednoto poštenosti popolnoma integrirano v svoj način dela, kar v podjetju zelo spoštujejo.

se nadaljuje

Tabela 18: Ravnanje v pri vsakodnevem delu ter postopanje v primerih dilem (nad.)

Podjetje	Podjetje Lumar	Podjetje ZEUS
Odgovor vodje oddelka	<p>Njene osebne vrednote (predvsem trajnost) se dobro skladajo z vrednotami, ki se odražajo pri njenem delu, in v vrednotah podjetja, tako ji usklajenost ne predstavlja težav.</p> <p>V primeru, da je postavljena pred dilemo, ali upoštevati vrednote podjetja ali pa zasledovati finančne koristi, bi dala prednost trajnosti, je pa seveda pomembno, da je podjetje tudi finančno uspešno, zato bi dilemo dala na tehtnico.</p>	<p>V primeru dileme bi se posvetoval z direktorico. Pri tem bi preveril, če se lahko vprašljiv posel izpelje kako drugače, brez večjih odstopanj od vrednot podjetja, vendar hkrati pove, da so računovodje večkrat v stiku s strankami, ki želijo izpeljati sporne in nezakonite posle, v tem primeru pa v njihovem podjetju skoraj vedno prekinejo sodelovanje z njimi.</p> <p>Zaposleni se v primeru kakršnih koli zadržkov ali dilem posvetujejo s svojimi sodelavci ali nadrejenimi. Verjame, da je to pomembno, saj če ne upoštevaš svojih vrednot, se to slej kot prej začne kazati pri delu, kar poruši tudi dolgoročne strategije.</p>
Odgovor zaposlenega	<p>Velik pomen pripisuje organizacijskim vrednotam, v primeru večjih dilem bi se posvetovali z nadrejenimi. Pri vsakodnevem delu se dobro zavedajo vrednot, kot je kakovost, in se na vsakem koraku trudijo zanjo ter jo postavljajo na prvo mesto.</p> <p>V primeru dileme nikakor ne bi postopal sam, temveč bi se posvetoval z vodstvom.</p>	<p>V primeru večje dileme bi ostal zvest svojim in vrednotam podjetja, saj je kot računovodja odgovoren ne le po moralni plati, temveč tudi po računovodskem kodeksu, kar nosi tolikšno pomembnost za njegovo prihodnost, da tega nikakor ne bi ogrozil.</p> <p>Če bi bil predlog zelo sporen ali pa celo nezakonit, bi ga zavrnil sam, če pa bi spadal bolj v »sivo cono«, pa bi se posvetoval z direktorico, čeprav glede na svoje dosedanje izkušnje v podjetju verjame, da bi tudi njena odločitev odražala zvestobo vrednotam podjetja.</p>

Vir: lastno delo.

Težave za vodstvo predstavljajo predvsem situacije, ko zaposleni ne delijo vrednot podjetja. Direktor izpostavi primer, kjer je eden izmed članov tima sicer vrhunski strokovnjak na svojem področju, vendar kot osebnost ne vpliva dobro na vzdušje na delovnem mestu, na medsebojne odnose in na preostali tim. V takih primerih je vodja postavljen pred težko odločitev.

V podjetju vrednotam organizacije pripisujejo čedalje večji pomen, o njih več govorijo in jih jemljejo zelo resno, tako da je še toliko bolj pomembno, da ravnanje, ki ni v skladu z

njimi, ne ostane neopaženo. V takem primeru se sodelovanje velikokrat zaključi, usklajenost vrednot organizacije in delovanje posameznika pa je tudi tista, ki ji v zadnjem času pripisujejo čedalje večji pomen.

Leta 2021 so ustanovili »Lumarjevo akademijo vodenja«, kjer se vodje usposabljaajo v dajanju povratnih informacij, tako kritik kot pohval, da lahko s svojo proaktivnostjo in dobronamernostjo igrajo motivacijsko vlogo. Prav to usposabljanje vodjem olajša komunikacijo, dobro pa vpliva tudi na njihove zaposlene in njihovo motivacijo.

*»Odraž timskega dela in pripadnosti je tudi to, da se kot posameznik prepoznaš v vrednotah organizacije,«* povzame vodja oddelka. *»Na koncu je pomembno, da se zavedamo, da denar porabiš, glas pa ostane,«* pravi zaposleni v proizvodnji, s čimer podpre mnenje, da so na koncu dneva vrednote, za katerimi podjetje stoji, tisti temelj, na katerem podjetje gradi svoj uspeh.

V podjetju ZEUS sem tako vodji oddelka kot študentu med intervjujem postavila vprašanje s hipotetičnim scenarijem (stranka predlaga zakonsko sporno izvedbo posla, ki bi tako za stranko kot za podjetje in njega samega rezultirala v finančnem dobičku). Pri tem sta oba odgovorila, da bi se v vsakem primeru posvetovala z direktorico, ob tem pa verjameta, da bi ona ostala zvesta vrednotam organizacije.

## **5.7 Razlike v zakoreninjenosti vrednot med različnimi oddelki**

V nadaljevanju sem proučevala, ali je stopnja zakoreninjenosti vrednot znotraj celotnega podjetja enaka ali pa med oddelki obstajajo opazne razlike (glej tabelo 19).

Ker vsak vodja s svojo osebnostjo in svojimi osebnimi vrednotami pri delu vpliva na svoje podrejene, je v podjetjih pričakovati, da je zasidranost vrednot v različnih delih podjetja različna, poudarek pa dan na druge vrednote, včasih celo takšne, ki niso del organizacijskih vrednot, ali pa so manj izražene. Vpliv vodij se tako najbolje odraža prav v razlikah med oddelki.

Po besedah enega od direktorjev je prav zato tako pomembno, *»da se o vrednotah vzdolž celotne organizacije čim več komunicira na jasen in objektivni način, da so vsi zaposleni dobro informirani, vsebina pa dobro razumljena, ne glede na vodjo oddelka«*.

Tabela 19: Razlike v zakoreninjenosti vrednot med različnimi oddelki

<b>Vprašanje:</b> Opažate različno stopnjo, do katere so zaposleni na različnih oddelkih poistoveteni z vrednotami podjetja?		
<b>Podjetje</b>	<b>Podjetje Lumar</b>	<b>Podjetje ZEUS</b>
Odgovor direktorja	Zazna večje odstopanje med oddelki, katerega pripisuje različnim značajem vodij.	Razlike pri zakoreninjenosti vrednot med različnimi oddelki niso velike, saj tudi podjetje še ni tako veliko, se pa najbolj odražajo odstopanja med ekipami, ki delujejo v različnih pisarnah. Na to vplivajo tudi vodje oddelkov s svojimi osebnimi vrednotami, ki kot avtoriteta vplivajo na svoje sodelavce.
Odgovor vodje oddelka	Težko komentira, saj o tem niso veliko debatirali in nima informacij od drugih vodij.	Večji del odstopanj pri zakoreninjenosti vrednot v zaposlenih na različnih oddelkih pripisuje bolj zaposlitvenemu stažu in temu, koliko let je nekdo že del organizacije, kot pa posebnim oddelkom. Kljub temu sam opazi, da ima kot vodja ekipe veliko vlogo pri tem, katere vrednote njegovi podrejeni bolj ponotranjijo. Sam je vodja skupine, sestavljene iz začetnikov, ki svojih osebnih vrednot pri delu še nimajo močno oblikovanih. Tako se zaveda svoje vloge pri tem, da so člani njegove ekipe v primerjavi z drugimi ekipami bolj prilagodljivi, saj je njemu osebno ta vrednota zelo pomembna, kar se odraža pri njegovem komuniciranju, pri nasvetih članom ekipe, skozi načine, na katere rešuje težave, in podobno.
Odgovor zaposlenega	Večjega odstopanja med vrednotami različnih oddelkov ne opazi. Sam je vodja tima, sledi pa usmeritvam svojega nadrejenega.	Oddelki so si pri zakoreninjenosti vrednot med seboj precej enotni, določene stvari si morda vsak razlaga malenkost drugače, s čimer ni nič narobe, na koncu pa sledimo istim vrednotam.

Vir: lastno delo.

## 6 RAZPRAVA

Z analizo sem želela ugotoviti, kako kot vodja najbolje zagotoviti, da zaposleni na vseh ravneh v podjetju prevzamejo vrednote podjetja in delujejo v skladu z njimi. Ugotavljam, da se vodstvo obeh podjetij zaveda pomena organizacijskih vrednot in vloge, ki jo igrajo pri vsakodnevem usmerjanju zaposlenih skozi aktualne izzive in dileme, zaradi česar vrednotam naklanjata veliko pozornosti in so jim predani na vsakem koraku.

Kljub temu da je ena izmed prednosti vodenja z vrednotami prav ta, da »v ljudi vgradi temeljne vrednote«, s čimer lahko jasno razlikujejo med pravimi in napačnimi odločitvami in se sami prav odločajo, kar predstavlja razbremenitev vodij in porazdelitev odgovornosti (Dahlgaard, Dahlgaard & Edgeman, 1998b), je prav ob soočenju z dilemami pomembno, da vodje ohranjajo zgledne vrednote, vrednotam organizacije pa so popolnoma predani. Raziskava je namreč pokazala, da bodo ob trenutnih negotovosti zaposleni odgovornost za tvegane odločitve delili s svojimi nadrejenimi. Prav odločitve, ki jo bodo naredili vodje v teh trenutkih, bodo najbolj zamajale ali ojačile pomembnost organizacijskih vrednot v očeh zaposlenih. S tem bodo postavili močan precedens za vsa prihodnja obnašanja zaposlenih.

V obeh podjetjih sta tako predanost vrednotam kot njihovo razumevanje s strani vodje odlični, zaposleni pa organizacijske vrednote slabše poznajo. Daljša kot je hierarhična veriga med direktorjem in zaposlenim ter nižje kot je zaposlen na hierarhični shemi organizacije (s čimer tudi ni vključen v ožji krog vodstva in sprejemanje strateških odločitev), slabše je poznavanje vrednot. V nobenem izmed primerov sicer nihče od zaposlenih ni priznal oziroma zaznal, da organizacijskih vrednot ne pozna, pa vendar prepoznane vrednote niso bile identične tistim, ki so jih izpostavili vodje. Kljub temu da zaposleni sicer organizacijskih vrednot niso »naučeni na pamet«, jih prepoznavajo v dinamiki in načinu dela organizacije ter vidijo zakoreninjene v tem, kaj je organizaciji pomembno. Tako sem po pogovoru z njimi ugotovila, da lastnosti in želeno obnašanje zaznajo in se v skladu z njimi tudi obnašajo, ga pa ne prepoznajo kot organizacijske vrednote. Tako sem prišla do ugotovitve, da je za delovanje podjetja bolje, da so organizacijske vrednote »potencialne« vrednote organizacije (zunajni deležniki jih prepoznajo kot močno vrednoto podjetja, medtem ko je zaposleni ne naslovijo), kot pa »votle vrednote« (podjetje jo komunicira kot svojo vrednoto, vendar znotraj organizacije ne živijo, deležniki pa je ne zaznajo) (Urde, 2009).

Obe podjetji se ponašata z močno organizacijsko kulturo, ki se odraža v tem, kako ljudje medsebojno sodelujejo in delujejo, pa tudi v organizacijski politiki, v tem, kakšne vrste odločitev sprejemajo v podjetju ter kako določajo in upoštevajo strategije (Buono, Bowditch & Lewis, 1985). Vrednote organizacije so v zaposlenih dobro zasidrane, v vseh primerih pa so bile tudi skladne z njihovimi osebnimi vrednotami. Poleg tega po ocenah zaposlenih velikega odstopanja med oddelki znotraj organizacije ni zaznati, hkrati pa ni velike diskrepance niti med vrednotami podjetja in okolja, v katerem deluje.



Skupna obema podjetjema je tudi njuna predanost trajnostnim vrednotam. Prav to je še posebej zanimivo, saj so se v enem izmed podjetij trajnostne strateške transformacije podjetja lotili celostno in načrtno, z vključitvijo v programe in sodelovanje s strokovnjaki, v drugem podjetju pa se premik dogaja bolj intuitivno.

Besede »trajnost« v času intervjujev v drugem podjetju nismo omenili. To pa nikakor ne pomeni, da podjetje ne polaga velike pomembnosti trajnostnim principom delovanja, kar počno predvsem skozi poudarjanje vrednot, kot sta družbena odgovornost in pozitivnost, ter svoj način delovanja in postavljanja strategije. Prav vpliv na družbo je v storitvenem podjetju namreč najbolj v ospredju, saj je zaradi njihove narave dela njihov odtis na tem področju večji, kot je na primer njihov vpliv na okolje.

Drugi sklop vprašanj, ki sem ga raziskovala, se je nanašal predvsem na to, kako so bile vrednote v podjetjih določene in kakšno vlogo pri vrednotah v podjetju igrajo managerji in srednji managerji.

Obe podjetji sta izbrali po pet vrednot. Pri tem so obema podjetjema skupne vrednote odgovornost, timsko delo oziroma sodelovanje in trajnost oziroma družbena odgovornost.

Obe podjetji sta močno predani svojim vrednotam, a hkrati odprti, da se vrednote s časom spreminjajo, da bolje odražajo podjetje in zaposlene ter se premikajo naprej, v skladu z napredkom okolja, v katerem delujejo. Kot je proučevala raziskava dobre prakse managerjev (Forster, Liberman & Friedman, 2004), je ključna komunikacija ciljev, strategij, vrednot in prioritet organizacije z zaposlenimi, saj ko zaposleni vse te elemente in njihovo spreminjanje v prihodnosti dobro razumejo, prevzamejo bolj celosten in abstrakten pogled na spremembe. V podjetju Lumar IG, d. o. o., so se prav iz tega razloga lotili preoblikovanja organizacijskih vrednot. Le-to je večje od obeh podjetij in ima daljšo tradicijo. Tu so bile vrednote prvič določene po principu »top-down«. Svoje osebne vrednote pri delu je namreč zastavil direktor in lastnik, nato pa so se vrednote širile po hierarhiji navzdol po celem podjetju. Širile in komunicirale so se predvsem nezavedno in se odražale v tem, kaj je vodstvo cenilo pri delu svojih zaposlenih. S časom, novimi družbenimi trendi in širitvijo ekipe so v podjetju ugotovili, da bi lahko svoje vrednote posodobili. Tokrat so se poslužili drugačnega principa, tako da so se s pomočjo strokovnjakov lotili procesa po principu »bottom-up« in zajeli vrednote, ki so bile že aktivne v organizaciji. Zbrali so vse vrednote, ki so jih v organizaciji prepoznali zaposleni in zunanji deležniki, nato pa so jih združili na največje skupne imenovalce in izluščili njihovo bistvo. Ta način se mi zdi bolj smotrni in temeljit še posebej, ko govorimo o večjih organizacijskih strukturah. Novo izbrane vrednote še vedno odražajo prejšnji način dela in prejšnje vrednote, le-te so zgolj posodobili in še bolje definirali, da podjetje bolje zajamejo, nikakor pa niso popolnoma reformirali sistema, ki je obstajal prej.

V podjetju ZEUS, ki je manjše od obeh podjetij, je nekaj vrednot tistih, ki so skupne vsem in so bile tako določene po principu »bottom-up«, saj so jih vsi zaposleni zaznali drug pri

drugem in v vzdušju v organizaciji, ki so ga s svojim delom in prisotnostjo seveda sooblikovali. Druga polovica njihovih organizacijskih vrednot pa odraža v prvi vrsti direktorico in njen način delovanja ter so kot take določene s principom »top-down«. Slednji princip je učinkovit in prinaša dobre rezultate v tej organizaciji, sploh glede na manjšo velikost kolektiva, kjer je vodja osrednje jedro organizacije in posledično njenih vrednot. Zaposleni namreč razumejo pomembnost delovanja v skladu z vrednotami, saj vodja temu pripisuje veliko pomembnost, kar še dodatno, tako zavedno kot nezavedno, utrjuje skozi vsako interakcijo. Znotraj organizacije opažajo, da je ta princip zelo učinkovit, bi pa ob velikem povečanju kolektiva začel izgubljeni na svoji učinkovitosti.

Tako pridem do sklepa, da je pri določanju vrednot organizacije veliko pomembnejša velikost podjetja kot to, ali je podjetje družinsko ali ne. Pri večletnem vsakodnevnem skupnem delu se tudi v ožjih kolektivih brez sorodstvenih vezi vzpostavi tako močna in specifična organizacijska kultura, da na nek način ta sama določa vrednote organizacije.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal predvsem na vprašanje, kako so vrednote v podjetju komunicirane in spodbujane ter kako pomembno je vodstvu, da jih zaposleni živijo. Obe organizaciji vrednote komunicirata na formalne in neformalne načine. V obeh podjetjih so vrednote formalno predstavljene na različnih komunikacijskih kanalih, nekateri izmed njih so javno dostopni, drugi so popolnoma interni. Pri tem vrednote niso le našteje, temveč so podrobneje razčlenjene tudi širše, v vseh svojih vidikih in pomenih, opisana pa so tudi zelena in neželena obnašanja, tako da jih lahko zaposleni dodobra spoznajo in so na svoja delovanja na delovnem mestu še posebej pozorni. Poleg tega vrednote skozi vsakodnevno delovanje komunicirajo tudi neformalno, skozi neformalna druženja, debate, teambuildinge in podobno.

Kljub temu da obe podjetji komunikaciji vrednot posvečata nadpovprečno veliko pozornost, je opazno, da vsi zaposleni vrednot organizacije ne poznajo dovolj dobro, kar pomeni, da bi bila lahko komunikacija učinkovitejša, zaposleni bi se o njih pozanimali tudi po tem, ko so na delovnem mestu že nekaj časa, in ne zgolj ob nastopu z delom.

Delovanje v skladu z vrednotami je še dodatno spodbujano v podjetju Lumar IG, d. o. o., kjer je ravnanje v skladu z vrednotami, ki še posebej izstopa izpostavljeno in pohvaljeno, na voljo pa so tudi različne finančne nagrade. V podjetju ZEUS, d. o. o., je obnašanje predvsem nagrajeno (ali skritizirano) na sestankih z vodstvom, posebnih nagrad pa zanje nimajo.

Vodstvu je ravnanje v skladu z vrednotami zelo pomembno, prav tako pa je pomembno zaposlenim v podjetju, zato je ključna usklajenost med osebnimi vrednotami zaposlenih in vrednotami podjetja. Na dolgi rok namreč sodelovanje, kjer so si vrednote nasprotne ali pa močno odstopajo, ne more biti uspešno. Tega se vodje dobro zavedajo, na kar so še posebej pozorni pri kadrovanju. Pri širjenju ekipe in zaposlovanju pozorno spremljajo, da v svoji kolektiv ne dodajajo zaposlenih, ki ne delijo istih vrednot, pri obstoječih zaposlenih pa se

srečujejo z dilemo, na kateri točki je odstopanje od vrednot tako veliko, da je to razlog za prekinitev sodelovanja.

V primerih vseh sogovornikov je odstopanje vrednot med zaposlenimi in podjetjem minimalno, kar botruje uspešnemu sodelovanju, zadovoljstvu na delovnem mestu in zaupanju v podjetje. Manjša odstopanja med oddelki se sicer opazijo, čemur se je nemogoče popolnoma izogniti, sploh pri velikih podjetjih in večjem številu srednjih managerjev, ki še posebej močno vplivajo na obnašanje svojih zaposlenih. Kljub temu pa je ključno, da direktor in/ali lastnik podjetja vrednote vseskozi jasno komunicira, da jih lahko vsi zaposleni (predvsem vodje) čim bolj ponotranjijo.

Pomembno je tudi, da zaposleni organizacijske vrednote prepoznajo v svojih nadrejenih, drugače zaposleni vrednot ne jemljejo z zadostno mero resnosti, kar poveča možnost, da se bodo ravnali v nasprotju z njimi. Ob močnem zgledu nadarjenih je njihovo ponotranjenje vrednot močnejše, spoštovanje do vodje pa večje. V obeh podjetjih so zaposleni svoje nadrejene, predvsem direktorja oziroma direktorico, dojemali tudi kot moralno avtoriteto, kateri so zaupali pri sprejemanju kompleksnejših odločitev v primeru večjih dilem.

Te dileme so velikokrat takšne, da v zameno ravnanju v nasprotju s trajnostnimi organizacijskimi vrednotami ponujajo določen finančni dobiček. V praksi se velikokrat zgodi, da vodstvo prioritizira finančni zaslužek pred organizacijskimi vrednotami, kar je tudi eden izmed razlogov, da veliko strategij propade. Vodstvo namreč v svoji nepotrpežljivosti zasleduje hitre poslovne uspehe in druge cilje, vse skupaj pa je razlog, zakaj podjetjem pri postavljanju strategij velikokrat spodleti. V obeh proučevanih podjetjih se vodstvo zaveda, da tak način dela na dolgi rok prinaša slabše rezultate, saj slabo vpliva na motivacijo zaposlenih in na ugled podjetja, hkrati pa podjetjem onemogoča napredek, ki edini vodi v dolgoročni obstoj in uspeh podjetja.

Pomembno vlogo pri vrednotah v podjetju pa igrajo tudi vodje oddelkov in ostali zaposleni na položajih srednjega managementa. S svojimi osebnimi vrednotami pri delu sooblikujejo dinamiko, vzdušje in vrednote svojega oddelka in vseh svojih podrejenih. To se odraža v različno zakoreninjenih vrednotah med različnimi oddelki v podjetju. Prav zato morajo biti vodje še posebej pozorni na takšna odstopanja, saj lahko vodje s svojim zgledom in odnosom destruktivno vplivajo na svojo okolico in na celotne oddelke, kar na dolgi rok pomeni veliko težavo.

Na koncu me je zanimalo, kako so vrednote povezane s strategijo podjetja. To, da vodstvo v obeh primerih prepoznava vlogo vrednot pri usmerjanju zaposlenih in s tem organizacije pri vsakodnevnem delu, se najbolj odraža skozi strateške odločitve, ki jih sprejemajo, in skozi postopanja v času preizkušenj.

Podjetje svoje strateške cilje postavlja z ozirom na finančno uspešnost ter v skladu z vizijo podjetja in njegovim poslanstvom. Tako vizija kot poslanstvo sta v samem jedru

organizacije, kjer so tudi vrednote organizacije. Tako vrednote vedno usmerjajo zastavljanje ciljev organizacije.

Če so strateški cilji v navzkrižju z vrednotami podjetja, je to znak slabo razumljenih, zastavljenih ali prepoznanih vrednot ali pa slabo načrtovane strategije (Wery & Waco, 2004). V takih primerih je treba na novo oceniti, če tako strateški cilji kot vrednote podjetja odražajo podjetje in vse, za kar se zavzema.

Kljub temu da ima veliko organizacij še vedno votle, medle ali neiskrene izjave o vrednotah (Boštjančič, 2009), v proučevanih podjetjih tega nisem zaznala. Vsaka vrednota v obeh podjetjih ima svoj namen, vodstvo jo zelo dobro razume, zaposleni pa jo, četudi je ne znajo vedno dobro definirati, čutijo in se ravnaajo v skladu z njo. Vrednote se med seboj dopolnjujejo in si ne nasprotujejo, so pa tudi skladne z osebnimi vrednotami, ki jih imajo zaposleni pri delu.

## **6.1 Omejitve raziskave**

Analiziranje organizacijskih vrednot, vrednot zaposlenih in vpliv, ki ga imajo na poslovanje podjetij in doseganje strateških ciljev, je zahtevno zaradi različnih vzrokov. Ko govorimo o osebnih in organizacijskih vrednotah, imamo redko priložnost pridobiti podatke že izdelane analize, zato se moramo zanašati na pogovore z zaposlenimi, katerih odgovori so odvisni od njihove samoanalize in samopoznavanja, kot tudi dobrega razumevanja različnih osebnostnih in organizacijskih vrednot. Kompleksnost tematike je zadostna, da se o njej težko zedinijo še strokovnjaki, zato ni čudno, da zaposleni v podjetjih pojem vrednot ponekod pomanjkljivo razumejo. To ovira pridobivanje celotne predstave o resnični situaciji. Popolnoma objektivne in resnične odgovore, ki bi držali za vsakega zaposlenega, tako težko pričakujemo.

Pridobivanje podatkov s pomočjo intervjujev nam sicer lahko da vpogled v dinamiko med zaposlenimi in vzdušje v podjetju, so pa odgovori sogovornikov lahko pomanjkljivi, nepravilni ali prilagojeni tako, da bi bili raziskovalcu bolj všečni (Adams, 2015). Kje so razlogi za to? Vodstva podjetij premalo pozornosti namenijo komunikaciji vrednot. Ta zato žal velikokrat obstaja bolj v vlogi elementa blagovne znamke, namesto da bi bila temelj in vodilo, ki bi usmerjalo celotno delovanje podjetja in njegovih zaposlenih. Vrednote podjetja so navedene na glasilih in spletni strani, o njih se komunicira navzven, znotraj samega podjetja pa se o njih premalo govori. To se odraža v nepoznavanju organizacijskih vrednot s strani zaposlenih ali pa v preozkem razumevanju tega, kaj te vrednote resnično pomenijo in kako se v organizaciji odražajo (Fiske, 2011). Zaposleni na primer vedo, da je »trajnost« ena izmed vrednot podjetja, a zanje to pomeni zgolj ločevanje odpadkov in osnovna skrb za okolje.

Drugi razlogi, zakaj pri intervjujih pride od nepopolnih ali neresničnih odgovorov, pa so tudi zavedne narave. Med pogovori sem svoje sogovornike vprašala, kako bi postopali v

primeru dileme, ki bi jim na eni strani ponujala finančno korist, a bi morali ravnati v navzkrižju z vrednotami podjetja. To vprašanje sem zastavila tudi zaposlenim v računovodskem podjetju, kjer je poštenost ključni del poslovanja. Zaradi tega sem se morala še posebej zanesti na svojo intuicijo in spretno postavljanje vprašanj, saj odgovora, ki bi odkrito priznal odprtost do kršenja zakona in računovodskega kodeksa, niti ne bi pričakovala (Weiss & Feldman, 2006).

V človeški naravi je, da želimo na svojo okolico narediti dober vtis. Signaliziranje pozitivnih vrednot (kot so pravičnost, marljivost in podobno) je predvsem v zadnjih letih vseprisotno, temu pa se najverjetneje niso izognili niti sogovorniki. Poleg tega, da svojih slabih lastnosti in pomanjkljivosti ne želimo priznati sogovorniku, še posebej, če sklepamo, da bodo ugotovitve na voljo tudi našim sodelavcem in nadrejenim, jih z uporabo različnih psiholoških obrambnih mehanizmov skrivamo tudi pred samim seboj. Njihovi odgovori so tako iskreni, a vseeno neresnični.

Odgovori na vprašanja so se razlikovali tudi glede na vsebino dela sogovornikov, saj nimajo vsi enakega vpogleda v problematiko in enakih izkušenj. Pri izvajanju polstrukturiranih intervjujev se je tudi večkrat pojavila dilema, kako ravnati v primeru slabo razumljenih vprašanj, nepoznavanja pojmov in vrednot podjetja, da bi s podvprašanji ne posegla v integriteto njihovih odgovorov.

## **6.2 Priporočila za nadaljnje raziskave**

Glede na to, da je bila moja raziskava narejena zgolj na primeru dveh podjetij, predlagam ponovitev raziskave na večjem, bolj raznolikem vzorcu. Obe proučevani podjetji sem izbrala kot primera dobre prakse, saj imata dobro uveljavljen sistem organizacijskih vrednot. Proučevanje vloge organizacijskih vrednot pri uresničevanju strategije je bilo kvalitativno, tako da ugotovitev ne moremo posplošiti na druga podjetja. Raziskavo bi bilo smotno prirediti v kvantitativno proučevanje na večjem in slučajnostnem vzorcu. Prav tako bi bilo dobro povečati število sogovornikov v podjetjih, saj so odgovori v veliki meri odvisni tudi od vsebine dela zaposlenih.

Pomembno vlogo tako pri določanju organizacijskih vrednot kot pri njihovem širjenju in komuniciranju imajo seveda vodje. Pri tem sem se v svoji nalogi osredotočala na formalne vodje, direktorje in lastnike ter neposredno nadrejene. Vseeno pa v vsaki organizaciji, in tu podjetja niso izjema, veliko vlogo igrajo tudi neformalni vodje in mnenjski voditelji. To so tisti zaposleni, ki jih njihovi sodelavci najbolj spoštujejo, posledično njihovemu mnenju pripisujejo največ pomena in se po njih tudi zgledujejo.

Pomemben dejavnik proučevanja v mojem magistrskem delu igra tudi trajnostno naravnano poslovanje, ki se kot pojem med slovenskimi podjetji bolj aktivno uveljavlja šele v zadnjih letih. Zaradi tega veliko podjetij trajnostna načela poslovanja šele dobro spoznava in začenja integrirati v svoje delovanje. Prav trajnostne vrednote podjetja večkrat

zanemarijo zaradi zasledovanja kratkoročnih finančnih interesov, zaradi česar pričakujem več raziskav na to temo v prihodnje.

Pri nadaljnjem proučevanju uspešne implementacije in komunikacije organizacijskih vrednot znotraj organizacije predlagam raziskavo razumevanja in interpretacije vrednot. Zaznala sem, da vodstvo vrednote dobro definira in razume, pri prenosu na zaposlene vzdolž hierarhije pa se razumevanje manjša, zaposleni jih ne razumejo prav ali pa je njihovo razumevanje nezadostno.

## **SKLEP**

V poslovnem svetu se čedalje bolj zavedamo razsežnosti, ki jih imajo podjetja na svojo okolico. Omilitev škodljivih vplivov, ki jih ima podjetje na družbeno in naravno okolje, je sicer prvi korak k napredku družbe, a še zdaleč ne dovolj velik. Čedalje več podjetij zato pri svojem delu zasleduje trajnostne cilje, ki so usmerjeni v soustvarjanje lepše prihodnosti za zanamce.

Poslanstvo vsakega podjetja izvira iz njegovih jedrnih vrednot, zato je za dolgoročni uspeh pomembno, da se z njimi ujemajo tudi vrednote zaposlenih. Pri tem igrajo ključno vlogo vrednote vodij, saj ti s svojimi odločitvami in vplivom na zaposlene vsakodnevno najbolj usmerjajo pot delovanja podjetja.

V magistrskem delu sem v teoretičnem delu podala poglobljen uvid v problematiko uresničevanja strategij in vlogo vrednot pri tem, v praktičnem delu pa sem s kvalitativno raziskavo dveh uspešnih slovenskih podjetij proučevala, kako lahko vodje zagotovijo, da zaposleni na vseh ravneh v podjetju prevzamejo vrednote podjetja in delujejo v skladu z njimi. Pri tem sem v raziskavo vključila eno družinsko in eno nedružinsko podjetje, znotraj njiju pa zaposlene na treh različnih ravneh – direktorja, predstavnika srednjega managementa in njegove podrejene. Pri tem sem želela ugotoviti, ali obstajajo razlike pri oblikovanju in uveljavljanju vrednot med družinskimi in nedružinskimi podjetji, ugotoviti razloge, zakaj je uveljavitev vrednot v podjetja pogosto neuspešna, ter predlagati načine, na katere bi lahko vodstvo podjetij bolj učinkovito uveljavilo sistem vrednot v podjetja. Večjih razlik med podjetjema, ki bi izvirale iz statusa družinskega oziroma nedružinskega podjetja, nisem odkrila.

Ugotavljam, da je eden izmed glavnih načinov, na katerega lahko vodje pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo in posledično zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno uspešno poslovanje podjetij, ki dosegajo in presegajo zadane cilje, ohranjanje in izkazovanje občudovanja vrednih vrednot vodij. Zaposleni se tudi v primeru dilem najprej obrnejo na svoje nadrejene, kar je dober pokazatelj tega, da je prav njihov zgled ključnega pomena, obenem pa prav oni sprejemajo glavne strateške in kadrovske odločitve, zaradi česar je vpliv njihovih vrednot na ostale zaposlene še toliko večji.

Potrjujem, da organizacijske vrednote postavljajo osrednje smernice zelenega obnašanja zaposlenih, usmerjajo zaposlene pri postavljanju prioritet tako pri strateških načrtih kot tudi vsakodnevnem delu ter odločanju v primeru večjih dilem. A je pomembno, da so dobro in celostno razumljene, kar pa je mogoče le, če jih vodstvo pogosto, jasno in natančno komunicira. V obeh proučevanih podjetjih je poleg zapisanih vrednot jasno in natančno opisano tudi to, kako se te vrednote v podjetju odražajo in kaj pomeni obnašanje v skladu z njimi.

Skladnost osebnih delovnih vrednot zaposlenih in organizacijskih vrednot podjetja mora biti eden glavnih poudarkov kadrovanja, vrednote pa morajo biti ključen del izbora kandidatov ob zaposlovanju, neskladnost z njimi pa predstavlja dovolj velik razlog za prekinitev sodelovanja. Že en sam zaposleni, ki vrednot podjetja ne deli, lahko destruktivno vpliva na celoten kolektiv. V nasprotnem primeru pa zaposleni, ki vrednote izrazito živijo, pozitivno vplivajo na svoje poslovno okolje, s čimer vrednote v podjetju zares zaživijo. Tako lahko (novi) zaposleni, kljub temu da organizacijskih vrednot ne poznajo, zaznajo tiste, ki so v organizaciji najmočnejše prisotne, in avtomatsko začno delovati v skladu z njimi. Drug drugega tako zaposleni učijo sodelovanja in podobno. Podjetja, ki delovanje v skladu z vrednotami še posebej spremljajo, bi morala tako obnašanje tudi ustrezno pohvaliti in ob priliki nagraditi.

Vrednote so dinamične in njihov pomen se razvija skozi čas (McCracken, 2005), zato se mora vodstvo podjetja zavedati, da se lahko zgodi, da organizacijske vrednote ne bodo odražale več organizacije v obliki, v kakršni trenutno deluje. Zato je pomembno, da jih vseskozi spremljajo in posodablajo, da bodo le-te boljše odražale identiteto podjetja in služile njegovemu poslanstvu, pri tem pa razumejo razliko med tem, kar se nikoli ne sme spremeniti, in tem, kar je odprto za spremembe in izboljšave (Collins & Porras, 1996).

Če so strateški cilji v navzkrižju z vrednotami podjetja, je to običajno znak slabo razumljenih, slabo zastavljenih ali slabo prepoznanih vrednot na eni strani ali pa slabo zastavljene strategije na drugi. Vodje pogosto pridejo v skušnjava, da v imenu zasledovanja dobička organizacijske vrednote postavijo na stranski tir. Pri tem se je treba zavedati, da je eden izmed ključnih vzvodov uspešne implementacije strategij prav sistem vrednot (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2010). V primerih tega navzkrižja je treba na novo oceniti, če tako strateški cilji kot vrednote podjetja (še) odražajo podjetje in to, za kar se zavzema. Vrednote namreč niso zgolj nabor modnih besed, za katere vodstvo verjame, da bodo všeč kupcem in zato krasijo pročelje poslovnih prostorov, temveč so iskrena zaveza tistemu, za kar vsi zaposleni skozi svoje delo in cilje vsakodnevno izkazujejo, da jim je sveto.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. V K. E. Newcomer, H. P. Hatry & J. S. Wholey (ur.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (4. izd.) (str. 492-505). USA: John Wiley & Sons.
2. Anderson, T. D. (1997). *Transforming Leadership: Equipping Yourself and Coaching Others to Build the Leadership Organization*. Boca Raton, FL.: St. Lucie Press.
3. Anžlovar, R. (2018). *Elementi razvoja avtentičnih vodij: kvalitativna raziskava na primeru izbranih zgodb managerjev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Arciniega, L., & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de psicología Social*, 15(3), 281-296.
5. Avallone, F., Farnese, M., Pepe, S. & Vecchione, M. (2010). The Work Values Questionnaire (WVQ): Revisiting Schwartz's Portrait Values Questionnaire (PVQ) for work contexts. *Giunti Organizzazioni Speciali*, 57(261/262), 59–76.
6. Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
7. Barreiros Porto, J. & Pilati, R. (2010). Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho—EVT-R [Revised Work Values Scale—WVS-R]. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 73–82.
8. Barrett, R. (2010). The Importance of Values in Building a High Performance Culture. *Barrett Values Centre*. Pridobljeno 14. februarja 2022 iz <https://www.valuescentre.com/barrett-model/#>
9. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
10. Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3) 19-31.
11. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
12. Bean, W. C. (1993). *Strategic Planning that Makes Things Happen: Getting from Where You Are to Where You Want To Be*. Amherst, MA.: Human Resource Development Press.
13. Berčič, A., Esih, E. & Levac, U. (2020). Delovne vrednote. *Psihologija dela*. Pridobljeno 12. januarja 2022 iz <https://psihologijadela.com/2020/01/10/pregled-vprsalnikov-delovnih-vrednot/>
14. Bogilović, S. (2011). *Vpliv usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot na ustvarjalnost pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Boštjančič, E. (2009). Raznični pogledi na organizacijske vrednote slovenskih direktorjev in podjetnikov. *Psihološka obzorja*, 18(1), 89-102.



16. Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376–395. doi:10.1108/09578230810869293
17. Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
18. Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W. (1985). *When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger*. *Human Relations*, 38(5), 477–500.
19. Burke, R. J. & Cooper, C. (2006). *Inspiring Leaders*. Toronto: Routledge.
20. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
21. Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
22. Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 1913-1915.
23. Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22(3) 260-266. doi:10.1108/17542731011035505
24. Collins, J. & Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65-77.
25. Conger, J. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. doi:10.5465/AMR.1987.4306715
26. Consiglio, C., Cenciotti, R., Borgogni, L., Alessandri, G. & Schwartz, S. H. (2017). The WVal: A new measure of work values. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 405-422.
27. Copeland, M. (2009). The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(3), 79.
28. Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International journal of leadership studies*, 8(2), 105.
29. Craig, J. & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19, 275-288.
30. Červek, U. (2014). Delove podjetniške zvezde. *Delo*. Pridobljeno 13. decembra 2021 iz <https://old.delo.si/gospodarstvo/podjetja/v-podjetju-je-kot-pri-alpinizmu-dokler-se-premikas-zivis.html>.
31. Dahlgaard, J. J., Dahlgaard, S. & Edgeman, R. L. (1998a). Core value deployment: The need for a new renaissance. *Total Quality Management*, 9(4/5) 45-50. doi:10.1080/0954412988541
32. Dahlgaard, S., Dahlgaard, J. & Edgeman, R. (1998b). Core values: The precondition for business excellence. *Total Quality Management*, 9(4/5) 51-55. doi:10.1080/0954412988550
33. Damirch, Q., Rahimi, G. & Seyyedi, M. (2011). Transformational Leadership Style and Innovative Behavior on Innovative Climate at Smes in Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* 33(832), 1-9.
34. De Pree, M. (1992). *Leadership Jazz*. New York, NY: Currency-Doubleday.

35. Deal, T. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
36. Debeljak, M. (2016). *Vpliv osebnih vrednot managerjev na vodenje podjetij*. Maribor: Univerza v Mariboru.
37. Department for Business Innovation & Skills. (2012). *Leadership and Management in the UK - The Key to Sustainable Growth*. Pridobljeno 4. decembra 2021 iz [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32327/12-923-leadership-management-key-to-sustainable-growth-evidence.pdf).
38. Desai, A. B. & Rittenburg, T. (1997). Global Ethics: an Integrative Framework for MNEs'. *Journal of Business Ethics*, 16, 791-800. doi:10.2307/25072942
39. Divjak, M. (2010). Poslovne vrednote v slovenskih podjetjih. *Mednarodno inovativno poslovanje - Journal of Innovative Business and Management*, 2.
40. Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 473-489. doi:10.1007/s10551-010-0519-9
41. Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 401-416. doi:10.1111/1540-8520.00018
42. Dyer, W. G. & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 785-802.
43. Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. & Beck, I. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 21-38. doi:10.1002/job.4030120103
44. England, G. W. & Lee, R. (1974). The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59, 411-419.
45. Enquist, B., Edvardsson, B. & Sebhatu, S. (2007). Values-based service quality for sustainable business. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17, 385-403. doi:10.1108/09604520710760535
46. Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic finance*, 91(10), 41.
47. Ersner-Hershfield, H., Garton, T. M., Ballard, K., Samanez-Larkin, G. R. & Knutson, B. (1. Junij 2009). Don't stop thinking about tomorrow: Individual differences in future self-continuity account for saving. *Judgment and decision making*, str. 280-286. Pridobljeno 23. novembra 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/26831483\\_Don't\\_Stop\\_Thinking\\_About\\_Tomorrow\\_Individual\\_Differences\\_in\\_Future\\_Self-Continuity\\_Account\\_for\\_Saving](https://www.researchgate.net/publication/26831483_Don't_Stop_Thinking_About_Tomorrow_Individual_Differences_in_Future_Self-Continuity_Account_for_Saving)
48. Ferguson, J. & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.

49. Fiske, R. M. (2011). The Business of Communicating Values. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. marca 2022 iz <https://hbr.org/2011/07/the-business-of-communicating>
50. Fombrun. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. MA: Harvard Business School Press.
51. Fombrun, C. J. & Cees, B. V. (2003). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. *Corporate Reputation Review*, 273.
52. Förster, J., Friedman, R. S. & Liberman, N. (2004). Temporal construal effects on abstract and concrete thinking: consequences for insight and creative cognition. *Journal of personality and social psychology*, 87(2), 177.
53. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 343-73.
54. Freeman, E. (1998). *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation The Corporation and Its Stakeholders*. Virginia: University of Virginia. doi:10.3138/9781442673496-009
55. Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York, NY.: The Free Press.
56. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
57. Graves, L. & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 576–587. doi:10.1016/j.jclepro.2018.06.013
58. Hambrick, D. C. (1987). The top management team: Key to strategic success. *California management review*, 30(1), 88-108.
59. Heathfield, S. M. (2021). Core Values Are What You Believe. *The Balance Careers*. Pridobljeno 14. novembra 2021 iz <https://www.thebalancecareers.com/core-values-are-what-you-believe-1918079>
60. Hemingway, C. A. & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.
61. Henderson, M. & Thompson, D. (2003). *Values at Work: The Invisible Threads between People, Performance and Profit*. Auckland: Harper Collins.
62. Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall.
63. Hess, E. D., & Cameron, K. S. (Eds.). (2006). *Leading with values: Positivity, virtue and high performance*. Cambridge University Press.
64. Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma Measures of leadership. *Leadership Library of America*, 343–354.
65. Hrebiniak, L. G. (2008). Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution. *Ivey Business Journal*, 1-6.
66. Huges, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Homewood, IL.: Richard D. Irwin.
67. Ind, N. (2007). *Living the Brand*. London, UK: Kogan Page.

68. Jetten, J. & Wohl, M. J. (2012). The past as a determinant of the present: Historical continuity, collective angst, and opposition to immigration. *European Journal of Social Psychology*, 42(4), 442-450.
69. Kadriye, A. Y. & Kumkale, İ. (2020). The role of manager values the impact of ethical codes on competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-24.
70. Kemp, P. (2005). *Världsmedborgaren (The Global Citizen)*. Goteborg: Daidalos.
71. Keršič, A. (2015). Vrednote in cilji v življenju. *Mladi za napredek Maribora*. Maribor: Mladi za napredek Maribora.
72. Koironen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, 175-187.
73. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it* (Vol. 203). John Wiley & Sons.
74. Kraemer, Jr., H. M. (2011). *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*. John Wiley & Sons.
75. Krumm, S., Grube, A. & Hertel, G. (2013). The Munster work value measure. *Journal of Managerial Psychology*, 5, 532-560. doi:10.1108/JMP-07-2011-0023
76. Leiserowitz, A. A., Kates, R. W., & Parris, T. M. (2004). Sustainability values, attitudes, and behaviors: A review of multi-national and global trends. *CID Working Paper Series*.
77. Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard business review*, 80(7), 113-117.
78. Liborius, P. & Kiewitz, C. (2022). When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103719.
79. Ličen, R. (februar 2016). *Motivacijski dejavniki srednjega managementa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
80. Lowe, K., Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96
81. Lumar IG d.o.o. (2019). *Lumar prejemnik Nagrade nemškega gospodarstva 2020*. Pridobljeno 13. januarja 2022 iz <https://www.lumar.si/assets/docs/Lumar-Prejemniki%20Nagrada%20nem%C5%A1kega%20gospodarstva%202020.pdf>
82. Lumar IG d.o.o. (2020). *Letno poročilo*. Maribor: Lumar IG d.o.o.
83. Lumar IG d.o.o. (2022). *Lumar IG*. Pridobljeno 14. januarja 2022 iz <https://www.lumar.si/clanek/kdo-smo>.
84. Lumpkin, G. T., Martin, W. & Vaughn, M. (2008). Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes. *Family Business Review*, 21, 127-138.
85. Malphurs, A. (1996). *Values-driven Leadership: Discovering and Developing Your Core Values for Ministry*. Grand Rapids, MI: Baker Books.

86. Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues. *Contract*, (30-CE), 0164021.
87. Matthews, S. H., Kelemen, T. K. & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101497.
88. McCracken, G. (2005). *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
89. McDonald, P. & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217–236. doi:doi:10.1002/hrm.3930300205
90. Moss, S. A., Butar, I. B., Hartel, C. E., Hirst, G. & Craner, M. (2017). The importance of stability in the midst of change: the benefits of consistent values to strategic implementation. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 10.
91. Musek Lešnik, K. (2006). IPSOS. *Katere vrednote največkrat poudarjajo podjetja*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-katerevrednotenajboljpoudarjajopodjetja.html>
92. Musek Lešnik, K. (2006). IPSOS. *Pomen organizacijskih vrednot za podjetje*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-pomenorganizacijskihvrednotzapodjetje.html>
93. Musek Lešnik, K. (2013). IPSOS. *Kakšne vrste vrednot obstajajo?* Pridobljeno 5. maja 2020 iz [http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_vrste\\_vrednot.html](http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html)
94. Musek Lešnik, K. (2014). IPSOS. *Vrednote, poslanstvo in vizija – korenine, kompas in kažipot organizacije*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz [https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_korenine\\_in\\_kompas.html#Vrhstrani](https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_korenine_in_kompas.html#Vrhstrani)
95. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza UNIVERZUM.
96. Musek, J. (1993). The universe of human values: A structural and developmental hierarchy. *Studia Psychologica*, 35(4/5), 321–326.
97. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
98. Nordhielm, C. L. (2002). The influence of level of processing on advertising repetition effects. *Journal of consumer research*, 29(3), 371-382.
99. Pirson, M., Martin, K. & Parmar, B. (2017). Formation of stakeholder trust in business and the role of personal values. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 1-20.
100. Pogačnik, V. (1993). Lestvica delovnih motivov. *Psihološka obzorja*, 143-157.
101. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
102. Pollard, C. (1996). *The Soul of the Firm*. Grand Rapids, MI.: Zondervan.
103. Pruzan, P. (1998). From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1379-1394.
104. Reber, R. & Schwarz, N. (1999). Effects of perceptual fluency on judgments of truth. *Consciousness & Cognition: An International Journal*, 8, 338-342.

105. Rejc Buhovac, A., Hren, A., Fink, T. & Savič, N. (2018). *Priročnik: Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija.
106. Robertson, D. C. (1991). Corporate ethics programs: The impact of firm size. *Market morality and company size*, 119-136.
107. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
108. Roskams, M. & Haynes, B. (2019). Employee-workplace alignment. *Facilities*, 38(3/4), 282–297. doi:10.1108/f-09-2018-0105
109. Russell, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 2-22, 76-84. doi:10.1108/01437730110382631
110. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
111. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.
112. Sharma, P. (Marec 2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Fututre. *Family Business Review*, 17, 1-36.
113. Smikle, J. L. (2019). Connecting values to leader and leadership development. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 8.
114. Sun, P. & Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 177-192. doi:10.1108/lodj-11-2018-0406
115. Thommen, J. (2002). *Management und Organisation*. Zurich: Versus Verlag.
116. Torelli, C. J., & Kaikati, A. M. (2009). Values as predictors of judgments and behaviors: The role of abstract and concrete mindsets. *Journal of personality and social psychology*, 96(1), 231.
117. Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management decision*, 47(4), 616-638.
118. Van Tongeren, D. R. & Green, J. D. (2010). Combating meaninglessness: On the automatic defense of meaning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(10), 1372-1384.
119. Van-Eerven Ludolf, N., do Carmo Silva, M., Simões Gomes, C. F. & Martins Oliveira, V. (2017). The organizational culture and values alignment management importance for successful business. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(2), 272-280.
120. Višnar, A. (2006). *Vrednote ustanovitvene in nasledstvene generacije v družinskem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
121. Weiss, B. & Feldman, R. S. (2006). Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 1070-1086. Pridobljeno 9. septembra 2021 iz <https://scihub.se/10.1111/j.0021-9029.2006.00055.x>
122. Wery, R. & Waco, M. (2004). Why good strategies fail. *Handbook of Business Strategy*, 153-157.

123. Woodward, D., Edwards, P. & Birkin, F. (1996). Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision. *British Journal of Management*, 329-347. doi:10.1111/j.1467-8551.1996.tb00123.x
124. Zhu, W., May, D. & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16-26. doi:10.1177/107179190401100104
125. Zytowski, D. (2006). Super Work Values Inventory-Revised: Technical manual. Version 1.0. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz [www.Kuder.com/PublicWeb/swv\\_manual.aspx](http://www.Kuder.com/PublicWeb/swv_manual.aspx)





## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Vprašanja za polstrukturiran intervju - vrhnji management**

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Katere so organizacijske vrednote vašega podjetja?
  - a. Kako te vrednote interpretirate? Kaj za vas pomenijo?
3. Kako so bile vrednote v podjetju določene?
4. Katere so 3 vaše osebne vrednote pri delu?
5. Na kakšen način so vrednote v podjetju komunicirane?
6. Na kakšen način v podjetju spremljate delovanje v skladu z vrednotami podjetja?  
Na kakšne načine spodbujate delovanje v skladu z vrednotami podjetja?
7. Kako so vrednote podjetja povezane s strategijo podjetja?
8. Kako pomembno se vam zdi, da zaposleni vedno skrbijo, da se odločitve in dejanja na delovnem mestu skladajo z vrednotami podjetja?
9. Opažate različno stopnjo, do katere so zaposleni na različnih oddelkih poistoveteni z vrednotami podjetja?
10. Kako bi postopali v primeru, ko ste postavljeni pred odločitev, ki vam ponuja poslovno korist, vendar je v navzkrižju z vrednotami podjetja?\*
11. Kako se vrednote organizacije odražajo pri vašem vsakodnevnem delovanju?

*\*vprašanje št. 10 se ponovi pri vseh zaposlenih, s katerimi sem imela intervjuje, pri čemer sem vsakemu sogovorniku predstavila hipotetično situacijo, s katero bi se lahko, glede na njihov opis dela, soočili pri svojem delu.*

## **Priloga 2: Vprašanja za polstrukturiran intervju - srednji management**

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Katere so organizacijske vrednote vašega podjetja?
  - a. Kako te vrednote interpretirate? Kaj za vas pomenijo?
3. Ali veste, kako so bile vrednote v podjetju določene?
4. Katere so 3 vaše osebne vrednote pri delu?
5. Na kakšen način so vrednote v podjetju komunicirane?
6. Na kakšen način v podjetju spremljate delovanje v skladu z vrednotami podjetja?  
Na kakšne načine spodbujate delovanje v skladu z vrednotami podjetja?
7. Kako so vrednote podjetja povezane s strategijo podjetja?
8. Kako pomembno se vam zdi, da zaposleni vedno skrbite, da se odločitve in dejanja na delovnem mestu skladajo z vrednotami podjetja?
9. Opažate različno stopnjo, do katere so zaposleni na različnih oddelkih poistoveteni z vrednotami podjetja?
10. Kako bi postopali v primeru, da ste postavljeni pred odločitvijo, ki vam ponuja finančni dobiček, vendar je v navzkrižju z vrednotami podjetja? Kak mislite, da bi bil v tem primeru odziv vaših nadrejenih?\*
11. Kako se vrednote organizacije odražajo pri vašem vsakodnevnem delovanju?
12. Na kakšen način se vrednote lastnika/direktorja podjetja odražajo znotraj organizacije?

*\*vprašanje št. 10 se ponovi pri vseh zaposlenih, s katerimi sem imela intervjuje, pri čemer sem vsakemu sogovorniku predstavila hipotetično situacijo, s katero bi se lahko, glede na njihov opis dela, soočili pri svojem delu.*

### **Priloga 3: Vprašanja za polstrukturiran intervju - zaposleni**

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Katere so organizacijske vrednote vašega podjetja?
  - a. Kako te vrednote interpretirate? Kaj za vas pomenijo?
3. Ali veste, kako so bile vrednote v podjetju določene?
4. Katere so 3 vaše osebne vrednote pri delu?
5. Na kakšen način so vrednote v podjetju komunicirane?
6. Na kakšen način v podjetju spremljate delovanje v skladu z vrednotami podjetja?  
Na kakšne načine spodbujate delovanje v skladu z vrednotami podjetja?
7. Kako so vrednote podjetja povezane s strategijo podjetja?
8. Kako pomembno se vam zdi, da zaposleni vedno skrbite, da se odločitve in dejanja na delovnem mestu skladajo z vrednotami podjetja?
9. Opažate različno stopnjo, do katere so zaposleni na različnih oddelkih poistoveteni z vrednotami podjetja?
10. Kako bi postopali v primeru, da ste postavljeni pred odločitvijo, ki vam ponuja finančni dobiček, vendar je v navzkrižju z vrednotami podjetja? Kak mislite, da bi bil v tem primeru odziv vaših nadrejenih?\*
11. Kako se vrednote organizacije odražajo pri vašem vsakodnevnem delovanju?
12. Na kakšen način se vrednote lastnika/direktorja podjetja odražajo znotraj organizacije?
13. Na kakšen način se vrednote vašega nadrejenega odražajo znotraj vašega oddelka?

*\*vprašanje št. 10 se ponovi pri vseh zaposlenih, s katerimi sem imela intervjuje, pri čemer sem vsakemu sogovorniku predstavila hipotetično situacijo, s katero bi se lahko, glede na njihov opis dela, soočili pri svojem delu.*