

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN ETIKE NA
IZBRANEM PRIMERU**

Ljubljana, maj 2019

ISUF HOXHA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Isuf Hoxha, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Organizacijska kultura in etika na izbranem primeru, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

Ljubljana, maj 2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MANAGEMENTA.....	1
2 KULTURA ORGANIZACIJE.....	4
2.1 Opredelitev kulture organizacije.....	4
2.2 Sestavine kulture organizacije.....	6
2.3 Funkcije organizacije	6
2.4 Organizacija kot součinkovanje sociostrukturnega in kulturnega sistema ter filozofija organizacije.....	7
2.5 Klima v organizaciji.....	8
2.6 Vrste kultur v organizaciji.....	10
2.7 Vpliv digitalizacije na kulturo v organizacijah.....	10
3 ETIKA V MANAGEMENTU	12
3.1 Pomen etike v managementu	12
3.2 Etika pri odločitvah managerjev	12
3.3 Kodeks etike	14
3.4 Poslovna etika.....	14
3.5 Dileme v poslovni etiki.....	16
3.6 Organizacijsko komuniciranje	17
4 ANALIZA KULTURE ORGANIZACIJE IN ETIKE V IZBRANEM PODJETU	17
4.1 Rezultati.....	17
4.2 Priporočila za prakso	19
SKLEP.....	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGA	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike v pojmovanju organizacijske klime in kulture glede na različne dimenzije	9
--	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture	5
Slika 2: Etični pritiski na managerje	13
Slika 3: Kultura organizacije v izbranem podjetju	19

KAZALO PRILOG

Priloga 1: 3 Intervjuji	1
-------------------------------	---

UVOD

Management je prisoten v organizacijah in podjetjih po vsem svetu. Razvoj znanosti managementa se je začel iz potreb in spoznanj prakse. Veda o managementu se ukvarja z iskanjem rešitve za vrsto problemov, ki se pojavljajo na managerskem področju. Danes je veda o managementu predmet številnih, večkrat si nasprotujočih raziskovanj in proučevanj. Čeprav večkrat pride do nesoglasij, so si vsi enotni, da se management da naučiti. Pri tem velja, da je dobra teorija največkrat najboljša praksa. Glavna značilnost managementa je v tem, da vsem zaposlenim omogoči in zagotavlja delo ter usklajuje in odloča o najusodnejših zadevah podjetja in organizacije.

Namen zaključne strokovne naloge je opredeliti in predstaviti organizacijsko kulturo in etiko v managementu. Za to temo sem se odločil predvsem zato, ker sem pri opravljanju strokovne prakse in sedaj, ko sem pripravnik v uspešnem podjetju, opazil in videl, kako zelo pomembno je medsebojno sodelovanje zaposlenih in njihovih nadrejenih. Medsebojno sodelovanje namreč vodi k bistveno boljšemu uspehu organizacije.

V prvem delu zaključne naloge opredelim razvoj managementa in predstavim management kot vedo v celoti. Pri tem na kratko opišem še funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

V drugem poglavju zaključne strokovne naloge opredelim organizacijsko kulturo v organizaciji. Organizacijska kultura je zelo pomembna, saj določa način obnašanja v organizaciji in odzivanje zaposlenih v primeru morebitnih težav v vsakdanjem delovnem okolju. V poglavju o organizacijski kulturi opišem razlike med organizacijsko klimo in kulturo, saj gre za različna pojma, ki pa sta si zelo podobna. Pomemben poudarek je tudi na vrste organizacijskih kultur. Poleg organizacijske kulture predstavim tudi etiko v managementu. V poglavju o etiki predstavim ravnanje ljudi in kako to vpliva na proces dela v vsakdanjem delovnem okolju.

Zadnje poglavje zaključne strokovne naloge je namenjeno raziskavi organizacijske kulture v izbranem podjetju. Pri raziskavi uporabim raziskovalno metodo intervjuja in tako ugotavljam, kako organizacijska kultura deluje v praksi. Na intervju sem povabil več oseb, ki so zaposlene v izbranem podjetju. S pomočjo intervjuja poskušam pridobiti čim več informacij o tem, kako je podjetje organizirano in kakšen vpliv ima to na vsakdanje delo. Ob tem jih vprašam tudi, kaj si mislijo o etiki v organizaciji in na splošno, kako etika vpliva na poslovanje podjetja.

1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Management izhaja iz 16. stoletja. Izvor managementa ima latinske, italijanske in francoske korenine. Iz italijanščine je prevzet iz besede »maneggiare«, kar pomeni ravnanje z lastnino in posli. Iz latinščine je prevzet iz besede »manus«, ki predstavlja roko in moč, iz francoščine

pa iz besede »managerier«, kar ima podoben pomen kot v italijanskem jeziku (Dimovski & Penger, 2008, str. 8).

Od leta 1910 in vse do leta 1940 je management veljal kot znanost. Management kot znanost se je razvil v začetku 20. stoletja. Osredotočen je bil predvsem na povečanje produktivnosti in učinkovitosti s standardizacijo, delitvijo dela, centralizacijo in hierarhijo. Značilno je bilo ravnateljstvo z vrha navzdol s strogim nadzorom nad ljudmi in procesi (Capital Business Media Ltd., 2013).

Zaradi naraščajočih in bolj zapletenih organizacij so se v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja pojavile funkcionalne organizacije in gibanje človeških virov. Vodje so začeli razumeti zaposlene v proizvodnji in njihovo produktivnost. V tistem času so začeli razvijati opise delovnih mest, določanje ciljev in ocene uspešnosti (Capital Business Media Ltd., 2013).

V 70. letih so se iz osredotočanj na funkcije, ki merijo napredek v organizaciji, preusmerili na dodeljevanje sredstev in orodja. Strateško planiranje, matriko rasti deleža (BCG) in SWOT-analizo so uporabljali za formaliziranje procesov strateškega načrtovanja. Po več desetletjih »dobrih praks« in enostranskih rešitev so akademiki začeli razvijati teorije o nepredvidljivih dogodkih (Capital Business Media Ltd., 2013).

Ker je poslovno okolje postajalo vse bolj konkurenčno in povezano ter s cvetočo industrijo svetovanja, je konkurenčna prednost postala prednostna naloga za organizacije v 80. letih. Za merjenje procesov in izboljšanje produktivnosti so bila uporabljena orodja, kot so Total Quality Management (v nadaljevanju TQM), Six Sigma in vitko poslovanje. Zaposleni so bili vse bolj vključeni v zbiranje podatkov, vendar so bile odločitve še vedno na vrhu, cilji pa so bili uporabljeni za management ljudi in ohranjanje nadzora (Capital Business Media Ltd., 2013).

Benchmarking in prenova poslovnih procesov sta postala priljubljena v 90. letih. Do sredine desetletja je 60 % Fortune podjetij trdilo, da imajo načrte za takšne projekte ali pa so jih že začeli. TQM, Six Sigma in Lean so ostali priljubljeni in bolj holistični. Pristop na ravni celotne organizacije in izvajanje strategije sta se začela izvajati z orodji, kot so strateški zemljevidi in bilance stanja (Capital Business Media Ltd., 2013).

Organizacije so se od leta 2000 začele osredotočiti na uporabo tehnologije za rast in ustvarjanje vrednosti, kar je veliki meri podpirala svetovalna industrija pod zastavo velikih podatkov (Capital Business Media Ltd., 2013).

Management je opredeljen na veliko načinov. Daft (v Dimovski & Penger, 2008) je management opredelil kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov. Iz te definicije izhajata dve zelo pomembni ugotovitvi.

Pri prvi ugotovitvi gre za proces managementa, ki je sestavljen iz štirih funkcij (Dimovski & Penger, 2008, str. 8–9):

- funkcija planiranja,
- funkcija organiziranja,
- funkcija vodenja in
- funkcija kontroliranja.

Druga ugotovitev pa temelji na osrednji nalogi managementa, ki zadeva doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način. Potrebno je usklajevanje nalog in dejavnosti, da bi dosegli postavljene cilje. Management je opredeljen tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole (Dimovski & Penger, 2008, str. 9).

Pri planiranju je bistveno razmišljanje o ciljnih in rezultatih, ki jih želi organizacija doseči. Planiranje zajema tudi poti za doseganje ciljev. Plan oz. načrt zagotavlja, da se pri izvedbi izognemo težavam, ki bi lahko predstavljale grožnjo pri doseganju zadanih ciljev. Izvajanje planiranja ni naključno. Nanj se je treba pripraviti. Planiranje poslovanja mora zajeti celotno poslovanje podjetja. S planiranjem poslovanja podjetja zagotovimo obstoj podjetja in doseganje zadanih ciljev podjetja. V primeru, da podjetje ne bi planiralo, bi se lahko značilnosti podjetja nenamerno spreminjale in po naključju dosegle uspeh v poslovanju. Svetovna organizacijska literatura si je pri planiranju enotna, da je sestavni in začetni del managerskega procesa (Kovač & Rozman, 2012, str. 123).

Načrtovanje poslovanja je zamisel, kako bo podjetje poslovalo v prihodnosti. Planiranje ne pomeni samo izvedbe, čeprav se ukvarja z izvedbo. Planirano poslovanje je treba razdeliti na dele, ki jih bodo zaposleni opravljali. Razdelitev dela ne sme biti naključna, saj to ne bi zagotavljalo doseganja zadanih ciljev organizacije. Zaposleni pridobijo avtoriteto, ki bo ustrezala njihovi zadolžitvi in odgovornosti. Ob tem je treba upoštevati še okolje in dinamiko. Določanju zadolžitve, odgovornosti ter upoštevanju okolja in dinamike pravimo organiziranje (Kovač & Rozman, 2012, str. 205).

Tretja funkcija v managementu je funkcija vodenja. Funkcija vodenja vključuje uporabo vpliva na motiviranje zaposlenih, da bi dosegli zadane cilje v organizaciji. Opredeljena je kot sposobnost vplivanja na delovanje in obnašanje zaposlenih v organizaciji. Vodenje je ustvarjanje organizacijske kulture in vrednot, ki zadevajo vnašanje volje zaposlenim, da bi bili čim bolj uspešni na delovnem mestu. V tej funkciji je vključen proces motiviranja vseh v organizaciji. Vodenje je ključnega pomena za uspeh v organizaciji, saj smo v dobi negotovosti, vse večji je vpliv konkurence v mednarodnem okolju, tako je posledično pomembno oblikovati kulturo in motivirati zaposlene, da bi dosegli zadane cilje organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 11).

Kontrola je četrta in hkrati zadnja funkcija v procesu managementa. Pri tej funkciji gre za nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali vse poteka po načrtih in ali je organizacija na pravi poti k doseganju svojih zadanih ciljev. Pri kontroliranju zadeva še morebitno izvajanje korekcije, če je to potrebno. Kontroliranje zajema spremljanje, kako se aktivnosti izvajajo, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov in na koncu ukrepanje za

uresničitev zadanih ciljev organizacije. Gre predvsem za proces, v katerem člani organizacije pregledujejo dosežke in izvajajo ukrepe. Organizacije se v zadnjem času vse manj ukvarjajo s kontrolo zaposlenih z vrha navzdol. Sedaj vse več poudarjajo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da lahko oni sami kontrolirajo sebe in hkrati odpravljajo morebitne napake (Dimovski & Penger, 2008, str. 11).

2 KULTURA ORGANIZACIJE

2.1 Opredelitev kulture organizacije

Organizacijska psihologija in sociologija sta ustvarili veliko uporabnih konceptov za boljše razumevanje posameznikovega obnašanja v organizaciji in podrobnejše poznavanje načinov pri strukturiranju organizacije. Dinamika, zakaj in kako se organizacija razvija, spreminja, zakaj določene stvari ne morejo zaživeti, je kljub mnogovrstnosti razlagalnih konceptov ostala zelo slabo pojasnjena. Razumevanje te dinamike nam do neke mere omogoča organizacijska kultura kot konceptualna zastavitev omenjenih problemov. Gre za zelo kompleksen pojav, ki je težko razumljiv, vendar ko ga začnemo bolje spoznati, je razumevanje organizacije veliko lažje. Kultura ima veliko pomenov in konotacij. V okviru teorij o organizaciji so nastale različne šole in opredelitve. Te so problem organizacijske kulture razlagale zelo različno, odvisno od razumevanja vloge in pomena kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 15).

Od začetka definicije organizacijske kulture je odvisno, kam bomo usmerili analizo. Pomembno je, da razumemo, da ni vseeno, ali bomo za izhodišče izbrali razumevanje kulture, kjer sta družba in kultura integrirani v sociokulturni sistem. Ta sistem predpostavlja harmonijo, sozvočje in izomorfizem med njima ali pa je predpostavka ločen kulturni sistem, ki se manifestira v razpoznavnih strukturah, procesih in proizvodih (Mesner Andolšek, 1995, str. 15–16). Mnogi znanstveniki na svetu trdijo, da so organizacije kot ljudje oziroma so zelo podobni ljudem. To je antropomorfizem (pripisovanje človeških značilnosti nečloveškim entitetam). Toda organizacija ni človeško bitje in nima človeških značilnosti. Negativne posledice antropomorfizma so v organizacijski literaturi očitne.

Antropomorfizem ustvarja zmedo in ovira napredek na področju teorije organizacije. Zakaj pa so si nekateri avtorji sploh zamislili organizacijo kot človeško bitje? Izslediti je mogoče tri vzroke (Andersen, 2012, str. 49–50):

- Pristop odprtega sistema pripisuje človeške značilnosti kot celotni sistem. Teorija odprtih sistemov ima antropomorfno pristranskost. Zamisel, da se organizacije in njihov način delovanja lahko razumejo na podlagi enakih načel kot biološki organizmi, je zgrešena.
- Drugi vzrok je uporaba človeških metafor. Metafore o organizaciji kot organizmu so privedle do ideje o organizaciji, podobni človeku. Kar je bilo prvotno mišljeno, da so »organizacije, kot da so človeške«, se je hitro spremenilo v »organizacije so človeške«.

- Tretji vzrok je povezan s problemom ravni analiz. To je problem, ki še ni rešen v družboslovju. Avtorji o organizacijah morajo priznati, da izjave, ki so pomembne na individualni ravni, ne veljajo na ravni skupine in organizacije.

Slika 1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič (2001).

Slika 1 opisuje temeljne elemente celostnega sistema organizacijske kulture. Razvoj organizacije se je v različnih državah različno odvijal. Na to so vplivali številni dejavniki, kot so stopnja razvoja proizvodjalnih sil, družbeno – politična ureditev držav, kulturne razlike med državami Evrope in Amerike itn. (Ivanko, 2015, str. 29). Vsi našteti dejavniki močno otežujejo možnost natančne delitve razvoja.

Veliko organizacijskih teoretikov je poskusilo združiti mnenje o skupnem razvoju organizacije. Med najbolj znanimi so Reuter, Devinat, Kastov, Rosenzweig itd. Za členjenje skupnega razvoja organizacije je treba postaviti tipološka sodila, ki pa so povezana s številnimi težavami, saj med seboj prepletajo različne usmeritve v proučevanju organizacije. Kot navaja Ivanko (2015, str. 37), se členitev izvaja po naslednjih merilih: zaporednost nastajanja novih usmeritev v proučevanju organizacije, vzporednost nastajanja usmeritev oziroma šol, razširitev področja proučevanja zlasti na psiho-sociološke vidike organizacije, nastajanje usmeritev v moderni in postmoderne teoriji organizacije.

Glede na omenjena merila so stopnje skupnega razvoja organizacije naslednje (Ivanko, 2015, str. 37):

- predhodna proučevanja organizacije,

- klasična in neoklasična teorija organizacije,
- moderna in postmoderna teorija organizacije.

2.2 Sestavine kulture organizacije

Sestavine lahko razdelimo na tiste sestavine, ki so dostopne zunanjemu opazanju, in na tiste, ki jih ne moremo opazovati neposredno (lahko le sklepamo). Opazne sestavine organizacijske kulture so (Bohinc in drugi, 1994, str. 180 – 181):

1. **Vrednote.** Vrednote so merilo, s katerim posameznik presodi o svojem ravnanju. Vrednote delujejo kot notranja kontrola vsakega posameznika, čeprav ima ta splošnejšo vrednost. Te imajo integrativno vlogo v podjetju. Oblikovale so se kot potrjen način ravnanja, ki je koristno za skupino. Temeljne vrednote so: zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov itd.
2. **Norme** so kolektivna pravila delovanja. Ta pravila uravnavajo ciljno delovanje skupine ljudi. Značilne so sankcije, ki sledijo v primeru neupoštevanja norm. To so lahko ukazi, zapovedi, prepovedi, nasveti ipd.
3. **Tipični obrazci vedenja** so vzorci vedenja v posamezni skupini, ki obsegajo večje enote obnašanja. Taki obrazci so enaki pri vseh članih določenih skupin.
4. **Vzorniki** veljajo za idealne modele voditeljev ali delavce. So osebe, ki s svojim delom zelo koristijo organizaciji. Velikokrat so to kar ustanovitelji organizacije ali pa zelo uspešni vodje.
5. **Običaji in obredi;** med običaje spadajo pri nas različne proslave organizacijskih obletic, načini, kako se obeležujejo posamezni uspehi, vrste dogodkov, ki so posebno obravnavani, itd. Vsaka organizacija ima poseben odnos do dogodkov. Možno je zaslediti tudi »kodeks« oblačenja na dogodkih.
6. **Komunikacije** so za podjetje ključnega pomena. Brez prave komunikacije organizacija ne more poslovati. Z vidika kulture je zanimivo neformalna in dejanska komunikacija ter odnos do formalnega, kot je načrtovano in razvito. Z vidika opazovanja so komunikacije preprosta kategorija.
7. **Proizvodi in storitve;** gre predvsem za vse stvaritve človekove dejavnosti. So najenostavnejše in najbolj vidne vsebine organizacijske kulture, zaradi česar so najbolj privlačne za empirično proučevanje.

2.3 Funkcije organizacije

Organiziranje je funkcija managementa, ki sledi načrtovanju. Gre za funkcijo, ki združuje sinhronizacijo in kombinacijo človeških, fizičnih in finančnih virov. Vsi trije viri so pomembni za doseganje rezultatov. Organizacijska funkcija tako pripomore k temu, da bi dosegli želene rezultate. Hkrati je funkcija, s katero lahko skrbnik opredeli položaje, delovna mesta in koordinacijo med njimi. Pravi vodja mora vedno organizirati tako, da bo

organizacija dosegla rezultate. Vodja opravlja funkcijo organiziranja po naslednjih korakih (Prachi, 2019):

- Opredelitev dejavnosti; najprej je treba opredeliti vse aktivnosti, ki jih je treba opraviti, na primer priprava računov, prodaja, vodenje evidenc, kontrola kakovosti, nadzor zalog itd. Vse te dejavnosti je treba združiti in razvrstiti v enote.
- Organiziranje aktivnosti po oddelkih; v tem koraku vodja poskuša združiti podobne in povezane dejavnosti v enote ali oddelke.
- Določanje pristojnosti; ko so oddelki enkrat narejeni, vodstvo razdeli delo med posameznimi vodji, ki bodo opravljali različne naloge. To dejavnost podeljevanja ranga na vodstvene položaje imenujemo hierarhija. Najvišje vodstvo oblikuje politiko, srednje vodstvo skrbi za oddelčni nadzor, nižja raven vodstva pa se ukvarja z nadzorom nad poslovođenjem. Pojasnitev pristojnosti pomaga pri zagotavljanju učinkovitosti pri vodenju. Tako se lahko v organizaciji izognejo nepotrebnemu zapravljanju časa, denarja in truda.
- Usklajevanje med oblastjo in odgovornostjo; vzpostavljeni so odnosi med različnimi skupinami, ki omogočajo nemoteno interakcijo pri doseganju ciljev organizacije. Vsak posameznik se zaveda svoje avtoritete in ve, od koga mora sprejeti navodila in komu mora poročati. Pripravljena je jasna organizacijska struktura in vsi zaposleni so o tej strukturi seznanjeni.

2.4 Organizacija kot součinkovanje sociostrukturnega in kulturnega sistema ter filozofija organizacije

Konceptualni okvir organizacije, ki temelji na simbolni razlagi kulture, sta v 80. letih prejšnjega stoletja izdelala Allaire in Firsirotu (1984). Po sistemu omenjenih avtorjev ima organizacija tri med seboj povezane komponente (Mesner Andolšek, 1995, str. 19):

1. sociokulturni sistem – prva komponenta, sestavljena iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter ostalih komponent organizacijske realnosti in delovanja,
2. kulturni sistem – je skupni sistem simbolov, ki je izražen v mitih, ideologiji, vrednotah in različnih drugih kulturnih artefaktih. Sistem je proizvod družbe, ki ga obkroža, zgodovine organizacije in ostalih dejavnikov, ki so imeli vpliv nanj. Sčasoma se kulturni sistem spreminja,
3. tretja in hkrati zadnja komponenta so njeni akterji s svojimi posebnimi sposobnostmi, izkušnjami in pooblastili. Zaposleni v tej komponenti sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj ter niso razumljeni samo kot pasivni sprejemniki posredovane realnosti.

Mesner Andolšek (1995, str. 20–21) pravi: »Njuno (Allairevo in Firsirrotujevo) izhodišče je, da simbolna dimenzija organizacije življenja (kulturni sistem) ni nujno usklajena, konstantna in sinhronizirana s formalnimi organizacijskimi strukturami, cilji in upravljaljskimi procesi.

Posebno v času velikih sprememb v relevantnem okolju, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom, lahko prihaja do znatne disonance med kulturnim in sociostrukturnim sistemom. V takšni situaciji se skuša organizacija najprej prilagoditi okolju s spremembami formalnega sociostrukturnega sistema. Vendar pa se te spremembe ne odražajo nujno v kulturnem sistemu. Disonanca, ki tako nastane, v nekaterih primerih povzroča začasno izgubo učinkovitosti, v drugih pa kronično stagnacijo in propad. Indikatorji skladnosti med obema sistemoma so po mnenju Allaira in Firsirotuja norme, statusi in vloge. V tem pogledu koncept organizacijske kulture predstavlja učinkovito sredstvo za interpretacijo organizacijskega življenja in delovanja ter razumevanje propada, adaptacije in radikalnih sprememb v organizaciji.«

Starejši izraz filozofijo organizacije označuje predvsem kot temeljne in relativno stabilne opredelitve o sestavi organizacije, o postavljenih ciljnih organizacije in pravilih obnašanja. V sodobni teoriji je govora o poslanstvu in viziji organizacije. Sodobna teorija predstavlja del organizacijske kulture, natančneje njeno normativno komponento. V primerjavi med organizacijsko kulturo se filozofija organizacije razlikuje po tem, da predstavlja le želeno stanje organizacije, ki ga definira vodstvo organizacije. Očitno gre za namerno in zavestno oblikovana stališča. Organizacijska kultura pa izraža dejanski način življenja organizacije in ne samo normativne predstave vodstva organizacije. Zaradi svojih temeljnih nezavednih predpostavk je organizacijska kultura dejanska podlaga vedenju članov organizacije (Kavčič, 2011, str. 30).

2.5 Klima v organizaciji

Organizacijska klima je pojem, ki je najbližji organizacijski kulturi. Organizacijsko vzdušje je značilnost, ki v strokovnih literaturah ni enotno definirana. Organizacijska klima je v organizacijski literaturi uporabljena kot pojem za označevanje mnogih vsebin. Že tukaj se vidita močna povezava in podobnost z organizacijsko kulturo. Kavčič (2011, str. 29) v literaturi navaja, da je po analizi uporabe pojma klima v managerski in organizacijski literaturi prišel do zaključka, da gre za dve vrsti definicij organizacijske klime:

- v prvi definiciji je klima opredeljena kot skupna percepcija ali skupen odgovor posameznikov na neko situacijo. Tukaj se klima lahko nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, sodelovanje ali nasprotovanje itd. Težava v tem je, kako zagotoviti, da bo raziskovalec izbral prave vidike odnosov. V tej definiciji je klima opredeljena kot individualni psihološki pojav (na primer zadovoljstvo);
- druga definicija pa klimo razume kot vrsto pogojev, ki so v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov. Te pogoje zbirajo predvsem s percepcijami (podatki, zbrani z uporabo vprašalnikov). Razumejo jih kot objektivne značilnosti socialnega sistema. Primer pogojev so koordinacija med enotami organizacije, socialna distanca kot izraz statusnih razlik med člani ipd. Sodeč po tej definiciji, je klima razumljena kot sklop objektivnih okoliščin (npr. organizacijska struktura).

V današnjih časih se organizacijska kultura v organizacijah prebija v ospredje vsakdanjih razprav. Pogosto se dogaja, da nekatera podjetja oziroma vodje (managerji) preprosto zamenjujejo omenjena pojma. Namesto da bi govorili o klimi, managerji govorijo o kulturi, ob tem je treba poudariti še, da vsebina ostane ista. Poenostavljanje teh dveh pojmov ni ustrezno, saj gre za popolnoma različna pojma, čeprav sta zelo povezana (Musek Lešnik, 2006). Ni ustrezno tudi iz razloga, ker lahko razmišljanje o kulturi, brez da bi upoštevali klimo, kot tudi obratno, osiromaši prizadevanje za poglobljeno razumevanje procesov, ki so se, se in se bodo dogajali v organizaciji. Na področju raziskovanja psiholoških vidikov organizacijskega življenja včasih pride do zmede prav zaradi podobnosti med kulturo in klimo. V podjetjih večkrat opazujejo pojav, vendar enkrat govorijo o klimi, drugič pa o kulturi. Podobnost oziroma sorodnost ni edini razlog za pojav teh napak. K napakam vodi predvsem površnost oziroma nerazumevanje teh dveh pojmov. Določene projekte v organizaciji vodijo zunanji sodelavci, t. i. strokovnjaki, ki sami ne razumejo razlike med pojmom (Musek Lešnik, 2006).

Tabela 1: Razlike v pojmovanju organizacijske klime in kulture glede na različne dimenzije

Dimenzije	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Vsebina	Usmerjenost na vrednote	Usmerjenost na postopke
Raven preučevanja	Vidno in nevidno	Vidno
Orientacija	Opis in razumevanje organizacije	Primerjava med organizacijami in oddelki
Pojem izvira iz	Antropologije in sociologije	Psihologije
Izhodišče	Socialni konstruktivizem	Lewinova teorija
Časovna perspektiva	Preteklost in prihodnost	Sedanost
Metodologija	Kvalitativne metode	Kvantitativne metode
Namen merjenja	Strateško načrtovanje, izbor strategij	Vpliv na zaposlene in njihovo počutje

Vir: Musek Lešnik (2006).

Na podlagi tabele lahko vidimo temeljne razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Ne glede na razlike pa ne smemo zanemariti tudi podobnosti obeh pojmov. Oba pojma iščeta razlage, kako se posamezniki vedejo v podjetju. Proučujeta, kako podjetje vpliva na vedenje njihovih zaposlenih in kakšen je vpliv na interpretacijo in dožemanje dogodkov v organizaciji. Predpostavljata tudi, da si ljudje delijo določena mnenja, prepričanja. Hkrati vplivata tudi na zagotavljanje reda in konsistentnosti v vedenju zaposlenih ter na način dela in odzivanja na zunanje okolje. Poleg vsega naštetega zmanjšujeta tudi nejasnosti v vedenju ljudi. Oba pojma predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja (Musek Lešnik, 2006).

2.6 Vrste kultur v organizaciji

V klasični teoriji pa tudi v praksi kulture so v vsakem poslovnem okolju vzpostavljene naslednje vrste organizacijskih kultur (Mihalič, 2001, str. 21):

- Organizacijska kultura moči; v organizacijah, v katerih prevladuje kultura moči, je zanje značilno, da osebna moč igra ključno vlogo. Takšna moč se izraža kot moč posameznika oziroma vodje. Ta moč ima po navadi prednost pred močjo skupine. Tako pride do tega, da je vsakemu posamezniku bolj pomembna osebna uspešnost kot pa kolektivni uspeh. Kultura moči je bolj značilna za avtokratske in hierarhično strukturirane sisteme.
- Organizacijska kultura vlog; za to vrsto kulture je značilno to, da imajo ključno vlogo predvsem predpisi, vzpostavljen red, zelo natančno definirani postopki itd. V takih organizacijah je bolj pomemben način dela, način komunikacije med zaposlenimi in v celoti gledano upoštevanje navodil, kot pa le končni rezultat. Take organizacije po navadi niso sposobne hitre adaptacije in večinoma gre za tradicionalne organizacije. Njihova kultura ni primerna za uspeh v pogojih stalnih sprememb.
- Organizacijska kultura nalog; zanjo so značilni visoka stopnja storilnosti, timski načini dela, projektni načini opravljanja del in najbolj pomembno strokovnost zaposlenih. Gre za visoko učinkovite in fleksibilne poslovne sisteme, ki so idealni za doseganje stalnega razvoja ter konkurenčnosti na trgu.
- Individualna organizacijska kultura; za organizacije, ki temeljijo na individualni organizacijski kulturi, je značilno, da so posameznikovi interesi in razvoj vsakega posameznika na prvem mestu. Vsi posamezniki imajo pri tem enakopraven položaj in povsem enake možnosti za napredovanje in uspeh. Bistveno je, da pretekle izkušnje in njihov potencial ne igrajo glavne vloge, ampak trenutni dosežki ter njihovi rezultati. Organizacije se zavedajo, da je cilj lažje doseči, če imajo sposobne posameznike. Tak sistem se lahko prilagodi razmeram v okolju. Hkrati imajo malo pravil in omejitev.

2.7 Vpliv digitalizacije na kulturo v organizacijah

Digitalizacija je proces pretvarjanja informacij v digitalno obliko. V tem formatu so informacije organizirane v diskretne enote podatkov, t. i. bitov, ki jih je mogoče ločeno obravnavati (običajno v več bitih skupaj, ki se imenujejo bajti). To so binarni podatki, ki jih lahko obdelajo računalniki in številne naprave z računalniškimi zmogljivostmi (kot so digitalni fotoaparati in digitalni slušni aparati) (Rouse, 2007).

Podobno lahko besedilo in slike digitaliziramo: optični bralnik zajame sliko (lahko je slika besedila) in jo pretvori v datoteko, kot je bitna slika. Program za optično prepoznavanje znakov analizira besedilno sliko za svetla in temna področja, da prepozna vsako črko ali številčno številko, in pretvori vsak znak v kodo ASCII. Avdio in video digitalizacija uporablja enega od številnih analogno-digitalnih procesov pretvorbe, pri katerem se brezstopenjski (analogni) signal spreminja, ne da bi spreminjal njegovo bistveno vsebino, v večnivojski (digitalni) signal. Proces vzorčenja meri amplitudo (moč signala) analogne

valovne oblike na enakomerno razporejenih časovnih oznakah in predstavlja vzorce kot številčne vrednosti za vnos kot digitalne podatke (Rouse, 2007).

Digitalizacija informacij olajša ohranjanje, dostopanje in skupno rabo teh informacij. Na primer izvorni zgodovinski dokument je lahko dostopen samo ljudem, ki obišejo njegovo fizično lokacijo, če pa je vsebina dokumenta digitalizirana, je lahko na voljo ljudem po vsem svetu. Obstaja vedno večji trend digitalizacije zgodovinsko in kulturno pomembnih podatkov. Glede na članek v *The Guardian* (Wray, 2007) marca 2007, bi porabili pet eksabajtov prostora za shranjevanje, če bi bil digitaliziran ves dogovorjeni jezik od začetka časa. Količina digitalnih podatkov v letu 2006 je bila ocenjena na 161 milijard eksabajtov, e-pošta je predstavljala šest eksabajtov (Rouse, 2007).

Organizacije v sodobnih časih si vse bolj prizadevajo za uvedbo tehnologije. Prizadevajo si za digitalno preoblikovanje, IT-projekte, storitve za stranke ali načrte za optimizacijo izkušenj in digitalne poslovne projekte. Gre za pojav, ki ga vidimo na skoraj vseh področjih poslovanja. Primeri vključujejo avtomatizacijo trženja in projekt ravnanja odnosov s strankami (projekti upravljanja odnosov s strankami – angl. CRM), pobude za socialno sodelovanje in prizadevanje za optimizacijo poslovnih procesov. V dobi, ko se digitalne tehnologije uporabljajo za prodorne načine, s katerimi povezujejo različne cilje, procese in informacijske vire, postane človeški vidik v kontekstu vseprisotne optimizacije še pomembnejši. Za primer lahko vzamemo popolnoma integriran enoten komunikacijski in sodelovalni projekt. Doseganje določene stopnje zrelosti zahteva sodelovanje med oddelki in ljudmi, ki so odgovorni za telefonijo, omrežje in delovno mesto. V mnogih podjetjih so ti oddelki še vedno nepovezani, prav tako tudi njihovi procesi, tehnologije in prednostne naloge. Poleg obstoječih infrastruktur, posebnih poslovnih kontekstov in posameznih izzivov so podjetja organizirana na različne načine. Znanje in kultura zaposlenih ter vodstva pa se lahko med seboj zelo razlikujejo (I-scoop, brez datuma).

Digitalne platforme preoblikujejo odnose med strankami, delavci in delodajalci, saj karkoli počnemo – od nakupa živil na spletu do iskanja partnerja na spletnem mestu za zmenke, počnemo na digitalni platformi. Ker se digitalna moč dramatično izboljšuje in vse več ljudi po vsem svetu sodeluje v digitalnem gospodarstvu, moramo skrbno razmisliti, kako oblikovati politike, ki nam bodo omogočile, da v celoti izkoristimo prednosti digitalne revolucije in zmanjšamo motnje na delovnem mestu. Ta digitalna preobrazba izhaja iz tega, kar ekonomisti, ki proučujejo znanstveni napredek in tehnične spremembe, imenujejo splošna tehnologija. To je tista tehnologija, ki ima moč, da se neprestano preoblikuje, postopoma razcepi in poveča produktivnost v vseh sektorjih in industrijah. Takšne transformacije so redke. Samo tri predhodne tehnologije so si prislužile razliko: parni stroj, generator električne energije in tiskarski stroj. Te spremembe so prinesle ogromne dolgoročne koristi (Mühleisen, 2018).

3 ETIKA V MANAGEMENTU

3.1 Pomen etike v managementu

Etika v managementu je v večini primerov razumljena kot morala v praksi. Že vrsto let se uporablja rek »dobra etika vodi k dobremu poslovanju«. Na ta način so nekateri poskusili prepričati vodstvene delavce, da lahko etika na dolgi rok zelo vpliva na dobičkonosnost podjetja. Nobenega dvoma ni, da je za dobro vodenje potrebna učinkovitost, a vendarle je to le »tehnična« stran managementa. Da bi podjetje doseglo zadane cilje, vodstvo potrebuje zanesljive ljudi in le na podlagi tega je vodenje kasneje enostavnejše in bolj učinkovito. V primeru, da management izkorišča te ljudi, ne spoštuje njihovega dostojanstva in pravice ali preprečuje njihov osebni razvoj, to za management in predvsem celotno organizacijo ni dobro (Melé, 2012, str. vii).

Za dober management podjetja je etika zelo pomembna, saj ima velik vpliv na učinkovitost. Vsi dobro vemo, da je učinkovit management odvisen od več dejavnikov; tehnologije, strukture in procesov, komunikacije z zaposlenimi, motivacije zaposlenih in vodstva. Prispevek teh dejavnikov k učinkovitosti ni samo stvar njihove tehnične kakovosti, ampak tudi pripravljenost sodelujočih v organizaciji, da delajo in sodelujejo. Osnova za to sta zaupanje in morala (Melé, 2012).

Uspeh podjetja je bolj kot kadarkoli prej odvisen od sposobnosti, ki lahko pritegne talente, toda privabljanje najboljših talentov je več kot le ponujanje najboljše plače ali celo koristi. Podjetja lahko imajo dobičkonosno ponudbo za bodočega kandidata in organizacijsko kulturo, v kateri se bodo počutili kot doma. Vstopili smo v čas, ko je industrijska doba mimo. Živimo v informacijski dobi. Današnji zaposleni ima več informacij kot kadarkoli prej, podjetja pa so zdaj bolj previdna kot kadarkoli prej. Zgodovina podjetja, javna sporočila in celo sedanji zaposleni so javno dostopna informacija. Samo iz tega razloga je etika podjetja pomembnejša kot v preteklih desetletjih. En sam škandal ali kršitev etike se bo verjetno ohranil vsa leta in bo javno dostopen. Lahko pa je tudi obratno. Vsa prizadevanja za etično poslovanje bodo bolj očitna in javno priznana. Pomemben dejavnik, ki ga je še treba upoštevati, je narava konkurence. Vse več podjetij se zaveda pomena odgovornih in etičnih praks. Vse več podjetij bo vlagalo v ta prizadevanja, kar pomeni, da bodo vsa podjetja, ki ne sledijo temu, v primerjavi s tem videti slabše. Etika podjetja in družbena odgovornost podjetij sta danes pomembnejša kot pred desetletji. Delavci dajejo večji poudarek vrednotam svojih delodajalcev in imajo dostop do več informacij kot kadarkoli prej (Alton, 2017).

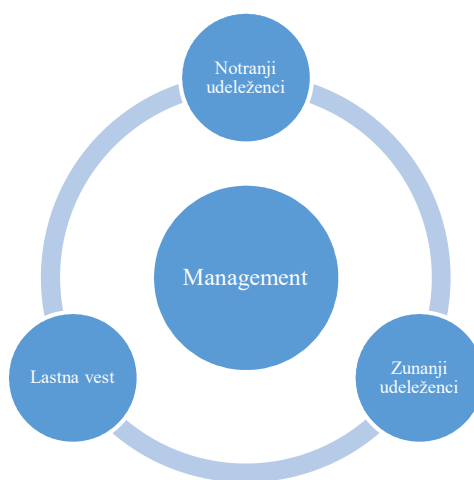
3.2 Etika pri odločitvah managerjev

Etiko lahko uvrščamo kot bistveni element managerskih odločitev in posledično tudi dejanj, če upoštevamo, da so managerji kot racionalni agenti sposobni doživljati in nositi odgovornost. Človeški ukrepi vključujejo moralo, saj to zelo vpliva na ljudi in okolje, bodisi dobro ali slabo. Moralna odgovornost je ključni koncept v etiki in je na splošno skupinska

izkušnja. To pomeni, da mora biti vsak odgovoren za svoje lastne odločitve, tako slabe kot tudi dobre odločitve (Melé, 2012, str. 5).

Lahko se strinjamo, da večina ljudi večino časa vzame ali si želi prevzeti odgovornost za svoje učinke. Tako lahko rečemo, da je značaj ali z večjo natančnostjo moralni značaj del osebnosti, povezan z moralno kakovostjo. Pomembnost moralnega značaja pri managementu je poudarjena, če menimo, da oseba z dobrim moralnim značajem izkazuje dobro vedenje z naravnostjo ter enostavnostjo in užitkom. Velikodušna oseba zlahka in s popolno radodarnostjo opravlja dejanja velikodušno brez velikega navora in tako uživa. Na drugi strani egoist/-ka izvaja dejanja velikodušno, vendar brez spontanosti, z velikim odporom in hkrati z velikim naporom (Melé, 2012, str. 12).

Slika 2: Etični pritiski na managerje



Vir: Glas in drugi (2002).

Kdaj se vodja sooča z etičnimi težavami? Etične težave so problemi, situacije ali priložnosti, ki od posameznika ali organizacije zahtevajo, da izbere med več dejanji, ki jih je treba ovrednotiti kot pravilna ali napačna, etična ali neetična. Vedenje ima pomembno etično razsežnost, če vključuje nepoštenost, hinavščino, nelojalnost, nepravilnost, nezakonitost, škodljiva dejanja ali neodgovornost. To predstavlja vsaj dva načina razmišljanja o etičnih težavah, s katerimi se soočajo vodje. Vodstvo se danes sooča s številnimi težavami in te težave so lahko razvrščene glede na različne ravni, na katerih se pojavljajo. Vodje doživljajo etične težave na osebni, organizacijski, trgovski, družbeni in globalni ravni. Poleg tega se etična vprašanja lahko razvrstijo na več različnih načinov. Poznamo konflikte med interesi podjetij ali vodij in osebno etiko. Težave se pojavljajo med vodjo in s skupinami, kot so kupci, dobavitelji, zaposleni, konkurenti, zakonodaja in vlada, nadrejeni, trgovci na debelo in trgovci na drobno. V skladu s poročilom odbora The Conference Board obstaja splošno soglasje, da so etične težave za vodje naslednje: interesi zaposlenih, neprimerna darila, spolno nadlegovanje, nepooblaščen plačila, pritrdilni ukrepi, zasebnost zaposlenih in okoljske težave. V tem poročilu so izvršni direktorji poročali o posebnih temah, ki so za njih predstavljale bistvene etične težave, ki so bile razvrščene tako (Jamnik, 2017, str. 92 – 93):

- lastniški kapital; izvršilne plače, primerljive plače, cenovno oblikovanje izdelkov,
- pravice; korporativni proces, pregled zdravstvenega stanja zaposlenih, zasebnost, spolno nadlegovanje, enakopravna zaposlitev,
- poštenost; interesi zaposlenih, varnost evidenc zaposlenih, neprimerna darila, nepooblaščen plačila tujim uradnikom, oglaševanje vsebine,
- uveljavljanje korporativne moči; odbori za politično ukrepanje, varnost na delovnem mestu, okoljske težave, dezinvestiranje, korporativni prispevki.

3.3 Kodeks etike

Za obvladovanje dilem pri etičnih vprašanjih so bolj ali manj obvezujoča pravila za ravnanje. Ta pravila nam jasno povedo, kako se ob določenih zadevah ravnati in kako pravilno ukrepati. Managerske odločitve se znajo večkrat ponavljati, in to pogosto v podobnih okoliščinah. Presojanje etičnosti teh odločitev postane odveč, saj zahtevajo čas in napor, ki ga managerji večkrat tudi nimajo. Rešitev tega problema je v rutinskem odločanju. Tako nastajajo moralna pravila, vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve. Na začetku so pravila le ustno izročilo. Kasneje pa se ta pravila zapišejo v razne dokumente. Moralna pravila se kažejo pri temeljnih in hkrati dolgoročnih ciljih organizacije. V organizacijah se tudi drugi dokumenti ukvarjajo s pravili o moralnem delovanju zaposlenih oziroma pripadnikov organizacije. Imenujemo jih pravilniki in poslovniki. Ti so bolj izraziti za področja, kjer so etične dileme najpogostejše (Glas in drugi, 2002, str. 214).

3.4 Poslovna etika

Poslovna etika nam pove, kako se posameznikove moralne norme odražajo na aktivnostih in na določenih ciljih komercialnih podjetij. Je proučevanje poslovnega konteksta, kako s svojimi značilnimi težavami vpliva na moralo predstavnika, ki deluje kot predstavnik tega sistema. Odraža tudi navade in presoje vodij, ki zadevajo tako njegovo delo in delo ostalih zaposlenih v organizaciji. Tem presojam je podlaga posameznikov sistem moralnih vrednot. Ta sistem je velikokrat prisiljen v spremembo prioritet svojih vrednot, ko se sooča s kontekstom delovanja, kjer so v ospredju pritiski številnih institucij, ekonomske zakonitosti in pritiski, ki so povezani z doseganjem ali ohranjanjem moči in pozicij. Ob velikem številu moralnih vidikov poslovanja se zdi, da poslovna etika zadeva tri področja delovanja organizacije in managerskega odločanja (Berlogar, 2000, str. 267–271):

- odločitve glede zakonskih določil; kaj morajo spoštovati,
- odločitve glede ekonomskih in družbenih vprašanj; t. i. odnosi do človeških vrednot,
- odločitve v zvezi s prevladovanjem oziroma kontrolo nad uveljavljanjem lastnih interesov; stopnja, na kateri nekdo lastno blaginjo postavi pred interese podjetja oziroma drugih ljudi v podjetju.

Poslovna etika je povezana predvsem s poslovnim podjetjem, s poslovnimi transakcijami in odnosi (tako zunaj kot znotraj podjetja) ter s podjetjem v odnosih z okoljem, vlado ali

drugimi deli družbe. Lahko vključuje tudi vzorce obnašanja trgovine, industrije ali podjetja kot poklica. Lahko bi rekli, da je v medicinski etiki, pravni etiki, politični etiki ločena etika iste vrste. Pravila etičnega vedenja ali ravnanja v zvezi z intelektualno celovitostjo, znanstvenimi metodami in celo etiko verskih obredov imajo tudi prepoznavne vzorce sprejemljivega obnašanja, ki so vezani na določene vrste dejavnosti. Bolj ali manj formalni kodeksi poklicne etike so dejansko del načina življenja na vsakem od teh področij. Vsi se ukvarjajo z odnosi in transakcijami. Čeprav poslovna etika deli veliko podobnosti z drugimi področji, je tudi v tem primeru veliko razlik.

Podjetje ne glede na to, ali gre za zasebno lastništvo, javno korporacijo ali zadrugo, je priznано kot zakonito ustvarjena »oseba«, tako da so njene moralne lastnosti pridobljene iz drugih, ne pa iz ustanove same. To pomeni, da podjetja po naravi nimajo svoje lastne vesti. Služijo kot inštrumenti v dejanjih, ki jih izvajajo, vendar morajo stališča o tem, kaj je prav in kaj narobe, izhajati iz posameznikov – običajno tistih, ki jih vodijo. Tukaj pa ne gre za preprosto vprašanje vodstvene odgovornosti. Ne gre zgolj za izdajo kodeksa ravnanja podjetja, čeprav je lahko takšen kodeks eno od pomembnih orodij za doseganje vedenja podjetja, ki je skladno z etičnimi stališči poslovodstva. Kodeks ravnanja podjetij je pomembno orodje za upravljanje. Gre za primarno dokumentacijo za premikanje poslovne etike s področja idej na področje delovanja na različnih ravneh organiziranega podjetja (Arthur, 1984).

V zadnjem obdobju smo priča vse večjemu prikazu neetike. Etično ravnanje postaja vsak dan bolj pomembno na zasebnem in poslovnem področju. Pojavlja se vprašanje, kaj je prav in kaj ni prav. S temi vprašanji so se podjetja začela ukvarjati šele v zadnjem času. Podjetja se morajo iz dneva v dan prilagajati etičnim zahtevam današnjega časa, saj je v nasprotnem primeru lahko ogrožena njihova legitimnost. Etiko v podjetju je treba povezati tudi z drugimi področji, ki so povezana z družbeno odgovornostjo. Etiko in družbeno odgovornost je treba uvesti, zaposlene naučiti in jih ne zgolj informirati. Na voljo je več pristopov k izboljšanju etičnosti, vendar lahko vodje dajejo zgled ostalim zaposlenim, da gradijo pozitivno etično klimo v podjetju. Etična vprašanja so po navadi sporna, saj se ukvarjajo z razločevanjem med slabim in dobrim. Pri etiki gre predvsem za odnose med ljudmi, kako naj se ljudje obnašajo do nas in mi do njih. Etična načela nas usmerjajo k moralnemu delovanju, a vendar živimo v času, ko je neetično vedenje (kraja, laganje itn.) zelo pogosto. Tako ravnanje pa ima tudi velik vpliv na delovanje ekonomskih družb. Povsod obstajajo etični sistemi, ki nam pomagajo razločevati med tem, kaj je prav in kaj ne. Etiko lahko opredelimo kot univerzalen pojem, saj je v lasti celega človeštva. V praksi poznamo kar nekaj razlogov, zakaj je etika tako pomembna. Razlogi so (Kitič, 2013):

- učinkovito poslovanje; visoka etična raven je pomembna za učinkovito poslovanje. Le tako si lahko priborimo zaupanje partnerjev in zmanjšamo njihov dvom v nas,
- podjetje kot skupnost ljudi; zaposleni morajo imeti občutek, da delajo v organizaciji, ki je spoštovana in ima ugled. Tako so zaposleni ponosni na podjetje ter s tem povečajo svojo pripadnost, zavzetost in pripravljenost pri delu,

- podjetja poslujejo v družbi, ki ima svoja pričakovanja; od vodstva, zlasti lastnikov oziroma poslovnih partnerjev, se pričakuje največ etičnega ravnanja. Pri etičnih podjetjih se zanimanje vlagateljev za investiranje dodatno poveča,
- deležniki to pričakujejo; tako družba na lokalni ravni kot družba na globalni ravni pričakuje etično ravnanje. Če se podjetje ne ravna po etičnih načelih, bo posledično zmanjšalo svoj uspeh pri poslovanju.

3.5 Dileme v poslovni etiki

Na splošno je etična dilema zapletena situacija, s katero se soočajo osebe oziroma podjetje, v kateri je treba sprejeti odločitev o ustreznem ukrepanju. Dilema lahko izhaja iz konflikta med pravilnostjo ali nepravilnostjo dejanj ter dobroto ali slabostjo posledic dejanj. Z drugimi besedami, to, kar je moralno pravično, ima za posledico slab rezultat, in to, kar je moralno narobe, se zdi, da vodi do boljših učinkov. Iz druge perspektive je etična dilema konflikt med vsaj dvema etičnima načeloma, ki lahko vodita v enako dober ali enako slab rezultat. V takšnih razmerah spoštovanje enega načela vodi v prestopanje drugega, medtem ko se obe načeli zdita enako veljavni. Od tod je dilema: če delaš, kar je prav, proizvajaš nekaj slabega, ali če delaš, kar je narobe, proizvajaš nekaj dobrega, sila moralne obveznosti se lahko zdi uravnotežena z realnostjo dobrega cilja (Tota & Shehu, 2012, str. 557).

Za reševanje etičnih dilem je bilo razvitih več rešitev. Ena izmed njih je model Potter box za etično odločanje, ki ga je leta 2003 razvil Jay Black. Razvil ga je za upoštevanje etičnih odločitev v medicinski stroki. Tudi če je ta model razvit za druge discipline, ga lahko uporabimo v različnih disciplinah, kot so podjetja, mediji, javne storitve itn. Potter Box upošteva šest različnih korakov za reševanje dilem (Tota & Shehu, 2012, str. 557):

- definiranje dileme,
- ugotovitev vrednosti,
- razvijanje sistema odgovornosti,
- primerjava alternative,
- izvajanje odločitve,
- spremljanje posledic in razvoj politike.

Etična vprašanja v poslovnem svetu, ki so se nekoč skoraj izključno ukvarjala z goljufivim ravnanjem ali s kadrovske vprašanji na delovnem mestu, so postala vse bolj zapletena. Naraščajoča skrb za okolje, povečana vprašanja glede na izdelke, kot so primeri v tobačni industriji, in podjetja, ki sodelujejo v primeru implantacije dojk, nezakonite dejavnosti na trgu vrednostnih papirjev, obtožbe o delu otrok, večji poudarek na etiki v podjetniškem izobraževanju in vse večje število družbeno odgovornih investicijskih instrumentov nakazuje, da je v naši družbi vse pomembnejša skrb za poslovno etiko (White, 2001, str. 49).

3.6 Organizacijsko komuniciranje

Udeležba v komuniciranju je način samozavedanja in samovrednotenja. Vsak zaposleni v organizaciji mora imeti pravico komunicirati s komerkoli in o katerikoli zadevi v podjetju. Z vidika managementa etična odgovornost pomeni izbiro med dvema odzivoma (Berlogar, 2000, str. 72–75):

- prvi odziv je izpustiti iz rok komunikacijske vzvode in nadzor nad vsebino komuniciranja ter kanali komuniciranja,
- drugi odziv pa pomeni, da bi s komuniciranjem ustvarili videz participacije in avtonomije. V podjetjih lahko pogosto opazimo tudi dominacijo oziroma zlorabo moči v komunikaciji. Večkrat pride do skrivanja informacij o neformalnih komunikacijskih kanalih in podobno. Prav zaradi take komunikacije pride do širitve problemov še na druge procese in funkcije v podjetju, v katerih je komunikacija bistvenega pomena.

Izvor teh problemov najbolje opisuje kritična teorija organizacijskega komuniciranja. Berlogar (2000, str. 72–75) v poglavju o kritični teoriji omenja, da živimo v dobi organizacij. Vse več naših upov, ambicij in tudi strahov vežemo na industrijske, proizvodne in storitvene organizacije. Cilj v vsaki organizaciji je čim hitreje in s čim manjšimi stroški doseči zelene cilje. V fazi organiziranja določamo in urejamo položaje ali vloge znotraj kompleksnih odnosov. Podjetje oziroma organizacijo oblikuje interakcija ljudi, ki jo sestavljajo. Temelj interakcije je komuniciranje, zato ne bomo pretiravali, če trdimo, da je komunikacija temeljni izraz in proces organizacije obenem.

4 ANALIZA KULTURE ORGANIZACIJE IN ETIKE V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Rezultati

V zadnjemu delu moje zaključne strokovne naloge sledi raziskava zastavljenega raziskovalnega vprašanja. Da bi čim lažje prišel do odgovora, sem uporabil raziskovalno metodo intervjuja. 15. 4. 2019 sem na sedežu izbranega podjetja, k intervjuju povabil osebo X (partner), osebo Z, ki je vodja oddelka, in osebo W, ki je zaposlena v izbranem podjetju.

Izbrano podjetje, je uspešno mednarodno podjetje, ki ga odlikujejo visoko kakovostne storitve in napredne rešitve, posledično tudi zelo visoka stopnja zadovoljstva strank. Ustanovljeno je bilo z namenom, da bi doseglo najvišje standarde storitev. Tako je začelo z združevanjem samostojnih podjetij na domačem trgu, kot tudi podjetij na ozemlju nekdanje skupne države Jugoslavije.

V preteklem desetletju so se sprva združili s tremi podjetji in tako naredili korak naprej pri reševanju pomanjkanja strokovnih znanj. Združili so strokovno znanje in pričeli ustvarjati vizijo in poslanstvo, ki temelji na kakovostnih storitvah, s katerimi pomagajo pri rasti

strankam. Z organizacijo dela pa pomagajo pri rasti vsem zaposlenim v podjetju, taka organizacija pa podjetju zagotavlja dolgoročen uspeh in ugled v družbi. Da bi čim lažje prišel do ugotovitve, sem na intervju povabil čim večje število zaposlenih v podjetju z različnih položajev. Tako bom dobil bolj jasno sliko o dejanskem stanju v podjetju z vidika organizacije.

Prek intervjuja sem pridobil veliko število podatkov, ki mi pomagajo, da bi prišel do ključnih ugotovitev o pomenu kulture in etike v izbranem podjetju. S pomočjo intervjuja sem prišel do zaključka, da vodja za uspešno vodenje podjetja potrebuje zelo organizirano skupino zaposlenih.

Partner v izbranem podjetju, d. o. o., je mnenja, da je organizacija bistvenega pomena za dolgoročni uspeh podjetja. V podjetju se naloge porazdelijo po oddelkih in zaposlenih, tako se ve, kdo kaj dela, zakaj to dela in do kdaj mora biti delo opravljeno. S takšnim načinom si podjetje lahko privošči konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti na trgu. Poleg organiziranosti dela pa oseba X poudarja, da je medsebojni odnos med zaposlenimi zelo pomemben za opravljanje vsakdanjega dela. Meni, da je v okolju, kjer prevladuje dobro vzdušje, bistveno lažje delati. Podjetje za dobro klimo poskrbi z raznimi druženji zunaj delovnega časa, teambuildingi itd.

V izbranem podjetju, d. o. o., nimajo etičnega kodeksa, kako naj se zaposleni vedejo na delovnem mestu, vendar pa imajo svoja interna pravila, ki lahko nadomestijo etični kodeks, saj je v njih natančno opisano, kako se zaposleni ravna na delovnem mestu, kako beležijo svoj čas na delovnem mestu in katera delovna opravila opravljajo med delovnim dnevom. V tem delu bi se podjetje lahko izboljšalo, saj je etični kodeks pri takem številu zaposlenih skorajda nujen.

S pomočjo intervjuja sem ugotovil, kljub temu da ima podjetje dobro organizirano delo in zavzete zaposlene za opravljanje dela, lahko na organizacijo dela vplivajo tudi zunanji dejavniki. Podjetjem lahko torej največ težav povzročajo stranke, ki se ne držijo dogovorjenih rokov za opravljanje storitev oziroma svojega dela ne opravljajo vestno (neaktivnost stranke, pošiljanje dokumentacije z zamudo ipd.).

Ob težavnih strankah pa podjetju na drugi strani predstavljajo težavo tudi vlada in ostali organi. Živimo namreč v času, ko smo deležni nenehnih sprememb v državi. Včasih so te spremembe koristne za podjetja, včasih pa tudi nerazumljive. Poleg omenjenih težav pa lahko opazimo, kako pomembno vlogo igra informacijska tehnologija v poslovnem svetu. Informacijska tehnologija v današnjem času namreč podjetju predstavlja eno od najpomembnejših konkurenčnih prednosti na trgu. Oseba X poudarja, da je informacijska tehnologija glavni dejavnik pri hitrem in zanesljivem pretoku informacij od naročnika storitev do končne izvedbe teh storitev.

Pomemben del uspeha organizacije je tudi organizacija in vključevanje novih zaposlenih. V izbranem podjetju imajo pripravljen program razvoja za vse zaposlene. Z letnimi

preizkušnjami vsem zaposlenim zagotavljajo karierni razvoj od pripravnika pa vse do naziva strokovnjaka. Poleg vseh omenjenih ugodnosti za zaposlene tem nudijo tudi možnost obiska raznih izobraževanj, ki pripomorejo k osebnemu razvoju, in še veliko drugih dodatnih nagrad.

4.2 Priporočila za prakso

Na podlagi intervjuja lahko zaključim, da organizacija dela in etično ravnanje pri delu zelo vplivata na uspeh podjetja. Z dolgoletnim načrtovanjem, vlaganjem v človeški kapital in vztrajnostjo lahko uspešno konkurira na trgu dela. S pravo organizacijo lahko podjetje zmanjša vpliv zunanjih dejavnikov na poslovanje organizacije. Na organizacijo torej vplivajo vsi deležniki v podjetju, od pripravnika do ustanovitelja, države, informacijske tehnologije, dobaviteljev itn.

Slika 3: Kultura organizacije v izbranem podjetju



Vir: Lastno delo

S pomočjo raziskave sem oblikoval tabelo in navedel nekaj elementov kulture organizacije v izbranem podjetju. Skupni cilj podjetja so:

- nenehno izboljšanje svojih storitev na domačem in tujem trgu,
- prilagajanje potrebam na trgu,
- avtomatizacija poslovanja,
- doseganje konkurenčne prednosti,
- zadovoljstvo strank,
- zadovoljstvo zaposlenih.

V podjetju si zaposleni delo razdelijo na različne načine. Vsaka stranka ima vsaj dva zaposlena, ki skrbita za njo. Delo je razdeljeno po skupinah z določenim številom zaposlenih. Vsaka skupina ima svojo vodjo, ki je v pomoč zaposlenim, ki nimajo toliko izkušenj in znanja, da bi sami rešili določen izziv. Tako se ob morebitni odsotnosti enega zaposlenega, stranka lahko obrne na drugega, brez da bi pri temu trpela kakovost opravljene storitve.

Zaposleni imajo predpisane interne standarde, pravila, ki jih usmerjajo pri opravljanju dela. Zaposleni, ki je odsoten iz različnih razlogov ima nekoga, ki ga bo v času odsotnosti nadomeščal. Rezultat take organiziranosti, je manj stresa na delovnem mestu. Določeni imajo tudi časovni odziv na klice in elektronska sporočila.

Podjetje redno spremlja spremembe v zakonodaji, tako da ne bi delovali v nasprotju z zakonom. Zavedajo se pomembnosti družbene odgovornosti podjetja. Managerji podjetja verjamejo v prepričanja, da so zadovoljni zaposleni ključ do zadovoljnih strank. Zato imajo v podjetju uveden fleksibilni delovni čas, da lahko zaposleni izkoriščajo čas po svoji izbiri in opravijo tudi obveznosti iz zasebnega življenja. Zaposleni imajo tako bolj uravnoteženo življenje v povezavi z delom. Rezultat tega je večja zavzetost zaposlenih pri delu.

V podjetju skrbijo za to, da so zaposleni med seboj čim bolj povezani. Verjamejo namreč, da v podjetju vlada boljše vzdušje, če imajo zaposleni med seboj bolj prijateljski odnos. Tako jih večkrat letno peljejo na teambuildinge, da bi okrepili prijateljske odnose.

Vodstvo podjetja se zaveda, da je za uspešnost podjetja zelo pomembno izobraževanje in razvoj zaposlenih. V podjetju imajo zaposleni določen znesek na voljo, ki ga lahko izkoristijo le za izobraževanja. Na voljo imajo različna področja. Tako se zaposleni odločijo za področje, ki jim predstavlja šibko točko.

Za zaposlene je pomembno, da imajo na voljo karierni načrt. V podjetju vodstvo enkrat letno organizira letni izpit, ki je temelj pri napredovanju zaposlenih. Na podlagi rezultatov, zaposleni kasneje napredujejo na višje položaje in imajo posledično tudi večje dohodke.

SKLEP

V zaključni nalogi sem predstavil organizacijsko kulturo in etiko na izbranem primeru. S pomočjo raziskave, sem lahko prišel do zaključka, kakšen vpliv ima organizacijska kultura in etika na poslovanje v podjetju. S pomočjo različnih literatur sem prišel do zaključka da enostavne teorije organizacijske kulture in etike praktično ni.

Organizacijska kultura je iz dneva v dan bolj pomembna za vsako podjetje pri vseh dejavnostih. Da bi organizacije bile konkurenčne in hkrati sledile trendom na trgu, morajo upoštevati in veliko časa usmeriti v pravo organizacijo. S pomočjo organizacije dela lahko podjetje prihrani veliko časa pri delu. Z dobro organizacijo bodo tudi zaposleni bolj zadovoljni na svojih delovnih mestih. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspeh podjetja,

tako je za podjetje pomembno, da upošteva njihova mnenja in s skupnimi močmi sodeljujejo in organizirajo delo. Delo je potrebno organizirati tako, da delovno življenje ne vpliva v veliki meri na zasebno življenje. Posebno pozornost je treba nameniti temu, da zaposleni ne postanejo preveč obremenjeni z delom, saj tako lahko hitro izgubijo voljo do dela in s tem lahko podjetje povzroči absentizem in fluktuacijo v podjetju. Tako lahko v podjetju računajo na dolgoročno zvestobo zaposlenih, posledično pa to vpliva na končni rezultat podjetja v določenem obdobju.

S pomočjo dobre organizacije lahko posredno obvladujejo tudi zunanje dejavnike. Podjetja lahko predvidijo, da se bodo na trgu zgodile spremembe, in tako pripravijo organizacijski načrt, kako bi te spremembe čim manj vplivale na poslovanje podjetja.

Pri podjetju je treba veliko pozornosti posvetiti tudi odločitvam, ki lahko ob koncu dneva vplivajo na stanje podjetja. V javnosti moralne odločitve podjetij ne pridejo toliko do izraza kot nemoralne odločitve. Zaradi nemoralnih odločitev se lahko organizacija v javnosti pokaže v slabi luči, kar kasneje privede do postopoma slabšega poslovanja. Nemoralne odločitve tako lahko podjetje pripeljejo do propada.

V sodobnem svetu je za organizacije vse enostavnejše, če sledijo trendom in uporabljajo informacijsko tehnologijo. S pomočjo digitalizacije se postopek in čas od vnosa podatkov do končnega proizvoda oziroma informacije bistveno skrajšata. Za podjetje je to zelo velika prednost, saj prihrani na času in z bistveno manjšimi stroški dosega boljše rezultate.

V managementu poznamo štiri funkcije, in sicer funkcijo planiranja, funkcijo organiziranja, funkcijo vodenja in funkcijo kontroliranja. Vsaka funkcija ima svoje značilnosti in se jo drugače obravnava, vendar se morajo na koncu prepletati in podjetju zagotoviti čim bolj učinkovito delovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
2. Alton, L. (2017). How Much do A Company's Ethics Matter In The Modern Professional Climate? *Forbes* Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/09/12/how-much-do-a-companys-ethics-matter-in-the-modern-professional-climate/#4e53d63d1c79>
3. Andersen, A. J. (2012). Seven pitfalls in organisation literature. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 48–59.
4. Arthur, B. H. (1984). *Making Business Ethics Useful*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz <https://www-jstor-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/2486316.pdf>
5. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Bohinc, R., Gričar, J., Ivanko, Kavčič, B., Š., Lipičnik, B., Možina, S., Pučko, D., Repovž, L. & Tavčar, M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

7. Capital Business Media Ltd. (2013, 28. maj). The Evolution of Management. *Business Matters*. Pridobljeno 26. decembra 2018 iz <https://www.bmmagazine.co.uk/in-business/advice/the-evolution-of-management/>
8. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
9. Glas, M., Gričar, J., Ivanko, Š., Kralj, J., Lipičnik B., Možina, S., Rozman, R. & Tavčar, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
10. I-scoop. (brez datuma). *Digitalization and the human element in digital change*. Pridobljeno 31. januarja 2019 iz <https://www.i-scoop.eu/digitalization-human-element-technological-change/>
11. Ivanko, Š. (2015). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
12. Jamnik, A. (2017). *The challenges of business ethics: the basics principles of business ethics – ethical codex in business*. Salzburg: European Academy of Science and Arts in Salzburg.
13. Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
14. Kitič, Ž. (2013). Zakaj je poslovna etika v podjetništvu pomembna? *Mladi podjetnik*. Pridobljeno 16. aprila 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/zakaj-je-poslovna-etika-v-podjetnistvu-pomembna>
15. Kovač, J. & Rozman, R. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
16. Melé, D. (2012). *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management*. Pridobljeno 15. novembra 2018 iz https://books.google.si/books?id=CFpuoCjCZHcC&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
17. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gozdarski Vestnik.
18. Mihalič, R. (2001). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
19. Musek Lešnik, K. (2006). I.ps.os. *Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture*. Pridobljeno 26. decembra 2018 iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html>
20. Mühleisen, M. (2018). IMF. *The Long and Short of The Digital Revolution*. Pridobljeno 31. januarja 2019 iz <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/06/impact-of-digital-technology-on-economic-growth/muhleisen.htm>
21. Prachi, J. (2019). *Organizing Function of Management*. Pridobljeno 1. marca 2019 iz https://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm
22. Rouse, M. (2007). Digitization. *Techtarget*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <https://whatis.techtarget.com/definition/digitization>
23. Tota, I. & Shehu, H. (2012). *The Dilemma of Business Ethics*. Tirana: Elsevier Ltd.
24. White, W. G. (2001). *Business Ethics*. Abingdon: Taylor & Francis Group.
25. Wray, R. (2007). How one year's digital output would fill 161bn Ipods. *The Guardian*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <https://www.theguardian.com/media/2007/mar/06/newmedia.business#top>

PRILOGA

Priloga 1: 3 Intervjuji

Intervju 1: X, partner

1. Kaj za vas pomeni organizacija dela v vašem podjetju?
 - planiranje zaposlenih,
 - spremljanje zasedenosti zaposlenih,
 - prerazporejanje dela (pripravniki, share center v ČG in skenirni center v BG),
 - spremljanje potreb in zadovoljstva strank,
 - vodenje, beleženje sestankov prek zapisnikov v naši aplikaciji,
 - planiranje sestankov, srečanj, delavnic itd. (dogodkov),
 - planiranje dopustov,
 - plan nadomeščanja.
2. Kako poteka organizacija sestankov? Kako ste zadovoljni s potekom vaših sestankov glede rezultatov, časovne učinkovitosti, izvedbe dogovorjenega?

Sestanek običajno planira in v koledar vnaša naše tajništvo, tudi za organizacijo, rezervacijo lokacij/sob za te zadeve skrbi tajništvo; vse se planira prek koledarja v Outlooku; sestanke se planira tako, da je med enim in drugim vsaj 15 minut prosto (interno pravilo); po sestanku (ali neposredno na njem) se pišejo zapisniki v naši aplikaciji, kjer se potem določa tudi ukrepe, naloge, cilje itd. Vsaj enkrat letno se ocenjuje dosežene cilje in uspešnost posameznega cilja. Trudimo se, da se držimo časovnih okvirov, in predvsem, da smo čim bolj učinkoviti v čim krajšem času.

3. Kako se dobra organizacija dela pozna v podjetju ? Kakšni so rezultati dobre organiziranosti?

Ne vem ravno, če se pozna v tolikšni meri, kot bi si mi želeli, vendar vse poteka po predpisanih internih standardih, pravilih, zaposleni poznajo interne standarde, tudi glede odzivnosti do strank (24 ur na mail, 2 uri na telefon), nadomeščanja v času odsotnosti itd. Rezultat je nemoteno delo, manj stresa, zavzetost zaposlenih (73 % v celi regiji).

4. Kaj je treba po vašem mnenju upoštevati pri organizaciji dela?

Razpoložljive resurse (ljudi, prostor, IT), potrebe (tudi obdobjno povečanje obsega dela -> december–januar kadrovska; februar–marec -> računovodstvo), želje sodelavcev in strank, cilje organizacije/vizijo.

5. Ali mislite, da s pomočjo organizacije lahko dosežete zastavljene cilje?

Vsekakor, brez dobre organizacije hitro nastane kaos.

6. Ali na organizacijo lahko vplivajo tudi zunanji dejavniki? Kot zunanje dejavnike mislim predvsem na zakone, stranke itd.

DA, s strankami je treba postaviti sistem dela od samega začetka (terminski plan), spremljati rast strank (tudi prek rednih letnih razgovorov); zakoni se stalno spreminjajo, slediti moramo temu in ustrezno prilagajati/učiti zaposlene in prilagajati IT-sistem.

7. Ali mislite, da je poslovna etika v podjetju pomembna? Kje se najbolj odraža pri poslovanju?

Komunikacija s strankami in med zaposlenimi; odnos do okolja, narave, ljudi.

8. Ali imate v podjetju formalna pravila, ki določajo, kako se morajo zaposleni ravnati na delovnem mestu? Ali imate etični kodeks? Kako dosegate, da se zaposleni držijo etike?

Imamo interna pravila (tako strokovna kot nestrokovna, sprejeli smo interne standarde, ki govorijo tako o strokovnih temah kot o informiranju, zaposlovanju, beleženju delovnega časa, ISO-standardi itd.). Nimamo formalnega etičnega kodeksa. Prek kontrole standardov, ankete za stranke (x letno), ankete med zaposlenimi, spremljamo spoštovanje naših internih pravil.

9. Kako v podjetju skrbite za razvoj zaposlenih?

Redno mesečno izobraževanje (interna delavnica in mentorske delavnice), letni proračun za zaposlene za izobraževanje po lastni presoji, 1–2-krat letno delavnica na temo mehkih veščin; dodatno izobraževanje je namenjeno za potencialni kader (naše najmlajše sodelavce).

10. Živimo v času, ko je uporaba tehnologije že nekaj vsakdanjega. Ali mislite, da so storitve bolj kakovostne zaradi uporabe informacijske tehnologije?

Zagotovo prihaja do manj napak pri opravljanju dela, storitve so opravljene hitreje, lažje se prilagodimo potrebam strank.

11. Kakšna je razlika v poslovnem svetu danes in pred 10 leti glede na uporabo informacijske tehnologije?

Če pogledamo samo računovodstvo, dokumente se je obdelovalo ročno, potreboval si fizično imeti dokument pri sebi, na dokument smo vpisovali konte, datume itd., sedaj vse poteka prek prejetih datotek .pdf ali .xml, stranke imajo originale dokumentov pri sebi, manj je porabe papirja: e-knjiženje.

12. Kakšne tehnike managementa časa uporabljate in so se izkazale za uspešne?

Pripravi se vizija podjetja za obdobje 5 let, določi 4 področja (tržišče, ljudje, procesi in deležniki); za vsa 4 področja določimo cilje, strategijo in merjenje, potem letno tole spremljamo in analiziramo vse skupaj.

Intervju 2: Z, vodja oddelka

1. Kako poskušate kot vodja čim boljše organizirati delo?

Vsak od sodelavcev ima nekako določene naloge, ki jih izvaja dnevno, če se pojavijo dodatne naloge, pa se pogovorim s svojim timom, kdo bi najlažje opravil dodatno nalogo, z mesečnimi sestanki svojega tima, z veliko komunikacije.

2. S kakšnimi izzivi se soočate pri timskem vodenju?

Največji izziv mi je, ko vidim, da skupina oziroma tim deluje homogeno in si med seboj pomagajo.

3. Kakšen je odziv sodelavcev, kadar vi organizirate delo?

Odziv je pozitiven, delo organiziram po posameznikih glede na zahtevnost dela in sposobnosti zaposlenega.

4. Ali mogoče pride kdaj do kakšnih nesoglasij med sodelavci? Kako jih rešujete?

Načeloma ne pride do nesoglasij, sodelavci so zelo samodisciplinirani in odgovorni, če slučajno pride, pa s pogovorom s posameznikom o tem, kje in v čem je težava.

5. V primeru, da pride do teh neželenih dogodkov, kako jih poskušate rešiti?

Kot sem že omenila, na miren način s pogovorom.

6. Kako poskušate najbolje motivirati zaposlene oziroma sodelavce?

Pohvala za dobro opravljeno delo, dodatna nagrada, ustvariti dobre pogoje za delo in z različnimi bonitetami.

Intervju 3: W, zaposleni

1. Kako bi ocenili organizacijo dela z vašega vidika?

Organizacija dela v podjetju mi je všeč. Razlog je v tem, da smo zaposleni razvrščeni v nekakšne skupine oziroma piramido, kakor to interno tudi imenujemo. V primeru kakršnihkoli vprašanj se v vsakem trenutku lahko obrnem na višje rangiranega sodelavca ali sodelavko znotraj skupine. Če pride do zapletov ali nesoglasij, te rešujemo na mesečnih

internih sestankih znotraj skupine, kjer vsak pove svoje mnenje o načinu dela in poda svoj vidik glede zadovoljstva.

2. Ali se vam kdaj zdi, da ste preobremenjeni na delovnem mestu? Če da, kaj takrat naredite?

Trenutno imam na delovnem mestu kar nekaj zadolžitev, vendar mislim, da trenutno nisem preobremenjen. Včasih pridejo dnevi v mesecu, ko se nakopiči preveliko stvari za normalni delavnik. V takšnih primerih si poskušamo delo porazdeliti znotraj ali zunaj skupine, če je treba, pa čas na delovnem mestu tudi ustrezno podaljšamo.

3. Ali vam podjetje ponuja možnost za osebni razvoj?

Podjetje ponuja ogromno možnosti za osebni in karierni razvoj. Nudi razne oblike izobraževanj in skupinskih nalog ter druženj, skozi katere se poleg dela tudi zabavamo.

4. Ali vam je pomembno, da ste v dobrih odnosih s sodelavci?

Mislim, da gre v tem primeru za eno od bolj pomembnih stvari na delovnem mestu. Trenutno sem s sodelavci v odličnih odnosih, sicer z nekaterimi bolje kot z ostalimi, vendar so, splošno gledano, odnosi dobri.

5. Ali vam uporaba tehnologije pomaga pri opravljanju vsakdanjih nalog?

Tehnologija je vsekakor dobrodošla in veliko pripomore k razbremenitvi pri opravljanju delovnih nalog. Naše podjetje je, kar se tega vidika tiče, dokaj napredno in nam skozi razne posodobitve ter nenehno stremenje k hitrejšemu in bolj praktičnemu opravljanju nalog s pomočjo tehnologije olajšuje vsakodnevne naloge. Brez razvoja tehnologije bi svoj poklic brez dvoma opravljal neprimerno težje, manj sledljivo in površno.