

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VREDNOT IN ORGANIZACIJSKE KULTURE NA  
PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V ZAVAROVALNIŠKI PANOGI**

Ljubljana, maj 2023

NIKA PUCIHAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Pucihar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vrednot in organizacijske kulture na primeru izbranega podjetja v zavarovalniški panogi, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

### 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 preko 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 01.06.2023

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 VREDNOTE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev pojma vrednote.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Vrste vrednot .....	7
1.1.2 Organizacijske vrednote .....	9
1.1.3 Delovne vrednote.....	12
1.1.4 Osebne vrednote .....	13
<b>1.2 Vloga in pomen vrednot v organizaciji.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Vrednote posameznika in organizacije.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Poslovna etika .....</b>	<b>17</b>
1.4.1 Pristopi k poslovni etiki.....	18
1.4.2 Pomen etike v poslu.....	20
1.4.3 Posledice neetičnega poslovanja .....	22
<b>1.5 Morala ali dobiček.....</b>	<b>25</b>
<b>2 ORGANIZACIJSKA KULTURA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Opredelitev organizacijske kulture.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Ravni organizacijske kulture.....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Artefakti.....	31
2.2.2 Zavzete vrednote.....	31
2.2.3 Predpostavke in neizgovorjena pravila.....	32
<b>2.3 Elementi organizacijske kulture.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Tipologije organizacijskih kultur.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Oblikovanje organizacijske kulture.....</b>	<b>35</b>
<b>2.6 Vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture .....</b>	<b>39</b>
<b>2.7 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije .....</b>	<b>40</b>
<b>3 RAZISKAVA O VREDNOTAH IN ORGANIZACIJSKI KULTURI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V ZAVAROVALNIŠKI PANOGI .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija .....</b>	<b>43</b>
3.1.1 Cilji raziskave .....	44
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .....	45
3.1.3 Metodologija raziskave.....	45
3.1.4 Oblikovanje in izvedba ankete .....	46
<b>3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave.....</b>	<b>46</b>
3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika .....	46
3.2.1.1 Vrednote .....	49
3.2.1.2 Organizacijska kultura .....	53
3.2.1.3 Poslovna etika.....	54
3.2.1.4 Razno – odprta vprašanja .....	55
3.2.1.5 Povezava med vrednotami, osebnimi vrednotami, organizacijskimi vrednotami, organizacijsko kulturo in poslovno etiko.....	59

<b>3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila .....</b>	<b>61</b>
3.3.1 Priporočila vodstvu organizacije .....	63
<b>SKLEP.....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>69</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Osredotočenje podjetij glede na poudarjanje posameznih vrednot .....	6
Tabela 2: Razdelitev človekovih vrednot v osem domen .....	7
Tabela 3: Vrednotne kategorije na štirih ravneh vrednotnega prostora .....	9
Tabela 4: Organizacijske vrednote .....	11
Tabela 5: Teorije etičnega odločanja .....	18
Tabela 6: Vrste kultur.....	33
Tabela 7: Vrste organizacijskih kultur in njihove glavne značilnosti .....	34
Tabela 8: Ključna vprašanja pri analizi obstoječe organizacijske kulture .....	36
Tabela 9: Značilnosti kultur z visoko in nizko učinkovitostjo .....	42
Tabela 10: Raziskovalna vprašanja .....	45
Tabela 11: Opisne statistike in Cronbachovi koeficienti alfa .....	59
Tabela 12: Pearsonov koeficient korelacije za vrednote, osebne vrednote, organizacijske vrednote, organizacijsko kulturo in poslovno etiko .....	59
Tabela 13: Priporočila vodstvu .....	64

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Struktura odnosov med vrednostnimi vrstami po teoriji.....	8
Slika 2: Delovne vrednote .....	12
Slika 3: Primeri osebnih vrednot.....	14
Slika 4: Čebula vrednot .....	14
Slika 5: Lastnosti družbeno odgovornih podjetij .....	20
Slika 6: Poslovna etika v podjetju .....	21
Slika 7: Topel sijaj altruizma in ponos .....	24
Slika 8: Trije ekološki cilji .....	26
Slika 9: Štiri glavne lastnosti kulture ter značilnosti .....	30
Slika 10: Sestavine organizacijske kulture .....	32
Slika 11: Vrste organizacijskih kultur in opis vedenja.....	35
Slika 12: Smernice za gradnjo in vzdrževanje kulture .....	39
Slika 13: Potek izvedbe raziskave .....	44
Slika 14: Spol .....	47
Slika 15: Starost .....	47
Slika 16: Izobrazba.....	48
Slika 17: Zaposlitev.....	48

Slika 18: Delovna doba v trenutnem podjetju .....	49
Slika 19: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na vrednote.....	50
Slika 20: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na osebne vrednote .....	51
Slika 21: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na organizacijske vrednote .....	52
Slika 22: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na organizacijsko kulturo.....	53
Slika 23: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na organizacijsko kulturo.....	54
Slika 24: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na poslovno etiko .....	55
Slika 25: Sprejem delovnega mesta, s plačilom nad pričakovanji in kontradiktornimi vrednotami .....	56
Slika 26: Opravljanje storitve, ki vključuje nemoralno dejanje .....	57
Slika 27: Možnost delovanja podjetja ob odsotnosti vrednot.....	57
Slika 28: Večja predanost vrednotam in medsebojnim odnosom ali uresničevanju ciljev v podjetju .....	58

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
---	---



## UVOD

Dan danes so zavzeti zaposleni bistvenega pomena za uspeh organizacije, saj bo angažiran zaposleni ponujal boljše izkušnje strankam, bolj kakovostno opravljal svoje delo in bo na splošno bolj produktiven in inovativen, zato je ključnega pomena vzpostaviti okolje, ki ustvarja zadovoljne zaposlene (Peters, 2019). Cilj vseh podjetij je ustvariti kulturo podjetja, ki temelji na skupnih vrednotah in hkrati podpira vizijo, posledično pa ima velik vpliv na uspešnost podjetja (Peters, 2019).

Vrednote danes predstavljajo eno izmed ključnih področij oziroma tematik v globalnih razpravah in diskusijah o usmerjenosti podjetij k trajnosti le-tega (Burford, Hoover, Stapleton & Harder, 2016). Vrednote imajo v organizaciji pomembno vlogo, saj usmerjajo vedenje podjetja in vplivajo na odnos podjetja do samega sebe in do drugih ljudi, poleg tega pa so organizacijske vrednote tesno povezane s posameznikovimi vrednotami, saj iz njih rastejo, se razvijajo in nadgrajujejo (Cimermančič, 2017). Etična organizacija je tista, ki proizvaja kakovostno blago, opravlja ekonomsko učinkovite storitve, spodbuja razvoj človeških virov, je okolju prijazna in dosega spoštovanje skupnosti (Georgescu, 2012).

Vrednote predstavljajo vodilo naših motivov in gre za posplošeno ter relativno trajno dožemanje ciljev in pojavov, ki jih visoko cenimo in se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov ter odnosov in ki usmerjajo naše interese ter naše vedenje kot življenjska vodila (Musek, 2015).

Organizacije, ki danes stremijo k zelenim pobudam želijo uskladiti dva pomembna cilja, in sicer trajnostni razvoj podjetja (delati dobro za okolje) in doseči donosnost poslovanja (delati dobro v smislu dobičkonosnosti) (Yang, Li & Kang, 2020). Yang pravi, da v praksi lahko pride to navzkrižja obeh ciljev, saj lahko podjetja z namenom doseganja okoljske trajnosti ogrozijo donosnost poslovanja. Avtorji so izvedli raziskavo na devetih primerih organizacij na Kitajskem in v Singapurju, saj so želeli ugotoviti, ali lahko organizacije uskladijo oba zgoraj omenjena cilja. Ugotovljeno je bilo, da organizacije ne morejo vedno uspešno uskladiti dileme med obema ciljema. Tri podjetja imajo visoko stopnjo uskladitve, tri srednjo stopnjo, trem podjetjem pa ne uspe doseči pravega kompromisa med obema ciljema.

Podjetja so v svoje organizacijske kulture začela vključevati nove vrednote in cilje, ki presegajo gospodarski dobiček, z namenom ustvariti strategijo za reševanje dinamičnega in negotovega konteksta, v katerem trenutno delujejo (Martinez, Skeet & Sasia, 2020). Prevladujoč pristop k upravljanju s kulturo se je osredotočil na uravnavo vrednot posameznika in organizacije (DiStaso, 2017).

Organizacijska kultura je opredeljena kot edinstveni skupni namen in sklop vrednot, izraženih v sistemu, ki notranje zagotavlja skupno miselnost zaposlenih (Trevino, Den Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014). Kulturo določajo sklopi osnovnih predpostavk, kot so

dojemanje, misli, občutja in vedenje, ki si jih skupina ljudi deli med seboj (Bowers, Hall & Srinivasan, 2017). Trevino, Den Nieuwenboer in Kish-Gephart (2014) opredeljujejo kulturo kot skupne vrednote, prepričanja in norme, ki vplivajo na miselnost in vedenje v celotni organizaciji. Schein (2010) pravi, da lahko kulturo analiziramo na več različnih ravneh, posledično se med temi različnimi plastmi nahajajo različna prepričanja, vrednote, norme in pravila vedenja, ki jo pripadniki kulture uporabljajo kot način prikazovanja kulture sebi in drugim. Organizacijska kultura je ključnega pomena za organizacijsko učinkovitost in uspešnost, vodstvo pa ima ključno vlogo pri vzpostavljanju kulture znotraj organizacije (Vito, 2020). Osnovno komponento organizacijske kulture predstavljajo različne vrste vrednot, ene izmed teh so tudi moralne vrednote, ki skupaj z zavzetostjo zaposlenih predstavljajo veliko vrednost v podjetjih (Acar, 2012).

Sodobne trajnostne organizacije se soočajo z dilemo, kako povečati intelektualno in čustveno zavzetost ter angažiranost svojih zaposlenih (Ilyas, Abid & Ashfaq, 2020). Raziskovalci Ilyas, Abid in Ashfaq so v letu 2020 opravili raziskavo, v kateri so preučevali povezavo med etičnim vodstvom in angažiranostjo zaposlenih. Študija je bila izvedena na 212 zaposlenih, ki delajo v javnih in zasebnih organizacijah. Ugotovljeno je bilo, da etično vodstvo pozitivno vpliva na organizacijsko zaupanje zaposlenih, kar posledično izboljšuje njihovo zavzetost na delovnem mestu. Poleg tega so prišli do zaključka, da je učinek etičnega vodstva na zavzetost zaposlenih močnejši pri posameznikih z nizko učinkovitostjo.

Spremembe, povezane z etiko in organizacijsko kulturo je mogoče doseči le, če se začnejo na vseh ravneh, od vodstva do zaposlenih (Georgescu, 2012). Victor in Cullen (1988) pravita, da lahko o etični klimi znotraj podjetja govorimo, ko gre za družbeno kulturno okolje s skupnim dojemanjem, kaj je moralno pravilno vedenje in kako se rešuje etična vprašanja.

V Romuniji je bila izvedena študija s ciljem prikazati odnos med vrednotami in organizacijsko kulturo (Georgescu, 2012). Študija je bila izvedena na podlagi anket zaposlenih in menedžerjev v lokalnem podjetju. Glavni zaključek je bil, da je implementacija vrednot povezana z organizacijsko kulturo, prav tako pa tudi z velikostjo podjetja. Pri večjih podjetjih obstaja večja verjetnost, da bodo znotraj strateške vizije upoštevali tudi etični kodeks, ki je viden tudi pri njihovih zaposlenih. Etični kodeks predstavlja niz pravil, ki naj bi usmerjal vedenje članov (Preda, 2006).

**Namen** magistrskega dela je pridobiti znanje ter preučiti pomembnost konstrukta vrednot in organizacijske kulture znotraj preučevanega podjetja. Gre za mednarodno podjetje, ki se ukvarja z zavarovanjem terjatev domačih in tujih kupcev svojih zavarovancev. V današnjem času, ko so organizacije podvržene vse hitrejšim spremembam na trgu, je še toliko bolj pomembno poskrbeti za zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih, saj lahko le tako dosežemo oziroma presežemo postavljene cilje. Pomembno je, da vsi zaposleni skupaj ustvarijo pozitivno organizacijsko kulturo, v kateri se dobro počutijo in lahko izkoristijo vse svoje zmožnosti in znanje. S teoretičnega vidika je namen preučiti povezanost in pomembnost



vpletenosti konstrukta vrednot in organizacijske kulture v podjetju. Teoretični del bo zasnovan s pomočjo znanstvene literature domačih in tujih avtorjev. V zadnjem delu magistrskega dela bo predstavljen raziskovalni del, s pomočjo katerega bom podala priporočila in smernice izbranemu podjetju z namenom izboljšanja organizacijske klime in uspešnosti podjetja.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je opredeliti, preučiti in razumeti teoretično področje konstrukta vrednot in organizacijske kulture ter prikazati njuno vlogo in prepletenost na primeru vseh zaposlenih izbranega podjetja s področja zavarovanja terjatev ter podati priporočila in usmeritve namenjene predvsem vodstvu izbranega podjetja.

Osnovni cilj dopolnjujejo naslednji **pomožni cilji**:

1. S pomočjo strokovne, znanstvene literature tujih in domačih avtorjev podrobno preučiti in predstaviti konstrukta vrednot in organizacijske kulture znotraj organizacije.
2. S pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa raziskati povezanost in vlogo konstrukta vrednot in organizacijske kulture zaposlenih v izbranem podjetju s področja zavarovanja terjatev.
3. Na podlagi ugotovitev v raziskovalnem delu predlagati priporočila in smernice zaposlenim in vodstvu izbranega podjetja glede pomembnosti upoštevanja vrednot in izgradnje kulture.

Na osnovi navedenih ciljev navajam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi: Upoštevanje vrednot pri poslovanju ter ustrezna organizacijska kultura imata pozitivne posledice na delovanje posameznika v organizaciji izbranega podjetja. Zavzetost zaposlenih in uspešnost organizacije bo večja, ko bodo vsi elementi organizacijske kulture ustrezno razviti.

**Raziskovalna vprašanja**, na katerih bo temeljila raziskava magistrskega dela, so naslednja:

1. Kakšna je prepletenost med vrednotami posameznika ter podjetja s področja zavarovanja terjatev?
2. Kako pomembno je spoštovanje organizacijskih vrednot v podjetju s področja zavarovanja terjatev?
3. Ali ima nemoralno vedenje kakšne posledice za podjetje s področja zavarovanja terjatev?
4. Ali ima vpetost vrednot v organizacijsko kulturo pozitivne posledice na delovanje posameznika in zavzetost za delo v organizaciji podjetja s področja zavarovanja terjatev?
5. Kako organizacijska kultura vpliva na uspešnost podjetja s področja zavarovanja terjatev?

Magistrsko delo bo vsebinsko razčlenjeno na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del bo razdeljen na dve poglavji. V prvem poglavju bo opredeljen in preučen konstrukt vrednot,

drugi del pa se bo nanašal na raziskovanje konstrukta organizacijske kulture. Skozi magistrsko delo bo predstavljena tudi povezava med obema konstruktoma. Osnova za teoretični del bo raziskovalna metoda, pri čemer bodo uporabljeni pretežno tuji, zanesljivi, aktualni in veljavni znanstveni in strokovni prispevki s področja vrednot in oblikovanja organizacijske kulture. Viri bodo pridobljeni iz različnih baz prosto dostopne znanstvene in strokovne literature. Uporabljena bo tudi deskriptivna metoda, ki pojave opisuje, opazuje, primerja in analizira ter na podlagi povezav med njimi omogoča ustvarjanje sklepov.

Raziskovalni del bo temeljil na podatkih, pridobljenih s pomočjo multimetodološke raziskave, ki obsega tako kvalitativno, kot tudi kvantitativno raziskavo v izbranem podjetju s področja zavarovanja terjatev. V raziskavi bodo sodelovali vodstveni kadri in zaposleni celotnega podjetja s področja zavarovanja terjatev, ki bodo anonimno izpolnili pripravljen anketni vprašalnik. Na ta način bom pridobila vse potrebne informacije glede vloge vrednot in organizacijske kulture v izbranem podjetju v panogi zavarovalništva. Na podlagi analize vseh primarno pridobljenih podatkov ter teoretičnih ugotovitev bom oblikovala priporočila in smernice za vodstvo podjetja s področja zavarovanja terjatev.

V zaključku magistrskega dela bo teorija preučevanih področij povezana z ugotovitvami raziskave in na podlagi rezultatov bo ovrednotena podana temeljna teza. Opredeljeni bodo tudi vsi odgovori na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja ter priporočila, namenjena vodstvu podjetja s področja zavarovanja terjatev.

## **1 VREDNOTE**

V današnjem svetu je veliko govora o vrednotah, prav tako pa se ta pojem vedno bolj pogosto pojavlja v poslovnem svetu. Še vedno velika večina vidi idejo o vrednotah kot nekaj utopičnega, nepraktičnega in daleč od resničnosti. Drugi pa so mnenja, da prav zaradi svojih vrednot dosežemo odličnost in veličino in ne zaradi visokega položaja. Posameznikove vrednote in miselni procesi sčasoma vplivajo na končni rezultat poslovanja, ne glede na to, ali ga vidimo na ravni posamezne dejavnosti ali kot vrsto projektov skozi čas. Vsak posameznik ima svojo vlogo in je pomemben na poti do končnega rezultata (Swaroop & Chandrasekhar, 2019). Podjetja so imela in imajo svoje vzpone in padce. Razmere na trgu so se v kratkem času precej spremenile, zato je zelo pomembno, da se tudi podjetja usmerjajo v stalno spreminjanje. Če hočejo še naprej ostati konkurenčna, je treba sprejeti nove, bolj učinkovite metode. Stare metode vodenja ne delujejo že več let, čeprav so še vedno v uporabi. Posledica tega je, da so zaposleni demotivirani in se pogosto znajdejo v brezupnem položaju. Novi pristopi so bolj usmerjeni k iskanju dobrih zamisli, ki v organizaciji gradijo pozitivno osnovo za nadaljnjo vizijo (Bloch, 2015, str. 14).

V vsakem podjetju so organizirani najrazličnejši sestanki. Gre za proces, kjer ima največjo moč in vpliv skupna možganska moč posameznikov. Voditelji organizacije so morajo vprašati naslednja vprašanja: Ali bo trenutna klima prinesla načrtovane rezultate

organizacije? Ali bo prevladujoče okolje pomagalo organizaciji do uspeha? Ali bosta okolje in klima ustvarila navdihujoče posameznike, ki stremijo k ciljem in uspehu organizacije? Ali si zaposleni zaupajo, se podpirajo, so prilagodljivi, spoštujejo stališča drugih, so potrpežljivi, se med seboj poslušajo, imajo integriteto, so pravični, imajo empatijo do drugih, sprejemajo druge takšne kot so? Zgornja vprašanja so le ena izmed mnogih oziroma gre za dejstva, ki jih morajo voditelji temeljito preučiti in doseči v najvišji meri, saj so le-ta ključ do doseganja skupnega cilja podjetja (Swaroopo & Chandrasekhar, 2019).

Ne glede na to, kako močni so sistemi, procesi ali postopki organizacije, vse skupaj ne bo delovalo, če ne temelji na vrednotah. Si predstavljate sistem ali postopek brez prisotnosti prilagodljivosti, integritete, zaupanja in poštenosti? Zdi se precej nemogoče, saj je organizacija opredeljena kot skupnost posameznikov, jedro pa predstavlja sodelovanje vseh prisotnih znotraj nje. Vrednote morajo biti prisotne na vsakem koraku, saj dajejo smisel in eleganco dejanjem. Organizaciji, kot sta Google in Pixar, vedno bolj govorita o združevanju ljudi iz različnih okolij, ki so energični, strastni posamezniki in imajo nekonvencionalni pristop k delu, igri in življenju. Takšna združitve pa nikakor ne bo mogoče z odsotnostjo vrednot in upoštevanjem le-teh pri poslovanju na vseh ravneh (Swaroopo & Chandrasekhar, 2019).

## **1.1 Opredelitev pojma vrednote**

Vrednote se razlikujejo od potreb in motivov, saj delujejo kot sekundarna gibalna delovanja, ki jih določajo potrebe in pa tudi socializacija, spoznavanje in izkušnje (Consiglio, Cenciotti, Borgogni, Alessandri & Schwartz, 2017). Schwartz (1992) je vrednote opredelil kot koncepte ali prepričanja, ki se nanašajo na želena končna stanja ali vedenja, presegajo določene situacije, usmerjajo izbiro ali oceno vedenja, so razvrščeni glede na relativno pomembnost in so vodila v našem življenju.

Vrednote predstavljajo motivacijski cilj najvišjega hierarhičnega reda. Odražajo relativno trajno, dolgoročno naravnano in jih lahko opredelimo kot splošna življenjska vodila, ki so bistvena sestavina vsake družbe in kulture. Poznavanje sprejetih vrednotnih usmeritev je ključno za razumevanje kulture in medkulturnih razlik. Skozi vrednote lahko razumemo posameznika in njegove življenjske usmeritve, predstavljajo pa tudi vodila, po katerih naj bi posamezniki uravnavali svoje življenje, medsebojne odnose in delo. Različne kulture in posamezniki se razlikujejo v pogledih na pomembne vrednotne skupine (Boštjančič, 2020).

Swaroopo in Chandrasekhar (2019) sta vrednote določila kot vsako kakovost ali načelo, ki se nanaša na človeško osebnost glede na posameznikov odnos in/ali ravnanje oziroma kot sredstvo ali cilj sam po sebi, zaradi česar je interakcija med enim ali več posamezniki na delovnem mestu, v družini, družbi ali narodu. Pravita, da gre za vrline. Druga definicija, ki opisuje vrednote, pa pravi, da so vrednote tisto, kar menimo, da je pomembno, oziroma tisto, kar cenimo. Vrednote dajejo pomen in namen vsem človekovim dejanjem. Ne predstavljajo

češnjo na vrhu torte, temveč torto. Musek Lešnik (2008) meni, da so vrednote cilji in pojavi, ki jih visoko cenimo in se nanašajo na stvari in odnose ter usmerjajo naše vedenje. V posameznih vrednotnih kategorijah lahko vidimo tudi najpomembnejše človekove motive in interese. Musek (2015) pravi, da vrednote predstavljajo trajno dožemanje naših ciljev in pojavov ter usmerjajo naše interese in vedenje kot življenjska vodila.

Glede na odnos do posameznih vrednot lahko podjetja razdelimo v štiri skupine: podjetja, osredotočena na odnose, spremembe, naloge in ohranjanje statusa quo. Prevladujoče vrednote za posamezno skupino podjetij so opredeljene v tabeli 1. V podjetju, ki poudarja medosebne odnose znotraj in izven podjetja, so v ospredje postavljene drugačne vrednote kot v podjetju, kjer jim je bolj pomembno učinkovito uresničevanje ciljev. Enako velja tudi za drugi dve skupini podjetij (Musek Lešnik, 2007).

*Tabela 1: Osredotočenje podjetij glede na poudarjanje posameznih vrednot*

<i>Prevladujoče vrednote:</i>			
<i>Podjetje, osredotočeno na odnose</i>	Širokomiselnost, obzirnost, sodelovanje, vljudnost, poštenost, odpuščanje, humor, moralnost, odprtost, družbena enakost	Prilagodljivost, avtonomija, ustvarjalnost, razvoj, eksperimentiranje	<i>Podjetje, osredotočeno na spremembe</i>
<i>Podjetje, osredotočeno na ohranjanje statusa quo</i>	Previdnost, gospodarnost, formalnost, logičnost, poslušnost, urejenost	Agresivnost, delavnost, iniciativnost	<i>Podjetje, osredotočeno na naloge</i>

*Prirejeno po Musek Lešnik (2007, str 43).*

Vrednote so brezpogojno zaželjene pri vseh ljudeh, njihov pomen pa lahko presojamo le relativno glede na druge vrednote. Gre za gonilo v življenju vsakega posameznika. Ko se rodimo, jih nimamo, kasneje pa se ustvarjajo ob naši interakciji z okoljem, pridobimo si jih na podlagi vedenjskih vzorcev, posvojimo jih od družine ter jih pridobimo v šoli, družbi in med prijatelji. So odraz izkušenj z zunanjim svetom in doživlja samega sebe (Sanchez, 2012).

Vrednote predstavljajo bistvo filozofije organizacije za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne usmeritve za vse zaposlene, hkrati pa so tudi vodilo za njihovo vedenje. Prav

zato pravimo, da morajo biti vrednote odsev trenutne kulture organizacije, zaposleni pa morajo vrednote organizacije vzeti za svoje, saj se lahko le tako poistovetijo z njimi in v podjetju delujejo učinkovito (Polajnar & Rozman, 2014).

### 1.1.1 Vrste vrednot

Sreča, zadovoljstvo z življenjem in občutje smiselnosti življenja so od nekdaj bistveni človekovi cilji (Musek & Strniša, 2005). Rokeach (1973) razdeli vrednote na terminalne in instrumentalne. Terminalne predstavljajo zaželena končna stanja (npr. svoboda, enakopravnost, lepota), instrumentalne pa predstave o vedenju, ki omogočajo doseganje zaželenega (npr. pogum, poštenost). Vsa pomembna področja človekovih vrednot je razdelil v osem velikih področij oziroma domen, ki so prikazane v tabeli 2. Skozi naše vrednotne usmeritve lahko razberemo strnjeno informacijo o celotni človekovi motivacijski in življenjski usmerjenosti.

*Tabela 2: Razdelitev človekovih vrednot v osem domen*

<b>PODROČJA ČLOVEKOVIH VREDNOT</b>	
Uživanje	Težnja po zadovoljstvu in ugodju.
Socialna moč	Veljava, ugled in vpliv.
Doseganje	Storilnost in uspešnost.
Varnost	Izogibanje nevarnosti.
Prosocialnost	Altruize in pomoč.
Konformnost	Upoštevanje norm in prilagajanje.
Samousmerjanje	Razvijanje samega sebe.
Zrelost	Duhovni cilji in zrelost.

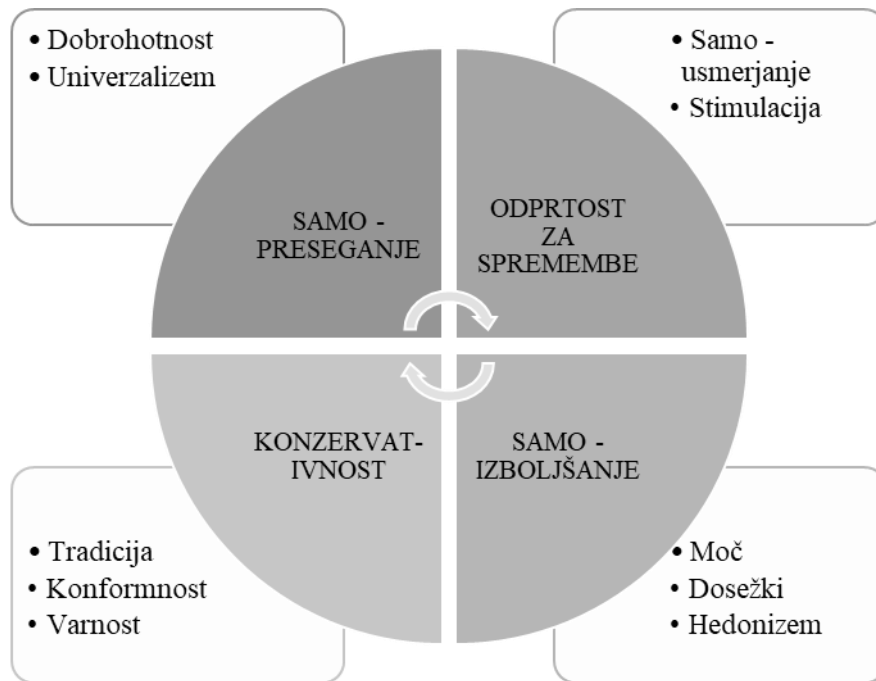
*Prيرهjeno po Rokeach (1973).*

### Schwartzova teorija osnovnih osebnih vrednot

Schwartzov (1992) model opredeli 10 osnovnih osebnih vrednot, ki vplivajo na motivacijo in vedenje posameznikov ter so prikazane na sliki 1. Vsaka vrednota izraža osnovno motivacijo ali cilj, ki je bolj ali manj združen ali v nasprotju z vsako drugo vrednoto. Vrednote so razporejene v krožnem motivacijskem kontinuumu, ki pove, da čim bližje sta dve vrednoti v krogu, tem bolj združljivi sta med seboj; bolj oddaljene so, bolj so v konfliktu. V nadaljevanju so te kategorije pojasnjene še podrobneje: samousmerjanje (ustvarjanje, neodvisnost, svoboda, lastni cilji vedoželjnosti), stimulacija (raznoterost, drznost, vznemirljivo življenje), hedonizem (uživanje v življenju, ugodje), dosežki (sposobnost, uspešnost, ambicioznost, vplivnost), moč (oblast, bogastvo, družbena moč), varnost (narodna varnost, družbena varnost, družbeni red, čistost, vračanje uslug), tradicija (sprejemanje usode in tradicije, zmernost, ponižnost), konformnost (poslušnost, vljudnost,

spoštovanje staršev, samodisciplina), dobrohotnost (pripravljenost pomagati, odgovornost, lojalnost, odpuščanje, poštenost), univerzalizem (modrost, družbena pravičnost, mir v svetu, enakost, varovanje okolja, svet lepote). Poudaril je, da čeprav je struktura vrednot precej stabilna, vedno obstaja možnost, da se skozi čas spreminjajo, predvsem zaradi družbenih pogojev, vpliv pa imajo tudi tehnološki, ekonomski, politični in varnostni preobrati.

*Slika 1: Struktura odnosov med vrednostnimi vrstami po teoriji*



*Prirejeno po Schwartz (2015).*

Na podlagi Muskovega modela strukturne hierarhije vrednot pa se posamezne vrednote združujejo v vrednotne kategorije srednjega obsega in te potem v štiri vrednotne kategorije večjega obsega ali vrednotne tipe: hedonski, potenčni, moralni in izpopolnitveni tip, ki so prikazane v tabeli 3. Na vrhu hierarhije pa sta samo dve vrednotni velekategoriji dionizične in apolonske vrednote. Naše vedenje se ne ujema z vrednotami, kadar je pod vplivom urgentno delujočih potreb. Vrednote so lahko v konfliktu z drugimi vrednotami. Vedenjske namere so posrednik med vrednotami in vedenjem, če jih nismo uspeli oblikovati, se lahko zgodi, da se ne bomo ravnali po svojih vrednotnih presojah (Musek, 2015).

Tabela 3: Vrednotne kategorije na štirih ravneh vrednotnega prostora

Dionizične vrednote		Apolonske vrednote	
Hedonski tip	Potenčni tip	Moralni tip	Izpolnitveni tip
Čutne, varnostne, zdravstvene.	Statusne, legalistične, partiotske.	Tradicionalne, societalne, družinske.	Kulturne, estetske, spoznavne, verske, aktualizacijske.
Zabava in veselje, družabnost, vznemirljivo življenje, spolnost, udobje, prosto gibanje (svoboda), dobra hrana, varnost, zdravje, počitek.	Moč, slava, ugled, denar, prekašanje drugih, politični uspeh, dolgo življenje, ljubezen do domovine, narodnostni ponos, red, zakoni.	Dobrota, poštenost, delavnost, družinska sreča, ljubezen do otrok, razumevanje s partnerjem, ljubezen, upanje, mir, enakost, nacionalna enakopravnost, enakost, pravica.	Kultura, umetnost, lepota, ustvarjalnost, narava, samoizpolnjevanje, napredek, znanje, modrost, resnica, vera.

Prيرهjeno po Musek (2015, str. 30).

Pogačnik (2002) je razdelil vrednote vzdolž kontinuuma: osebne, družbene in splošne vrednote. Splošne vrednote so širše in se nanašajo na vsa živa bitja. Znotraj kategorije družbenih vrednot najdemo tiste, ki veljajo za celotno družbo, še naprej pa lahko najdemo tiste, ki veljajo za posamezne dele družbe. Nabor osebnih in družbenih vrednot ni enak, delno se sicer prekrivata, vendar obstajajo vrednote, ki veljajo le za nivo posameznika, in vrednote, ki veljajo samo za nivo družbe.

### 1.1.2 Organizacijske vrednote

Poleg vsakodnevnih vrednot se lahko srečamo tudi z organizacijskimi vrednotami, ki jih zaposleni v organizacijah pridobijo skozi terciarno socializacijo in se lahko razlikujejo od tistih, ki so v njihovem okolju. Prav tako kot lahko posamezniki določijo lastne osebne vrednote, lahko tudi organizacije opredelijo faktorje, ki so bolj pomembni kot drugi. Te so po navadi razvite umetno in predstavljajo enega izmed najpomembnejših povezovalnih elementov med organizacijo in njenimi člani. Predstavljajo skritega motivatorja, katerega vloga je usmerjanje pogledov, mnenj in vedenj zaposlenega. Da lahko posamezna organizacija uspešno obratuje, je pomembno, da se vrednote zaposlenih skladajo z vrednotami organizacije (Boštjančič, 2020). Vrednote opredeljujejo organizacijsko kulturo in lahko v veliki meri vplivajo na organizacijsko strategijo in komunikacijo. Bistvenega

pomena je, da so vrednote opredeljeno tako, da jasno izražajo kulturne vrednote organizacije (Allison, 2018). Organizacijske vrednote lahko razumemo kot nepisana vodila o načinih, kako posamezna organizacija deluje (Dermol, 2014).

Organizacijske vrednote predstavljajo velik sestavni del organizacijske kulture, zato je njihova opredelitev in uporaba izjemno pomembna. Predstavljajo povezavo med organizacijsko kulturo, strateško komunikacijo in upravljanjem (Allison, 2018). Za organizacijo je pomembno, da je doseženo soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami, saj to predstavlja ključ do uspešnosti organizacije. Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Le-te krepijo občutek osebne učinkovitosti, spodbujajo visoko raven lojalnosti organizaciji, norme, trdo delo in skrbnost, etično vedenje, lajšajo soglasje o ključnih ciljih organizacije in za njo zainteresiranih skupin v družbi ter zmanjšujejo raven stresa pri delu (Musek, 2000).

Musek Lešnik (2007) meni, da ima vsaka človeška skupnost svoj osrednji sistem vrednot, prav tako pa jih ima tudi organizacija. Te vrednote predstavljajo osebnost organizacije, saj usmerjajo vedenje in ravnanje vseh zaposlenih, imajo velik vpliv na odnos organizacije do zaposlenih ter tudi do zunanjih ljudi. Tako kot človek tudi organizacija sprejema določene odločitve, potrebno je, da ravna odgovorno, po svoji svobodni volji, ima zakonske in moralne obveznosti in pravice, lastna prepričanja, želje in namene, oblikuje navade, mite, ter navezuje odnose. Organizacija živi od znotraj navzven. Pri tem pa notranjost predstavljajo vrednote, ki jih določajo prepričanja, pričakovanja, stališča in naravnost organizacije. Če želimo v organizacijo uvesti večje in nerutinske spremembe, je potrebno prilagoditi oziroma spremeniti tudi vrednote, saj se lahko spremembe le tako učvrstijo in umestijo.

Če so naloge, zadolžitve in ravnanje zaposlenih v konfliktu z vrednotami (osebnimi in organizacijskimi), lahko nastopijo stres, negativizem, občutki krivde, pesimizem, jeza in občutki frustriranosti. Enako se lahko zgodi, če se njihove osebne vrednote močno razlikujejo od vrednot podjetja. Organizacijske vrednote predstavljajo pomembne usmerjevalce za življenje in ravnanje podjetja ter njihovih članov, njihova stabilnost je nujna za preživetje; prikazane so v tabeli 4. Stabilne vrednote zagotavljajo konsistentnost vedenja in ravnanja, s tem pa občutek zanesljivosti in varnosti (Musek Lešnik, 2007). Organizacija sicer na hiter in preprost način zapiše in objavi nabor organizacijskih vrednot, ki pa so v veliki večini popolnoma neskladne z resnično identiteto podjetja (Dermol, 2014).



Tabela 4: Organizacijske vrednote

<b>VREDNOTA</b>	<b>Opredelitev vrednot kot trajne oblike vedenja, ki poudarja:</b>
<b>Prilagodljivost</b>	Prožnost, zmožnost spreminjati svoje odzive glede na nove okoliščine.
<b>Agresivnost</b>	Energičnost in učinkovito sledenje svojim ciljem.
<b>Avtonomija</b>	Neodvisnost in svobodno izbiro ravnanja.
<b>Širokomiselnost</b>	Sprejemanje različnih stališč in mnenj.
<b>Previdnost</b>	Previdno ravnanje in izogibanje tveganjem.
<b>Obzirnost</b>	Skrb, prijaznost in uvidevnost do drugih.
<b>Sodelovanje</b>	Pomen sodelovanja in vzajemne delitve odgovornosti za opravljeno delo.
<b>Vljudnost</b>	Vljudnost, prijaznost in spoštovanje osebnega dostojanstva drugih.
<b>Delavnost</b>	Trdo in vztrajno delo za doseganje zastavljenih ciljev.
<b>Eksperimentiranje</b>	Pristop poskušanja in učenja na napakah pri reševanju problemov.
<b>Iniciativnost</b>	Izkoriščanje priložnosti in prevzemanje odgovornosti brez oklevanja.
<b>Družbena enakost</b>	Enakopravnost in izogibanje razlikovanja po statusu.
<b>Urejenost</b>	Čistost, urejenost in organiziranost.
<b>Odprtost</b>	Neposrednost, iskrenost in resnicoljubnost v komunikaciji.
<b>Poslušnost</b>	Podrejanje navodil in prilagajanje pravilom.
<b>Moralnost</b>	Čast in spoštovanje etičnih načel.
<b>Logičnost</b>	Racionalnost in razmišljanje (odločanje), ki temelji na podatkih.
<b>Humor</b>	Skrb za zabavo in dobro voljo.

se nadaljuje

Tabela 5: Organizacijske vrednote (nad.)

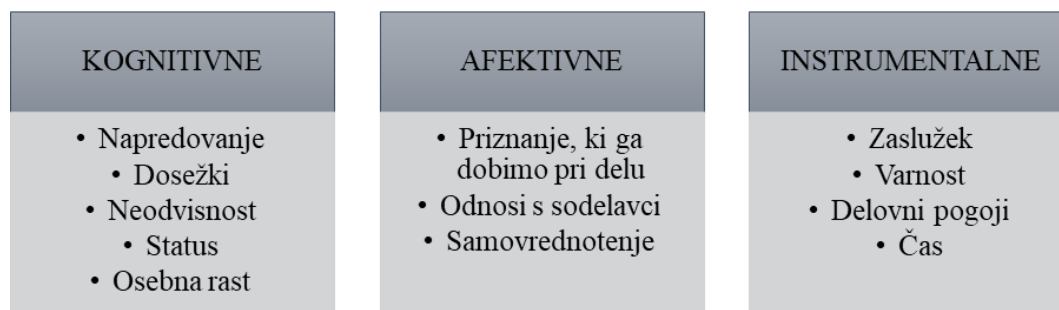
VREDNOTA	Opredelitev vrednot kot trajne oblike vedenja, ki poudarja:
<b>Formalnost</b>	Pomen ustreznih obredov in ohranjanje tradicije.
<b>Odpuščanje</b>	Priznavanje pravice do napak.
<b>Poštenost</b>	Nepristranost, poštenost in zagotavljanje pravičnega priznanja za trud.
<b>Gospodarnost</b>	Varčnost in previdnost pri porabi virov in sredstev.
<b>Razvoj</b>	Skrb za osebno rast, učenje in razvoj.
<b>Ustvarjalnost</b>	Razvijanje novih zamisli in uporabo inovativnih pristopov.

Prirejeno po Musek Lešnik (2007, str. 43).

### 1.1.3 Delovne vrednote

Tako kot osnovne vrednote imajo tudi delovne vrednote velik vpliv na posameznikovo vedenje in služijo kot vodilna načela. Služijo tudi za ocenjevanje delovnih rezultatov in izbiro med delom. Določimo lahko štiri delovne vrednote (notranje, zunanje, socialne in prestižne) (Consiglio, Cenciotti, Borgogni, Alessandri & Schwartz, 2017). Delovne vrednote lahko razdelimo tudi v tri večje skupine, kot so prikazane na sliki 2. V organizaciji je bistveno, da so zaposlenim omogočeni dobri pogoji za doseganje in uresničevanje osebnih delovnih vrednot (Musek Lešnik & Musek Lešnik, 2014).

Slika 2: Delovne vrednote



Prirejeno po Musek Lešnik (2014).

Delovne vrednote so opredeljene kot izražanje širokih osebnih vrednot v organizacijskem kontekstu. So torej cilji oziroma pogoji, ki jih posamezniki želijo doseči skozi svoje delo.

Raziskovalci trdijo, da so posameznikove delovne vrednote bistvenega pomena za upravljanje njihove motivacije in zavzetosti ter imajo velik vpliv na njihove odnose z organizacijo, kjer delujejo. Veliko vlogo igra skladnost med posameznikovimi in organizacijskimi vrednotami (Consiglio, Cenciotti, Borgogni, Alessandri & Schwartz, 2017). Z leti se delovne vrednote spreminjajo, so pa različne tudi med posameznimi generacijami (Chen & Choi, 2008).

Zelo pomembno je področje merjenja delovnih vrednot, saj predstavljajo velik motivacijski potencial za vsakega zaposlenega. Delovne vrednote je mogoče izmeriti. Na področju merjenja delovnih vrednot bi lahko kot najuporabnejše izpostavili tri vprašalnike: *Lestvico delovnih motivov*, ki meri vidike, ki posameznika vodijo pri delu, kar omogoča spoznavanje temeljnih motivov zaposlenih, *Lestvico vrednot podjetja*, ki omogoča vpogled v vrednote podjetja oziroma kaj zaposleni v svojem podjetju navajajo kot bolj/manj pomembno, in *angleški vprašalnik WVal*, ki meri delovne vrednote posameznikov (Boštjančič, 2020).

V Centru za kreativno delo je bila izvedena študija, ki odraža rezultat, da je vrednota empatija, ki je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo. Študija temelji na trditvi, da je empatija vrednota, ki je bistvenega pomena za vodstvo organizacije. Ključ vsake organizacije je timsko delo. Člani ekipe so lahko kot posamezniki vrhunski, vendar v primeru pomanjkanja ustreznih vrednot, skupaj ne morejo ustvariti dobre in kohezivne ekipe. Dokazano je, da tudi če posamezniki niso vrhunski, lahko s prisotnostjo vrednot, kot so na primer prilagodljivost, empatija, spoštovanje drugih, integriteta, potrpljenje, postanejo zelo učinkovita ekipa, prav zaradi učinkovite sinteze raznolikih vrednot in zmogljivosti (Swaroop & Chandrasekhar, 2019). V organizacijah, kjer daje vodstvo velik pomen vrednotam posameznikov, je zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih boljše (Ware, 2013).

#### 1.1.4 Osebne vrednote

Osebne vrednote so globoko zakoreninjene standardi v življenju vsakega posameznika, ki vplivajo na skoraj vsak vidik našega življenja (na moralne sodbe, vedenje, odnose do drugih ljudi, življenjske izbire in tudi na naše najpomembnejše osebne cilje). Vsak posameznik ima svoj lastni vrednotni sistem, ki je del naše osebnosti in oblikuje naš odnos do sveta in do sebe. Pomembno je, da ravnamo v skladu z njim, saj tako ohranjamo in krepimo svojo samopodobo, samospoštovanje in samovrednotenje. V primeru, ko je naše vedenje v nasprotju z našimi vrednotami, trpi naša samopodoba in samospoštovanje (Musek Lešnik, 2007, str. 19). Na posameznikovo vedenje imajo velik vpliv osebne vrednote in njegove moralne razsodnosti (Kristiansen & Hotte, 1996).

Osebne vrednote niso prirojene, namreč pridobimo jih v procesu socializacije ter vraščanja v socialno okolje. Med procesom odraščanja prevzemamo vrednote svojih staršev, bratov in sester, vzgojiteljev, učiteljev, junakov iz pravljic, televizijskih oddaj, risank in filmov. Osebni sistem vrednot je sestavljen iz tistih vrednot, ki jih v času socializacije in odraščanja

sprejememo kot svoje (Musek Lešnik, 2007, str. 13). Na sliki 3 je predstavljenih nekaj osebnih vrednot posameznika.

*Slika 3: Primeri osebnih vrednot*



*Prirejeno po Cimermančič (2017).*

Na osnovi osebnih vrednot gradimo odnos do stvari, dogodkov in drugih ljudi. Človeku služijo kot notranji kaŕipoti, ocenjujejo dogodke in stvari, zavzemajo občutke in čustva do njih ter nas usmerjajo k njim ali proti njim (Pogačnik, 2002). Mesto vrednot v strukturi osebnosti zelo nazorno opisuje slovenski psiholog Pogačnik (2002). Meni, da majhno število osebnih vrednot povzroča več prepričanj, ki ženejo več stališč in veliko število različnih vedenj. Večplastnost vrednot je prikazal s prisposodbo čebule, kot je prikazano na sliki 4.

*Slika 4: Čebula vrednot*



*Prirejeno po Musek Lešnik (2008, str. 71).*

## 1.2 Vloga in pomen vrednot v organizaciji

Delo je v vseh poslovnih organizacijah povezano s timskim delom. Tim sestavljajo posamezniki iz različnih okolij, z različnimi spretnostmi, idejami in kar je najpomembnejše, z različnimi osebnostmi. Učinkovito sodelovanje med posamezniki pa ni mogoče, če znotraj organizacije niso prisotne vrednote, kot so sočutje, sposobnost učenja od drugih, zaupanje, prilagodljivost, radodarnost in tako naprej. To so nujne lastnosti organizacije za doseganje ciljev ekipe. Sodelovanje med oddelki in posamezniki so ključ do uspeha organizacije (Swaroop & Chandrasekhar, 2019).

Z upoštevanjem vrednot znotraj organizacije lahko rešimo marsikateri konflikt oziroma poiščemo pot do ustrezne rešitve. Morda nam ne bodo zagotovile popolno rešitev za posamezno situacijo, vendar pa nas poskušajo pripeljati do točke vzpostavitve različnega razmišljanja, ki bi nas lahko vodilo v smer rešitve (Swaroop & Chandrasekhar, 2019).

Swaroop in Chandrasekhar (2019) sta prepričana, da prisotnost dobrih vrednot vodi do uspeha v poslu. Je pa tudi res, da nekatere uspešne organizacije niso posebej znane po svojih vrednotah. Kot uspešno lahko opredelimo organizacijo, ki finančno dobro posluje, hkrati pa poskrbi za klimo, kjer se zaposleni dobro počutijo in je za njih poskrbljeno. Zaposleni morajo imeti motivacijo in želje po rasti skupaj z organizacijo in po gradnji dolgoročnih odnosov z organizacijo. Po drugi strani pa si mora organizacija prizadevati za dolgoročno preživetje. Vrednote pa predstavljajo temelj za preživetje, torej je vse skupaj začaran krog, eno brez drugega ni mogoče. Nujno je, da se znotraj organizacije vzpostavi kultura, ki temelji na vrednotah, saj to predstavlja kisik za preživetje. Poleg organizacije mora tudi vsak posameznik poskrbeti za navdih do dela, ki izhaja iz nas samih. Zaposleni mora poiskati veselje do dela, kjer bodo stvari delali dobro, inovativno, kakovostno. Vse to omogoča tudi kultura, ki zaposlene navdihuje in zagotavlja okolje za uživanje v delu, ki ga opravljamo.

V organizaciji je pomembno dejstvo, ali je doseženo soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. Po navadi se to meri kot soglasje glede na cilje, kar privede do uspešne organizacije (Ilyas, Abid & Ashfaq, 2020). Organizacije pogosto najboljše spodbujajo tudi okolju prijazno vedenje svojih zaposlenih, saj s tem uresničujejo svojo socialno odgovornost in spodbujajo trajnostni razvoj ekološke civilizacije. Vsekakor pa zaposleni potrebujejo notranjo motivacijo za učinkovito in uspešno delovanje. Posamezniki z višjim občutkom moralne odgovornosti ponavadi ohranijo pozitivno samopodobo in obstaja večja verjetnost, da bo njihovo vedenje okolju prijazno. Na človekovo vedenje vplivata dva različna, a medseboj povezana evolucijska procesa, genetska in kulturna selekcija. Tako ljudje postopoma razvijamo prosocialno vedenje in obliko prilagodljivosti naravnemu in družbenemu okolju, končni rezultat pa je ustvarjanje ustreznih norm in vrednot. Na njihovo vedenje vplivajo tako organizacijske kot tudi posamezne vrednote. Vrednote in norme so prilagodljive in se odzovejo ter spreminjajo z okoljem (Lu, Zou, Chen & Long, 2020).

Ko zaposleni zaznajo, da se organizacije ukvarjajo z dejavnostmi, ki so koristne za družbo in okolje, se prepričani, da je ta organizacija stabilna za uresničevanje in izpolnjevanje njihovih potreb. Prav tako čutijo, da so njihove vrednote prejele pozornost in podporo znotraj organizacije. Ob tej miselnosti se zaposleni zavestno povezujejo z organizacijo in učinkovito sodelujejo pri reševanju težav. Organizacije lahko tudi izboljšajo moralno vedenje z razvojem posebnih tehnik, kot je nagrajevanje vedenja zaposlenih v skladu z vrednotami in moralo ter kaznovanje nemoralnega vedenja zaposlenih. Bistveno je tudi, da organizacija skupaj z njihovimi zaposlenimi oblikuje in modelira moralna vedenja. Tako se tvori stabilno vzajemno razmerje med zaposlenimi in organizacijo. V procesu socialnega učenja se zaposleni prilagodijo organizacijskim vrednotam in so bolj pripravljeni izvajati vedenja v skladu z zahtevami in s pričakovanji organizacij (Lu, Zou, Chen & Long, 2020).

Študija (Lu, Zou, Chen & Long, 2020) je poudarila, da bi morale organizacije krepiti svojo kulturo vrednot, saj tak kontekst vpliva na prilagodljivost zaposlenih. Poleg priznavanja in podpiranja vrednot morajo organizacije zagotoviti svobodno in v celoti izražanje svojih vrednot. Poleg tega zaposleni pričakujejo, da so vrednote zaposlenih bolj skladne z organizacijo in s tem etično vzdušje ohranja organizacijo v stabilnem območju.

### **1.3 Vrednote posameznika in organizacije**

Sodobne trajnostne organizacije se soočajo z dilemo krepitve intelektualnega in čustvenega področja zavzetosti in angažiranosti svojih zaposlenih. Izvedena je bila študija, ki je preučevala temeljne elemente mehanizma v razmerju med etičnim vodstvom in zavzetostjo zaposlenih. Podatki so bili zbrani s časovnim zamikom v treh valovih, in sicer na 212 zaposlenih v javnih in zasebnih organizacijah. Ugotovitve te študije so dokazale, da etično vodstvo vpliva na organizacijsko zaupanje zaposlenih, posledično pa je izboljšano njihovo sodelovanje na delovnem mestu. Poleg tega je bilo ugotovljeno tudi to, da ima etično vodenje vpliv na zavzetost zaposlenih. Sistematično spodbujanje vodstva k večji pozornosti etične razsežnosti odločitve naj bi pomagalo povečati pomisleke pri ocenjevanju potencialnih posledic dejanj, s tem bi spodbujali moralno razmišljanje. Prav tako je pomembno spodbujanje zaposlenih, da se bolj zavedajo svojih čustev pri sprejemanju odločitev, kar pripomore k podpori ravnanja, skladnega z vrednotami. Še en korak k spodbujanju etičnega vedenja je vključitev vrednot neposredno v oceno uspešnosti sistemov in v vsakodnevno prakso. Na tak način se zaposlene spodbudi, da pri vsakodnevnem odločanju in vedenju upoštevajo vrednote (Ilyas, Abid & Ashfaq, 2020).

Nekatere raziskave (Allison, 2018) so pokazale, da obstaja povezava med organizacijskimi vrednotami in zaznano organizacijsko uspešnostjo. Prav tako je očitno, da organizacijske vrednote v določeni obliki vplivajo na organizacijske rezultate, pa tudi na rezultate posameznika. V organizacijah obstaja več nizov vrednot, tiste, ki jih uradno predstavlja organizacija, ter tiste, ki so uveljavljene znotraj organizacije. Ugotovljeno je bilo tudi, da se

organizacijske vrednote s časom spreminjajo. Zaposleni zaznavajo vrednote subjektivno, zato njihovo dojemanje organizacijskih vrednot močno vpliva na organizacijske rezultate.

#### **1.4 Poslovna etika**

Pri etičnem vodenju je prvotno potrebno vzpostaviti etični kodeks oziroma jasno opredeliti vrednote, ki jih tako posameznik kot celotna organizacija ponotranjijo ter delujejo v skladu z njimi med svojim delom. Pomembno je tudi zagotoviti organizacijsko zaupanje, ki je nujno za uspešno delovanje organizacije kot celote. Gre za konstrukt, kjer zaposleni zaupajo tako v organizacijo kot tudi v vodstvo. Zaupanje v organizacijo se okrepi z upoštevanjem poštenih norm, ki so del organizacijskega poslovanja. Vodstvo mora imeti odprto komunikacijo z zaposlenimi, vzpostaviti morajo mehanizem pravične in poštene politike znotraj organizacije, tako da jo zaposleni zaznajo kot učinkovito. Mehanizem mora spodbujati etično vedenje pri delu posameznikov ter etičnih standardov na ravni celotne organizacije. Etični voditelji vzpostavijo kulturo pravičnosti, poštenosti in imajo pozitiven odnos z zaposlenimi. Bistvene lastnosti, ki jih mora imeti etični vodja, so radodarnost, prijaznost, sprejemanje in zaupljivost (Ilyas, Abid & Ashfaq, 2020).

Etični voditelji imajo v primerjavi z drugimi stili vodenja večjo odgovornost med zaposlenimi, da jih motivirajo in vodijo k večji angažiranosti in iznajdljivosti. So jasni pri komunikaciji, odgovornosti in pričakovanjih, ki jih imajo od svojih zaposlenih. Na tak način zaposleni stremijo k višji stopnji sodelovanja in zavzetosti k ciljem organizacije. V takih organizacijah je natančno opredeljen in jasen etični kodeks, vsakokratno ravnanje v nasprotju s kodeksom je kaznovano. Prav tu je vidna izrazita razlika od drugih stilov vodenja. Pri takem načinu vodenja po navadi zaposleni pristopajo k delu z veseljem, imajo pri delu več energije in so bolj predani svojemu delu. Poleg tega imajo visoko stopnjo motivacije in svobode, delujejo v etičnem okolju, kar ima velik vpliv na njihovo zavzetost pri delu. Vodstvo ima pozitiven in neposreden odnos do angažiranosti zaposlenih, saj jim zagotavljajo etično okolje v skladu s preglednim in poštenim ravnanjem ter imajo družbeni vpliv v organizaciji (Ilyas, Abid & Ashfaq, 2020).

Ilyas, Abid in Ashfaq (2020) so v svoji razpravi določili in potrdili hipotezo, ki pravi, da je etično vodstvo pozitivno povezano z zavzetostjo zaposlenih. Vodstvo s svojim modelom vzpostavi sistem, ki je zaupanja vreden, pozitiven in podporen, s tem pa vplivajo na zaupanje zaposlenih v organizacijo in se tako razvijajo pozitivni organizacijski rezultati, kot je delovna uspešnost, hkrati pa imajo občutek ekonomske koristi. Poudarja se pravičnost, sodelovalnost in zaupanje znotraj organizacije.

Poslovna etika vključuje analize norm in vrednote in je pomembno, da so le-te usklajene med podjetji in posamezniki. Podjetja morajo zagotavljati etične kodekse ali kodekse ravnanja in pričakujejo, da bodo njihovi zaposleni na vseh ravneh spoštovali te kodekse v procesu svojega dela. Če ima podjetje v kodeksu zapisano, da zaposleni ne smejo sprejemati

nobenh daril od poslovnih partnerjev, se morajo tega držati vsi zaposleni. Gre za etično vedenje, ki se pričakuje od vseh udeležencev. Hkrati pa mora tudi organizacija izpolniti pričakovanja svojih delavcev. Poslovna etika lahko vodi pomaga, da poveča družbeno odgovornost podjetja, upoštevanje poslovne etike pa izboljšuje zadovoljstvo udeležencev, kar pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetja (Taysir & Pazarcik, 2013).

Etika je normativna disciplina, predlaga moralna načela, norme, vrednote in prepričanja, ki usmerjajo človekovo dejavnost. Etično razmišljanje oblikuje človeške želje in vpliva na izpolnjevanje svojih dolžnosti, doseganje ciljev in idealov. Marsikom lahko prepreči neetično ravnanje ali sprejemanje moralno nesprejemljivih odločitev. Vedno pa obstaja dvoumnost, kaj bi moralo biti in kar dejansko je (Kacetyl, 2014).

#### 1.4.1 Pristopi k poslovni etiki

Znanstveniki predlagajo praktične strategije, in sicer od izbire in usposabljanja zaposlenih za določanje ciljev in sistemov za spodbujanje etičnega vedenja v organizaciji. Pomembno je, katero teorijo etičnega odločanja uporabimo za zmanjševanje neetičnega vedenja v organizacijah. V praksi poznamo tri glavne kategorije teorij odločanja, ki so opredeljene v tabeli 5. Eden najvplivnejših modelov odločanja je načelo maksimizacije subjektivne pričakovane uporabnosti. To načelo je ključni substrat sodobne teorije odločanja, ki trdi, da ljudje izberejo tisto vedenje, ki naj bi jim prineslo največjo subjektivno korist, vrednost ali zadovoljstvo, ki ga posameznik prejme (Hirsh, Lu & Galinsky, 2018).

*Tabela 6: Teorije etičnega odločanja*

<b>VRSTA TEORIJE</b>	<b>BISTVO</b>	<b>KDO</b>	<b>OSNOVA</b>
<b>RACIONALISTIČNA</b>	Poudarek na pomenu eksplicitnega sklepanja o moralnih načelih.	Kant, 1785	Osnova za presojanje vedenja je razum.
<b>SENTIMENTALISTIČNA</b>	Poudarek na pomenu čustvene intuicije	Hume, 1739	Osnova za presojanje vedenja so samodejne čustvene reakcije in odzivi

se nadaljuje



Tabela 7: Teorije etičnega odločanja (nad.)

<b>VRSTA TEORIJE</b>	<b>BISTVO</b>	<b>KDO</b>	<b>OSNOVA</b>
<b>DVOPROCESNA</b>	Poskuša integrirati obe zgornji vrsti	Reynolds, 2006	Osnova za presojanje je kompromis med čustvi in razumom

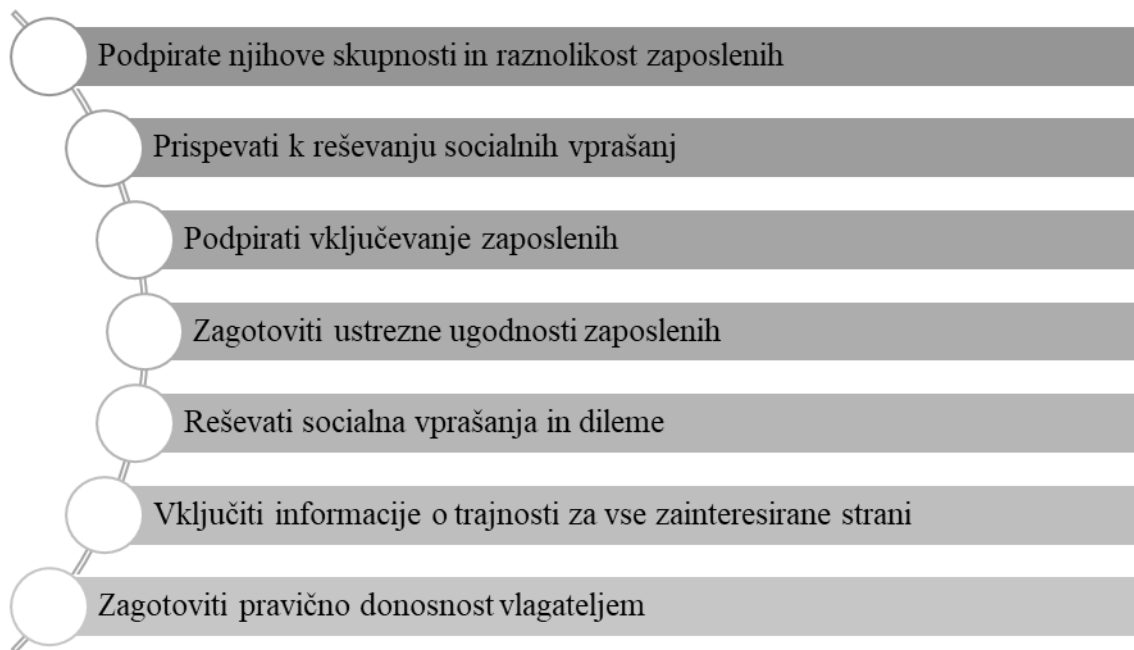
*Prerejeno po Hirsh, Lu & Galinsky (2018, str. 3).*

Z napredovanjem industrijske revolucije in močjo kapitalizma je gospodarstvo postajalo vse bolj usmerjeno k neusmiljeni maksimizaciji lastnih interesov. Sicer je revolucija ustvarila bogastvo, a posledično prekinila družbene vezi, medsebojne obveznosti in vrednote skupnosti. Moralno gospodarstvo v bistvu pomeni celovit pristop k materialnemu življenju, ki ga urejajo etična načela in norme skupnosti. Temelji na razumu in je usmerjeno v vrednote. V nasprotju pa moralno gospodarstvo pomeni celovit pristop k materialnemu življenju, ki ga urejajo etična načela in norme skupnosti. Temelji na razumu in je usmerjeno v vrednote. Moralno gospodarstvo na nek način spodbuja socialno državo s tem, da skrbi za pravičnost in poudarja ključne vrednote (Naseemullah, 2020).

Poslovno etiko je potrebno dojemati zelo resno, saj pri potrošnikih predstavlja pozitiven učinek na zaupanje v organizacijo, njihove produkte ter blagovno znamko. To zaupanje se sčasoma pretvori v zvestobo, če jo potrošniki dojemajo kot etično. Prav tako je za potrošnike pomemben dejavnik družbeno odgovorno okolje in temu primerni izdelki, ki jih ponujajo. Seveda pa imajo pri presoji velik pomen osebne vrednote posameznika. Etičnost predstavlja skoraj sinonim za spoštovanje zakona (Lu, Zou, Chen & Long, 2020).

Študija splošna pričakovanja strank glede družbene odgovornosti podjetij in vedenj poslovne etike, odnos do poslovne etike/družbene odgovornosti podjetij predstavlja tako (Lu, Zou, Chen & Long, 2020): 74,9 % ljudi meni, da sta etika in družbena odgovornost enako pomembni, vendar na koncu vtis o etičnem vedenju podjetja močnejše vpliva na odnos do blagovne znamke kot pričakovanja družbene odgovornosti podjetij. Neetično ravnanje lahko uniči zaupanje in negativno vpliva na vse dejavnosti podjetja. Po drugi strani pa so dejavnosti družbene odgovornosti podjetij bolj vidne kot etično odločanje, saj so etične odločitve pogosto vidne šele, ko pride do kršitev. Z vodstvenega vidika bi morala podjetja prepoznati in določiti vedenja, ki jih potrošniki zaznajo kot pozitivno poslovno etična in družbeno odgovorna. Poslovna etika in družbena odgovornost podjetij sta opredeljeni kot delati dobro in ne v škodo drugih. Na sliki 5 so predstavljeni rezultati študije, kjer so udeleženci zapisali, kako bi morala podjetja delovati, da bi jih dojemali kot družbeno odgovorna podjetja. Na sliki 6 pa, kako bi morala podjetja delovati v skladu s poslovno etiko.

*Slika 5: Lastnosti družbeno odgovornih podjetij*

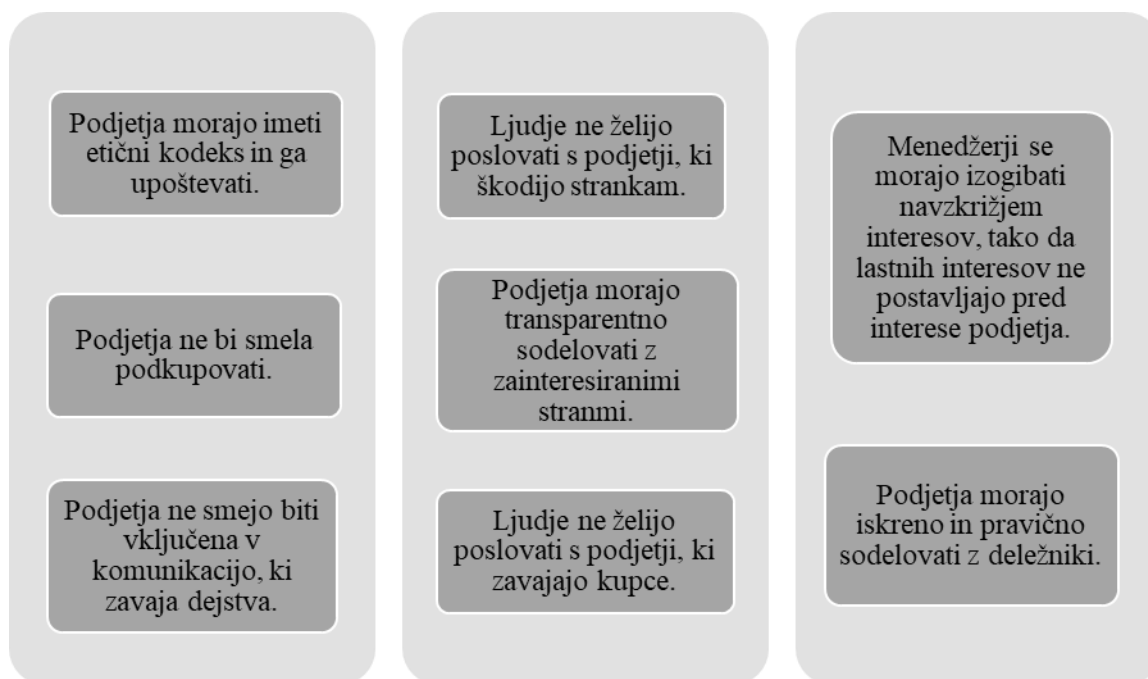


*Prيرهjeno po Cimermančič (2017).*

#### 1.4.2 Pomen etike v poslu

Poslovna etika se nanaša na načela, vrednote in norme pri delovanju in odločanju organizacij. Vsaka organizacija mora imeti kodekse, standarde ravnanja in sisteme skladnosti, s pomočjo katerih so določene pravilne ali napačne odločitve vseh posameznikov in organizacije same. Pomembno je razumeti relativen pomen poslovne etike pri določanju odnosa do organizacije. Etična podoba organizacije je ocenjena z uporabo družbene odgovornosti v svojem poslovanju, na primer ali je delovanje okoljsko odgovorno, koristno za družbeno blaginjo, ima družbeno odgovorne produkte in ustvarja nova delovna mesta. Poudarek je tudi na vrednotah, ki usmerjajo vedenje posameznika. Z etiko je prepleteno tudi družbeno odgovorno ravnanje podjetij. Veliko avtorjev navaja, da je poslovna etika del družbene odgovornosti podjetij ali obratno (Ferrell, Harrison, Ferrell & Hair, 2019). Na sliki 6 so predstavljeni rezultati študije, kako bi morala podjetja delovati v skladu s poslovno etiko (Lu, Zou, Chen & Long, 2020).

*Slika 6: Poslovna etika v podjetju*



*Prirejeno po Cimermančič (2017).*

Koncept moralne in etične ekonomije predstavlja organizacijo materialne proizvodnje in izmenjave med posamezniki in skupinami, ki jih ne vodijo ekonomska načela lastnega interesa, temveč moralna in etična pravila ter družbene vrednote. Prisotnost in moč različnih moralnih ekonomij nasprotuje temeljnim predpostavkam o individualnem in kolektivnem vedenju, katerega cilj je maksimiziranje dobička. Moralna gospodarstva kot prevladujočo obliko gospodarske organizacije imenujejo moralni red, ki temelji na etičnih načelih. Taka gospodarstva zagotavljajo koristi za ljudi in celotno skupnost (Naseemullah, 2020).

Morala ali etika (Naseemullah, 2020) nakazuje pravilnost ali nepravilnost ravnanj in vedenja posameznikov ali skupin. Na splošno se ekonomija ukvarja s tem, kar je in ne s tem, kar bi moralo biti. Poleg tega preučuje, kako se omejeni viri razporedijo med neomejene želje, da tržna distribucija predstavlja najbolj optimalno in učinkovito sredstvo za razdeljevanje virov. Obstaja pa komplementarnost med moralo ali etiko in ekonomijo, in sicer moralnost naj bo osnova za organizacijo, naloga ekonomije pa je povedati, kako najbolje doseči željeni rezultat. Toda mnogi ekonomski teoretiki zavračajo možnosti komplementarnosti, saj pravijo, da družba kot celota ne bo nikoli organizirana kot kolektivni pojem pravičnega ukrepanja in da vsako poseganje v delovanje trga ustvarja rezultate, ki so slabši od prvotnih. Tu odmeva znameniti stavek Milтона Friedmana: »Najboljši je sovražnik dobrega.«

Pri sodobni tržni ekonomiji lahko ugotovimo, kako človeško vedenje temelji na predpostavkah, kjer je v ospredje postavljen individualističen pristop k družbi, ki otežuje možnost delovanja v skladu z etičnimi merili. V tem okviru posamezniki delujejo neodvisno

drug od drugega na podlagi racionalnega lastnega interesa, da bi povečali svoje želje in vodili do najučinkovitejših rezultatov. V sodobnem svetu je še vedno velik odstotek korporacij, ki so zavezane, da delujejo na način, ki najbolj ustreza interesom delničarjev. Na ta način kapitalizem, ki ga omogoča moderna ekonomija, močno omejuje etično odločanje in delovanje organizacij izven okvirjev (Naseemullah, 2020).

Spodbujanje motivacije je eden osrednjih ciljev učinkovitega vodenja. S tem pa se spodbuja tako etična kot neetična dejanja in vedenja. Če so neetične poti do doseženega cilja lažje dostopne ali pa celo bolj učinkovite od etičnih, bo prizadevanja za motivacijo zaposlenih lahko spodbujalo kršitve. Izvršni organi in delničarji pričakujejo visoke prihodke in dobiček, ne zavedajo pa se, da s tem zaposleni velikokrat uporabljajo neetične pristope in taktike, saj je to lažja ali pa celo edina pot za doseg cilja. Zato morajo podjetja nameniti veliko pozornosti za reševanje etičnih vprašanj in omogočiti doseganje ciljev uspešnosti na etičen način oziroma temu primerno prilagoditi cilje in sklepati kompromise. Vključitev etičnih načel v cilje organizacije, na primer določitev etičnih parametrov, ki so potrebni za uspeh, je bistvenega pomena in znatno zmanjša neetično delovanje. Na tak način lahko organizacije samodejno usmerjajo procese vodenja po etični poti in motivirajo zavestno razmišljanje o pomembnosti in upoštevanju moralnih načel (Hirsh, Lu & Galinsky, 2018).

#### 1.4.3 Posledice neetičnega poslovanja

Hirsh, Lu in Galinsky (2018) navajajo nekaj primerov neetičnega poslovanja, in sicer računovodske prevare, trgovanje z notranjimi informacijami, zloraba javnih sredstev, zanemarjanje okoljskih predpisov, odprtje lažnih računov brez dovoljenja, zavajanje državnih uradnikov, laganje o učinkovitosti svojih izdelkov, goljufije vlagateljev, varanje. Posledice so v takih primerih visoke denarne kazni, slabo ime, kazenske ovadbe. Povodi za neetično poslovanje so v veliki večini večja korist in učinek, razvrednotenje glede na višino krivde in/ali kazni, lažja pot za doseg cenjenih ciljev ter motiviranje zaposlenih s povečanjem nagrade za večjo uspešnost. Ključno je, da vodstvo spodbuja motivacijo ob hkratnem zmanjševanju nenamernih moralnih posledic in da vsi skupaj pridobivajo predloge za izboljšanje motivacije zaposlenih na etičen način. Dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje, so kodeksi ravnanja, prisotnost sankcij, slaba vest, občutek krivde itd. Pričakovana krivda in kazen sta ključni negativni posledici, povezani z neetičnim ravnanjem. Čeprav je skoraj nemogoče zaznati in ustrezno sankcionirati vsako neetično dejanje, bo spodbujanje zaposlenih, da se bolj zavedajo svojih moralnih čustev (zlasti krivda) podprlo izbiro etičnih odločitev.

Krivda je samozavestno čustvo, ki se pojavi, ko ljudje verjamejo, da niso izpolnili moralnih standardov, zlasti kot posledica medosebnih prestopkov. Krivda je zelo averzivna in močno vpliva na naše vedenje ter zmanjšuje privlačnost dejanj, ki spodbujajo krivdo. Občutek krivde sproži tudi spravno vedenje, ki pomaga nadomestiti medosebne prestopke in tako ohrani družbeno integriteto. Krivda je že dolgo priznana kot podpora družbeni ureditvi in je

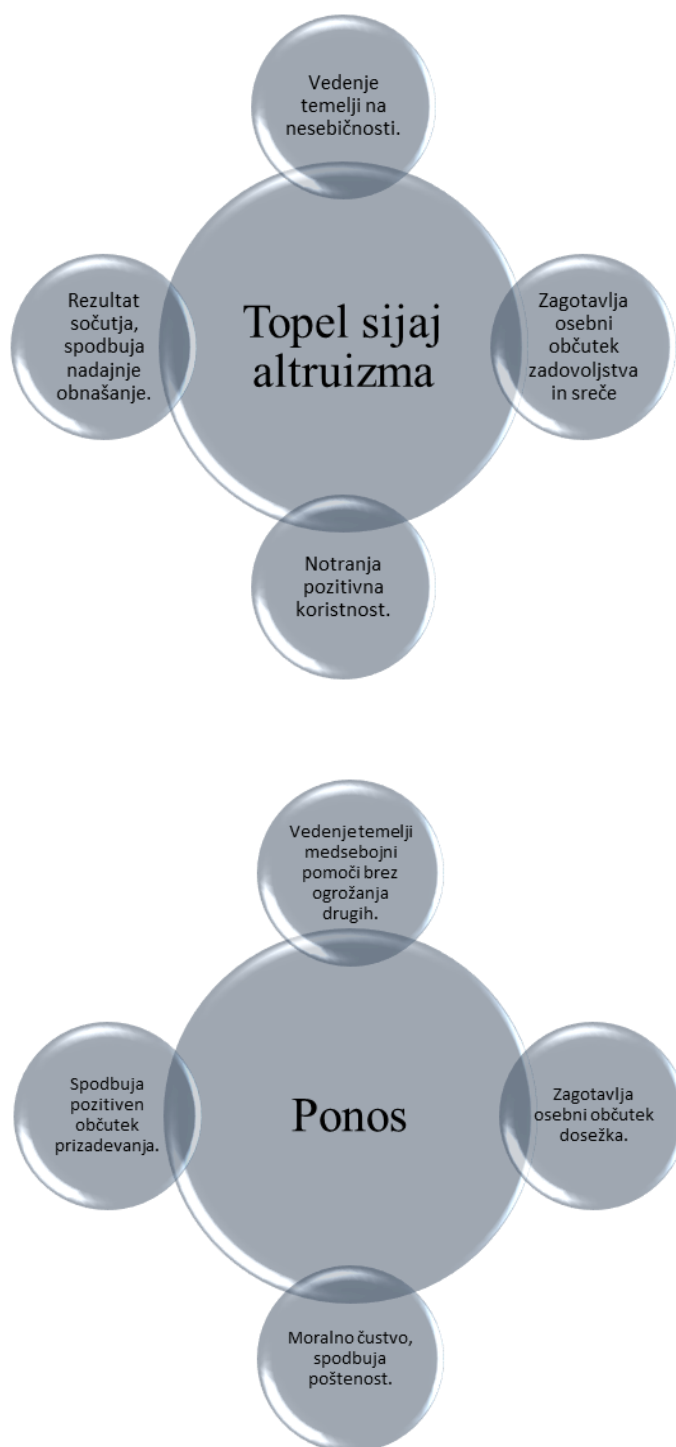
klasificirana kot moralno čustvo, saj so občutki krivde povezani z intuitivnim občutkom, da je nekaj etično narobe. Gre za odražanje svojih lastnih notranjih stroškov, ki so povezani s kršitvijo moralne norme ali pravila. Čeprav neetično vedenje lahko vodi do željenih rezultatov, je občutek krivde tako močen in averziven, da se bo posameznik raje odločil za etično vedenje in s tem tudi za nedoseganje določenih ciljev (Hirsh, Lu & Galinsky, 2018).

Kazen pa po drugi strani predstavlja zunanje stroške, ki nastanejo kot možna posledica neetičnega poslovanja in se kaže v možnosti kaznovanja na različne načine. Gre za uporabo averzivnega dražljaja in odstranitev pohlepa po določenem dejanju. Predvidena kazen služi kot opozorilo o zunanjih stroških prestopka. Ljudje, ki so manj občutljivi na negativne posledice svojih dejanj, se bodo bolj verjetno kljub vsemu odločili za neetično vedenje. Kazen igra pomembno vlogo tudi pri urejanju etičnega vedenja znotraj organizacij. Grožnja kaznovanja predstavlja močan socialni mehanizem za nadzor, pri čemer vodstvo selektivno kaznuje zaposlene z namenom ohranjanja željenih oblik družbenega vedenja. Etični prekrški, ki ostanejo nekaznovani, se bodo verjetneje še naprej pojavljali, saj ljudje ne občutijo nobenih posledic in stroškov za njihovo odločanje in vedenje. Zunanje sankcije lahko sprožijo tudi občutek sramu in je izoblikovan zaradi njegovega javnega značaja. Medtem ko krivda odraža občutek, da človek ni izpolnil osebnih standardov, sram odraža družbeno priznanje te napake (Hirsh, Lu & Galinsky, 2018).

Potrebno pa je poudariti tudi posledice etičnega ravnanja, ki odražajo notranjo vrednost in tako po navadi tovrstna dejanja delujejo bolj privlačna pri sprejemanju etičnih odločitev. V ospredje bi postavili dva pozitivna občutka koristnosti etičnega ravnanja, in sicer altruizem s toplim sijajem pri pomoči drugim in ponos pri uspešnem opravljanju težke naloge in cilja. Oba občutka sta predstavljena na sliki 7. Še toliko bolj je verjetno, da se pojavijo ti občutki, če naša dejanja ustrezajo predpisom moralnih norm, ki poudarjajo pomen pomaganja drugim (Hirsh, Lu & Galinsky, 2018).

Spodbuda za neetično vedenje posameznikov temelji na prepričanju, da bodo zelo učinkoviti pri doseganju svojih cenjenih ciljev. Če odmislimo vse posledice etičnega in neetičnega vedenja, je edina privlačnost neetičnega vedenja, da omogoča lažjo pot do željenega izida, cilja in nagrade. Sama organizacija mora poskrbeti za to, da posamezniki ne bodo motivirani za neprimerno vedenje. Praktični primer je odprtje trgovine s pohištvom, kjer imajo prodajniki cilj prodati čim več. Če se prodajniki zavedajo, da lahko zaradi neetičnih prodajnih taktik dosežejo večjo verjetnost uspeha, bodo po večinoma tako taktiko tudi izpeljali. Posameznik lahko z laganjem o kakovosti posameznega pohištva pripelje do bolj uspešne prodaje, zato je tak pristop bolj privlačen kot etični. Je pa vsekakor odvisno tudi od posameznika in njegovega kasnejšega občutka krivde (Hirsh, Lu & Galinsky, 2018).

Slika 7: Topel sijaj altruizma in ponos



Prيرهjeno po Hirsh, Lu & Galinsky (2018, str. 7).

Obstoječe raziskave (Hirsh, Lu & Galinsky, 2018) kažejo, da dejavniki, ki povečujejo motivacijo, povečujejo tudi neetično vedenje. Na primer časovni pritisk vsekakor spodbuja osredotočenost naloge, motivacijo in produktivnost, hkrati pa predstavlja tveganje za etično odločanje. Podobni učinki so opaženi v rivalskih situacijah, ki vključujejo močno

konkurenco med deležniki. Čeprav konkurenca spodbudi večjo motivacijo in željo po uspehu, prav zaradi te močne želje poveča neetično vedenje in uporabo neetičnih pogajanj ter taktik. Ljudje se ukvarjajo le z dejanji, ki bodo privedli do željenega cilja, ne glede na to, ali so etična ali ne. Kljub določenim moralnim pravilom znotraj organizacije je zahtevana visoka stopnja samokontrole, da prepreči kršenje pravil.

## **1.5 Morala ali dobiček**

Organizacije, ki razmišljajo v smeri ekološkega podjetja, si prizadevajo uskladiti dva pomembna cilja, sposobnost ohraniti okolju prijazno podjetje in hkrati imeti donosno poslovanje. Ta dva cilja velikokrat nista usklajena in lahko ustvarita dilemo, saj lahko doseganje okoljske trajnosti do neke mere ogroža donosnost poslovanja. Na podlagi izvedene študije osmih organizacij na Kitajskem je bilo ugotovljeno, da kadar podjetja menijo, da so kratkoročne naložbe in dolgoročne koristi primerna strategija, sta zgornja dva cilja lahko medsebojno usklajena (Yang, Li & Kang, 2020).

Dva konkurenčna cilja za države, mesta in organizacije sta ohranjanje gospodarske rasti in zmanjševanje osnaževanja okolja. Veliko vlogo igra informacijska tehnologija, saj predstavlja glavno gonilo hitrega poslovnega napredka in razvoja družbe. Razvoj informacijskih sistemov omogoča podporo poslovnim operacijam in donosnost posla. Začelo se je razmišljanje o razvoju tako imenovane zelene informacijske tehnologije, ki je opredeljena kot načrtovanje, proizvodnja, delovanje informacijske in komunikacijske tehnologije, ki bo omogočila izdelavo izdelkov in opravljanje storitev na način, ki ni škodljiv za okolje. Nekateri zagovorniki zelene informacijske tehnologije trdijo, da lahko inovacije in prakse zelene tehnologije prispevajo h konkurenčnosti organizacije in omogočijo izvedbo družbene odgovornosti s spodbujanjem trajnostnega življenja v delovnem okolju. Pomisleki so pojavijo z nepredvidljivimi finančnimi donosi, motnjami obstoječih sistemov, zapletenostjo izvajanja zelenih programov, s pomanjkanjem strokovnega znanja in z nepredvidljivim povpraševanjem po trgu, ali potrošniki res raje uporabljajo zelene informacijske procese. Poleg tega lahko začetki uvedbe zelene tehnologije zahtevajo visoke stroške, posledično pa to privede do kratkoročnega poslabšanja uspešnosti poslovanja, ki ne odraža neposrednih ekonomskih koristi. Tu se pojavijo težave in pomisleki, saj imajo organizacije različne notranje in zunanje gonilnike in cilje (Yang, Li & Kang, 2020).

Raziskovalci pravijo, da lahko z izvajanjem zelene informacijske tehnologije dosežemo tako ekonomske kot tudi okoljske cilje na organizacijski ravni. Z izvajanjem zelene informacijske tehnologije lahko podjetje zniža stroške in doseže tudi druge gospodarske koristi, s tem pa pomaga doseči poslovni cilj ustvarjanja dobička. Z vidika ekološke učinkovitosti so bistveni trije ekološki cilji, ki predstavljajo organizacijam veliko dilemo pri njihovem usklajevanju in so predstavljeni na sliki 8 (Yang, Li & Kang, 2020).

Slika 8: Trije ekološki cilji



Prirejeno po Yang, Li & Kang (2020, str. 4).

Na podlagi izvedene študije na osmih podjetjih na Kitajskem (Yang, Li & Kang, 2020) je bilo ugotovljeno, da organizacije ne morejo vedno uspešno uskladiti dilemo med družbeno odgovornostjo in donosnostjo podjetja. V nekaterih primerih so podjetja s strani vladnih predpisov prisiljena doseči družbeno odgovornost, torej je pritisk razlog za prisilno usklajevanje dileme. Druga podjetja pa zavestno in po lastni volji izvajajo poslovanje na način, ki je družbeno odgovoren. Pri nekaterih podjetjih je glavno gonilo poslovanja družbena odgovornost, ki ni vedno skladna z donosnostjo poslovanja, saj ni vidnega zmanjšanja stroškov in povečanega povpraševanja. Sklepamo lahko, da so gonilni dejavniki odvisni tudi od panoge podjetij. Telekomunikacijska podjetja stremijo k zeleni informacijski tehnologiji, podjetja v državni lasti pa imajo velik vladni pritisk. Sprava je dosežena, če so poleg moralnih gonilnikov prisotni tudi gospodarski, saj mora organizacija za svoje preživetje upoštevati tudi poslovni dobiček. Bistveno je, da podjetje poišče ustrezno ravnovesje med moralno in dobičkom, saj se vsi zavedamo, da podjetje ne more preživeti brez ustvarjanja določene višine dobička. Pomembno pa je, kakšen pogled ima podjetje na posamezen cilj in katerega si vzame kot prioritetnega in k njemu stremi tudi, če ni vedno dosežena željena višina drugega cilja. Mora biti pa s tem skladno tudi mišljenje vodstva in lastnikov, saj v nasprotnem primeru prihaja do trenj. Podjetja se morajo prilagoditi svojim institucionalnim okoljem, da pridobijo legitimnost in preživijo, četudi ta prilagoditev škoduje uspešnosti podjetja (Taysir & Pazarcik, 2013). Podjetja bi si morala prizadevati za



ustvarjanje dobička, hkrati pa tudi za ravnovesje med dobičkom in odgovornostjo (Kaceti, 2014).

## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Razumevanje organizacijske kulture povečuje možnosti za učinkovit razvoj upravljanja sistema. Razvijajo se pod različnimi pogoji in ta zgodovina ustvarja edinstven slog in osebnost. Vsako podjetje potrebuje svoje različne pristope, ki jih je potrebno uporabiti pri uvajanju in vzdrževanju njihove kulture. Organizacija, bodisi javna ali zasebna, velika ali majhna, se nenehno prilagaja svojemu okolju, da ustreza notranjim in zunanjim pritiskom in zahtevam. Razumeti kulturo organizacije in opredeliti način upravljanja v okolju stalnih sprememb je prvi korak. Da bi ohranili odpornost kulture, mora biti notranje delovanje podjetja usklajeno s tem, kako organizacija rešuje probleme, sprejema odločitve in podpira notranje ter zunanje odnose (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

Znanstveniki priznavajo sodelovanje in konkurenčnost med funkcionalnimi enotami kot pomembnim dejavnikom za učenje in uspešnost podjetja. Organizacijske kulturne dimenzije neposredno povečujejo medsebojno delovanje in sodelovanje. Poleg tega sta močne družbene vrednote individualizma in izogibanje negotovosti pomembna dejavnika, ki zmanjšujeta možnost oslabljenega odnosa med organizacijsko kulturo in medfunkcionalnim sodelovanjem. Organizacijska kultura predstavlja strateško kulturne mehanizme, ki imajo močen vpliv na sodelovanje znotraj podjetja (Knein, Greven, Bendig & Brettel, 2020).

Znanstveniki se strinjajo, da ima poleg vrednot organizacijske kulture velik vpliv na vedenje posameznikov znotraj organizacije tudi nacionalna kultura, ki sodeluje pri spodbujanju sodelovanja in konkurenčnosti. Medtem ko organizacijska kultura opisuje vrednote in norme na organizacijski ravni, je nacionalna kultura usklajena z družbenimi vrednotami. Kljub različnim konceptom avtorji navajajo, da upoštevanje medsebojnega vplivanja obeh kulturnih konceptov daje popolnejši prikaz dejavnikov, ki vplivajo na interes organizacijskega vedenja. Zlasti organizacijska kultura bo verjetno usmerjala odločitve k vedenju posameznika znotraj organizacije, medtem ko družbene vrednote predstavljajo okoljske mejne pogoje pri povezavi med organizacijsko kulturo in strateškimi rezultati. Vzajemno delovanje organizacijske in nacionalne kulture spodbuja učinkovite metode upravljanja in povečanje delovne motivacije. Zato je ključnega pomena, da so vrednote organizacijske in nacionalne kulture medsebojno usklajene. Organizacijska kultura je lahko pomembna za podjetja, ki sodelujejo v kooperativnih odnosih. Ker vemo, da vrednote organizacijske kulture vplivajo na odnos in vedenje posameznikov v organizacijah, lahko trdimo, da organizacijska kultura vodi do sodelovalnih in konkurenčnih vzorcev, ki pa lahko vplivajo na raven sodelovanja znotraj podjetja (Knein, Greven, Bendig & Brettel, 2020).

Organizacije so v preteklosti delovale v bolj stabilnem okolju, kjer so bili zunanji pritiski relativno manjši in trg bolj predvidljiv. Spreminjanje tržnih razmer zaznamuje scenarij v

21.stoletju, prav tako pa se je začela organizacijska kultura radikalno spreminjati. Prišlo je do prestrukturiranja, izravnavanja, zmanjšanja velikosti, prilagoditve velikosti in iskanja svetovne konkurenčnosti, lahko bi rekli, da so pritiski okolja postajali vedno večji. V nemirnem okolje se morajo menedžerji soočiti s pospešenimi spremembami v dobi inovativne in informacijske tehnologije. Eden izmed ključev preživetja je, da si organizacija zamisli, odkrije in oblikuje primerno organizacijsko kulturo. Pomembno je tudi, da so v podjetju zaposleni ljudje z zahtevanimi veščinami, da so utečeni različni procesi in sistemi, ki so konkurenčni, da ima podjetje tehnologijo svetovnega razreda, da se razvija ustrezne programe usposabljanja in razvoja ter uporablja strategije razvoja organizacije, da bo le-ta konkurenčna v svetu ter da bodo izpolnjene družbene obveznosti družbe (Kondalkar, 2009).

## **2.1 Opredelitev organizacijske kulture**

Swaroopo in Chandrasekhar (2019) pravita, da organizacijska kultura predstavlja kolektivne vrednote, prepričanja in načela članov organizacije. Vključuje vizijo organizacije, vrednote, norme, sisteme, simbole, merila, predpostavke, okolje, prepričanja in navade. Po poslovnem slovarju organizacijska kultura zajema vrednote in vedenja, ki prispevajo k edinstvenemu socialnemu in psihološkemu okolju organizacije. Zaposleni bi rekli »To smo mi.«

Kultura je opredeljena kot dinamičen pojav, ki nas obkroža ves čas, ki ga nenehno uprizarjamo in ustvarjamo v interakciji z drugimi, hkrati pa gre za niz struktur, rutin, pravil in norm, ki vodijo in omejujejo vedenje. Razumevanje kulture je nujno potrebno za uspešno delovanje podjetja in sodelovanje zaposlenih. Tako si organizacija pridobi prednost, saj ve, kako spremeniti in prilagoditi svoje poslovanje in delovanje (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019). Kultura je obravnavana kot koncept, ki je zakoreninjen v zgodovini, je zapleten in se ga držijo ter ga upoštevajo vsi udeleženci (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020).

Kulturo na splošno lahko analiziramo na več različnih ravneh, pri čemer izraz »raven« pomeni stopnjo vidnosti kulturnega pojava za vas kot udeleženca ali opazovalca. Te ravni segajo od zelo oprijemljivih, očitnih manifestacij, ki jih lahko vidimo in občutimo, do globoko vgrajenih, nezavednih, osnovnih predpostavk, ki jih opredeljujemo kot bistvo kulture. Med temi plastmi so različna zavzeta prepričanja, vrednote, norme in pravila, ki jo pripadniki kulture uporabljajo kot način prikazovanja kulture sebi in drugim. Kultura predstavlja skupne vrednote, prepričanja in norme, ki vplivajo na miselnost in vedenje v celotni organizaciji (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020).

Kulturo lahko štejemo za tisto, kar ločuje eno skupino od drugih. Gre za prepričanje organizacije, njene vrednote in stališča, v celotnem procesu dela pa vodi varnostne standarde. Ljudje znotraj nje uporabljajo podoben jezik in združujejo prevladujoče skupne attribute, vrednote in prepričanja. Kultura je globoko zakoreninjena in je potrebno natančno razumeti osnovne predpostavke (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020). Bate (2014) opisuje

organizacijsko kulturo kot vedenje podjetja, njegov slog, filozofijo, duh, značaj ali celo religijo. Kot njene komponente opredeljuje resnično ponotranjene družbene konstrukte. Warrick (2017) pravi, da organizacijska kultura v praksi predstavlja okolje, v katerem ljudje delajo, in ima velik vpliv na njihovo razmišljanje, delovanje in delovne izkušnje.

Organizacijska kultura je vzorec osnovnih predpostavk, ki jih je določena skupina izumila, odkrila ali razvila v času učenja spoprijemanja s svojimi težavami ter z zunanjo in notranjo prilagoditvijo integracije. Te predpostavke so delovale dovolj dobro, da so jih zaposleni ponotranjili in jih zaznali kot pravičen način zaznavanja, razmišljanja in občutja v zvezi z vsemi nastalimi težavami znotraj organizacije. Bolj ko zaposleni čutijo, da pripadajo kulturi in se z njo poistovetijo, močnejša je ta organizacijska kultura (Allison, 2018). Kulture se lahko razlikujejo znotraj in med organizacijami. Lahko izluščijo najboljše v ljudeh in ustvarijo odlično okolje za ljudi, ali pa prinesejo najslabše pri ljudeh in ustvarjajo disfunkcionalno okolje, napolnjeno s stresom in z napetostjo (Warrick, 2017).

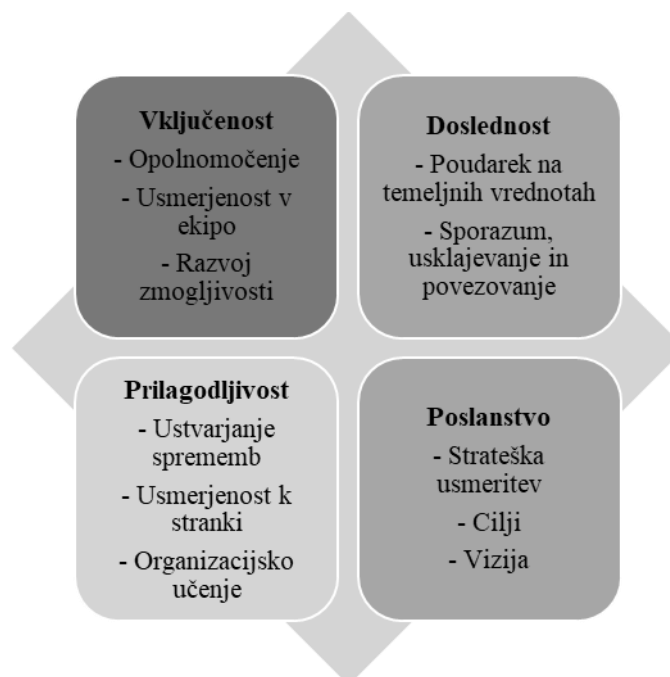
Razumevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razvoj učinkovitega sistema za sporazumevanje. Gre za osnovne komponente, vrednote, norme, prepričanja in prakse, ki skupaj delujejo kot orožje za ohranjanje kulture podjetja, lahko pa postanejo ovire za izboljšanje te kulture. Vsakodnevne povratne informacije zaposlenih in vodstva krepijo pozitivne predpostavke o varnosti in se tako vgradijo v tkivo organizacije. Sistemi in procesi v organizaciji morajo ustrezati organizacijski kulturi, hkrati pa mora biti organizacija odprta za morebitne spremembe, posledično se njen sistem lahko razvija in prilagaja novi kulturi. Tako kot je osebnost ljudi unikatna, je tudi kultur nešteto, za katere pa ni nujno, da bodo ustrezale vsem prisotnim, saj smo tudi ljudje zelo različni. Organizacijska kultura se nanaša na osnovne vrednote, norme, prepričanja in prakse, ki so značilne za delovanje posameznika v instituciji. Na najosnovnejši ravni organizacijska kultura opredeljuje predpostavke, ki jih zaposleni sprejemajo, ko izvajajo svoje delo. Kultura organizacije je močna sila, ki vztraja pri reorganizacijah in odhodu ključnega osebja (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

Kultura je bila identificirana tudi z več organizacijskimi rezultati. Prvič, podjetja, ki imajo vzpostavljeno kulturo, ki zaposlene navdihuje, je večja verjetnost preživetja inovacij, prilagoditev in sprememb. Drugič, kultura je močno povezana tudi z organizacijsko učinkovitostjo, namreč bolj kot ljudje verjamejo v njihovo kulturo, večje je zadovoljstvo pri delu. H kulturi prispeva tudi okolje, v katerem podjetje deluje. Kultura predstavlja produkt prilagajanja težavam iz okolja, je zelo prožna, spremenljiva in se nenehno razvija in prilagaja notranjim in zunanjim dejavnikom. Bolj kot je turbolentno okolje, bolj je burna kultura in obratno. Bolj kot je organizacijska kultura prilagodljiva in inovativna, večja je konkurenčna prednost podjetja. Kulturo opredeljujejo tudi uspehi in neuspehi organizacije. Notranjost kulture oblikujejo strategije in medosebni odnosi, po drugi strani pa izhajajo iz strukture, sistemov in spretnosti zaposlenih (Allison, 2018).

Tudi jezikovno področje znotraj kulture je zelo pomembno za celovito delovanje. Vsi člani morajo poiskati skupen jezik, da lahko dosežejo dobro komunikacijo in s tem reševanje vseh težav in konfliktov. Organizacije ustvarijo svoj jezik, na katerega vplivajo organizacijske norme, okolje in tržni dejavniki. Jezik je v kulturi osrednjega pomena in določa, kako se posamezni člani med seboj pogajajo, sporazumevajo in spoštujejo. Jezik tako postane osrednji del preučevanja kulture. Če je znotraj podjetja ustvarjen negativen jezik, bo tudi v ozračju negativna klima ter nefunkcionalna kultura (Allison, 2018). Kondalkar (2009) prikaže organizacijsko kulturo kot skupni odnos in dojemanje v organizaciji, ki temelji na nizu temeljnih norm in vrednot ter članom pomaga razumeti organizacijo.

Obstajajo štiri glavne lastnosti, na podlagi katerih se lahko izmeri oziroma opredeli organizacijsko kulturo. Te lastnosti so opredeljene kot vključenost, doslednost, prilagodljivost in poslanstvo ter zagotavljajo njihov najboljši opis. Pomembno je omeniti, da gre za kulturne lastnosti in ne za kulturne skupine. Vključenost opolnomoči posameznike, vključno z razvojem ter omogoča prispevek teh posameznikov v podjetju. Doslednost opisuje, da mora biti kultura dosledna v odzivu na iste dražljaje. Prilagodljivost poudarja organizacijsko učenje z namenom izboljšave. Poslanstvo predstavlja močan občutek namena in usmerjenosti, ki je podprto z organizacijskimi cilji. Na sliki 9 so opisane te štiri glavne lastnosti in njihove značilnosti (Allison, 2018).

*Slika 9: Štiri glavne lastnosti kulture ter značilnosti*



*Prيرهeno po Allison (2018).*

## 2.2 Ravni organizacijske kulture

Razumevanje, kaj predstavlja organizacijsko kulturo, ponuja temeljni pristop k pregledu kulture. Kultura je opisana kot tri osnovne ravni, in sicer artefakti (opažanja), zavzete vrednote in temeljne predpostavke oziroma neizgovorjena pravila, ki so predstavljena v nadaljevanju (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019). Obstaja vidna raven, ki jo je mogoče opazovati (obleka, postavitve pisarne, tehnologija, slog vodenja itd.), in nevidna raven (vrednote, temeljne predpostavke, globoka prepričanja, vedenje itd.).

### 2.2.1 Artefakti

Prvo raven predstavljajo artefakti, vidne organizacijske strukture in procesi. To so oprijemljive stvari, ki jih vidimo v objektu ali okolju organizacije. Na primer v gospodinjstvu so to urejenost delovnih površin, videz opreme in njeno vzdrževanje. Artefakti kažejo na naravo in slog organizacijske kulture. Na primer pri prehodu skozi pisarno podjetja so v vsako kabino namestili dva zaposlena, ki sta si delila telefon. Kaj bi domnevali o naravi vodstva? Le-to ni videlo potrebe po oblikovanju učinkovitega in prijetnega delovnega okolja za svoje zaposlene (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

Gre za simbole kulture v fizičnem in socialnem delovnem okolju. So najbolj vidni in najbolj dostopni ter vključujejo organizacijske junake. Ker kultura izhaja iz najvišjega vodstva, ti voditelji postanejo vzor, zaposleni pa bi radi posnemali njihovo vedenje, delovno etiko in predstavljali obraz podjetja. Kulturni simboli so predmet, dejanje ali dogodek, ki služi za prenos kulturnega pomena. Primeri so korporativna uniforma, kravata, gumbi. Nekateri materialni artefakti so rezervno parkirišče, klimatizirana pisarna, luksuzni avtomobili, ti s seboj nosijo vrednostni sistem, ki prevladuje v organizaciji (Kondalkar, 2009).

### 2.2.2 Zavzete vrednote

Druga stopnja kulture vključuje zavzete vrednote, sestavljene iz vsebine različnih strategij, ciljev in jedra filozofije, ki jih vodstvo uporablja za vodenje organizacije. Gre za to, kaj organizacija pravi o sebi. Vrednote se lahko izrazijo v obliki varnostnih sloganov, izjav o poslanstvu in različnih sporočil v zvezi z varnostjo in vrednostjo zaposlenih (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019). To raven kulture predstavljajo dve vrsti vrednot, in sicer terminalne, ki odražajo končno stanje obstoja, in instrumentalne, ki so sredstva za doseganje končnih vrednot. Skupna vrednost je v samem središču kulture. Pomaga spremeniti rutinske dejavnosti v dragocena, pomembna dejanja in povezuje korporacijo s pomembno vrednostjo družbe, kar lahko predstavlja zelo izrazit vir konkurenčne prednosti. Zaposlenim je pomembno zaupati in priznati dobro delo, ki ga opravijo, da bodo tudi drugi delavci motivirani za delo. Vrednote morajo biti povezane z delom, na primer človek bi moral čutiti, da proizvaja dežnik, ki ohranja zdravje družbe. Ne dela le za materialno korist, ampak za dobro družbe. Organizacije bi zato morale razviti prevladujoč in koherenten nabor skupnih

vrednot, tako da se posameznik vede postopoma v skladu z organizacijsko filozofijo (Kondalkar, 2009).

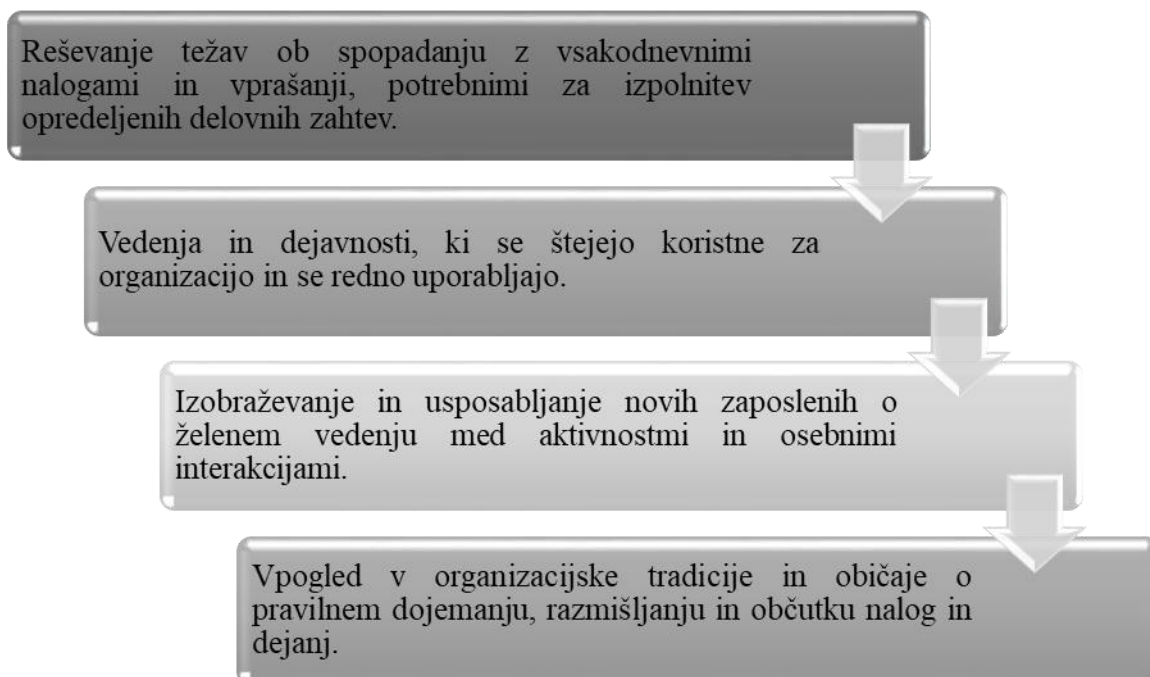
### 2.2.3 Predpostavke in neizgovorjena pravila

Tretja raven kulture je nevidna, vendar jo je treba obravnavati, če želi organizacija razvijati kulturo. Gre za osnovne norme in neizrečena pravila, ki jih vodstvo in zaposleni upoštevajo v organizaciji. Ta nevidna raven je lahko v nasprotju z zavzetimi vrednotami. Z opazovanjem artefaktov in pregledom, kako dobro so izražene zavzete vrednote, lahko sledijo osnovnim prepričanjem in vrednotam, ki vodijo organizacijo. Vrednotenje ni lahka naloga. Organizacija se lahko zavzema za varnost kot vrednoto, vendar je prisotno osnovno prepričanje, da varnost niti ni glavna prednostna naloga (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

## 2.3 Elementi organizacijske kulture

Najosnovnejši in bistveni element kulture predstavljajo nič drugega kot vrednote. So temelj uspeha in kulture organizacije. Najpomembnejša stvar, ki jo mora imeti organizacija so vrednote, saj so tisto, kar prinaša produktivnost in odličnost (Swaroop & Chandrasekhar, 2019). Nekateri avtorji opredeljujejo vrednote kot enega temeljnih stebrov, na katerih sloni organizacijska kultura (Allison, 2018).

*Slika 10: Sestavine organizacijske kulture*



*Prirejeno po Roughton, Crutchfield & Waite (2019).*

Kulturo lahko opredelimo kot osnovne predpostavke o tem, kako stvari delujejo, zaznane vrednote organizacije, v kaj zaposleni verjamejo, kako naj ravnajo in se vedejo ter opravljajo svoje delo. Vse to se poveže v glavne sestavine, ki so predstavljene in povzete na sliki 10. Zaradi krize in ekstremnih zunanjih pritiskov je organizacija prisiljena spreminjati svojo kulturo in s tem tudi sestavine (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

## 2.4 Tipologije organizacijskih kultur

Pri določanju narave organizacijske kulture je potrebno oceniti vsak vidik kulture, saj se le tako lahko določi značilnosti organizacije ter medsebojne povezave. S to ugotovitvijo se izboljša potencial za oblikovanje kulture ter skrajša potrebni časovni okvir za spremembe. Tudi poznavanje vrste vodstvenega sloga je pomembno, saj daje vpogled, kako pristopiti k vodstvu in delati z njimi. V tabeli 6 so predstavljene nekatere vrste kultur različnih avtorjev. Sklepamo lahko, da imajo slogi vsakega od teh avtorjev podobne značilnosti in podpirajo splošno temo. Po razumevanju vrste kulture je sistem varnega upravljanja zasnovan tako, da ustreza določeni kulturi. Na primer razvoj zaposlenega na participativni pristop ima manj možnosti za uspeh, če je kultura vodenja avtoritarna (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

*Tabela 8: Vrste kultur*

<b>Seidman in Clinton, 2011</b>	<b>Westrum, 2004</b>	<b>Craig, 1978</b>	<b>Likert, 2018</b>
Anarhija in brez zakona	Močno usmerjen	Avtoritarna / izkoriščevalska	Izkoriščevalski / avtoritarni
Slepa poslušnost	Usmerjeno k pravilom	Avtoritarna / dobrohotna	Dobrotljiv / avtoritaren
Obveščeno strinjanje	Uspešno usmerjen	Posvetovalni	Posvetovalni
Samoupravljanje		Sodelujoči	Sodelujoči

*Prirejeno po Roughton, Crutchfield & Waite (2019).*

Upoštevati je potrebno še dva vidika kulture. Prvič, težko je pričakovati, da ljudje iz različnih kultur razmišljajo in se vedejo na podoben način. Tako se tudi organizacijska kultura razlikuje od podjetja do podjetja in od oddelka do oddelka ter lahko prihaja do zapletov z mednarodnimi podjetji. Mednarodno razumevanje raznolikih kultur je bistvenega pomena, saj razlike v tradiciji, jeziku in navadah vplivajo na zaznavanje vodstva in organizacije. Drugič, različna področja znotraj organizacije imajo svoje kulture (različne vrste osebnosti, ego, zaznana prepričanja, slog komunikacije, raven zaupanja, statusa) (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

Vedenje posameznikov je močno odvisno od tega, kako se poslovodstvo zaveže za dokazovanje vrednot in upoštevanje pravil. Obstaja več različnih pristopov vodstva, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in posledično na kulturo podjetja. V tabeli 7 je predstavljenih pet različnih vrst organizacijskih kultur, za katere je značilno določeno vedenje, ter njihove glavne značilnosti. Avtorski voditelji dajejo navodila glede zagotavljanja varnosti direktiv in zagotavljajo povratne informacije o morebitni neskladnosti. Ravno tako vedenje organizaciji omogoča izpolnjevanje standardov in prepoznavanje napak v svojem sistemu. Pri birokratskih voditeljih je ključna hierarhija, zato tu vsak zaposleni sam od sebe izpolnjuje zahteve in je manjša potreba po nadzornikih za upoštevanje pravil. Nasprotno pa se zadržni voditelji zanašajo na izvrševanje nadzornikov, da vsi zaposleni sodelujejo pri doseganju standardov. V organizacijah, kjer prevladuje tehnokratska organizacijska kultura, je bistvena usmerjenost v rezultate, posledično pa se lahko spregledajo napake v sistemu. Vedenje voditeljev klanstva se razlikuje od dneva do dneva, poleg tega pa ni povezano s skladnostjo. Avtorji trdijo, da je pri avtorski in birokratski kulturni vrsti zaradi močnega pristopa vidna visoka stopnja skladnosti, pri ostalih treh pa je ravno nasprotno. Raziskave so pokazale, da je ob pozitivni varnostni kulturi zaposlenih izboljšano vedenje skladnosti. Bistveno je, da so nadzorniki dosledni pri upoštevanju pravil, saj se v nasprotnem primeru zaposleni hitro vrnejo k starim navadam (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020).

*Tabela 9: Vrste organizacijskih kultur in njihove glavne značilnosti*

<b>VRSTA KULTURE</b>	<b>OPIS VEDENJA</b>
<b>Avtorska</b>	Neposredni vodja/nadrejeni je vir navodil za zaposlene.
<b>Birokratska</b>	Vsak zaposleni sledi standardom, ki so jih postavili najvišji birokratski voditelji.
<b>Zadruga</b>	Vsi zaposleni sodelujejo s ciljem, da vsi dosežejo rezultate.
<b>Tehnokratska</b>	Zaposleni so osredotočeni na rezultate, saj se tako med seboj primerjajo.
<b>Klansko pokroviteljska</b>	Določeni dve skupini, ena, ki je prevladujoča »v skupini« ter druga, ki poskuša biti v skupini »zunaj skupine«.

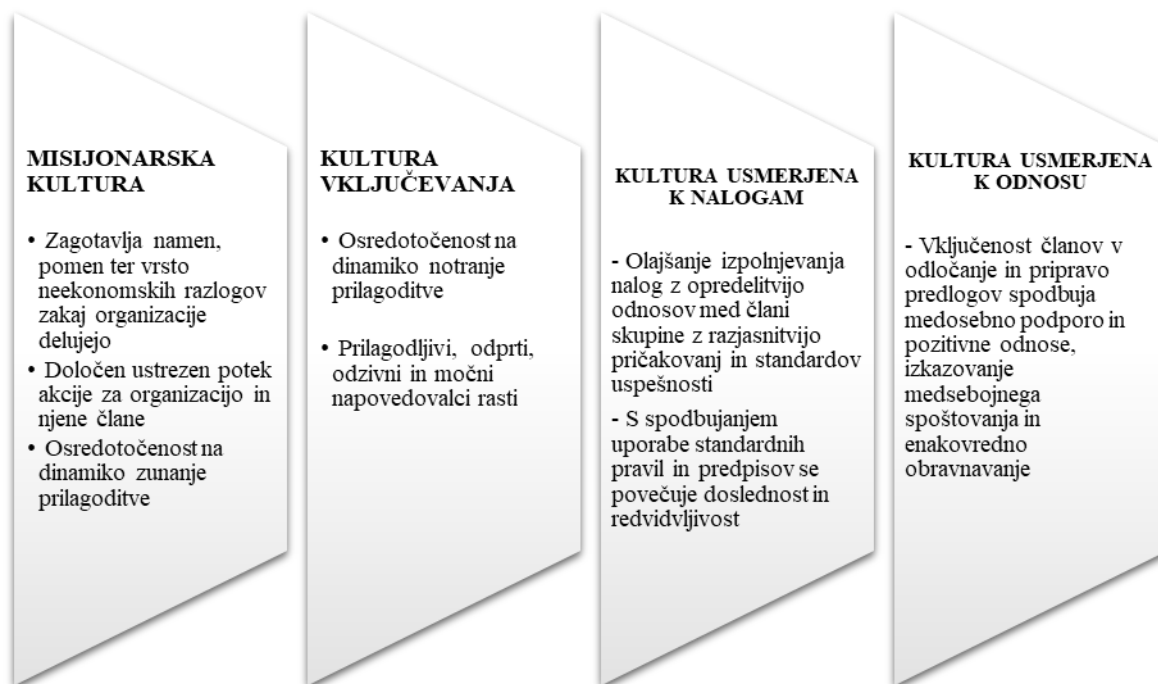
*Prerejeno po Sharman, Wallace & Jespersen (2020).*

Nekateri avtorji poročajo, da bodo novi zaposleni običajno sprejeli prevladujoče vedenje drugih, to pa ima lahko pozitiven ali negativen učinek, odvisno od vrste kulture, ki prevladuje znotraj organizacije. To kaže na to, da je za podjetje zelo pomembno prepoznati vedenje vsakega posameznika, njihovo razumevanje in odnos. Poleg vrst kultur, ki so jih



ugotovili avtorji, so na sliki 11 prikazane vedenjske lastnosti za različne vrste organizacijskih kultur. Vpletenost in prisotnost kulture ima za organizacijo pozitiven vpliv, saj se tako ustvarja in razvija sposobnost celotne ekipe. V vsaki tipologiji kulture so prisotne vrednote, usmerjene v naloge ali pa odnose. V razmerju do kulture posamezniki vplivajo na svoje kolege, saj s skupinskim delom ustvarjajo ideje, sprejemajo odločitve in dobro komunicirajo med seboj (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020).

*Slika 11: Vrste organizacijskih kultur in opis vedenja*



*Prirejeno po Sharman, Wallace & Jespersen (2020).*

Warrick (2017) je kulturo razdelil na močno in šibko. Izraz močna kultura opisuje kulture, ki imajo pomemben vpliv na vedenje zaposlenih. V močnih kulturah obstaja jasno razumevanje kulturnih vrednot in norm. Izraz šibka kultura pa se uporablja za kulture, kjer vrednote in norme niso dobro opredeljene in vlada zmeda. V takih kulturah je težko delati, saj so pričakovanja nejasna in vseskozi je v praksi malo doslednosti v organizaciji. Močne kulture so na splošno povezane z veliko večjo zmogljivostjo kot šibke. Do problema pa privede močna, a nezdrava kultura. Poleg opazovanja moči kulture morajo biti vodje pozorni na vrste vedenj in stališč, ki jih poganja kultura, in ali gre za zaželena ali nezaželena vedenja.

## 2.5 Oblikovanje organizacijske kulture

Kultura je že dolgo v središču antropologov, saj želijo razumeti različne skupine po vsem svetu. Vendar pa so organizacijski raziskovalci šele nedavno začeli odkrivati tesne povezave med kulturo, nastajanjem organizacij, vedenjem in stališči ljudi v organizacijah. Kultura je

priznana kot pomemben dejavnik uspeha organizacij, postaja vse bolj pomembna skrb usposobljenih vodij in je zaznana kot kolektivna sposobnost njenih ljudi za ustvarjanje vrednosti. Tako bi lahko podjetje prebralo strategijo konkurenčnega podjetja, pa brez kulture ne bi mogli ustvariti konkurenčno prednost oziroma ustreznih vrednot (Warrick, 2017).

Na oblikovanje kulture vpliva veliko dejavnikov, predvsem pa se v njej odraža vpliv njihovih voditeljev, saj imajo vpliv preko svojih strategij, izkušenj, vrednot, stila vodenja in zgleda. Pomembni so predvsem voditelji na najvišji ravni, saj morajo biti največji zgled ostalim. Potrebno je poudariti, da lahko voditelji ustvarijo tudi negativne in nezdrave kulture. Do tega pride v primeru neučinkovitega vodenja ali pa, ko vodja sprejema slabe odločitve, ki negativno vplivajo na kulturo, jo uničujejo ali poškodujejo. Vodje morajo poznati preteklo in sedanje stanje podjetja ter skupin, ki jih vodijo. Zgodovina bo zagotovila vpogled v tradicije in dinamiko, posledično pa se ohranijo pozitivne stvari ter prepoznajo negativne stvari, ki jih je potrebno spremeniti. Po drugi strani pa imamo notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na kulturo. Notranji dejavniki vključujejo stvari, kot so organizacijske strukture, procesi, sistemi, proračuni, vodilni stili, pa tudi spremembe v vodstvu, ekipi, člani ali druge ključne notranje odločitve. Zunanji dejavniki pa predstavljajo situacije, kot so gospodarska recesija, vladni predpisi, velike tožbe, ki škodijo ugledu, ali nepričakovana katastrofa. Na oblikovanje kultur ima velik vpliv tudi vedenje vseh članov organizacije, saj se ljudje odzivajo na vedenja drugih. Priporočeno je vedenje, ki je cenjeno in nagrajeno, zato tako vedenje služi kot zgled vsem ostalim. Ljudje pa se izogibajo vedenj, ki niso cenjena in so kaznovana. Gre za zelo pomemben dejavnik, saj se tako oblikuje zeleno vedenje znotraj kulture in organizacije. Eden ali več vplivnih članov skupine ima lahko pomemben pozitiven ali negativen vpliv na kulturo celotne skupine. Obstajajo člani skupine, ki iz drugih izvabijo najboljše in prispevajo k pozitivnemu delovnemu okolju, in obstajajo tisti, ki negativno vplivajo na skupine. Zato imajo vodje pomembno nalogo, da so previdni pri izbiri ljudi ter da poskušajo izbrati prave ljudi, ki ustrezajo zelenemu stanju kulture (Warrick, 2017).

Pred oblikovanjem ali spreminjanjem organizacijske kulture je potrebno najprej narediti analizo vrzeli, ki so opisala trenutno organizacijsko kulturo, njene značilnosti ter pozitivne in negativne lastnosti. Potrebno je tudi pridobiti odgovore na ključna vprašanja, ki so predstavljena v spodnji tabeli 8. Analiza vrzeli mora vključevati temeljito razumevanje trenutnega stanja organizacijske kulture in zeleno stanje v prihodnosti. Iz rezultatov analize je mogoče razviti ustrezno strategijo sprememb (Roughton, Crutchfield & Waite, 2019).

*Tabela 10: Ključna vprašanja pri analizi obstoječe organizacijske kulture*

<b>Ključna vprašanja pri analizi obstoječe organizacijske kulture</b>
Kaj organizacija ceni?
Kako se znotraj organizacije določajo prednostne naloge?

se nadaljuje

*Tabela 11: Ključna vprašanja pri analizi obstoječe organizacijske kulture (nad.)*

<b>Ključna vprašanja pri analizi obstoječe organizacijske kulture</b>
Kakšen je status trenutne organizacijske kulture? Zberite čim več informacij o organizaciji, pa tudi dojemanje, učinkovitost in vključevanje dejavnosti, povezanih s kulturo.
Ali se dojemanje in ocenjevanje trenutne kulture ujema z organizacijskim vodstvom?
Ali obstaja razlika med tem, kar verjamejo zaposleni in vodstvo?
Kakšna je naloga varnostnega procesa? Ali razvija, vzdržuje ali izboljšuje kulturo?
Katere strukture in procesi so potrebni za ohranitev varnostne kulture v organizaciji?
Kako se v organizaciji upravlja s kakovostjo, proizvodnjo, financami, človeškimi viri itd.? Ali je varnost urejena?
Kako so zaposleni usposobljeni, izobraženi in usmerjeni v želene norme in vrednote organizacij? Je trening primeren za obseg tveganja in nevarnosti?
Kako se v organizaciji sporočajo in izvajajo varnostne odgovornosti in pričakovana vedenja?
Ali vodstvena ekipa razume, o čem se komunicira, in njegove potencialne posledice?
Ali so nevarnosti in s tem povezano tveganje v organizaciji prenizki?
Ali so v organizaciji jasno definirane vrednote in norme? Jih vodstvo podpira? Se vsi zaposleni lahko poistovetijo z njimi?

*Prirejeno po Roughton, Crutchfield & Waite (2019).*

Po razpravi o vrstah kulture ter njihovem vplivu na vedenje zaposlenih je potrebno razmisliti tudi o tem, kako zaposleni vplivajo na kulturo in pobude za spremembo vedenja. Ključni dejavnik, ki povezuje zaposlene z organizacijo, je predanost. Poznamo trikomponentni model zavezanosti v organizacijah: afektivne, normativne in nadaljevalne zaveze, od katerih lahko zaposleni prikažejo eno ali kombinacijo vrst obveznosti. Afektivne predstavljajo bodočo zavezo in so prikazane tam, kjer zaposleni želijo ostati znotraj podjetja, naloge izpolnjujejo po svojih najboljših zmožnostih in bodo opravljali dodatne naloge za podporo podjetju. V normativnih zavezah se zaposleni udeležujejo dela, saj menijo, da je to del njihovih dolžnosti. Zaposleni, ki kažejo nadaljevalne zaveze, se zavedajo stroškov odhoda iz organizacije in zato še naprej delajo v podjetju, po navadi zaradi finančne koristi. Njim je bistveno, da ostanejo zaposleni v podjetju. Zaposleni z afektivno ali normativno miselnostjo so bolj dovzetni za vedenjske spremembe (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020).

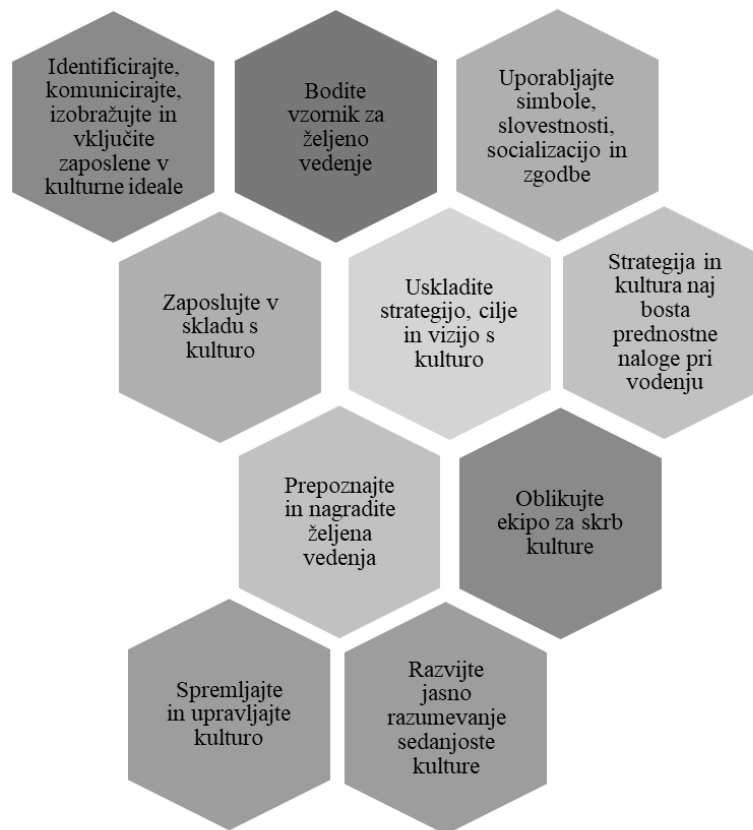
Organizacijska kultura ni prirojena. Potrebno jo je izumiti in kasneje ves čas razvijati ter jo prilagajati glede na različne dejavnike. Zaposlenim omogoča delo v okviru kulture organizacije. Tako notranje kot zunanje okolje ima prevladujočo vlogo pri razvoju kulture

in tako naprej vpliva tudi na demografske dejavnike, zato je po naravi specifična za okolje. Razvidno je, da je kultura neformalne narave in se nanaša na skupni način življenja ter predstavlja vezni faktor. Prispeva k razvoju strokovnosti med zaposlenimi, temeljni kamen pa predstavljajo vrednote. Ko je kultura razvita, s funkcionalnega vidika tako rekoč postane ljudska organizacija, ki spodbuja prevzemanje tveganj med vodstvenim kadrom in ustvarja nove ideje. Spodbuja formalno komunikacijo, ki izboljša produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Izvira iz ustanoviteljev organizacije, ki temelji na sistemu vrednot ter se prenaša navzdol. Pomembno je, da je usklajena s cilji organizacije (Kondalkar, 2009).

Pri gradnji močne kulture je potrebno prepoznati in oblikovati želene kulturne vrednote. Kot smo že omenili, so takšne vrednote identificirane skozi temeljne vrednote organizacije. Zelo pomembno je vsem članom predstaviti kulturne ideale ter najti načine komuniciranja in krepitev grajenja močne kulture ter vključiti vse zaposlene pri izvajanju sprememb za delovanje skladno s kulturnimi ideali. Zgled voditelja je eden najmočnejših oblikovalcev kulture. Vedenje vodij, dejanja, ki jih izvajajo, njihove vrednote in prepričanja ter njihov odziv na spremembe predstavljajo zgled vsem zaposlenim. Pri oblikovanju kulture so zaželeni simboli, slovesnost, socializacija in zgodbe, ki se uporabljajo za sporočanje ideje voditeljev. Simboli so lahko dejanja, predmeti ali dogodki, ki sporočajo pomen. Na primer novi izvršni direktor je bil pozvan, naj izbere vozilo, ki ga želi voziti. Izbral je avtomobil srednjega razreda, saj je na ta način sporočil ostalim, da želi biti dober gospodar in enakovreden ostalim članom organizacije. Slovesnosti so načrtovane dejavnosti, ki so zanimive za zaposlene in vključujejo nagrado, promocije in proslave za doseganje ciljev ter krepijo zaželjena vedenja in vrednote. Drug pomemben del gradnje je socializacija kulture in vključuje druženje ljudi v kulturo tako, da jasno pokažejo vrste vedenja in stališča, ki jim bodo pomagali pri uspehu in zagotavljanju priložnosti. Na tak način več ljudi med seboj komunicira in doseže medsebojno spoznavanje, poleg tega pa je bolj verjetno, da se bodo kulturne vrednote delile in krepile. Zgodbe pa predstavljajo pripovedi, ki krepijo kulturne vrednote (Warrick, 2017).

Kulturo je mogoče zgraditi načrtno ali privzeto. Kulturo lahko oblikujemo namensko ali jo prepustimo naključju. Vodje igrajo ključno vlogo pri oblikovanju in vzdrževanju kulture, saj zahteva inteligentno in osredotočeno delo. Pri svojem vodenju je potrebno nameniti poudarek kulturi in biti pripravljen sprejeti specifične dejavnosti za krepitev kulture. Mnogi voditelji zmotno mislijo, da če je veliko govora o kulturi, če so vrednote označene na stenah, razdajanje knjig in postavljanje vrednot na skodelice kave, se bo želena kultura kar postavila. Zelo je pomembno, da se oblikuje ustrezno in visoko zmogljivo kulturo, saj predstavlja veliko koristi in prednosti za podjetje. Paziti je potrebno, da se ne oblikuje nezdrava kultura, saj ta vpliva na uspešnost, moralo, motivacijo, timsko delo, odnose, storitev in zvestobo. V nekaterih primerih so nezdrave kulture pomembno prispevale k propadu organizacij. Ocenjuje se, da 60 % vseh združenj ne uspe doseči svojih pričakovanih ciljev ali pa zaradi kulturnih nesoglasij in nestabilnosti popolnoma propadejo. Na sliki 12 je opredeljenih 10 smernic za oblikovanje in vzdrževanje kulture, ki jih vodje lahko uporabijo (Warrick, 2017).

Slika 12: Smernice za gradnjo in vzdrževanje kulture



Prيرهeno po Warrick (2017).

## 2.6 Vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture

Kadar želi podjetje omogočiti kakršne koli spremembe, je potrebno o tem ustrezno obvestiti vse zaposlene in jim prikazati pozitivne učinke in tudi morebitne težave oziroma pomanjkljivosti, ki se lahko pojavijo skozi proces vpeljevanja sprememb. Podjetje mora podrobno preučiti odločitev o spremembi ter morebitne posledice na celotno delovno silo. Vodstvo se mora zavedati, da so lahko spremembe stresne in imajo negativen vpliv na zavzetost zaposlenih in spoprijemanje z njimi. V organizaciji se lahko pojavi stres in izgorelost na delovnem mestu, zato je resnično pomembno preučiti učinke sprememb. Da bi zagotovili, da kultura ostane stabilna, je potrebno jasno in pogosto komunicirati z zaposlenimi, s tem se spodbuja pozitivnost sprememb in prepreči morebitno zmedo in negativizem (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020).

Organizacijska kultura ima zelo pomembno funkcijo znotraj podjetja, saj zaposlenim daje organizacijsko identiteto ter skupno deljenje norm, vrednot in zaznav ljudem da občutek

povezanosti. Zagotavlja skupen vzorec kognitivnih zaznav, razumevanja vrednot in prepričanj, ki jih ima organizacija, posledično zaposleni vedo, kakšno razmišljanje in vedenje se od njih pričakuje. Naslednja funkcija je spodbujanje stabilnosti sistemov, in sicer s spodbujanjem skupnega občutka identitete in zavezanosti kultura spodbuja trajno povezovanje in sodelovanje med člani organizacije ter izboljšuje družbeno stabilnost. Znotraj kulture je oblikovano vedenje tako, da članom pomaga razumeti njihovo okolico in služi kot vir skupnega pomena, ki pojasnjuje, zakaj se stvari dogajajo tako, kot se. Kultura ni v celoti vidna, temveč le občutena. Prav tako kultura predstavlja mejo med eno in drugo organizacijo in identificira člane in nečlane skupnosti. Olajša ustvarjanje zavezanosti nečemu, ki je večji od osebnega interesa. Hkrati služi kot nadzorni mehanizem, ki vodi in oblikuje odnos in vedenje članov organizacije ter zagotavlja, da vsak razmišlja in se vede na predpisan oziroma pričakovan način (Kondalkar, 2009).

Organizacijsko kulturo je potrebno prenesti na nove člane kot pravilen način razmišljanja, dožemanja in vedenja. Ni prirojena, potrebno jo je oblikovati in vzdrževati z vseh ravni zaposlenih, saj predstavlja vrednote, norme, nenapisana pravila ravnanja in stil vodenja, to pa je srce skupnosti. Kultura pomaga razviti strokovnost med zaposlenimi. Prav zato je odgovornost vodstva, da razvija, uvaja in promovira svojo lastno filozofijo. Bistvena je za vsako skupnost, saj določa meje delovanja za vsakega člana, zagotavlja način, kako se situacije učinkovito obravnavajo in zagotavlja enotnost misli ter enotno pot do uspeha (Kondalkar, 2009).

Izjemnega pomena je, da organizacije ocenijo stanje svojih kultur vsaj na letni ravni. Vodje morajo vedeti, ali se kultura premika v pravo ali napačno smer in temu primerno tudi reagirati. Organizacijske kulture so stabilen element organizacije in ga je težko spreminjati. Vendar pa, kot je bilo že omenjeno, lahko določeni dogodki negativno vplivajo na kulturo. Zato pa je toliko bolj pomembno, da vodje v primeru negativnih sprememb ustrezno odreagirajo in stabilizirajo kulturo (Warrick, 2017).

## **2.7 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije**

S hitrim razvojem mednarodnega gospodarstva, se podjetja soočajo z naraščajočim pritiskom, da bi dosegla in obdržala izboljšanje njihove splošne uspešnosti in konkurenčnosti. Poleg tega se podjetja nenehno srečujejo s spremembami v organizacijski kulturi, s konkurenčnimi trgi ter s pritiskom na nenehni napredek v tehnologiji in kakovosti. Z ustrezno organizacijsko kulturo se podjetja lažje osredotočajo na nenehne izboljšave kakovosti procesov, izdelkov in storitev ter lažje izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja in zadovoljstvo strank, hkrati pa povečujejo organizacijsko uspešnost. Nekateri študije navajajo, da se pri podjetjih, ki niso ustrezno oblikovali organizacijske kulture, kaže nedoseganje rezultatov, kar povzroči znatno finančno izgubo in ogrožitev preživetja organizacije (Eniola, Olorunleke, Akintmehin, Ojeka & Oyetunji, 2019).

Organizacijska kultura je priznana kot ena najpomembnejših zahtev za dosežek in celotnega upravljanja sistema za izboljšanje učinkovitosti. Sprememba organizacijske kulture vpliva na odnos zaposlenih in je nujna za povečanje uspešnosti znotraj podjetij. Kulturo lahko ustvari primerno okolje, ki vpliva na operativno uspešnost in poslovanje. Edinstvene kombinacije fizičnih, človeških in organizacijskih virov izboljšajo uspešnost in ustvarijo trajnostno konkurenčno prednost. Študije so dokazale, da ustrezno razvito kulturo lahko uporabimo za ustvarjanje konkurenčne prednosti, poleg tega pa služi kot podlaga za uspešnost. To pomaga vodstvu, da vplivajo na slog dela njihovega podjetja in vplivajo na odločanje in vedenje zaposlenih, posledično pa izboljšajo uspešnost podjetja (Eniola, Olorunleke, Akintmehin, Ojeka & Oyetunji, 2019). Različna vedenja zaposlenih vplivajo na kulturo organizacije, zato je zelo pomembno, da se vsi udeleženci zavedajo svojega prispevka k skladnosti organizacije (Sharman, Wallace & Jespersen, 2020).

Kulture so kot dragoceni in cenjeni zakladi organizacije, ko so močne, zdrave in usmerjajo pravilno in zaželeno vedenje. Predstavljajo eno izmed največjih dobrin, ki jih podjetje lahko ima. Vendar lahko za podjetje pomenijo zgolj šibko točko in ranljivost, zato se morajo vodje zavedati njihove vrednosti in pozornosti. Potrebno je ves čas zagotavljati, da grožnje ne poškodujejo, ranijo ali spremenijo stabilne kulture. Grožnje predstavljajo nižanje proračuna, hitre spremembe na trgu, gospodarske upade, naravne nesreče, nespoštovanje vrednot, spremembe v lastništvu in vodstvene prakse (Warrick, 2017).

Doseganje in ohranjanje kakovosti izdelkov ter zadovoljstvo strank sta najpomembnejša dejavnika uspešne organizacije. Za dosego teh dvojnih ciljev mora organizacija razporejati različne vire, načrtovati uporabo teh v določenem časovnem obdobju in proizvajati izdelke ali storitve, ki ustrezajo potrebam in željam potrošnikov. Za podjetnika najpomembnejša in hkrati najtežja naloga je upravljanje s človeškimi viri. V takih situacijah bi menedžer moral razviti tehniko, kjer se vzpostavi močna organizacijska kultura, saj to predstavlja nevidno moč katere koli organizacije. Ko so razmišljanje in dejanja zaposlenih institucionalizirani, velja da se je rodila organizacijska kultura, ki usmerja zaposlene (Kondalkar, 2009).

Pomemben dejavnik uspeha organizacije je njena kultura. Ta lahko pomembno vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja, moralo in produktivnost zaposlenih ter na sposobnost pritegniti, motivirati in obdržati nadarjene ljudi. Žal je tudi veliko voditeljev, ki se ne zavedajo pomembnega vpliva, ki ga lahko ima kultura, ali pa le niso dobro obveščeni o tem, kako učinkovito graditi in vzdrževati kulturo. Razvijanje kulture zahteva veliko več kot le govorjenje o njej in poudarjanje njenega pomena. Da bi dosegli najboljše rezultate, je potrebno razviti ustrezno kulturo. Za to pa so potrebni vodje, ki to vidijo kot eno svojih ključnih nalog in razumejo pomen uskladitve organizacijskih strategij in odločanja s kulturnimi ideali. V veliki meri so zdrave kulture rezultat učinkovitega vodenja in upravljanja, na drugi strani pa so nezdrave kulture posledica neučinkovitega vodenja. Nekateri strokovnjaki za kulturo menijo, da je le-ta zdravilo za številne organizacijske težave, drugi pa verjamejo, da je kultura rezultat organizacije. Močno kulturo ni mogoče

doseči brez dobrega vodenja organizacije, prav tako pa dobra organizacija zahteva napore s strani vodilnih pri gradnji in ohranjanju kulture. V tabeli 9 sta predstavljeni dve vrsti kulture in njene značilnosti (Warrick, 2017).

*Tabela 12: Značilnosti kultur z visoko in nizko učinkovitostjo*

<b>KULTURE Z VISOKO UČINKOVITOSTJO</b>	<b>KULTURE Z NIZKO UČINKOVITOSTJO</b>
Vodje so usposobljeni, občudovani, odlikovani po dobrih rezultatih, odlično skrbijo za zaposlene in stranke.	Vodje zagotavljajo minimalno vodstvo, nezaupljivi, ne-občudovani, ne naredijo veliko za sodelovanje in vključevanje zaposlenih.
Jasna in prepričljiva vizija, poslanstvo, cilji in strategija.	Vizija, poslanstvo, cilji in strategija so nejasni, neprepričljivi ali ne obstajajo.
Temeljne vrednote poganjajo kulturo, so upoštevani pri odločitvah.	Temeljne vrednote so nejasne, neprepričljive, niso uporabljene ali ne obstajajo.
Zavezani k odličnosti in etičnosti.	Pomanjkanje zavezanosti odličnosti in vprašljiva etika.
Jasne vloge, odgovornosti in merila uspeha ter močna predanost vključevanju, opolnomočenju ljudi.	Nejasne vloge in odgovornosti ter malo zanimanja v celoti izkoristiti in razviti zmogljivosti ter potencial ljudi.
Pozitivno, zmožno delovno okolje.	Negativno, napeto, stresno okolje.
Odrpta, odkrita, jasna in pregledna komunikacija.	Zaščitena in zaprta komunikacija, ni posledic za negativno izrečene stvari
Timsko delo, sodelovanje in vključenost zaposlenih pri sprejemanju odločitev.	Sprejemanje odločitev od zgoraj navzdol, minimalno timsko delo, ne-sodelovalnost.
Poudarek na nenehnem izboljševanju in najsodobnejšem stanju znanja in prakse.	Zaostanek pri znanju in praksi, poudarek le na nujno potrebnih izboljšavah.
Pripravljenost za spremembe, prilagajanje, učenje iz uspehov in napak razumno tveganje in pridobivanje novih izkušenj.	Slabo načrtovane spremembe, odpor do sprememb, tveganju nenaklonjeni, minimalno učenje iz napak in uspehov.

*Prirjeno po Warrick (2017).*



Vodje na splošno premalo poudarjajo pomen strategije in kulture. Zelo pomembno je oblikovati ustrezno kulturo in s tem hkrati zgraditi uspešno organizacijo. Ta dva cilja morata biti prednostna naloga pri njihovem odločanju in vodenju. Še posebej pomembno je, da vodja na najvišji ravni daje zgled pri oblikovanju strategije in kulture. Vizija, poslanstvo, temeljne vrednote, načrt, sistem in procesi organizacije so začetniki oblikovanja kulture. Voditelji morajo biti sposobni ustvariti strategijo, ki dosega želene rezultate, hkrati pa ustvarja odličen prostor za delo, posledično pa je tako večja verjetnost, da bo rezultat zdrava kultura. Slabo vodena organizacija ne bo privedla do zdrave in živahne kulture ne glede na to, koliko voditelji govorijo o pomenu kulture. Pomembno je tudi, da vodje prepoznajo vrsto kulture, ki bo dosegla najboljše rezultate in zagotovila, da sta strategija in želena kultura usklajeni tako, da krepita ena drugo (Warrick, 2017).

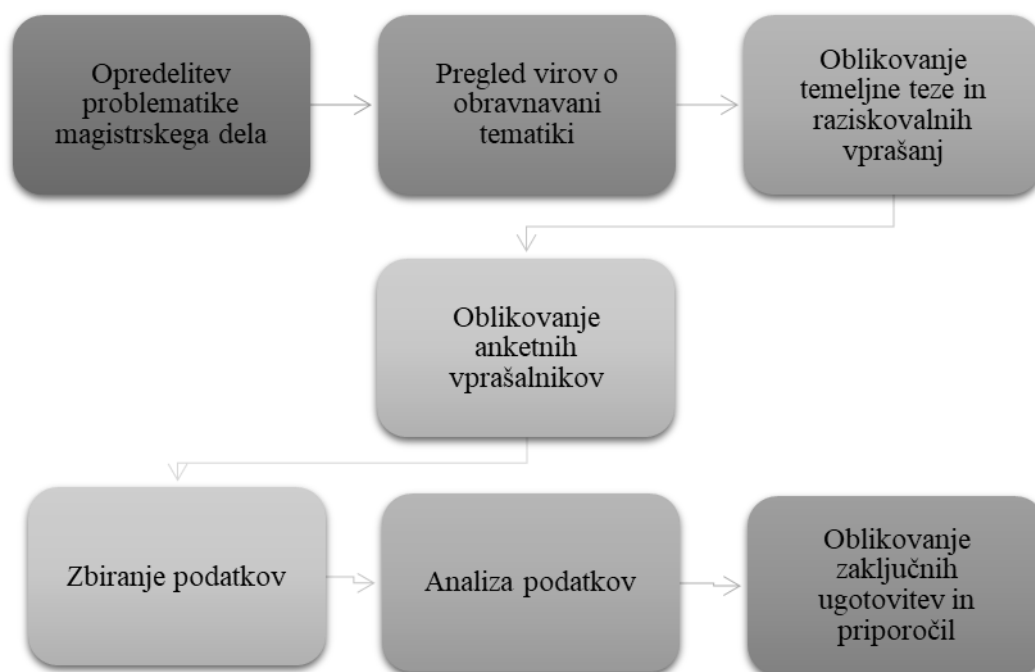
Po drugi strani pa avtor Bate (2014) trdi, da lahko organizacijska kultura deluje tudi kot ovira pri uvajanju sprememb in reševanju težav. Bistveno težavo vidi v neuspehu pri spopadu s kulturno komponento v organizacijskih okoljih. Ljudje v organizacijah v njihove dnevne interakcije razvijajo skupne perspektive, ki so del kulture teh organizacij. Kultura, določena po svojih ustvarjalcih in prednikih določenih načinov verovanja, razmišljanja in delovanja, lahko v nekaterih okoliščinah prepreči pomembne interakcije in povzroči stanje »naučene nemoči«, to predstavlja psihološko stanje, v katerem imajo ljudje težave pri reševanju svojih problemov.

### **3 RAZISKAVA O VREDNOTAH IN ORGANIZACIJSKI KULTURI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V ZAVAROVALNIŠKI PANOGI**

#### **3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi del je sestavljen iz dveh poglavij in tvori teoretični del, ki opredeljuje konstrukta vrednot ter organizacijske kulture, kar v nadaljevanju predstavlja osnovo za izvedeno raziskavo. Zadnje poglavje obsega raziskovalni del, ki vključuje oblikovanje ustreznega vprašalnika ter raziskavo o povezanosti in pomembnosti vpletenosti obeh konstruktov v izbranem podjetju. Pri pridobivanju podatkov je bila uporabljena kvantitativna metoda anketiranja. Vsem zaposlenim izbranega podjetja je bil posredovan link do anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili anonimno. S pomočjo slednjega sem podrobno preučila prepletenost med vrednotami posameznika ter podjetja, kako pomembno je spoštovanje organizacijskih vrednot znotraj podjetja, kako nemoralno vedenje vpliva na poslovanje, ali ima vpetost vrednost v organizacijsko kulturo posledice na delovanje posameznika in zavzetosti za delo ter kako organizacijska kultura vpliva na uspešnost podjetja. V nadaljevanju slika 13 prikazuje celoten potek izvedbe raziskave magistrskega dela.

Slika 13: Potek izvedbe raziskave



Prerejeno po Hitchcock & Newman (2013, str. 38).

### 3.1.1 Cilji raziskave

Ključni in najbolj pomembni del magistrskega dela je poglobljena preučitev strokovne in znanstvene literature na temo vrednot in organizacijske kulture, saj predstavlja osnovno podlago za prepoznavanje in opredelitev raziskovalne tematike. Osnovni cilj raziskovalnega dela je opredeliti, preučiti in razumeti teoretično področje konstrukta vrednot in organizacijske kulture ter prikazati njuno vlogo in prepletenost na primeru vseh zaposlenih izbranega podjetja s področja zavarovanja terjatev ter podati priporočila in usmeritve, namenjene predvsem vodstvu izbranega podjetja. S pomočjo vprašalnikov sem preverila, kakšen pomen imajo vrednote in spoštovanje le-teh za zaposlene in kakšne so posledice za celostno delovanje podjetja. Poleg tega me je zanimalo, kako zelo pomembno funkcijo predstavlja organizacijska kultura znotraj podjetja. Predvidevala sem, da sta oba konstrukta med seboj močno povezana, zato me je zanimalo, na kakšen način vpliva vključenost vrednot v organizacijsko kulturo in njihovo spoštovanje zaposlenih na vseh ravneh. Hkrati sem ugotavljala, kako pomembno je, da podjetje pri uresničevanju svojih ciljev upošteva moralno vedenje. S pomočjo anketnih vprašanj odprtega tipa sem na dotičnih primerih ugotavljala reakcijo zaposlenih, kjer pride do nemoralnih zahtev s strani delodajalca ali neskladja z vrednotami. Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja ter odgovorov s strani zaposlenih sem pripravila priporočila in usmeritve zaposlenim in organizacijam z namenom izboljšanja integracije preučevanih konstruktov.

### 3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na osnovi poglobljene preučitve in razumevanja raziskovanih konstruktov sem postavila temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi: Upoštevanje vrednot pri poslovanju ter ustreznost organizacijska kultura imata pozitivne posledice na delovanje posameznika v organizaciji izbranega podjetja. Zavzetost zaposlenih in uspešnost organizacije bo večja, ko bodo vsi elementi organizacijske kulture ustrezno razviti. Temelj raziskave predstavlja pet raziskovalnih vprašanj, ki so navedena v tabeli 10.

*Tabela 13: Raziskovalna vprašanja*

<b>RAZISKOVALNA VPRAŠANJA</b>
1. Kakšna je prepletenost med vrednotami posameznika ter podjetja s področja zavarovanja terjatev?
2. Kako pomembno je spoštovanje organizacijskih vrednot v podjetju s področja zavarovanja terjatev?
3. Ali ima nemoralno vedenje kakšne posledice na podjetje s področja zavarovanja terjatev?
4. Ali ima vpetost vrednot v organizacijsko kulturo pozitivne posledice na delovanje posameznika in zavzetost za delo v organizaciji podjetja s področja zavarovanja terjatev?
5. Kako organizacijska kultura vpliva na uspešnost podjetja s področja zavarovanja terjatev?

*Vir: lastno delo.*

### 3.1.3 Metodologija raziskave

Bistveni temelj raziskovalnega dela magistrskega dela predstavlja teoretični del, saj preučuje konstrukta vrednot ter organizacijske kulture. Ta obsega poglobljeno besedilo, ki temelji na sekundarnih podatkih, pridobljenih s pomočjo znanstvene in strokovne literature, tako tuje kot domače. V raziskovalnem delu magistrskega dela so bili uporabljeni primarni podatki, zbrani s pomočjo uporabe kvantitativnega raziskovalnega pristopa, vir pa predstavljajo zaposleni v izbranem podjetju. Kvantitativni pristop raziskovanja obsega vprašalnik, ki vsebuje tako zaprta kot odprta vprašanja, s katerimi sem preverila prisotnost obeh konstruktov ter njuno medsebojno povezanost.

Po opravljeni raziskavi sem s pomočjo zbranih podatkov interpretirala rezultate, na podlagi ugotovljenega pa podala odgovore na raziskovalna vprašanja ter potrdila oziroma ovrgla temeljno tezo. V zaključku pa sem podala končne ugotovitve in priporočila podjetju ter zaposlenim.

### 3.1.4 Oblikovanje in izvedba ankete

Za namen opravljanja raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik, ki vsebuje tako zaprta kot odprta vprašanja. Vprašanja so sestavljena s pomočjo različnih tujih in domačih virov, ki sem jih uporabila pri preučevanju konstrukta vrednot in organizacijske kulture. Poskušala sem oblikovati jasne trditve in navodila za reševanje ankete, izpostavila sem tudi anonimnost ankete, saj so rezultati uporabljeni izključno pri magistrskem delu. Vprašalnik je sestavljen iz petih sklopov, prve tri sklope predstavljajo zaprta vprašanja, kjer zaposleni svoje strinjanje z različnimi trditvami izrazijo z izbiro od 1 do 5, kar predstavlja Likertovo 5-stopenjsko lestvico. Če se s trditvijo sploh ne strinjajo, izberejo oceno 1, medtem ko izbira ocene 5 izraža njihovo popolno strinjanje s trditvijo. V prvih treh sklopih so podane trditve, vezane na vrednote, organizacijsko kulturo in poslovno etiko. V četrtem sklopu so postavljena štiri vprašanja odprtega tipa, kjer zaposleni zapišejo kratke odgovore na zastavljena vprašanja. Zadnji, peti sklop anketnega vprašalnika, se zaključuje z demografskimi vprašanji.

Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletnem portalu lka, povezava za dostop pa je bila poslana na službene elektronske naslove vseh zaposlenih. Pred reševanjem ankete so bili vsi udeleženi seznanjeni z anonimnostjo vprašalnika. Cilj raziskave je, da vsi prisotni zaposleni izpolnijo anketo, hkrati pa, da so odgovori čim bolj resnični, saj le tako dosežemo zanesljive, objektivne in uporabne rezultate.

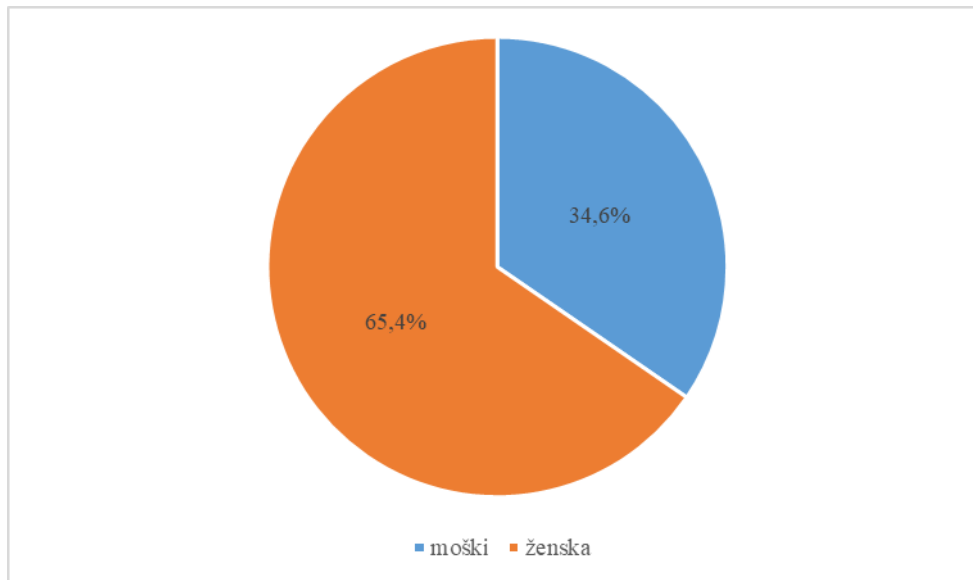
## 3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

S pomočjo izpolnjenih anketnih vprašalnikov v empiričnem delu magistrskega dela med zaposlenimi izbranega podjetja raziskujem delovanje posameznika znotraj organizacije, prepletene z vrednotami, organizacijsko kulturo ter morebitna neskladja znotraj podjetja. Po opravljeni raziskavi sem naredila analizo vseh 52 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov in ustrezno interpretirala pridobljene rezultate. Pridobljene rezultate posameznih vprašanj sem grafično ponazorila in interpretirala.

### 3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika

Anketne vprašalnike sem posredovala vsem zaposlenim v izbranem podjetju, 5 sem jih izločila, saj so bili delno izpolnjeni, 52 pa uporabila pri analizi. Zadnji sklop predstavlja demografska vprašanja in sicer vprašanja, glede spola, starosti, izobrazbe, vrste zaposlitve in delovne dobe. Vzorec anketiranih zaposlenih prikazujejo slike 14–18.

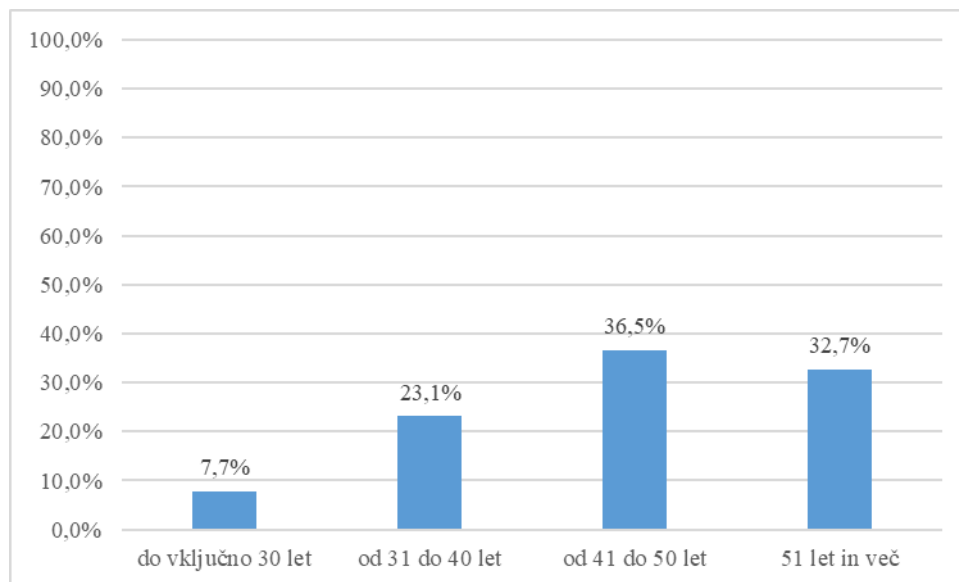
Slika 14: Spol



Vir: lastno delo.

Večina anketirancev (65,4 %) je ženskega spola, 34,6 % je moškega spola.

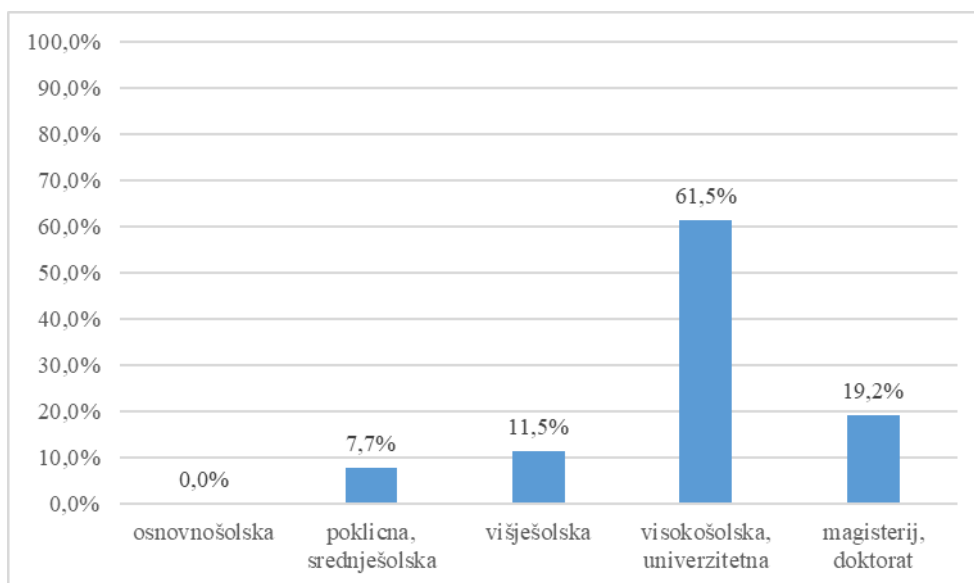
Slika 15: Starost



Vir: lastno delo.

Največji delež anketirancev (36,5 %) je star od 41 do 50 let. Slaba tretjina anketirancev (32,7 %) je stara 51 let in več. Slaba četrtnina anketirancev (23,1 %) je stara od 31 do 40 let. Najmanjši delež anketirancev (7,7 %) je star do vključno 30 let.

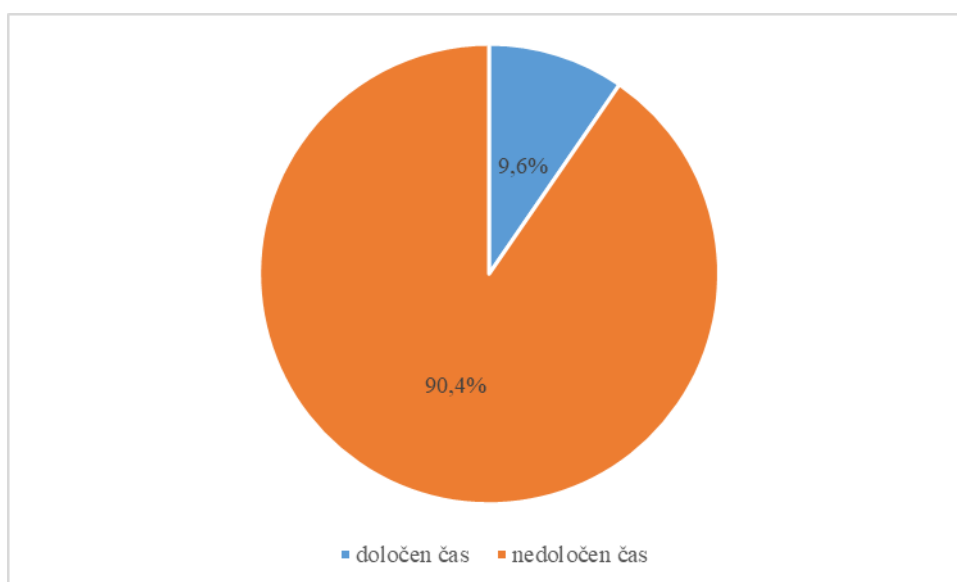
Slika 16: Izobrazba



Vir: lastno delo.

Večina anketirancev (61,5 %) ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Magisterij ali doktorat ima 19,2 % anketirancev, 11,5 % anketirancev ima višješolsko izobrazbo, 7,7 % pa poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Nihče izmed anketirancev nima osnovnošolske izobrazbe.

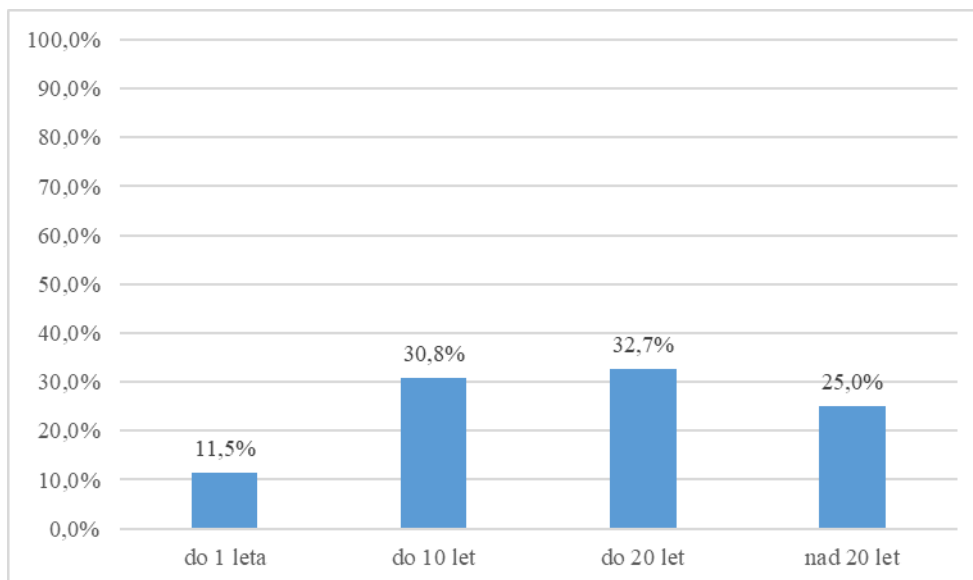
Slika 17: Zaposlitev



Vir: lastno delo.

Velika večina anketirancev je zaposlena za nedoločen čas, 9,6 % jih je zaposlenih za določen čas.

*Slika 18: Delovna doba v trenutnem podjetju*



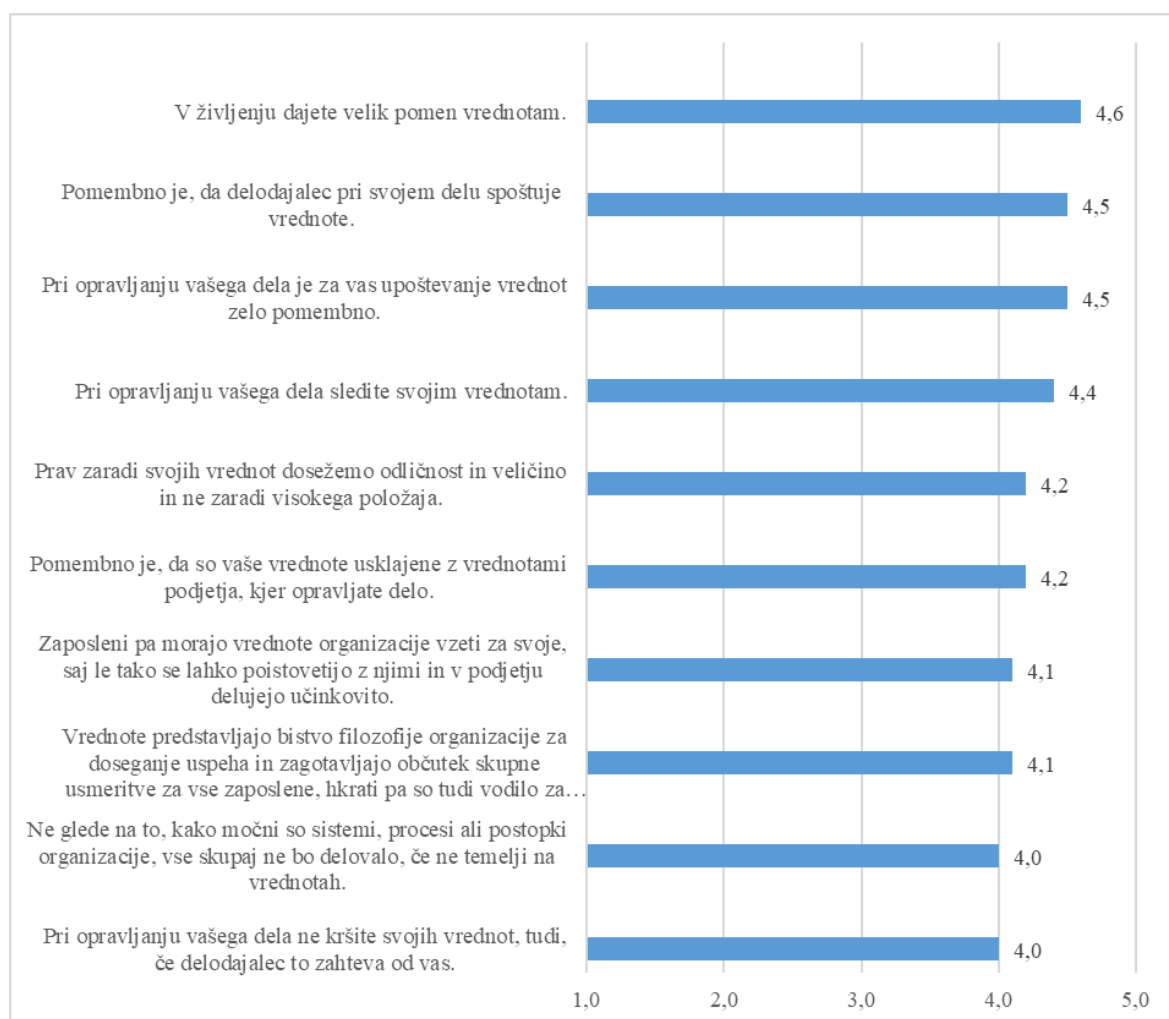
*Vir: lastno delo.*

Slaba tretjina anketirancev (32,7 %) dela v trenutnem podjetju do 20 let, 30,8 % do 10 let. Četrtnina anketirancev v trenutnem podjetju dela nad 20 let. Najmanjši delež anketirancev (11,5 %) dela v trenutnem podjetju do 1 leta.

### *3.2.1.1 Vrednote*

Prvi sklop vprašanj se nanaša na vrednote posameznika. Z opredelitvijo stališča v primerjavi z 10-imi napisanimi trditvami sem ugotavljala pomen vrednot pri opravljanju svojega dela ter pomembnost vpletenosti vrednot znotraj delovanja organizacije. Odgovori so bili podani na 5-stopenjski lestvici, na kateri 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa pomeni popolnoma se strinjam. Na sliki 19 so prikazani rezultati prvega vprašanja prvega sklopa anketnega vprašalnika. Predstavljeni so v obliki povprečnih ocen, ki odražajo strinjanje zaposlenih s posamezno zapisano trditvijo in tako pripisovanje pomena vrednotam.

Slika 19: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na vrednote



Vir: lastno delo.

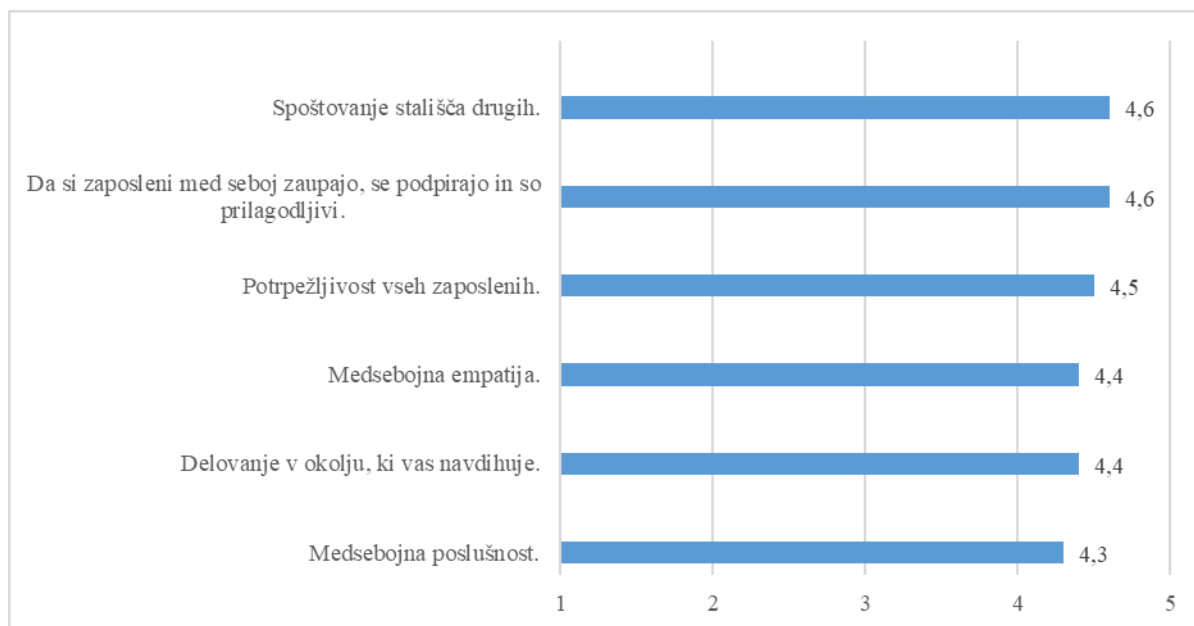
Zaposleni se v povprečju popolnoma strinjajo s trditvijo, da v življenju dajejo velik pomen vrednotam (4,6), kot tudi s trditvama »Pomembno je, da delodajalec pri svojem delu spoštuje vrednote.« (4,5) in »Pri opravljanju vašega dela je za vas upoštevanje vrednot zelo pomembno.« (4,5). Poleg tega se v povprečju strinjajo s trditvijo, da pri opravljanju njihovega dela sledijo svojim vrednotam (4,4). Prav tako se v povprečju strinjajo z vsemi ostalimi trditvami: »Prav zaradi svojih vrednot dosežemo odličnost in veličino in ne zaradi visokega položaja.« (4,2), »Pomembno je, da so vaše vrednote usklajene z vrednotami podjetja, kjer opravljate delo.« (4,2), »Zaposleni pa morajo vrednote organizacije vzeti za svoje, saj se le tako lahko poistovetijo z njimi in v podjetju delujejo učinkovito.« (4,1), »Vrednote predstavljajo bistvo filozofije organizacije za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne usmeritve za vse zaposlene, hkrati pa so tudi vodilo za njihovo vedenje.« (4,1), »Ne glede na to, kako močni so sistemi, procesi ali postopki organizacije, vse skupaj ne bo delovalo, če ne temelji na vrednotah.« (4,0) in »Pri opravljanju vašega dela ne kršite svojih vrednot, tudi če delodajalec to zahteva od vas.« (4,0). To je pokazatelj, da zaposleni



pripisujejo velik pomen vrednotam pri opravljanju svojega dela, prav tako pa je pomembno, da organizacije temeljijo na skupnih vrednotah.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo strinjanje anketirancev s trditvami, ki se navezujejo na osebne vrednote. Povprečne ocene strinjanja zaposlenih s posamezno zapisano trditvijo prikazuje slika 20.

*Slika 20: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na osebne vrednote*



*Vir: lastno delo.*

V povprečju se zaposleni popolnoma strinjajo s trditvama »Spoštovanje stališča drugih.« (4,6) in »Da si zaposleni med seboj zaupajo, se podpirajo in so prilagodljivi.« (4,6). Prav tako se anketiranci v povprečju popolnoma strinjajo s trditvijo »Potrpežljivost vseh zaposlenih.« (4,5). Anketiranci se v povprečju strinjajo z ostalimi trditvami: »Medsebojna empatija.« (4,4), »Delovanje v okolju, ki vas navdihuje.« (4,4) in »Medsebojna poslušnost.« (4,3). Povzamem lahko, da je zaposlenim pomembno spoštovanje osebnih vrednot.

V zadnjem delu prvega sklopa sem se osredotočila na pogled zaposlenih glede trditev, ki se navezujejo na organizacijske vrednote, ki predstavljajo jedro organizacijske kulture. Rezultati so prikazani na sliki 21.

Slika 21: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na organizacijske vrednote



Vir: lastno delo.

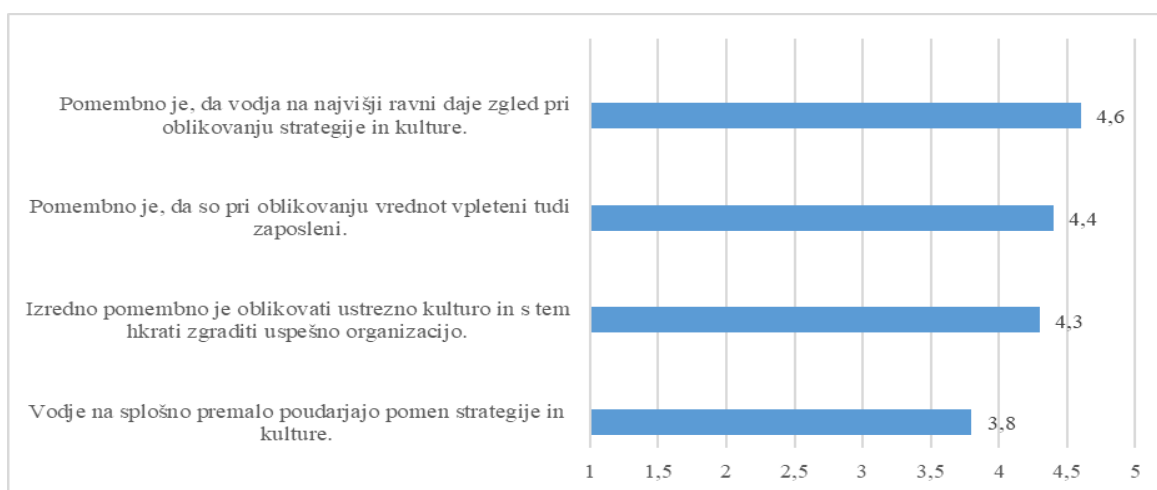
Zaposleni se v povprečju strinjajo z vsemi trditvami, ki se navezujejo na organizacijske vrednote: »V organizacijah, kjer daje vodstvo velik pomen vrednotam posameznikov, je zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih boljše. (4,4;), »Če so naloge, zadolžitve in ravnanje zaposlenih v konfliktu z vrednotami (osebnimi in organizacijskimi), lahko nastopijo stres, negativizem, občutki krivde, pesimizem, jeza in občutki frustriranosti.« (4,4), »V organizaciji je bistveno, da so zaposlenim omogočeni dobri pogoji za doseganje in uresničevanje osebnih delovnih vrednot.« (4,3), »Posameznikove delovne vrednote so bistvenega pomena za upravljanje njihove motivacije in zavzetosti in imajo velik vpliv na

njihove odnose z organizacijo, kjer delujejo.« (4,2), »Za organizacijo je pomembno, da je doseženo soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami, saj to predstavlja ključ do uspešnosti organizacije.« (4,2), »Vrednote opredeljujejo organizacijsko kulturo in lahko v veliki meri vplivajo na organizacijsko strategijo in komunikacijo.« (4,2), »Prisotnost dobrih vrednot vodi do uspeha v poslu.« (4,1), »Tako kot človek, tudi organizacija sprejema določene odločitve, potrebno je, da ravna odgovorno, po svoji svobodni volji, ima zakonske in moralne obveznosti in pravice, lastna prepričanja, želje in namene, oblikuje navade, mite, ter navezuje odnose.« (4,1), »Bistvenega pomena je, da so vrednote opredeljeno tako, da jasno izražajo kulturne vrednote organizacije.« (4,1), »Da posamezna organizacija lahko uspešno obratuje, je pomembno, da se vrednote zaposlenih skladajo z vrednotami organizacije.« (4,1) in »Organizacijske vrednote predstavljajo skritega motivatorja, katerega vloga je usmerjanje pogledov, mnenj in vedenj zaposlenega.« (4,1). Potrdim lahko trditev, da organizacijske vrednote predstavljajo jedro vsake organizacije.

### 3.2.1.2 Organizacijska kultura

Drugi sklop se osredotoča na organizacijsko kulturo, kjer sem raziskovala strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na pomembnost ustrezno vzpostavljene organizacijske kulture znotraj podjetja. Povprečne ocene strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami so prikazane na sliki 22.

Slika 22: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na organizacijsko kulturo



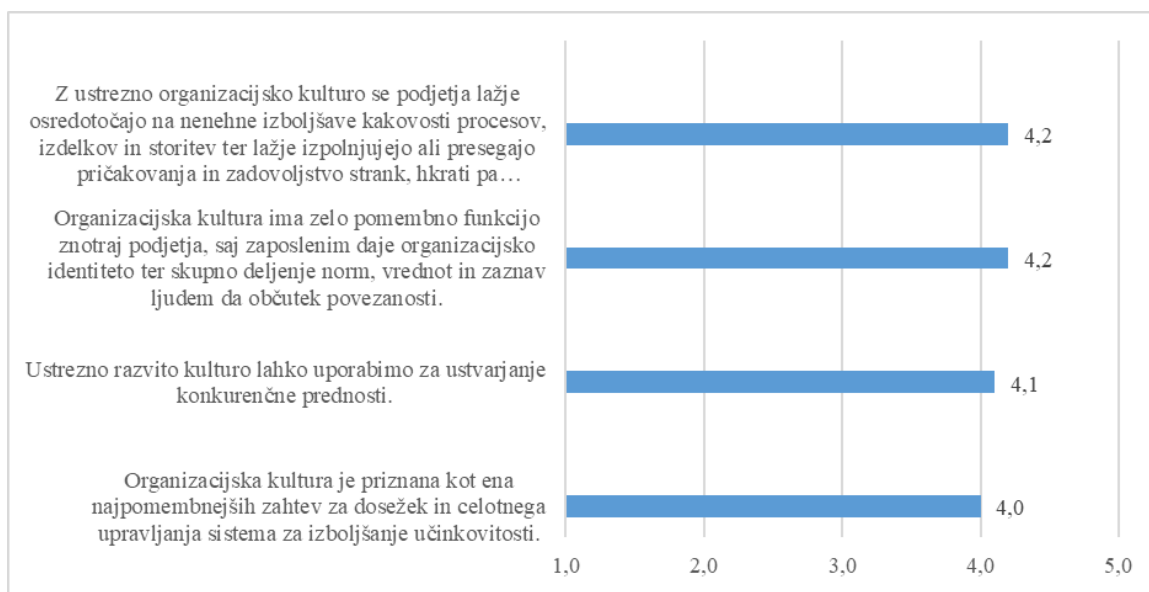
Vir: lastno delo.

V povprečju se zaposleni popolnoma strinjajo s trditvijo, da je pomembno, da vodja na najvišji ravni daje zgled pri oblikovanju strategije in kulture (4,6). V povprečju se strinjajo s trditvijo, da je pomembno, da so pri oblikovanju vrednot vpleteni tudi zaposleni (4,4). Prav tako se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvama »Zelo pomembno je oblikovati ustrezno

kulturo in s tem hkrati zgraditi uspešno organizacijo.« (4,3) in »Vodje na splošno premalo poudarjajo pomen strategije in kulture.« (3,8).

V nadaljevanju je prikazano tudi strinjanje anketirancev z drugim sklopom trditev, ki se navezujejo na organizacijsko kulturo, kar ponazarja slika 23.

*Slika 23: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na organizacijsko kulturo*



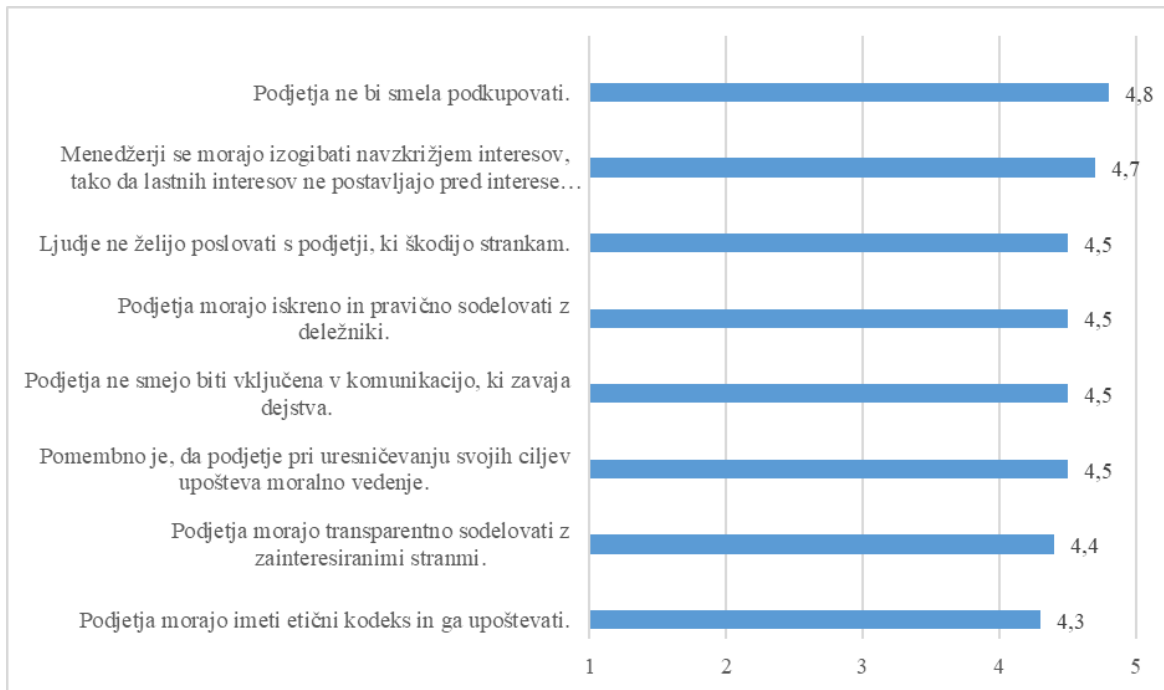
*Vir: lastno delo.*

Zaposleni se v povprečju strinjajo z vsemi trditvami, ki se navezujejo na organizacijsko kulturo: »Z ustrezno organizacijsko kulturo se podjetja lažje osredotočajo na nenehne izboljšave kakovosti procesov, izdelkov in storitev ter lažje izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja in zadovoljstvo strank, hkrati pa povečujejo organizacijsko uspešnost.« (4,2), »Organizacijska kultura ima zelo pomembno funkcijo znotraj podjetja, saj zaposlenim daje organizacijsko identiteto; skupno deljenje norm, vrednot in zaznav ljudem da občutek povezanosti.« (4,2), »Ustrezno razvito kulturo lahko uporabimo za ustvarjanje konkurenčne prednosti.« (4,1) in »Organizacijska kultura je priznana kot ena najpomembnejših zahtev za dosežek in celotno upravljanje sistema za izboljšanje učinkovitosti.« (4,0).

### *3.2.1.3 Poslovna etika*

Poslovno etiko sem preverjala s pomočjo trditev v tretjem sklopu, ki temeljijo na upoštevanju etičnega kodeksa in moralnega vedenja pri poslovanju podjetja. Stališča zaposlenih nasproti tem trditvam so prikazana na sliki 24.

Slika 24: Strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na poslovno etiko



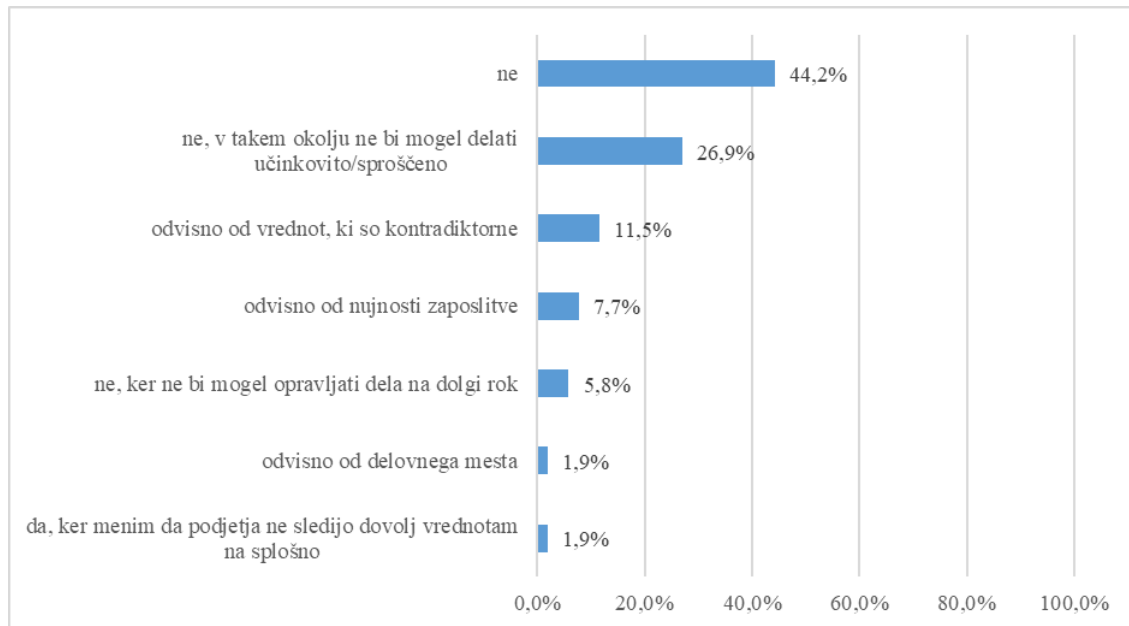
Vir: lastno delo.

Anketiranci se v povprečju popolnoma strinjajo s trditvijo, da podjetja ne bi smela podkupovati (4,8), kot tudi s trditvijo »Menedžerji se morajo izogibati navzkrižjem interesov, tako da lastnih interesov ne postavljajo pred interese podjetja.« (4,7). V povprečju se anketiranci popolnoma strinjajo s trditvijo, da ljudje ne želijo poslovati s podjetji, ki želijo škoditi strankam (4,5), prav tako tudi s trditvijo, da morajo podjetja iskreno in pravično sodelovati z deležniki (4,5) ter s trditvama »Podjetja morajo iskreno in pravično sodelovati z deležniki.« (4,5) in »Podjetja ne smejo biti vključena v komunikacijo, ki zavaja dejstva.« (4,5). S trditvijo »Pomembno je, da podjetje pri uresničevanju svojih ciljev upošteva moralno vedenje.« se anketiranci v povprečju prav tako popolnoma strinjajo (4,5). V povprečju se anketiranci strinjajo s trditvama »Podjetja morajo transparentno sodelovati z zainteresiranimi stranmi.« (4,4) in »Podjetja morajo imeti etični kodeks in ga upoštevati.« (4,3).

#### 3.2.1.4 Razno – odprta vprašanja

Četrty sklop anketnega vprašalnika sestoji iz štirih odprtih vprašanj, vezanih na vrednote in moralno vedenje, zaposleni pa imajo prosto pot za svoj odgovor. Predstavljene so situacije v podjetju, zaposleni pa so morali podati odgovor, kako bi reagirali v posamezni situaciji. Slika 25 prikazuje odgovore zaposlenih na prvo zastavljeno vprašanje, ali bi sprejeli delovno mesto s plačilom nad pričakovanji, vendar z vrednotami, ki so kontradiktorne njihovim.

*Slika 25: Sprejem delovnega mesta s plačilom nad pričakovanji in kontradiktornimi vrednotami*

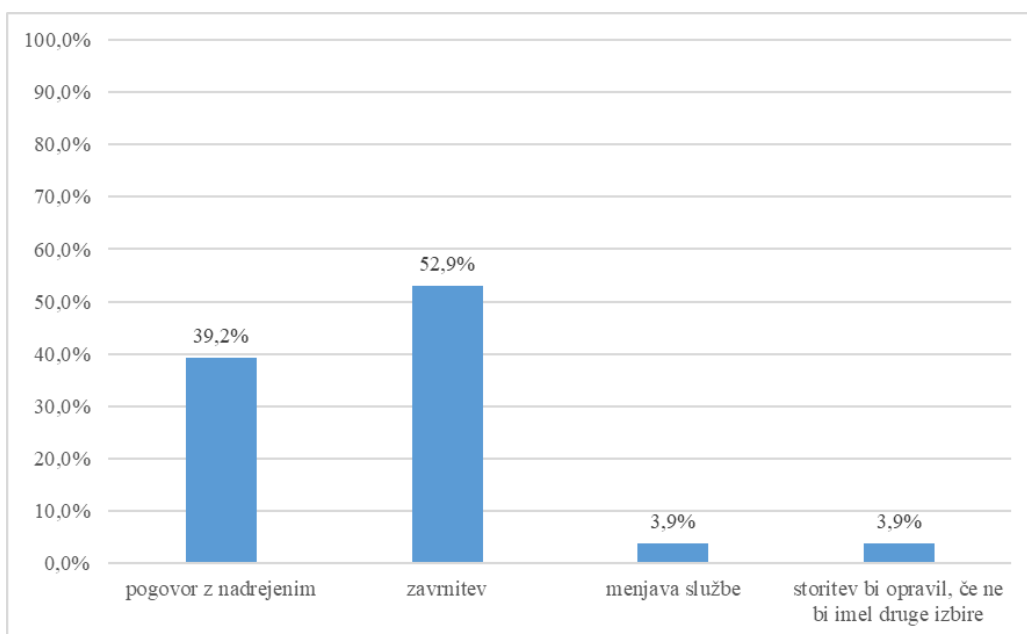


*Vir: lastno delo.*

Skoraj polovica anketirancev (44,2 %) takega delovnega mesta ne bi sprejela. Dobra četrtina (26,9 %) delovnega mesta ne bi sprejela, ker v takem okolju ne bi mogli učinkovito oziroma sproščeno delati, 11,5 % anketirancev je odgovorilo, da bi bilo to odvisno od vrednot, ki bi bile kontradiktorne, 7,7 % anketirancev bi se odločilo glede na nujnost zaposlitve. Delovnega mesta ne bi sprejelo 5,8 % anketirancev, ker ga dolgoročno ne bi mogli opravljati. Odvisno od delovnega mesta, ki bi ga opravljali, je bil odgovor 1,9 % anketirancev, enak delež anketirancev je odgovoril, da bi delovno mesto sprejeli, ker menijo, da podjetja ne sledijo dovolj vrednotam na splošno.

Drugo vprašanje je vezano na moralno vedenje in se glasi, ali bi opravili storitev, ki vključuje nemoralno dejanje nasproti stranki. Rezultati so prikazani na sliki 26.

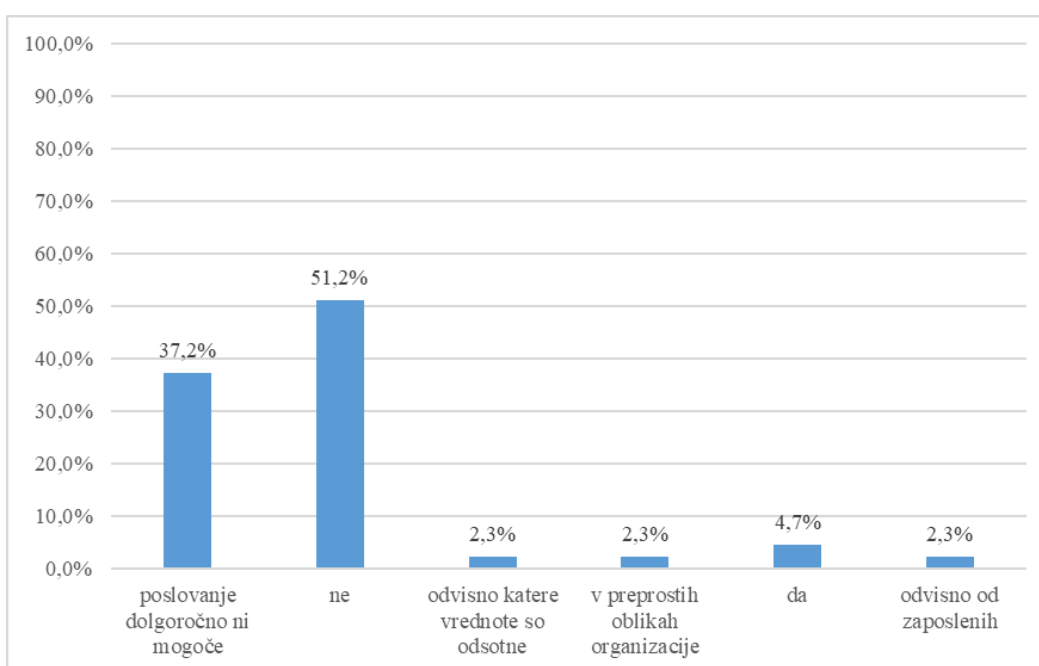
Slika 26: Opravljanje storitve, ki vključuje nemoralno dejanje



Vir: lastno delo.

Več kot polovica anketirancev (52,9 %) bi tako storitev zavrnila, 39,2 % anketirancev bi se pogovorilo z nadrejenim. Službo bi v takem primeru zamenjalo 3,9 % anketirancev, enak delež anketirancev bi storitev opravil, če ne bi imeli druge izbire.

Slika 27: Možnost delovanja podjetja ob odsotnosti vrednot



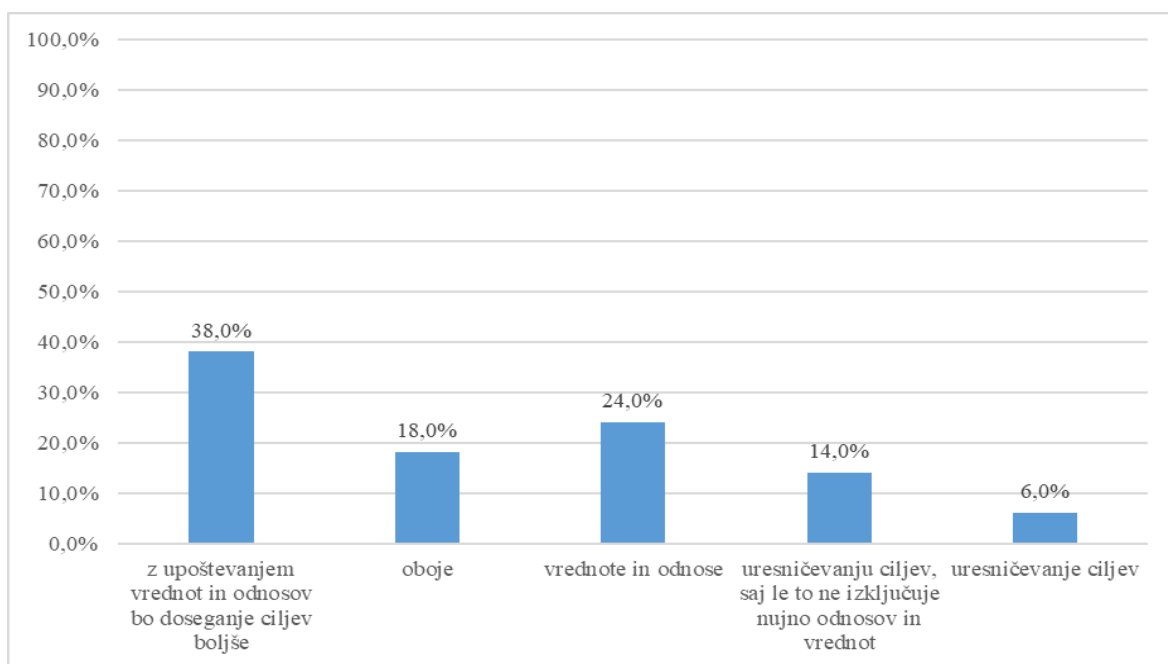
Vir: lastno delo.

Pri tretjem vprašanju sprašujem po mnenju, ali lahko podjetje deluje z odsotnostjo vrednot. Odzivi zaposlenih so podani na sliki 27.

Več kot polovica anketirancev (51,2 %) meni, da tako podjetje ne more delovati, 37,2 % jih meni, da poslovanje takega podjetja dolgoročno ni mogoče. Tako podjetje lahko deluje po mnenju 4,7 % anketirancev. Enaki delež anketirancev (2,3 %) meni, da je to odvisno od zaposlenih, katere vrednote so odsotne, da je delovanje takega podjetja možno zgolj v preprostih oblikah organizacije.

Pri zadnjem vprašanju je predstavljena situacija, ko imajo zaposleni v lasti svoje podjetje. Zanimalo me je, kateremu cilju bi bili bolj predani, upoštevanju vrednot in medosebnim odnosom znotraj in izven podjetja ali učinkovitemu uresničevanju ciljev. Rezultati so prikazani na sliki 28.

*Slika 28: Večja predanost vrednotam in medsebojnim odnosom ali uresničevanju ciljev v podjetju*



*Vir: lastno delo.*

Zanimalo nas je, ali bi bili anketiranci v svojem podjetju bolj predani medsebojnim odnosom ter vrednotam ali uresničevanju ciljev. Največji delež anketirancev (38,0 %) meni, da je z upoštevanjem vrednot in odnosov doseganje ciljev boljše. Slaba četrtnina anketirancev (24,0 %) je odgovorila, da bi bili bolj predani vrednotam in odnosom, 18,0 % anketirancev bi bilo predanih tako vrednotam in medsebojnim odnosom kot tudi uresničevanju ciljev, 14,0 % anketirancev je odgovorilo uresničevanju ciljev, saj le-to ne izključuje nujno odnosov in vrednot. Uresničevanju ciljev bi bilo predanih 6,0 % anketirancev.



3.2.1.5 *Povezava med vrednotami, osebnimi vrednotami, organizacijskimi vrednotami, organizacijsko kulturo in poslovno etiko*

Osnova za ugotavljanje povezave med vrednotami, vrednotami, osebnimi vrednotami, organizacijskimi vrednotami, organizacijsko kulturo in poslovno etiko predstavljajo povprečne ocene strinjanja zaposlenih s trditvami v anketnem vprašalniku in z odgovori na odprta vprašanja. V tabeli 11 so predstavljene opisne statistike in Cronbachovi koeficienti alfa.

*Tabela 14: Opisne statistike in Cronbachovi koeficienti alfa*

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Cronbachov koeficient $\alpha$
Vrednote	4,2	0,41	0,829
Osebne vrednote	4,5	0,46	0,846
Organizacijske vrednote	4,2	0,37	0,845
Organizacijska kultura	4,2	0,43	0,843
Poslovna etika	4,5	0,35	0,763

*Vir: lastno delo.*

Za sklope trditev: vrednote, osebne vrednote, organizacijske vrednote, organizacijska kultura in poslovna etika sem izračunala opisne statistike in Cronbachove koeficiente alfa. Zaposlenim so najbolj pomembne osebne vrednote (4,5) in poslovna etika (4,5), malo manj pomembne pa so jim vrednote (4,2), organizacijske vrednote (4,2) in organizacijska kultura (4,2).

Za trditve, ki spadajo v določen sklop, sem izračunala Cronbachove koeficiente alfa, ki so vsi večji od 0,7, kar pomeni, da so vsi sklopi trditev: vrednote, osebne vrednote, organizacijske vrednote, organizacijska kultura in poslovna etika zanesljivi in sem jih v nadaljevanju združila v nove spremenljivke tako, da sem izračunala povprečja trditev, ki spadajo v določen sklop. V tabeli 12 je prikazan Pearsonov koeficient korelacije.

*Tabela 15: Pearsonov koeficient korelacije za vrednote, osebne vrednote, organizacijske vrednote, organizacijsko kulturo in poslovno etiko*

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vrednote (1)	r	1	0.215	0.633**	0.566**	0.391**
	Sig.		0.142	0.000	0.000	0.005
	N	51	48	48	51	51

se nadaljuje

Tabela 16: Pearsonov koeficient korelacije za vrednote, osebne vrednote, organizacijske vrednote, organizacijsko kulturo in poslovno etiko (nad.)

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Osebne vrednote (2)	r	0.215	1	0.568**	0.427**	0.376**
	Sig.	0.142		0.000	0.002	0.008
	N	48	49	46	49	49
Organizacijske vrednote (3)	r	0.633**	0.568**	1	0.780**	0.561**
	Sig.	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	48	46	49	49	49
Organizacijska kultura (4)	r	0.566**	0.427**	0.780**	1	0.590**
	Sig.	0.000	0.002	0.000		0.000
	N	51	49	49	52	52
Poslovna etika (5)	r	0.391**	0.376**	0.561**	0.590**	1
	Sig.	0.005	0.008	0.000	0.000	
	N	51	49	49	52	52

Opomba: r – Pearsonov koeficient korelacije; sig. – statistične značilnosti; N – število enot; \*\* - Korelacija je statistično značilna pri 1 % stopnji značilnosti

Vir: lastno delo.

Pearsonov koeficient korelacije je statistično značilen med naslednjimi pari spremenljivk: vrednote in organizacijske vrednote, organizacijska kultura, poslovna etika, osebne vrednote in organizacijske vrednote, organizacijska kultura, poslovna etika, organizacijske vrednote in organizacijska kultura, poslovna etika ter organizacijska kultura in poslovna etika (sig. < 0,05). Povezanosti so pozitivne in srednje močne do močne, kar pomeni, da se s povečevanjem ene spremenljivke povečuje tudi druga spremenljivka. Pearsonov koeficient korelacije ni statistično značilen med vrednotami in osebnimi vrednotami (sig. > 0,05), kar pomeni, da ne obstaja povezanost med vrednotami in osebnimi vrednotami.

Temeljna teza: *Upoštevanje vrednot pri poslovanju ter ustrezna organizacijska kultura imata pozitivne posledice na delovanje posameznika v organizaciji izbranega podjetja. Zavzetost zaposlenih in uspešnost organizacije bo večja, ko bodo vsi elementi organizacijske kulture ustrezno razviti.*

Temeljno tezo lahko sprejmemo, kar pomeni, da imata upoštevanje vrednot pri poslovanju ter ustrezna organizacijska kultura pozitivne posledice na delovanje posameznika v organizaciji izbranega podjetja. Zavzetost zaposlenih in uspešnost organizacije bo večja, ko bodo vsi elementi organizacijske kulture ustrezno razviti.

### 3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

Na začetku magistrskega dela sem oblikovala pet raziskovalnih vprašanj. S pomočjo pregleda ustrezne literature in uspešno izvedene raziskave v nadaljevanju podajam pridobljene odgovore in zaključne ugotovitve.

#### **Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je prepletenost med vrednotami posameznika ter podjetja s področja zavarovanja terjatev?**

Na osnovi izvedene raziskave ugotavljam, da zaposleni tako v življenju kot tudi pri opravljanju svojega dela dajejo velik pomen vrednotam in upoštevanju le-teh, prav tako pa jim je zelo pomembno, da pri opravljanju dela sledijo tem vrednotam. Poleg tega dajejo velik pomen temu, da delodajalec pri svojem delu spoštuje vrednote, hkrati pa pri opravljanju njihovega dela lahko sledijo svojim vrednotam, za katere je pomembno, da so usklajene z vrednotami podjetja, v katerem so zaposleni. Strinjajo se tudi, da morajo vrednote organizacije vzeti za svoje, saj se le tako lahko z njimi poistovetijo in delajo v podjetju učinkovito. Prav zaradi svojih vrednot pa lahko dosežejo odličnost in veličino, ne pa zgolj zaradi svojega položaja. Strinjajo se s stališčem, da vrednote predstavljajo bistvo filozofije organizacije za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne usmeritve za vse zaposlene, hkrati pa so tudi vodilo za njihovo vedenje; ob enem jim je pomembno, da pri opravljanju svojega dela ne kršijo svojih vrednot, pa tudi če delodajalec od njih to zahteva.

Pomembno jim je, da tudi znotraj organizacije sledijo osnovnim vrednotam, kot so spoštovanje stališč drugih in medsebojno zaupanje, prilagodljivost in podpora zaposlenih ter potrpežljivost vseh zaposlenih. Osnova za dobro delovanje je tudi medsebojna empatija, delovanje v okolju, ki jih navdihuje, in medsebojna poslušnost.

Zaposleni so mnenja, da je v organizacijah, kjer daje vodstvo velik pomen vrednotam posameznikov, zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih boljše. Če so naloge, zadolžitve in ravnanje zaposlenih v konfliktu z vrednotami, lahko nastopijo stres, negativizem, občutki krivde, pesimizem, jeza in občutki frustriranosti. V organizaciji je bistveno, da so zaposlenim omogočeni dobri pogoji za doseganje in uresničevanje osebnih delovnih vrednot, prav tako so mnenja, da so posameznikove delovne vrednote bistvenega pomena za upravljanje njihove motivacije in zavzetosti ter imajo velik vpliv na njihove odnose z organizacijo, kjer delujejo. Pomembno je tudi, da je doseženo soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami, saj to predstavlja ključ do uspešnosti organizacije. Zaposlenim se zdi bistvenega pomena, da so vrednote opredeljene tako, da jasno izražajo kulturne vrednote organizacije, hkrati se strinjajo, da organizacijske vrednote predstavljajo skritega motivatorja, katerega vloga je usmerjanje pogledov, mnenj in vedenj zaposlenega.

## **Raziskovalno vprašanje 2: Kako pomembno je spoštovanje organizacijskih vrednot v podjetju s področja zavarovanja terjatev?**

Glede na rezultate anketnih vprašalnikov ugotavljam, da je zaposlenim zelo pomembno, da delodajalec pri svojem delu spoštuje vrednote, stališča drugih in medsebojno zaupanje ter nudi prilagodljivost, podporo in potrpežljivost vsem zaposlenim. Za dobro sodelovanje sta ključni organizacijski vrednoti medsebojna empatija in poslušnost ter delovanje v okolju, ki jih navdihuje, in medsebojna poslušnost. Zaposleni menijo, da prav zaradi skupnih vrednot dosežejo odličnost in veličino. Pomembno je, da vrednote predstavljajo bistvo filozofije organizacije za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne usmeritve za vse zaposlene, hkrati pa so tudi vodilo za njihovo vedenje, ob-tem jim je pomembno, da pri opravljanju svojega dela ne kršijo svojih vrednot, pa tudi če delodajalec od njih to zahteva.

## **Raziskovalno vprašanje 3: Ali ima nemoralno vedenje kakšne posledice na podjetje s področja zavarovanja terjatev?**

Rezultati raziskave so pokazali, da ima morebitno nemoralno vedenje negativne posledice, tako znotraj kot zunaj organizacije. Stališče zaposlenih je, da podjetja ne bi smela podkupovati, kot tudi, da se morajo menedžerji izogibati navzkrižjem interesov, tako da lastnih interesov ne postavljajo pred interese podjetja. Prepričani so, da ljudje ne želijo poslovati s podjetji, ki želijo škoditi strankam, da morajo podjetja iskreno in pravično sodelovati z deležniki ter ne smejo biti vključeni v komunikacijo, ki zavaja z dejstvi. Zelo je pomembno, da podjetje pri uresničevanju svojih ciljev upošteva tudi moralno vedenje. Prav tako je zaposlenim pomembno, da podjetja transparentno sodelujejo z zainteresiranimi stranmi in imajo etični kodeks, ki ga tudi upoštevajo pri opravljanju svojega poslovanja.

## **Raziskovalno vprašanje 4: Ali ima vpetost vrednot v organizacijsko kulturo pozitivne posledice na delovanje posameznika in zavzetost za delo v organizaciji podjetja s področja zavarovanja terjatev?**

Rezultati raziskave so pokazali, da je v organizacijah, kjer daje vodstvo velik pomen vrednotam posameznikov, zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih boljše. Če so naloge, zadolžitve in ravnanje zaposlenih v konfliktu z vrednotami, lahko nastopijo stres, negativizem, občutki krivde, pesimizem, jeza in občutki frustriranosti. V organizaciji je bistveno, da so zaposlenim omogočeni dobri pogoji za doseganje in uresničevanje osebnih delovnih vrednot, saj so posameznikove delovne vrednote bistvenega pomena za upravljanje njihove motivacije in zavzetosti ter imajo velik vpliv na njihove odnose z organizacijo, kjer delujejo. Po mnenju zaposlenih je za organizacijo pomembno, da je doseženo soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami, saj to predstavlja ključ do uspešnosti organizacije, vrednote opredeljujejo organizacijsko kulturo in v veliki meri lahko vplivajo na organizacijsko strategijo in komunikacijo. Prisotnost dobrih vrednot vodi do uspeha v poslu. Tako človek kot tudi organizacija sprejemata določene odločitve, zato je potrebno, da

ravnata odgovorno in po svoji svobodni volji, imata lastna prepričanja, želje in namene, oblikujeta navade, mite ter navezujeta odnose, hkrati pa ima njuno ravnanje zakonske in moralne obveznosti ter pravice. Zaposlenim se zdi bistvenega pomena, da so vrednote opredeljene tako, da jasno izražajo kulturne vrednote organizacije, saj organizacijske vrednote predstavljajo skritega motivatorja, katerega vloga je usmerjanje pogledov, mnenj in vedenj zaposlenega.

Najbolj pomembno je, da vodja na najvišji ravni daje zgled pri oblikovanju strategije in kulture in da so pri oblikovanju vrednot vpleteni tudi zaposleni. Glede na raziskavo lahko povzamemo, da je zelo pomembno oblikovati ustrezno kulturo in s tem hkrati zgraditi uspešno organizacijo.

### **Raziskovalno vprašanje 5: Kako organizacijska kultura vpliva na uspešnost podjetja s področja zavarovanja terjatev?**

Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklepam, da ima organizacijska kultura velik vpliv na uspešnost podjetja, saj so zaposleni mnenja, da je prav organizacijska kultura priznana kot ena najpomembnejših zahtev za dosežek in celotnega upravljanja sistema za izboljšanje učinkovitosti. Zaposleni menijo, da se podjetja z ustrezno organizacijsko kulturo lažje osredotočajo na nenehne izboljšave kakovosti procesov, izdelkov in storitev ter lažje izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja in zadovoljstvo strank, hkrati pa povečujejo organizacijsko uspešnost. Prav tako so mnenja, da ima organizacijska kultura zelo pomembno funkcijo znotraj podjetja, saj zaposlenim daje organizacijsko identiteto. Skupno deljenje norm, vrednot in zaznav ljudem da občutek povezanosti, da ustrezno razvito kulturo lahko uporabijo za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Prepričanje zaposlenih je, da vodje na splošno premalo poudarjajo pomen strategije in kulture, njim pa je najbolj pomembno, da vodja na najvišji ravni daje zgled pri oblikovanju strategije in kulture. Menijo, da je pomembno, da so pri oblikovanju vrednot vpleteni tudi zaposleni, saj lahko le tako oblikujejo ustrezno kulturo in s tem zgradijo uspešno organizacijo.

#### **3.3.1 Priporočila vodstvu organizacije**

V prvih dveh poglavjih sem preučila teoretično ozadje izbranih dveh konstruktov vrednot in organizacijske kulture ter s pomočjo anketne raziskave pripravila priporočila vodstvu, ki so predstavljena v tabeli 13 v nadaljevanju.

*Tabela 17: Priporočila vodstvu*

<b>Priporočila vodstvu</b>
<p>Glede na pomembno vlogo vrednot vodstvu svetujem, da pri oblikovanju vrednot aktivno sodelujejo tudi zaposleni. Večkrat je potrebno poudarjati spoštovanje in upoštevanje vrednote, saj to zaposlenim veliko pomeni. Rezultati raziskave so pokazali prepričanje zaposlenih, da vodje na splošno premalo poudarjajo pomen strategije in kulture, zato naj se bolj osredotočijo na oblikovanje in nadgrajevanje kulture. Za pomoč se lahko obrnejo na razne agencije, ki bi znale svetovati, ali pa na organizacijo dogodka team-building, kjer bi bila osrednja tema kultura. Predlagam tudi, da se dvakrat letno zaposlenim posreduje ankete o splošnem zadovoljstvu, kjer bi lahko vsak posameznik anonimno sporočil prednosti in slabosti, hkrati pa podal predloge za možnost izboljšave.</p>

*Vir: lastno delo.*

## **SKLEP**

V današnjem svetu je zelo pomemben medsebojni odnos znotraj organizacije, saj se ta kaže tudi navzven in ima vpliv na uspešnost podjetja. Dobro vzpostavljena in hkrati močna organizacijska kultura je temelj vsake uspešne organizacije, jedro te pa so organizacijske vrednote. Izražajo se z vsakodnevnimi rutinami in odnosi med zaposlenimi, zazna pa se jih tudi v viziji in poslanstvu, saj so globoko ukoreninjene v temeljno politiko organizacije. Vrednote predstavljajo pomembno vlogo znotraj organizacije, saj usmerjajo vedenje zaposlenih ter njihove delovanje, lahko rečemo, da so vrednote človekov notranji kompas, ki usmerja človekovo delovanje. Zaposleni so pri opravljanju svojega dela vsakodnevno v stiku z organizacijsko kulturo, ki jo obenem ustvarjajo sami, zato je bistvenega pomena, da vrednote spoznajo in se z njimi poistovetijo. Organizacijske vrednote so tesno povezane s posameznikovimi vrednotami, saj iz njih rastejo, se razvijajo in nadgrajujejo, zato je zelo pomembno, da osebne vrednote sovpadajo z organizacijskimi, saj le tako lahko vsi prisotni bolje izpolnjujejo svoje delovne naloge tako znotraj podjetja kot navzven. Upoštevanje etike je še posebej pomembno v povezavi s poslovnim svetom, saj se hitro zgodi, da človek pozabi na svoje vrednote in uporabi sredstva za doseg cilja, ki niso v skladu z njegovimi prepričanji in stališči. Menedžerji morajo imeti jasno postavljene vrednote, saj so vodje kolektivov, delovnih aktivov in predstavljajo obraz organizacije, prav tako pa jih ostali zaposleni posnemajo in od njih je v veliki meri odvisno, kako uspešno bo podjetje. Ni dovolj, da ima podjetje zapisane vrednote, cilje, vizijo in strategijo, ampak je potrebno, da vodstvo skupaj z menedžmentom in s kadrovsko službo skrbi za to, da jih vsi zaposleni sprejmejo za svoje. Le tako se lahko približamo istim ciljem, zahvaljujoč vrednotam in spoštovanju vsakega posameznika pa organizacija pridobi zaupanje in lojalnost strank, s tem pa tudi konkurenčno prednost.

S pomočjo izhodišč strokovnih in znanstvenih virov sem opredelila in preučila teoretično področje konstrukta vrednot in organizacijske kulture ter prikazala njuno vlogo in prepletenost na primeru vseh zaposlenih izbranega podjetja s področja zavarovanja terjatev ter podala priporočila, namenjena predvsem vodstvu izbranega podjetja.

Prvo poglavje **teoretičnega dela** magistrskega dela predstavlja celostno opredelitev konstrukta vrednot, v drugem poglavju pa je opredeljen konstrukt organizacijske kulture. Med magistrskim delom je predstavljena tudi povezava med obema konstruktoma. **Raziskovalni del** temelji na podatkih, pridobljenih s pomočjo multimetodološke raziskave, kjer preučujem prisotnost obeh konstruktov med zaposlenimi izbranega podjetja, prav tako pa njuno povezanost. Na podlagi rezultatov analize pridobim odgovore na predhodno zastavljena **raziskovalna vprašanja** in podam priporočila namenjena predvsem vodstvu podjetja. Tako sem dosegla vnaprej zastavljeni **osnovni cilj** in hkrati **pomožne cilje**. Glede na raziskavo lahko za primer zaposlenih potrdim predhodno postavljeno **temeljno tezo**, ki pravi, da imata upoštevanje vrednot pri poslovanju ter ustrezna organizacijska kultura pozitivne posledice na delovanje posameznika v organizaciji izbranega podjetja ter povečujeta uspešnost izbranega podjetja s področja zavarovanja terjatev. Zavzetost zaposlenih in uspešnost organizacije bo večja, ko bodo vsi elementi organizacijske kulture ustrezno razviti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(2012), 203–211.
2. Allison, J. (2018). Values statements. The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal Of Organizational Analysis*, 27(3), 666–689.
3. Bate, P. (2014). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, 5(1), 43–66.
4. Bloch, O. (2015). Do večje motivacije in zavzetosti s pomočjo vrednot. Glavni igralci na trgu gradijo svoje prednosti. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 13(64), 14–20.
5. Boštjančič, E. (2020). Pregled vprašalnikov delovnih vrednot. *Psihologija dela*. Pridobljeno 1. marca 2021 iz <https://psihologijadela.com/2020/01/10/pregled-vprasalnikov-delovnih-vrednot/>.
6. Bowers, M. R., Hall, J. R. & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(2017), 551–563.
7. Burford, G., Hoover, E., Stapleton, L. & Harder, M. (2016). An Unexpected Means of Embedding Ethics in Organizations: Preliminary Findings from Values-Based Evaluations. *Sustainability*, 8(2016), 612.

8. Chen, P. & Choi, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitalizy Management*, 20(6), 595–615.
9. Cimermančič, N. (2017). Analiza vrednot v organizaciji. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 1(2017), 90–105.
10. 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.
11. Dermol, V. (2014). *Sinergija vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
12. DiStaso, M. (2017). *CCOs on Building Corporate Character: More Work to be Done*. Pridobljeno 20.02.2021 na: <https://page.org/blog/ccos-on-building-corporate-character-more-work-to-be-done>
13. Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D. & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5(2019), e02293.
14. Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L. & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95(2019), 491–501.
15. Georgescu, M. A. (2012). Business ethics and organizational values in Romanian enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 3(2012), 734–739.
16. Hirsh, J. B., Lu, J. G. & Galinsky, A. D. (2018). Moral Utility Theory: Understanding the motivation to behave (un)ethically. *Research in Organizational Behavior*, 38(2018), 43–59.
17. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an Interactive Quantitative–Qualitative Framework: How Identifying Common Intent Can Enhance Inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36–52.
18. Ilyas, S., Abid, G. & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22(2020), 195–204.
19. Kacetl, J. (2014). Business Ethics for Students of Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(2014), 875–879.
20. Knein, E., Greven, A., Bendig, D. & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2020), 100731.
21. Kondalkar, V. (2009). *Organisation development*. India: New Age International Publisher.
22. Kristiansen, C. M. & Hotte, A. (1996). Morality and the self: Implications for the when and how of value-attitude-behavior relations. *The psychology of values: The Ontario symposium*, 8(1996), 77–105.



23. Lu, H., Zou, J., Chen, H. & Long, R. (2020). Promotion or inhibition? Moral norms, anticipated emotion and employee's pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 258(2020), 120858.
24. Martinez, C., Skeet, A.G. & Sasia, P. M. (2020). *Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations*. Kelley School of Business, Indiana University: Elsevier Inc.
25. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
26. Musek, J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
27. Musek, J. & Strniša, J. (2005). Vrednote in psihično blagostanje. *Anthropos*, 1/4(2005), 339–356.
28. Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote: Kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: IPSOS.
29. Musek Lešnik, K. & Musek Lešnik P. (2014). *Vodenje v izobraževanju – vrste vrednot*. Pridobljeno 28. aprila 2021 iz [http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_vrste\\_vrednot.html](http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html)
30. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja. Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
31. Naseemullah, A. (2020). Moral Economies. *Elsevier Limited*, 7(2020), 185–190.
32. Peters, J. (2019). *Employee Engagement: Creating High Positive Energy at Work* (1. izd.). Randburg: KR Publishing.
33. Pogačnik, V. (2002). *Pojmovanje in struktura osebnih vrednot*. Ljubljana: Psihološka obzorja.
34. Polajnar, D. & Rozman, A. (2014). Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene. Vrednote: lepo zveneče besede ali srce kulture podjetja. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 12(62), 14–19.
35. Preda, M. (2006). *Comportament organizational*. Iasi: Editura Polirom.
36. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
37. Roughton, J., Crutchfield, N. & Waite, M. (2019). *Safety Culture* (2 izd.). United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
38. Sanchez, K. E. (2012). Etični kodeks in vrednote pri coachingu: etični kodeks za slovenske coache? *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 10(50), 10–15.
39. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
40. Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. New York: Academic Press.
41. Schwartz, S. H. (2015). *Basic individual values: Sources and consequences*. Oxford, England: Oxford University Press.
42. Sharman, N., Wallace, C. A. & Jespersen, L. (2020). Terminology and the understanding of culture, climate, and behavioural change – Impact of organisational

- and human factors on food safety management. *Trends in Food Science & Technology*, 96(2020), 13–20.
43. Swaroopa, B. P. & Chandrasekhar, T. D. (2019). *Good values, great business*. India: Sage Publications
  44. Taysir, E. A. & Pazarcik Y. (2013). Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 294–303.
  45. Trevino, L. K., Den Nieuwenboer, N. A. & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(2014), 635–660.
  46. Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 51–71.
  47. Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children’s mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108(2020), 104600.
  48. Ware, C. V. (2013). Generation X and Generation Y in the workplace: A study Comparing work values of Generation X and Generation Y. *Capella University ProQuest Dissertations Publishing*, (2013), 3554856.
  49. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(2017), 395–404.
  50. Yang, X., Li, Y. & Kang, L. (2020). Reconciling “doing good” and “doing well” in organizations’ green IT initiatives: A multi-case analysis. *International Journal of Information Management*, 51(2020), 102052.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

sem Nika Pucihar in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: »Analiza vrednot in organizacijske kulture na primeru izbranega podjetja v zavarovalniški panogi.« Lepo vas prosim za izpolnitev vprašalnika v nadaljevanju, ki je zasnovan kratko in vam ne bo vzel več kot 15 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas pri odgovarjanju prosim za iskrenost. S svojim sodelovanjem mi boste ogromno pripomogli pri nadaljnjem preučevanju tematike, medtem ko bodo rezultati uporabljeni izključno v namen raziskave in bodo po končani raziskavi objavljeni v magistrskem delu.

Za sodelovanje in pomoč se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

### I. VREDNOTE

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

<b>1. Opredelite svoje stališče glede spodaj zapisanih trditev:</b>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V življenju dajete velik pomen vrednotam.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju vašega dela je za vas upoštevanje vrednot zelo pomembno.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju vašega dela sledite svojim vrednotam.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju vašega dela ne kršite svojih vrednot, tudi če delodajalec to zahteva od vas.	1	2	3	4	5
Pomembno je, da delodajalec pri svojem delu spoštuje vrednote.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>1. Opredelite svoje stališče glede spodaj zapisanih trditev:</b>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pomembno je, da so vaše vrednote usklajene z vrednotami podjetja, kjer opravljate delo.	1	2	3	4	5
Prav zaradi svojih vrednot dosežemo odličnost in veličino in ne zaradi visokega položaja.	1	2	3	4	5
Ne glede na to, kako močni so sistemi, procesi ali postopki organizacije, vse skupaj ne bo delovalo, če ne temelji na vrednotah.	1	2	3	4	5
Vrednote predstavljajo bistvo filozofije organizacije za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne usmeritve za vse zaposlene, hkrati pa so tudi vodilo za njihovo vedenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni morajo vrednote organizacije vzeti za svoje, saj se lahko le tako poistovetijo z njimi in v podjetju delujejo učinkovito.	1	2	3	4	5

*Prirejeno po Swaroopa & Chandrasekhar (2019); Polajnar & Rozman (2014).*

<b>2. Danes je izjemno pomembno, da delujemo v podjetju, kjer se dobro počutimo. Pomembna je prisotnost spodnjih dejstev:</b>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Delovanje v okolju, ki me navdihuje.	1	2	3	4	5
Da si zaposleni med seboj zaupajo, se podpirajo in so prilagodljivi.	1	2	3	4	5
Spoštovanje stališča drugih.	1	2	3	4	5
Potrpežljivost vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Medsebojna poslušnost.	1	2	3	4	5
Medsebojna empatija.	1	2	3	4	5
Sprejemanje drugačnosti.	1	2	3	4	5

*Prirejeno po Swaroopa & Chandrasekhar (2019).*

<b>3. Organizacijske vrednote predstavljajo jedro organizacijske kulture. Opredelite vaš pogled na spodnje trditve:</b>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Organizacijske vrednote predstavljajo skritega motivatorja, katerega vloga je usmerjanje pogledov, mnenj in vedenj zaposlenega.	1	2	3	4	5
Da lahko posamezna organizacija uspešno obratuje, je pomembno, da se vrednote zaposlenih skladajo z vrednotami organizacije.	1	2	3	4	5
Vrednote opredeljujejo organizacijsko kulturo in lahko v veliki meri vplivajo na organizacijsko strategijo in komunikacijo.	1	2	3	4	5
Bistvenega pomena je, da so vrednote opredeljene tako, da jasno izražajo kulturne vrednote organizacije.	1	2	3	4	5
Za organizacijo je pomembno, da je doseženo soglasje med individualnimi in organizacijskimi vrednotami, saj to predstavlja ključ do uspešnosti organizacije.	1	2	3	4	5
Tako kot človek tudi organizacija sprejema določene odločitve, potrebno je, da ravna odgovorno, po svoji svobodni volji, ima zakonske in moralne obveznosti in pravice, lastna prepričanja, želje in namene, oblikuje navade, mite, navade ter navezuje odnose.	1	2	3	4	5
Če so naloge, zadolžitve in ravnanje zaposlenih v konfliktu z vrednotami (osebnimi in organizacijskimi), lahko nastopijo stres, negativizem, občutki krivde, pesimizem, jeza in občutki frustriranosti.	1	2	3	4	5
V organizaciji je bistveno, da so zaposlenim omogočeni dobri pogoji za doseganje in uresničevanje osebnih delovnih vrednot.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>3. Organizacijske vrednote predstavljajo jedro organizacijske kulture. Opredelite vaš pogled na spodnje trditve:</b>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Posameznikove delovne vrednote so bistvenega pomena za upravljanje njihove motivacije in zavzetosti in imajo velik vpliv na njihove odnose z organizacijo, kjer delujejo.					
V organizacijah, kjer daje vodstvo velik pomen vrednotam posameznikov, je zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih boljše.					
Prisotnost dobrih vrednot vodi do uspeha v poslu.					
Nujno je, da se znotraj organizacije vzpostavi kultura, ki temelji na vrednotah.	1	2	3	4	5

*Prerejeno po Boštjančič (2020); Dermol (2014); Allison (2018); Musek (2000); Musek Lešnik (2007); Musek Lešnik (2014); Consiglio, Cenciotti, Borgogni, Alessandri & Schwartz (2017); Ware (2013); Swaroopa & Chandrasekhar (2019).*

## II. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vodje na splošno premalo poudarjajo pomen strategije in kulture.	1	2	3	4	5

se nadaljuje



nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vodje na splošno premalo poudarjajo pomen strategije in kulture.	1	2	3	4	5
Zelo pomembno je oblikovati ustrezno kulturo in s tem hkrati zgraditi uspešno organizacijo.	1	2	3	4	5
Pomembno je, da vodja na najvišji ravni daje zgled pri oblikovanju strategije in kulture.	1	2	3	4	5
Pomembno je, da so pri oblikovanju vrednot vpleteni tudi zaposleni.	1	2	3	4	5

*Prيرهeno po Warrick (2017).*

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Organizacijska kultura ima zelo pomembno funkcijo znotraj podjetja, saj zaposlenim daje organizacijsko identiteto ter skupno deljenje norm, vrednot in zaznav ljudem da občutek povezanosti.	1	2	3	4	5
Z ustrezno organizacijsko kulturo se podjetja lažje osredotočajo na nenehne izboljšave kakovosti procesov, izdelkov in storitev ter lažje izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja in zadovoljstvo strank, hkrati pa povečujejo organizacijsko uspešnost.	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura je priznana kot ena najpomembnejših zahtev za dosežek in celotno upravljanje sistema za izboljšanje učinkovitosti.	1	2	3	4	5
Ustrezno razvito kulturo lahko uporabimo za ustvarjanje konkurenčne prednosti.	1	2	3	4	5
Organizacijska kultura lahko deluje tudi kot ovira pri uvajanju sprememb in reševanju težav.	1	2	3	4	5

*Prيرهeno po Eniola, Olorunleke, Akintmehin, Ojeka & Oyetunji (2019); Bate (2014); Kondalkar (2009).*

### III. POSLOVNA ETIKA

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

<b>1. Morala ali etika nakazuje pravilnost ali nepravilnost ravnanj in vedenja posameznikov ali skupin. Opredelite vaš pogled na spodnje trditve:</b>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Podjetja morajo imeti etični kodeks in ga upoštevati.	1	2	3	4	5
Pomembno je, da podjetje pri uresničevanju svojih ciljev upošteva moralno vedenje.	1	2	3	4	5
Podjetja ne smejo biti vključena v komunikacijo, ki zavaja dejstva.	1	2	3	4	5
Podjetja morajo iskreno in pravično sodelovati z deležniki.	1	2	3	4	5
Menedžerji se morajo izogibati navzkrižjem interesov, tako da lastnih interesov ne postavljajo pred interese podjetja.	1	2	3	4	5
Podjetja morajo transparentno sodelovati z zainteresiranimi stranmi.	1	2	3	4	5
Podjetja ne bi smela podkupovati.	1	2	3	4	5
Ljudje ne želijo poslovati s podjetji, ki škodijo strankam.	1	2	3	4	5
Ljudje ne želijo poslovati s podjetji, ki zavajajo kupce.	1	2	3	4	5

*Prيرهjeno po Naseemullah (2020); Cimermančič (2017).*

### IV. RAZNO

Prosim za kratke odgovore na spodaj zastavljena vprašanja.



3. Vaša najvišja pridobljena izobrazba:
- a) osnovnošolska
  - b) poklicna, srednješolska
  - c) višješolska
  - d) visokošolska, univerzitetna
  - e) magisterij, doktorat
4. Vrsta vaše trenutne zaposlitve:
- a) določen čas
  - b) nedoločen čas
5. Vaša delovna doba v trenutnem podjetju:
- b) do 1 leta
  - b) do 10 let
  - c) do 20 let
  - d) nad 20 let

Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!  
S spoštovanjem,

Nika Pucihar