



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Posrednik za nepremičnine

VPLIV VREDNOT V PODJETJU NA USPEŠNOST POSLOVANJA

Mentorica: mag. Alenka Bradač, univ. dipl. ekon. Kandidatka: Claudia Stingl
Lektor/ica: Metka Bartol, prof. slov. in špan.

Kranj, april 2026

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici, mag. Alenki Bradač, za njeno strokovno podporo, koristne nasvete in spodbudne komentarje v celotnem procesu priprave diplomske naloge. Njena odzivnost in strokovnost sta mi močno olajšali raziskovalno delo in mi pomagali pri jasni usmeritvi raziskave.

Posebna zahvala gre tudi podjetju X in vsem sodelavcem, ki so mi omogočili izvedbo intervjujev. Njihova odprtost in iskreni odgovori so bili ključni za pridobitev zanesljivih podatkov in poglobljen vpogled v vpliv vrednot na delovanje podjetja.

Najlepša hvala vsem izbranim kupcem podjetja X, ki so se v takem številu odzvali na poslano anketo in s tem dokazali, kako cenijo naše dolgoletno sodelovanje.

Neizmerno sem hvaležna vsem svojim bližnjim, ki so me stalno spodbujali, me podpirali in motivirali med pripravo naloge ter mi pomagali ohranjati osredotočenost in jasno sliko na poti proti mojemu cilju.

Zahvaljujem se tudi lektorici, ge. Metki Bartol, ki je moje diplomsko delo v najkrajšem možnem času jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

Študentka Claudia Stingl izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Alenke Bradač, univ. dipl. ekon.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole in v institucionalnem oz. nacionalnem repozitoriju (COBISS).

Dne: 14. april 2026

Podpis:

POVZETEK

V diplomski nalogi smo obravnavali vpliv vrednot na uspešnost poslovanja podjetja, ki ga bomo v nadaljevanju imenovali »podjetje X«. Izkazalo se je, da v sodobnem poslovnem okolju, kjer je konkurenca vse večja, postajajo organizacijske vrednote vse pomembnejši dejavnik razlikovanja med podjetji. Namen naloge je bil ugotoviti, kako vrednote vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X, kako jih zaznavajo kupci, kako pomembno vplivajo na njihovo odločitev za nakup in s tem posledično na dolgoročno poslovno uspešnost podjetja.

Rezultate smo pridobili z intervjuvanjem zaposlenih in jih podprli z anketiranjem kupcev. Izkazalo se je, da zaposleni vrednote, med katerimi so posebej izpostavili odgovornost, poštenost, spoštovanje in strokovnost, prepoznavajo kot ključne elemente za uspešno poslovanje podjetja, saj so kupci pokazali visoko stopnjo zadovoljstva s sodelovanjem, profesionalnostjo zaposlenih in spoštovanjem dogovorov. Prav zaradi njih so izrazili pripravljenost na ponovno sodelovanje in priporočilo podjetja drugim. Cena torej ni odločilni dejavnik pri izbiri podjetja, temveč imajo po večini pomembnejšo vlogo zaupanje, kakovost odnosa in storitev oz. zaznane vrednote podjetja.

Vrednote tako predstavljajo pomembno konkurenčno prednost in temelj dolgoročne stabilnosti podjetja.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijske vrednote
- organizacijska kultura
- zadovoljstvo zaposlenih
- zadovoljstvo kupcev
- uspešnost poslovanja

ZUSAMMENFASSUNG

In der Diplomarbeit haben wir den Einfluss von Werten auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens untersucht, das im Folgenden als „Unternehmen X“ bezeichnet wird. Es hat sich gezeigt, dass in der modernen Geschäftsumgebung, in der der Wettbewerb stetig zunimmt, organisatorische Werte zu einem immer wichtigeren Differenzierungsfaktor zwischen Unternehmen werden. Ziel der Diplomarbeit war festzustellen, wie Werte die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Unternehmen X beeinflussen, wie sie von den Kunden wahrgenommen werden, wie stark sie deren Kaufentscheidungen beeinflussen und damit folglich den langfristigen Geschäftserfolg des Unternehmens prägen.

Die Ergebnisse wurden durch Interviews mit den Angestellten gewonnen und durch eine Befragung der Kunden ergänzt. Es zeigte sich, dass die Angestellten die Werte – insbesondere Verantwortung, Ehrlichkeit, Respekt und Fachkompetenz – als zentrale Elemente für den erfolgreichen Geschäftsbetrieb erkennen. Gleichzeitig wiesen die Kunden ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, mit der Professionalität der Mitarbeitenden und mit der Einhaltung von Vereinbarungen auf. Aus diesen Gründen äußerten sie die Bereitschaft zur erneuten Zusammenarbeit sowie auch zur Weiterempfehlung des Unternehmens. Der Preis ist somit kein entscheidender Faktor bei der Wahl des Unternehmens; vielmehr spielen Vertrauen, die Qualität der Beziehung und die Qualität der Dienstleistungen bzw. die wahrgenommenen Werte des Unternehmens eine wichtigere Rolle.

Werte stellen somit einen bedeutenden Konkurrenzvorteil und eine wichtige Grundlage für die langfristige Stabilität des Unternehmens dar.

SCHLÜSSELWORTE

- Organisationswerte
- Organisationskultur
- Zufriedenheit von Angestellten
- Kundenzufriedenheit
- Geschäftserfolg

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.3.1	Predpostavke	2
1.3.2	Omejitve.....	2
1.4	Metode dela	2
1.5	Hipoteze	3
1.6	Raziskovalna vprašanja	3
2	TEORETIČNE OSNOVE	4
2.1	Organizacijske vrednote – definicije in pomen	4
2.1.1	Vpliv vrednot na konkurenčnost	5
2.2	Organizacijska kultura in organizacijska klima (dejanska uporaba teh vrednot v praksi)	5
2.3	Vrednote in motivacija zaposlenih	7
2.4	Vrednote in njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja	8
2.5	Vpliv vrednot matičnega podjetja na vzpostavitev organizacijske kulture v odvisnih podjetjih in njihova poslovno uspešnost	9
3	PREDSTAVITEV PODJETJA X	10
3.1	Organizacijska struktura podjetja	11
3.2	Pomen vrednot v podjetju X	12
3.2.1	Etični kodeks podjetja X	13
4	RAZISKAVA VPLIVA VREDNOT NA POSLOVANJE PODJETJA	15
4.1	Raziskovalne metode	15
4.1.1	Intervju z zaposlenimi v podjetju X	15
4.1.2	Anketiranje kupcev	22
4.1.3	Preverjanje hipotez	32
4.1.4	Odgovori na raziskovalna vprašanja	34
5	KRITIČNA PRESOJA REZULTATOV IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	35
6	ZAKLJUČEK	37
7	LITERATURA IN VIRI	39
	PRILOGE	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema podjetja X.....	11
Slika 2: Ocena podjetja X	24
Slika 3: Odnos zaposlenih (Lastni vir).....	24
Slika 4: Hitrost in zanesljivost posredovanja ponudb	25
Slika 5: Cenovna konkurenčnost podjetja X	25
Slika 6: Dobavni roki in kakovost storitev.....	26
Slika 7: Posredovanje informacij in obveščanje kupcev	26
Slika 8: Profesionalnost in strokovnost zaposlenih	27
Slika 9: Reševanje težav in konfliktnih situacij.....	27
Slika 10: Ocena vrednot podjetja X	28
Slika 11: Inovativnost podjetja X.....	28
Slika 12: Priporočilo za podjetje.....	29
Slika 13: Predlogi za izboljšave	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključne vrednote zaposlenih, pomembne za podjetje	21
Tabela 2: Ocene kupcev, namenjene podjetju X	29

KRATICE IN AKRONIMI

EQ: Čustvena inteligenca
IQ: Intelektualna inteligenca

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V diplomski nalogi želimo poudariti in raziskati pomen vrednot v podjetju X in njihov vpliv na uspešnost poslovanja malega podjetja. Podjetje X je manjše podjetje in v njem so natančno določene in upoštevane vrednote toliko pomembnejše, ker neposredno vplivajo na delovno okolje, odnose med sodelavci in vodstvom ter njihovo medsebojno sodelovanje, s tem pa na motivacijo in iz tega neposredno izhajajočo učinkovitost timskega dela. Prav tako pomembne so organizacijske in delovne vrednote podjetja samega, saj se neposredno prenašajo na odnos do kupcev in njihovo zadovoljstvo pri poslovanju z določenim podjetjem.

Podjetje X je podružnica trgovskega materinskega podjetja v Avstriji, ki določa cenovno politiko svojih hčerinskih podjetij, in s tem tudi podjetja X na slovenskih tleh. Centralno skladišče je v Avstriji, kar je z vidika zagotavljanja cenovne konkurenčnosti težava, saj to pomeni višje stroške dostave neposredno do slovenskih kupcev. Konkurenca v tem prodajnem segmentu je namreč izredno močna in dejavna. Zaradi nje se nenehno soočamo s problematiko previsokih cen in boja za ohranjanje kupcev.

Prav zato so vrednote, ki jih zagovarjajo in živijo podjetje ter njegovi zaposleni, temelj uspešnega delovanja podjetja v Sloveniji, saj predstavljajo osnovo za pridobitev in ohranjanje večjega števila zadovoljnih kupcev in posledično večjega obsega prodaje.

1.2 Cilji naloge

Namen in cilj naloge je raziskati ter oceniti povezavo med vrednotami v podjetju X in njegovimi poslovnimi uspehi. Ugotovili bomo, kako le-te pripomorejo k njegovi uspešnosti, prepoznavnosti in konkurenčnosti na trgu.

Raziskali in analizirali bomo tudi, kako so opredeljene vrednote v navedenem podjetju, kako so dejansko integrirane v organizacijsko kulturo podjetja, kako vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo tako njegovih zaposlenih kot tudi kupcev ter tudi kako njihovo upoštevanje lahko vpliva na poslovanje.

Na podlagi naše raziskave, analize in ugotovitev bomo predlagali oz. določili morebitne ukrepe za izboljšanje uveljavljanja vrednot v podjetju in ustvarili model za spremljanje in nadgrajevanje organizacijske kulture.

1.3 Predpostavke in omejitve

1.3.1 Predpostavke

Osnova za raziskovalno delo je bila predpostavka, da imajo vrednote v podjetju X zelo pomembno vlogo pri zagotavljanju uspešnosti in nadaljnji rast podjetja v prihodnosti. Vsak dejavnik, ki negativno vpliva na zaposlene, lahko posledično vpliva tudi na odnose s kupci in iz tega izhajajočo uspešnost podjetja.

1.3.2 Omejitve

Ker je bila raziskava omejena na točno določeno podjetje z majhnim številom zaposlenih, rezultatov ne moremo preveč posploševati. Dodatno je bila naša analiza odvisna od odzivnosti tako zaposlenih kot kupcev in je bil naš vzorec preučevanja majhen. To bi v določenih segmentih lahko oviralo raziskavo, če se ne bi zbralo dovolj ustreznih in uporabnih podatkov. Na verodostojnost raziskave so lahko vplivala tudi preveč subjektivna mnenja zaposlenih in kupcev.

1.4 Metode dela

V diplomski nalogi smo uporabili naslednje pristope oz. metode:

- deskriptivna metoda – opisno metodo smo uporabili za predstavitev podjetja X in za razlago teoretične podlage iz domače in tuje literature¹;
- metoda anketiranja – anketirali smo kupce;
- metoda intervjuja – intervjuvali smo zaposlene;
- primerjalna metoda – primerjali smo, kako sovpadata teorija vrednot in njihova dejanska uporaba v praksi;
- metoda analize – analizirali smo rezultate raziskovalnega dela.

Ustreznost postavljenih vrednot podjetja X smo obravnavali z vidika zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu ter zadovoljstva in zaznav dolgoletnih stalnih kupcev. Kupcem smo poslali anketni vprašalnik, z zaposlenimi smo izvedli intervju.

Cilji raziskave so bili:

- ugotoviti, katere vrednote zaposleni zaznavajo kot ključne v podjetju,
- preučiti vpliv teh vrednot na medsebojne odnose in delovno klimo,
- analizirati zadovoljstvo kupcev s storitvami podjetja,
- ugotoviti, ali kupci zaznavajo vrednote podjetja prek kakovosti storitev,
- povezati notranje vrednote podjetja z zunanji kazalniki uspešnost

¹ Pri iskanju literature sem uporabila orodje ChatGPT (OpenAI), dne 3. december 2025, za pridobivanje predlogov virov. Izbrane vire sem nato samostojno preverila in vključila v delo.

1.5 Hipoteze

V diplomski nalogi smo preverili naslednje hipoteze:

- Jasno deklarirane organizacijske vrednote pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.
- Če obstaja razkorak med deklariranimi vrednotami in dejansko prakso, se to negativno odraža na motivaciji in produktivnosti.
- Zaposleni, ki zaznavajo, da se vrednote v podjetju dejansko uresničujejo, višje ocenjujejo poslovno uspešnost podjetja.
- Večja zavzetost zaposlenih posledično prispeva k boljšim poslovnim rezultatom (učinkovitost, ažurnost, manj napak ...).
- Kupci, ki zaznavajo visoko raven zaupanja, odnosa in ažurnosti, izkazujejo večjo zvestobo podjetju.
- Zaznane organizacijske vrednote pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost podjetja.

1.6 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi namena in ciljev raziskave so bila oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako dobro zaposleni poznajo etični kodeks oz. deklarirane vrednote v podjetju X?
- Ali zaposleni zaznavajo, da se vrednote iz etičnega kodeksa uresničujejo v praksi?
- Kako vrednote vplivajo na odnose in delovno okolje v podjetju?
- Kako stranke zaznavajo etičnost in profesionalnost podjetja?
- Ali zaznane vrednote vplivajo na zadovoljstvo strank in uspešnost poslovanja?

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 Organizacijske vrednote – definicije in pomen

Vrednote so temeljna prepričanja, ki usmerjajo vedenje posameznikov v organizaciji in določajo, kaj je v podjetju zaželeno, pomembno in sprejemljivo (Musek Lešnik, 2007). Temeljne vrednote podjetja so vrednote, ki so globoko zasidrane v podjetju in zaposlenih. Na njih je zasnovana strategija za uspešno delovanje vsake organizacije. Določajo, kako naj podjetje deluje tako znotraj organizacije kot tudi v sporazumevanju in poslovanju z zunanjim okoljem.

Že v preteklosti je veliko avtorjev raziskovalo pomen vrednot v organizaciji, saj so le-te izjemnega pomena za njeno uspešno delovanje. Vrednote v organizaciji v veliki meri pripomorejo k usklajenosti in pravilni usmerjenosti vseh njenih komponent, ki jih večinoma predstavljajo posamezniki s svojim vedenjem in delovanjem.

Pomen organizacijskih vrednot se kaže tudi v njihovi vlogi pri usklajevanju posameznikovih interesov z interesi podjetja. Ko zaposleni razumejo in sprejemajo vrednote podjetja, je njihovo delo bolj usklajeno z vizijo in poslanstvom organizacije, kar posledično prispeva k večji produktivnosti in konkurenčnosti (Medle, 2024).

Po Schein (1992) in Denison idr. (2012) organizacijske vrednote na splošno lahko delimo na:

- **vrednote, usmerjene v zaposlene** (spoštovanje, podpora, spodbujanje, upoštevanje, izobraževanje, nagrajevanje ...);
- **vrednote, usmerjene v delovanje znotraj organizacije** (medsebojni odnosi, kolegialnost, odgovorno delovanje ...);
- **vrednote, usmerjene v kupce** (odgovornost do kupcev, profesionalnost, poštenost, odzivnost ...), ki neposredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo in s tem v veliki meri pripomorejo k večji uspešnosti in prepoznavnosti podjetja na trgu;
- **vrednote, usmerjene v samo delovanje organizacije**, imenujemo jih lahko tudi strateške in poslovne vrednote (inovativnost, stalno izboljševanje in nadgradnja, trajno in dolgoročno delovanje ...).

V vseh pogledih vrednote v nekem podjetju ali organizaciji predstavljajo osnovo za dobro delovanje le-te, zato so njihova določenost in stabilnost, kakor tudi nadgradnja in konsistentnost, izjemnega pomena (Schein, 1992; Denison idr., 2012).

2.1.1 Vpliv vrednot na konkurenčnost

Podjetja pridobijo največjo konkurenčno prednost, če razvijajo vrednote, ki izboljšujejo delovno okolje, kot so:

- zaupanje in transparentnost,
- vključevanje zaposlenih v odločanje,
- vlaganje v razvoj in učenje zaposlenih,
- ugodno delovno okolje, tako fizično kot tudi psihološko,
- pravično nagrajevanje.

Takšne vrednote povečujejo zavzetost zaposlenih, izboljšujejo medosebne odnose, spodbujajo inovacije in višjo produktivnost.

Med vrednotami, ki jih podjetja najpogosteje opredelijo, so integriteta, odgovornost, inovativnost in sodelovanje. Te služijo kot temelj za razvoj pozitivne organizacijske kulture (Deloitte, 2016).

2.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima (dejanska uporaba teh vrednot v praksi)

Organizacijska kultura predstavlja enega ključnih konceptov organizacijskega vedenja. Med najvplivnejše avtorje na tem področju sodi Edgar Schein, ki organizacijsko kulturo definira kot skupek skupnih prepričanj, norm, praks in simbolov, ki vplivajo na način delovanja podjetja (Schein, 1992). Medtem ko vrednote predstavljajo teoretični okvir, kultura odraža, kako se te vrednote dejansko uporabljajo v vsakodnevnem poslovanju.

Organizacijsko kulturo bi torej lahko poimenovali »osebnost organizacije«, medtem ko je organizacijska klima bolj njeno »trenutno razpoloženje«. K njej spadajo vrednote, prepričanja, načini sporazumevanja, jezikovne posebnosti, vzorniki, običaji in navade posameznikov itn.

Schein (1992) organizacijsko kulturo deli na tri ravni:

- **artefakti** (predstavljajo najvidnejšo in površinsko raven organizacijske kulture, ki jo lahko zazna zunanji opazovalec – način oblačenja zaposlenih, slogani, način sporazumevanja itn.);
- **izražene vrednote** (to so načela, ki jih organizacija javno zagovarja in se kažejo v njenem poslanstvu in viziji);
- **temeljne predpostavke** (nezavedna, temeljna prepričanja, ki se le redko postavljajo pod vprašaj).

Scheinov model je tako pomemben prav zato, ker omogoča bolj poglobljeno razumevanje vrednot v podjetju. Če so izražene vrednote skladne s temeljnimi predpostavkami, govorimo o močni, konsistentni organizacijski kulturi.

Zato je pri analizi vrednot podjetja smiselno preučiti vse tri ravni kulture:

- kako se vrednote kažejo navzven (artefakti),
- kako so formalno opredeljene (izražene vrednote),
- ali so dejansko ponotranjene (temeljne predpostavke).

Za celovito razumevanje vloge vrednot v podjetju je tako treba preučiti:

- kako so vrednote formalno opredeljene,
- kako se odražajo v praksi,
- v kolikšni meri so usklajene s temeljnimi predpostavkami organizacije.

Povezava med vrednotami in kulturo je ključna, saj le kulturno udeležene vrednote prispevajo k poslovni uspešnosti (Škerget, 2019).

Uspešna implementacija vrednot v kulturo je pogosto povezana z jasnimi strategijami, mentorstvom sporazumevanja in sistemom nagrajevanja, ki spodbujajo vedenja, skladna z vrednotami podjetja (Lukman, 2020).

Organizacijska kultura so torej globoko zakoreninjene temeljne vrednote podjetja, ki nastajajo dolgoročno, so dostikrat nezavedne in se težko hitro spreminjajo. Tvorijo neko stabilno osnovo za delovanje podjetja.

Kako je organizacijska kultura upoštevana in kako njeno integriteto v določenem trenutku vidijo zaposleni, pa določa **organizacijsko klimo**, ki je bolj trenutne narave in se hitreje spreminja, nanaša pa se na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo trenutno zaznavanje in počutje.

Organizacijsko kulturo bi lahko torej poimenovali »osebnost organizacije«, medtem ko je organizacijska klima bolj njeno »trenutno razpoloženje«. K njej spadajo vrednote, prepričanja, načini sporazumevanja, jezikovne posebnosti, vzorniki, običaji in navade posameznikov itn.

Klima je v organizaciji hitro razpoznavna in je merljiva, medtem ko je organizacijska kultura po navadi težje razpoznavna, saj pomeni ozadje delovanja organizacije in ima lahko toliko dimenzij, kot je posameznikov v organizaciji. Vezana je lahko tako na preteklost kot tudi na prihodnost (Škerget, 2019).

Čeprav se medsebojno razlikujeta v navedenih segmentih, pa sta obe pomembni, saj obe preučujeta posameznikovo vedenje v podjetju, psihološke dejavnike, ki vplivajo

nanj, vplive podjetja na posameznika in obratno ter skupne karakteristike, mnenja in prepričanja zaposlenih.

2.3 Vrednote in motivacija zaposlenih

Vrednote podjetja pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih, saj vzpostavljajo okvir, v katerem zaposleni dojemajo smisel in pomen svojega dela. Vendar pa se moramo zavedati, da vsak zaposleni živi in deluje tudi v skladu z osebnimi priučenimi in ponotrjanjenimi vrednotami. Če so le-te v konfliktu z organizacijskimi vrednotami oz. v podjetju niso upošteevane, lahko to pomembno vpliva na njegovo motivacijo za delo. Če je posameznik zaposlen v podjetju, kjer se organizacijske vrednote poenotijo z njegovimi osebnimi vrednotami, lahko to zelo pozitivno vpliva na njegovo motivacijo za delo, ker v tem delovanju vidi in čuti neki večji smisel in bolj čuti sebe. To močno vpliva na njegovo motivacijo in povečuje pripadnost ter lojalnost podjetju, s tem pa posledično tudi njegovo uspešnost. Vsi zaposleni bi morali živeti z isto vizijo, za iste oz. podobne vrednote ter imeti zastavljeno isto strategijo, da se lahko čim bolj približajo postavljenim ciljem.

Ni dovolj, da so v organizacijah vrednote, vizije, cilji in strategije zapisani, ampak bi morale vodstvo skrbeti tudi za to, da jih vsi zaposleni sprejemajo za svoje in se z njimi poistovetijo. Vsi bi morali delovati v isti smeri, le tako je organizacija lahko uspešna. Vrednote delujejo kot motivacijski okvir, ki lahko poveča zavzetost zaposlenih in izboljša splošno učinkovitost podjetja (Cimermančič, 2022).

Različne vrednote na različne načine vplivajo na motivacijo zaposlenih. Nekateri kadri bolj stremijo k stabilnosti, umirjenosti in poznavanju delovnega okolja. Stalna spremenljivost in tempo, ki ga določa sodobna družba, jim predstavljata stres in močno vplivata na njihovo učinkovitost pri delu, medtem ko so drugi bolj usmerjeni k spremembam, rasti, nadgrajevanju samih sebe, učenju novih stvari in spoznavanju novih področij. Zato bi predvsem vodstveni kadri morali znati pravilno usmerjati zaposlene in jih ob upoštevanju njim lastnih vrednot stimulirati in motivirati v pravo smer.

Vrednote zaposlenih torej lahko delimo na notranje in zunanje (Medle, 2024). Notranje se nanašajo na delovno naravnost posameznikov v želji, da bi živeli in izkoriščali svoj najvišji možni potencial. Zunanje v večini primerov temu sledijo, saj si ob tem zaposleni želijo biti za to nagrajeni. Sem spadajo tako nagrade in večji zaslužki kot tudi pohvale in priznanja za njihovo prizadevnost. Temu bi lahko rekli potreba po tem, da so njihova prizadevanja »videna« in stimulirana oz. nagrajena. Če vsega tega ni ali se mora zaposleni stalno prizadevati zanje, to lahko močno vpliva na njegovo motiviranost za delo.

Poudariti moramo tudi, da se vrednote, ki vplivajo na motivacijo pri delu, spreminjajo glede na generacijske razlike. Spremembe v tehnologiji, miselnosti in organizaciji dela prinašajo s seboj drugačne miselnosti in predstave o tem, kaj zaposlene motivira. Različne generacijske vrednote pogosto vodijo do pomanjkanja sporazumevanja in medsebojnega razumevanja. Glede na starost posameznikov se precej razlikujejo tudi njihova pričakovanja in vrednote, ki jim predstavljajo motivacijo za delo. Delovne vrednote oblikujejo način, kako zaposleni pristopajo k nalogam, sodelovanju in inovacijam. Ko zaposleni zaznavajo, da podjetje ceni poštenost, timsko delo ali inovativnost, se v večji meri trudijo delovati skladno s temi smernicami (Medle, 2024).

Vrednote so tudi pomembno sredstvo za oblikovanje notranje motivacije, saj zaposlenim omogočajo, da občutijo pripadnost in smiselnost dela (Hattangadi, 2020).

Vpliv vrednot na motivacijo je še posebej pomemben v podjetjih z visoko stopnjo kompleksnosti in specifičnega znanja, kot je v tem konkretnem primeru trgovina z jeklom. Motivacija v takšnih podjetjih ni odvisna le od zunanjih nagrad, ampak tudi od notranje uskladitve osebnih in organizacijskih vrednot. To omogoča trajnejšo zavzetost zaposlenih (Treven, 2001).

2.4 Vrednote in njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja

Povezava med vrednotami podjetja in uspešnostjo poslovanja je večplastna in ključna za dolgoročni razvoj podjetja. Podjetja z jasno opredeljenimi in implementiranimi vrednotami dosegajo boljše rezultate na področju produktivnosti, kakovosti storitev in zadovoljstva strank (Lukman, 2020).

Vrednote vplivajo na uspešnost predvsem z:

- oblikovanjem etičnega in odgovornega delovnega okolja, ki zmanjšuje tveganja in spodbuja zaupanje (Musek Lešnik, 2007);
- povečanjem notranje motivacije zaposlenih, kar se odraža v večji zavzetosti in inovativnosti (Žnidarčič, 2013; Medle, 2024); in
- zagotavljanjem koherentnosti strategije in hitrejšim sprejemanjem odločitev, kar je posebej pomembno za delovanje podružnic multinacionalk (Cimermančič, 2022).

Organizacija lahko, zahvaljujoč vrednotam in spoštovanju vsakega posameznika, postane zelo močna, pridobi zaupanje in trajno podporo strank, kar ustvarja njeno vrednost na trgu. Sčasoma lahko izoblikuje vrednote svoje organizacije, iz katere pa zaposleni, ki se v njih ne vidijo, izstopijo, drugi pa, ki se v teh vrednotah vidijo in se z njimi lahko poistovetijo, ostanejo oz. se ji pridružijo. Takšna organizacija sčasoma pridobiva ugled in je tudi na trgu konkurenčna (Cimermančič, 2022).

2.5 Vpliv vrednot matičnega podjetja na vzpostavitev organizacijske kulture v odvisnih podjetjih in njihova poslovno uspešnost

Matične vrednote podjetja predstavljajo temelj identitete in strategije, ki se prenaša tudi na podružnico. Vendar pa se implementacija teh vrednot v lokalnem okolju sooča z izzivi kulturnih, socialnih in operativnih razlik.

Nacionalne kulturne razlike so pomemben dejavnik pri uresničevanju vrednot matičnega podjetja v tujih podružnicah (Hofstede idr., 2010).

Raziskave kažejo, da je skladnost med matičnimi vrednotami in lokalno kulturo ključna za uspešnost poslovanja. Podružnice, ki uspešno prevzamejo matične vrednote in jih prilagodijo lokalnemu okolju, beležijo višjo produktivnost, manj napak in večjo zavzetost zaposlenih (Lukman, 2020).

Po drugi strani lahko prevelika rigidnost pri prenosu matičnih vrednot povzroči nasprotni učinek. Če se vrednote uveljavljajo brez prilagoditve lokalnemu kontekstu, se lahko razvijejo notranje nezadovoljstvo, zmanjšana motivacija in odpor zaposlenih do sprememb (Moretti in Markič, 2017).

V primeru podjetja X je matično podjetje v določenih segmentih zelo togo in se ne prilagaja lokalni kulturi, v kateri deluje njegovo hčerinsko podjetje. V Avstriji prevladujejo vrednote formalnosti, strukturiranosti in varnosti, medtem ko slovensko okolje zahteva večjo fleksibilnost in neposredno sporazumevanje. Podjetje X je zato prilagodilo nekatere prakse, kot so notranji pravilniki, postopki in sistemi nagrajevanja. S tem bi vrednote, kot sta odgovornost in kakovost, postale del vsakodnevnega delovanja zaposlenih.

Scheinova teorija treh ravni organizacijske kulture (1992) ponuja okvir za analizo vpliva matičnih vrednot na lokalno kulturo. Temeljna prepričanja se odražajo v vsakodnevnih odločitvah zaposlenih, ki sledijo integriteti, varnosti in kakovosti, kar vpliva na zanesljivost in konkurenčnost podjetja (Hattangadi, 2020).

Matične vrednote torej oblikujejo identiteto podružnice, medtem ko lokalna kultura določa način, kako se te vrednote dejansko udeležujejo. Uspešna podružnica je tista, ki najde ravnovesje med integriteto matičnih vrednot in prilagodljivostjo lokalnim potrebam, kar vodi do višje uspešnosti, motivacije zaposlenih in konkurenčnosti podjetja.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je slovensko podjetje, ki deluje kot podružnica matičnega podjetja s sedežem na Dunaju. Glavna dejavnost podjetja je trgovina z jeklom in jeklenimi polizdelki in izdelki. Matično podjetje se je z leti razvilo prek sestrskih in hčerinskih podjetij onkraj meja matične domovine, kar močno stabilizira njegov položaj na velikem delu evropskega trga.

Podružnica v Sloveniji, podjetje X, je bila ustanovljena pred več kot dvajsetimi leti kot strateška podružnica matičnega podjetja z namenom širitve tržnega dosega matičnega podjetja in izboljšanja logistične učinkovitosti, v tem primeru konkretno v Sloveniji. S svojo prisotnostjo na lokalnem trgu podjetje omogoča hitrejšo in bolj prilagojeno storitev strankam, hkrati pa ohranja skladnost s strategijo in vrednotami matične družbe. Podjetje je zavezano zagotavljanju visokih standardov kakovosti, varnosti in zanesljivosti, kar odraža vrednote matičnega podjetja, kot so integriteta, odgovornost in inovativnost (interni vir podjetja X, 2026). Posledica tega so nenehna rast in vedno več zadovoljnih stalnih kupcev. Organizacijska struktura podjetja X omogoča hitro prilagajanje potrebam kupcev ter učinkovito upravljanje dobavne verige. Zaposleni se stalno dodatno izobražujejo, da so čim bolj usposobljeni za zagotavljanje strokovne podpore kupcem. Posledica tega sta nenehna rast in vedno večje število zadovoljnih stalnih kupcev.

Z leti je podjetje razvilo močne poslovne vezi tako z dobavitelji kot naročniki, kar mu omogoča stabilen položaj na trgu z jeklom. Podjetje že vsa leta posluje z dobičkom, nima neporavnanih obveznosti in je v zadnjih 15 letih povečalo obseg poslovanja z dobrih dveh na več kot 10 milijonov evrov prometa v enem letu. Izvzeto je obdobje kovida med letoma 2021 in 2023, ko je bilo prometa še za dobrih pet milijonov več, sicer v korist višjih cen in ne povečanega obsega naročil.

Široko paleto proizvodov in storitev je matično podjetje 2016 razširilo tudi z uvedbo spletne trgovine z jeklom, ki služi kot portal za informiranje in naročanje, kar odraža visoko stopnjo digitalizacije in se istočasno še bolj približa tudi manjšim kupcem, kot so fizične osebe.

Podjetje X deluje v dinamičnem in zelo konkurenčnem okolju, kjer so hitrost odziva, prilagodljivost ter kakovostno sporazumevanje z dobavitelji in kupci ključni dejavniki uspeha. Podjetje je med kupci znano po visokih cenah, ki jih določa matično podjetje. Na slovenskem trgu previsoke cene pomembno vplivajo na zaznavanje podružnice, saj močno zmanjšujejo njeno konkurenčnost v primerjavi z drugimi ponudniki jekla. Nekateri manjši kupci so bili prav iz tega razloga prisiljeni najti druge dobavitelje. Podružnica si zato stalno prizadeva za izboljševanje poslovnih procesov in inovativnost, s čimer podpira rast in konkurenčnost na trgu.

Zavedanje o vplivu organizacijskih vrednot na uspešnost poslovanja predstavlja pomemben del poslovne strategije in notranje kulture podjetja, zato je močno izraženo. Mnogi kupci poudarjajo, da so se prav iz teh razlogov odločili vrniti, ker dostikrat zaupanje v natančno in dosledno izvedbo storitev odtehta višjo ceno materiala.

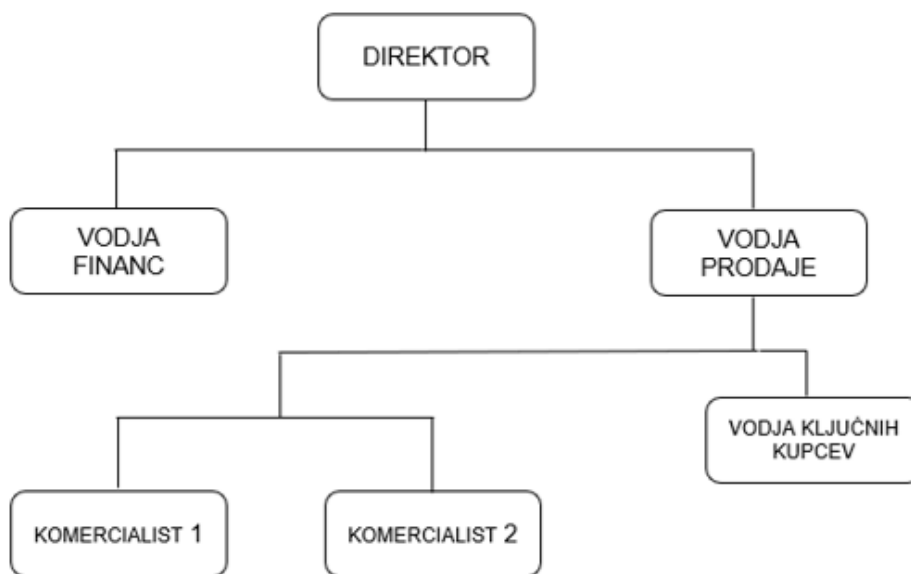
Podjetje zato redno spodbuja delovanje, ki temelji na zaupanju, spoštovanju in motivaciji zaposlenih, saj verjame, da so prav ti dejavniki ključni za dolgoročni uspeh in konkurenčnost v panogi trgovine z jeklom (interni vir podjetja X, 2026).

3.1 Organizacijska struktura podjetja

Organizacijska struktura podjetja X je takšna, kot je značilna za manjša podjetja (v konkretnem primeru šest zaposlenih), kjer so odgovornosti jasno razmejene, a vseeno zelo prepletene, da podjetje na trgu lahko optimalno deluje.

Organizacijska shema podjetja X na sliki 1 prikazuje, kako so znotraj podjetja razdeljene vloge zaposlenih po oddelkih, in njihove hierarhične odnose, ki določajo naloge in odgovornosti posameznikov.

Slika 1 prikazuje organizacijsko shemo podjetja X.



Slika 1: Organizacijska shema podjetja X
(Lastni vir)

Direktor je odgovoren za to, kako so vrednote določene oz. definirane v podjetju in kako se jih dejansko upošteva v praksi. Prav tako s svojim vedenjem modelira vrednote (npr. etiko, transparentnost, človeško usmerjenost ipd.).

Vodja financ deluje kot strokovna podpora direktorju in prodaji ter skrbi za ažurno in korektno sodelovanje s kupci z vodenjem in doslednostjo pri izdajanju ustrezne dokumentacije.

Vodja prodaje, vodja ključnih kupcev in komercialisti naj bi implementirali vrednote v vsakodnevno delo, na primer poštenost, zaupanje, strokovnost, profesionalno usmerjenost k rešitvam itn., in so vsi ključni pri prenosu teh vrednot v prakso, zlasti v odnosih s strankami. Njihovo vedenje neposredno vpliva na zadovoljstvo strank in posledično na zaznano pravilno ravnanje, ki se kaže tudi v poslovnih uspešnosti.

Organizacijska struktura podjetja X je preprosta, omogoča hitro in učinkovito sporazumevanje, nakazuje na jasno odgovornost in neposreden prenos vrednot podjetja v prakso. Vsak njen člen lahko hitro pripomore k prepoznavnosti podjetja na trgu z neposrednim izražanjem vrednot v vse segmente poslovnega okolja.

3.2 Pomen vrednot v podjetju X

Matično podjetje določa cenovno politiko svojih hčerinskih podjetij, in s tem tudi podjetja X na slovenskih tleh, in je po večini zelo neprilagojena razmeram na slovenskem trgu. Cene se oblikujejo preveč centralizirano na ravni skupine, pri čemer se premalo upoštevajo značilnosti lokalnega okolja, kot sta njegova kupna moč in konkurenčne razmere. Poleg tega podjetje X v Sloveniji nima lastnega skladišča, ves material se slovenskim kupcem dostavlja neposredno iz centralnega skladišča na Dunaju in drugih skladišč po Avstriji in Evropi, kar predstavlja dodatno težavo, saj to poleg že tako visokih cen v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki na slovenskem trgu pomeni tudi višje stroške dostav do kupcev, kar še dodatno zviša ceno prodajnega programa. Zaradi močne konkurence na tem področju se podjetje nenehno spopada z izzivi visokih cen, saj je v tem segmentu dostikrat popolnoma nekonkurenčno.

Prav zaradi tega so vrednote, ki jih zagovarjajo in živijo podjetje in njegovi zaposleni, temelj uspešnega delovanja podjetja v Sloveniji, saj predstavljajo osnovo za pridobitev in ohranjanje večjega števila zadovoljnih kupcev in posledično večjega obsega prodaje.

Podjetje X ima prav iz tega razloga izdelan etični kodeks, kjer so deklarirane osnovne vrednote, na podlagi katerih naj bi delovali vsi zaposleni, jih spoštovali in upoštevali tako v medsebojnih odnosih znotraj organizacije kot tudi v odnosih s kupci.

3.2.1 Etični kodeks podjetja X

Etični kodeks podjetja X predstavlja skupek vrednot, načel in usmeritev ravnanj, ki naj bi jih pri svojem delu upoštevali vsi zaposleni in vodstvo podjetja. Formalno ga je sprejelo vodstvo podjetja, podpisati pa ga morajo tudi vsi zaposleni.

Ta kodeks predstavlja skupni okvir sodelovanja in dogovor o tem, kako želimo v podjetju delati, se sporazumevati in graditi medsebojne odnose. Njegov namen je podpreti pošteno, odgovorno in spoštljivo delovno okolje, v katerem se vsak posameznik počuti varnega, cenjenega in slišane, ter krepi zaupanje med podjetjem, zaposlenimi, strankami in širšim družbenim okoljem.

Kodeks temelji na medsebojnem spoštovanju, zaupanju, odgovornosti in zavedanju, da s svojim ravnanjem vsak posameznik prispeva k ugledu in dolgoročnemu uspehu podjetja.

Kodeks določa pravila vedenja, in sicer:

- med zaposlenimi,
- zaposlenih do vodstva in obratno (vodstva do zaposlenih),
- do kupcev,
- do drugih poslovnih partnerjev.

Glavne vrednote, ki jih kodeks poudarja, so:

- spoštovanje,
- zaupanje,
- odgovornost,
- strokovnost,
- lojalnost,
- sodelovanje.

Lahko ga razdelimo na štiri sklope, in sicer:

1. Poslovno in strokovno delovanje podjetja, kjer poudarja:

- strokovno delo,
- odgovornost,
- nadgrajevanje znanja,
- spoštovanje zakonodaje.

2. Odnose med zaposlenimi oz. vrednote, kot so:

- spoštovanje,
- enakopravnost,
- timsko delo,

- odprto sporazumevanje,
- deljenje znanja.

3. Odnos do kupcev, kjer poudarja:

- zaupnost podatkov,
- transparentnost,
- spoštovanje dogovorov,
- korektno poslovanje.

4. Poslovno etiko, ki vključuje:

- nasprotje interesov,
- prepoved sprejemanja daril,
- varovanje zaupnih informacij,
- prijavo kršitev.

4 RAZISKAVA VPLIVA VREDNOT NA POSLOVANJE PODJETJA

4.1 Raziskovalne metode

4.1.1 Intervju z zaposlenimi v podjetju X

Za pridobivanje podatkov med zaposlenimi smo uporabili metodo intervjuja. V raziskavo je bilo vključenih vseh šest zaposlenih, vključno z vodstvom podjetja. Intervjuji so bili izvedeni na podlagi postavljanja odprtih vprašanj, povezanih z razumevanjem vrednot podjetja, medsebojnimi odnosi, načinom sporazumevanja, motivacijo za delo ter zaznavo vpliva vrednot na uspešnost poslovanja.

Vsak pogovor je trajal od 15 do 20 minut, odgovori so se zapisovali in oblikovali neposredno v času izvajanja intervjuja.

Za intervju z direktorjem so bila pripravljena drugačna vprašanja kot za druge zaposlene. Nanašala so se predvsem na vlogo vodstva pri določanju, uresničevanju in utrjevanju vrednot v podjetju, pri čemer je bil poudarek na razumevanju odgovornosti vodstva, načinih prenosa vrednot na zaposlene ter konkretnih praksah njihovega uveljavljanja v podjetju.

Vprašanja za zaposlene pa so bila usmerjena v njihovo zaznavanje in razumevanje organizacijskih vrednot, njihovo vlogo pri vsakodnevem delu ter v ugotavljanje morebitnih odstopanj med deklariranimi in dejansko uresničenimi vrednotami v podjetju.

POGLED VODSTVA NA ORGANIZACIJSKE VREDNOTE (POVZETEK IZVEDENEGA INTERVJUJA Z DIREKTORJEM PODJETJA X)

1. Kakšno vlogo ima vodstvo pri določanju in uresničevanju vrednot, po katerih naj deluje podjetje?

Direktor podjetja je na to vprašanje odgovoril, da vodstvo pri določanju in uresničevanju vrednot nima posebne oziroma neposredne vloge. Takšen odgovor lahko nakazuje, da se vrednote v podjetju ne oblikujejo izrazito na ravni vodstva, temveč so razumljene bolj splošno, kot del organizacijske kulture ali kot pričakovani način ravnanja zaposlenih. V literaturi se sicer pogosto poudarja, da ima vodstvo pomembno vlogo pri oblikovanju in utrjevanju organizacijskih vrednot, saj s svojim ravnanjem in odločitvami pomembno vpliva na organizacijsko kulturo ter vedenje zaposlenih.

2. Kako vodstvo zagotavlja, da se zaposleni seznanijo z vrednotami podjetja in se po njih ravnaajo?

Direktor je pojasnil, da so zaposleni z vrednotami podjetja seznanjeni predvsem z etičnim kodeksom, ki predstavlja formalni dokument podjetja. Etični kodeks določa temeljna načela ravnanja zaposlenih ter opredeljuje standarde etičnega in profesionalnega vedenja. S podpisom etičnega kodeksa zaposleni potrdijo, da so se z vrednotami podjetja seznanili in da se z njimi strinjajo.

3. Kako vodstvo osebno prispeva k utrjevanju organizacijskih vrednot in kako pomemben je zgled vodstva?

Direktor je poudaril, da je zgled vodstva zelo pomemben pri utrjevanju organizacijskih vrednot. Vodstvo namreč s svojim ravnanjem lahko pomembno vpliva na vedenje zaposlenih, saj ti pogosto opazujejo način dela vodstva ter se po njem tudi zgledujejo. Če vodstvo deluje v skladu z organizacijskimi vrednotami, lahko to pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo ter spodbuja tudi zaposlene, da ravnajo podobno.

4. Kako se odziva vodstvo, če zaposleni ravnajo v nasprotju z vrednotami podjetja?

Direktor je navedel, da se v takšnih situacijah odziva čustveno. To lahko pomeni, da se odziv vodstva na neetično ravnanje zaposlenih razlikuje glede na konkretno situacijo ter da je pristop pogosto odvisen od osebne presoje vodstva. Takšen način odzivanja lahko kaže na bolj neformalen pristop k reševanju neetičnih situacij.

5. Koliko pozornosti je v podjetju namenjeno seznanitvi novih zaposlenih z vrednotami in etičnim ravnanjem?

Direktor je izpostavil pomen čustvene in intelektualne inteligence (EQ in IQ), ki po njegovem mnenju pomembno vplivata na sposobnost razumevanja sodelavcev, reševanje konfliktov ter sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev. Podjetje tako že pri zaposlovanju daje poudarek izbiri posameznikov z visokimi moralnimi vrednotami. Po njegovem mnenju je pomembno, da podjetje zaposluje ljudi, ki že imajo razvite etične vrednote, saj se tako lažje vključijo v organizacijsko okolje. Morebitne neetične situacije ali konflikti se po njegovih besedah rešujejo sproti, ko se pojavijo.

6. Kako sprejete vrednote vplivajo na različne vidike delovanja podjetja?

Direktor meni, da organizacijske vrednote pomembno vplivajo na več področij delovanja podjetja. Po njegovem mnenju vrednote vplivajo predvsem na fluktucijo kadra, saj naj bi zadovoljni zaposleni praviloma ostajali v podjetju dlje časa. Prav tako

je poudaril, da so organizacijske vrednote pomembne tudi za odnose s strankami, saj vplivajo na način sporazumevanja ter kakovost poslovnih odnosov.

Posebej je izpostavil tudi pomen vrednot za dolgoročno konkurenčnost podjetja, saj podjetje s spoštovanjem etičnih načel in odgovornim poslovanjem lahko krepi svoj ugled na trgu ter gradi zaupanje poslovnih partnerjev. Na vprašanje o vplivu vrednot na zadovoljstvo zaposlenih direktor ni podal konkretnega komentarja.

POVZETEK INTERVJUJEV Z DRUGIMI PETIMI ZAPOSLENIMI V PODJETJU

1. Katere vrednote se zaposlenim zdijo najpomembnejše za uspešno poslovanje podjetja?

Zaposleni kot ključne vrednote za uspešno poslovanje podjetja izpostavljajo predvsem zaupanje, odgovornost, poštenost in strokovnost. Večina jih je poudarila tudi pomen doslednosti, natančnosti, profesionalnosti ter odprtega in učinkovitega sporazumevanja med sodelavci. Nekateri zaposleni so izpostavili tudi vrednote, kot so prijaznost, spoštovanje in prizadevnost, ki prispevajo k boljšim odnosom na delovnem mestu in posledično k učinkovitejšemu sodelovanju med zaposlenimi.

Iz odgovorov je razvidno, da zaposleni velik pomen pripisujejo tudi medsebojnemu zaupanju in korektnim odnosom, saj ti predstavljajo pomembno osnovo za uspešno timsko delo in doseganje skupnih ciljev podjetja.

2. Po katerih vrednotah je po mnenju zaposlenih podjetje najbolj prepoznano?

Zaposleni menijo, da je podjetje na trgu najbolj prepoznavno po odgovornosti in strokovnosti zaposlenih, zaradi katerih je podjetje X posledično zanesljiv poslovni partner z visoko kakovostjo storitev. Več zaposlenih je poudarilo, da podjetje odlikuje majhno število reklamacij ter dosledno upoštevanje dogovorjenih rokov dobav, kar pomembno prispeva k zadovoljstvu kupcev in dolgoročnemu sodelovanju.

Poleg tega zaposleni izpostavljajo tudi hitro odzivnost na povpraševanja kupcev, ažurnost pri obdelavi naročil ter pripravljenost za reševanje morebitnih težav. Po njihovem mnenju prav te lastnosti pomembno prispevajo k pozitivni podobi podjetja na trgu. Nekateri so kot pomembno prednost podjetja izpostavili tudi inovativnost in strateško usmerjeno rast podjetja, ki omogočata dolgoročni razvoj in konkurenčnost na trgu.

Prav tako zaposleni poudarjajo pomen odprtega sporazumevanja s kupci ter prilagajanja njihovim potrebam in željam, saj to krepi zaupanje in spodbuja dolgoročne poslovne odnose.

3. Kako so zaposleni seznanjeni z deklariranimi vrednotami podjetja?

Iz odgovorov je razvidno, da so zaposleni z deklariranimi vrednotami podjetja seznanjeni predvsem prek etičnega kodeksa podjetja. Vsi sodelujoči zaposleni so navedli, da so etični kodeks prebrali in ga tudi podpisali, kar pomeni, da so bili formalno seznanjeni z načeli in vrednotami, ki naj bi usmerjali delovanje podjetja.

Etični kodeks predstavlja pomemben dokument, saj opredeljuje temeljna načela ravnanja zaposlenih ter določa standarde etičnega in profesionalnega vedenja znotraj podjetja. Na ta način podjetje formalno izraža pričakovanja glede ravnanja zaposlenih ter spodbuja spoštovanje organizacijskih vrednot v vsakodnevem poslovanju.

4. Kje zaposleni zaznavajo odstopanja med deklariranimi vrednotami in dejanskim delovanjem?

Kljub temu da so zaposleni z deklariranimi vrednotami seznanjeni, jih je večina opozorila na določena odstopanja med zapisanim in dejanskim delovanjem v praksi. Več zaposlenih je izpostavilo predvsem vprašanje poštenosti vodstva ter spoštovanja dogovorov, saj menijo, da se nekateri ustni dogovori v praksi ne izvajajo vedno dosledno.

Prav tako so opozorili na pomanjkanje ustreznega nagrajevanja za njihovo delo, inovativnost in prizadevanja, kljub temu da so zaposleni v podjetju deklarirani kot ena izmed ključnih vrednot. Po njihovem mnenju bi večja pozornost pri priznavanju njihovih dosežkov prispevala k večji motivaciji in večjemu zadovoljstvu pri delu.

Nekateri zaposleni so izpostavili tudi neenako obravnavo zaposlenih ter obstoj določenih privilegijev, kar lahko negativno vpliva na občutek pravičnosti znotraj organizacije. Poleg tega je bilo omenjeno tudi občasno nespoštovanje med sodelavci, ki lahko vpliva na odnose v delovnem okolju.

5. Kako vrednote vplivajo na uspešnost in konkurenčnost podjetja?

Organizacijske vrednote po mnenju vseh zaposlenih zelo pomembno vplivajo na uspešnost in konkurenčnost podjetja. Po njihovem mnenju vrednote, kot so zanesljivost, poštenost in strokovnost, prispevajo h gradnji zaupanja med podjetjem in njegovimi poslovnimi partnerji, kar podjetju omogoča stabilno poslovanje in dolgoročno rast.

Zaposleni menijo, da prav zaradi takšnega načina poslovanja podjetje uspešno ohranja dolgotrajne odnose s kupci ter pridobiva nove stranke. Zadovoljni kupci pogosto širijo pozitiven glas o podjetju, kar dodatno krepi njegov ugled na trgu. Večina jih je poudarila tudi, da kupci pogosto cenijo zanesljivost in kakovost storitev bolj kot najnižjo ceno, saj jim je pomembno predvsem to, da podjetju lahko zaupajo.

6. Ali obstaja povezava med etičnim ravnanjem in finančnimi rezultati?

Vsi zaposleni so se strinjali, da obstaja tesna povezava med etičnim ravnanjem podjetja in njegovimi finančnimi rezultati. Po njihovem mnenju etično in odgovorno poslovanje dolgoročno prispeva k večjemu zaupanju kupcev, kar se posledično odraža tudi v boljših poslovnih rezultatih. Nekateri od njih so ocenili, da organizacijske vrednote celo močnejše vplivajo na uspešnost poslovanja kot drugi dejavniki, saj predstavljajo temelj za vzpostavljanje stabilnih poslovnih odnosov. Eden od njih je sicer poudaril, da lahko v določenih primerih na odločitev kupcev bolj vpliva cena, vendar kljub temu meni, da imajo vrednote pomembno vlogo pri dolgoročnem uspehu podjetja.

7. Katere vrednote najbolj vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih?

Na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih po njihovem mnenju najbolj vplivajo pošten odnos vodstva, spoštovanje dogovorov ter ustrezno nagrajevanje za opravljeno delo. Zaposleni poudarjajo, da jim veliko pomeni tudi priznanje za njihov trud in občutek, da je njihov prispevek opažen ter cenjen.

Poleg tega izpostavljajo tudi pomen dobrih odnosov med sodelavci, pozitivne delovne klime ter uspešno zaključenih poslov, kar prinaša občutek zadovoljstva in poklicne izpolnjenosti. Pomembno vlogo ima tudi zadovoljstvo kupcev, saj zaposleni svoje delo pogosto povezujejo z uspešnostjo podjetja in pozitivnimi odzivi strank.

8. Kako podjetje obravnava konfliktne ali neetične situacije?

Večina zaposlenih navaja, da se konflikti znotraj podjetja rešujejo predvsem s pogovorom, odprtim sporazumevanjem in iskanjem skupnih rešitev. Ob tem poudarjajo, da sta pri reševanju sporov pomembna predvsem medsebojno razumevanje in pripravljenost na kompromise.

Pri reševanju morebitnih sporov s kupci zaposleni poudarjajo pomen etičnega ravnanja, strokovnosti, spoštovanja in umirjenega sporazumevanja, saj želijo na ta način ohraniti dobre poslovne odnose. Kljub temu je eden izmed zaposlenih izpostavil tudi občutek, da se določene situacije včasih ne rešujejo dovolj učinkovito.

9. Katere vrednote bi bilo treba bolj upoštevati v praksi?

Zaposleni menijo, da bi bilo v praksi treba več pozornosti nameniti predvsem poštenosti, odprtemu sporazumevanju ter doslednemu spoštovanju dogovorov. Več zaposlenih je izpostavilo tudi potrebo po več doslednosti in pravičnosti pri nagrajevanju zaposlenih za njihove dosežke in prizadevanja.

Poleg tega so nekateri poudarili tudi pomen večjega zaupanja vodstva v zaposlene ter večjega razumevanja med sodelavci, saj bi to prispevalo k boljšemu delovnemu okolju in večji učinkovitosti pri delu.

10. Kako bi to vplivalo na uspešnost podjetja?

Po mnenju zaposlenih bi doslednejše uresničevanje organizacijskih vrednot pomembno prispevalo k večji motivaciji zaposlenih, večji pripadnosti podjetju ter večji pripravljenosti za dodatno prizadevanje pri delu. Zaposleni menijo, da bi pravičnejše nagrajevanje ter večje priznanje za njihovo delo spodbudilo večjo zavzetost in posledično večje število uspešno zaključenih poslov.

Prav tako bi se po njihovem mnenju izboljšalo splošno delovno vzdušje v podjetju, kar bi pozitivno vplivalo na sodelovanje med zaposlenimi in kakovost odnosov s kupci. Posledično bi to lahko prispevalo tudi k večji uspešnosti in dolgoročni stabilnosti poslovanja podjetja.

Analiza intervjujev

Odgovori direktorja so bili v primerjavi z odgovori drugih zaposlenih krajši in jedrnat. Iz povedanega lahko sklepamo, da direktor področje pomembnosti vrednot razume kot samoumevno, saj že pri zaposlovanju daje poudarek izbiri kadra z visokimi moralnimi načeli. Pozneje pa razvijanju tega področja namenja manj pozornosti.

Po našem mnenju pa je področju vrednot v podjetju treba posvečati pozornost ves čas. Trgi so dinamični, poslovno okolje je zelo konkurenčno, čemur se je potrebno prilagajati in biti inventiven, če želiš biti uspešen tudi na dolgi rok. Temu ustrezno bi morali pripraviti tako pozitivne ukrepe za krepitev vrednot kot tudi sankcije.

V primeru nespoštovanja vrednot se direktor prav iz tega razloga odziva »čustveno«. Po njegovem mnenju vodstvo pri določanju in uresničevanju vrednot nima posebne oziroma neposredne vloge, je pa njegov zgled zelo pomemben pri utrijevanju organizacijskih vrednot.

Po našem mnenju bi vodstvo podjetja moralo spremeniti ravnanje v primeru neupoštevanja vrednot. Ravnanje bi moralo biti odločnejše in objektivnejše. Tako bi lahko v primeru določenih neprimernih ravnanj uporabili enake ukrepe.

Odgovori zaposlenih so bili vsebinsko obsežnejši, iz njih je razvidna zaznava določenih neskladij med deklariranimi organizacijskimi vrednotami in njihovo implementacijo v praksi. Pri tem odgovori posredno nakazujejo tudi na pomen pozitivnega zgleda vodstva pri doslednem uresničevanju teh vrednot.

Zaposleni so izrazili tudi nezadovoljstvo s tem, da v podjetju ni posebnega organa ali službe, ki bi bila odgovorna za izvajanje in nadzor etičnega kodeksa, ker v primeru ugotovljenih kršitev ni nobenih sankcij.

Tabela 1 prikazuje ključne vrednote, za katere zaposleni menijo, da so pomembne za podjetje.

Ključne vrednote zaposlenih	Vpliv na zaposlene	Vpliv na podjetje
zaupanje, poštenost	motivacija, zadovoljstvo, pripadnost	zaupanje partnerjev, dolgoročna zvestoba kupcev
odgovornost	pripravljenost prevzeti naloge	zanesljivost, kakovost storitev
strokovnost	poklicna izpolnjenost	ugled podjetja, konkurenčnost
odprto in učinkovito sporazumevanje	dobri medsebojni odnosi, manj konfliktov	zadovoljstvo kupcev, učinkovito poslovanje
natančnost	manj popraviljanja napak, večja učinkovitost	manj reklamacij, večje zadovoljstvo kupcev
spoštovanje in kolegialnost med sodelavci	boljši odnosi, lažje sodelovanje, timsko delo	hitrejša odzivnost, timsko delo, večja učinkovitost

*Tabela 1: Ključne vrednote zaposlenih, pomembne za podjetje
(Lastni vir)*

Iz tabele je razvidno, da posamezne vrednote pozitivno vplivajo na vedenje in zadovoljstvo zaposlenih, hkrati pa prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom, večji učinkovitosti ter večjemu zadovoljstvu kupcev.

Na podlagi izvedenih intervjujev z zaposlenimi podjetja lahko izpostavimo več ključnih ugotovitev glede organizacijskih vrednot in njihovega vpliva na uspešnost poslovanja.

Za uspešno poslovanje podjetja so tako vodstvo kot drugi zaposleni kot **ključne vrednote** izpostavili:

- zaupanje,
- odgovornost,
- zanesljivost,
- poštenost,
- strokovnost,
- odprto in učinkovito sporazumevanje,
- prijaznost,
- spoštovanje,
- prizadevnost.

Tako direktor kot drugi zaposleni vrednote dojemajo kot temelj organizacijske kulture, ki pomembno vpliva na motivacijo, medsebojne odnose, kakovost dela in storitev. Vsi prav tako poudarjajo, da obstaja tesna povezava med etičnim ravnanjem podjetja in njegovimi finančnimi rezultati. Nekateri ocenjujejo, da vrednote celo močneje vplivajo na dolgoročni uspeh podjetja kot drugi poslovni dejavniki.

Na **motivacijo zaposlenih** najbolj vplivajo:

- pošten odnos vodstva (predvsem pri nagrajevanju in spoštovanju dogovorov),
- medsebojno spoštovanje (dobri medsebojni odnosi),
- pozitivna delovna klima,
- uspešno zaključeni projekti (krepijo občutek izpolnjenosti in pripadnosti podjetju).

Večina zaposlenih je izpostavila potrebo po večji doslednosti pri uresničevanju vrednot, predvsem poštenosti in odprtem sporazumevanju. Prav tako predlagajo bolj sistematično nagrajevanje zaposlenih, povečano zaupanje vodstva ter večjo skrb za medsebojne odnose, saj bi to izboljšalo delovno okolje in učinkovitost dela.

Iz primerjave odgovorov vodstva in zaposlenih o vrednotah, ki so opredeljene v etičnem kodeksu, je razvidno, da vsi navajajo večji nabor vrednot, kot jih je formalno zapisanih v etičnem kodeksu. Obstoječi etični kodeks torej ne zajema vseh vrednot, ki jih zaposleni v podjetju prepoznavajo kot pomembne za njegovo delovanje.

Smiselno bi bilo torej razmisliti o posodobitvi oziroma prilagoditvi etičnega kodeksa, tako da bi bolje odražal dejanske vrednote, ki jih tako vodstvo kot drugi zaposleni v praksi prepoznavajo kot pomembne za uspešno poslovanje podjetja.

4.1.2 Anketiranje kupcev

Za raziskovanje zadovoljstva kupcev smo uporabili metodo anketiranja. Vzorec kupcev je bil priložnostni, saj so bili k sodelovanju povabljeni obstoječi kupci podjetja

prek elektronske pošte in drugih kanalov sporazumevanja. Sodelovanje v anketi je bilo prostovoljno in anonimno.

Anketni vprašalnik je bil pripravljen v spletnem orodju Google Forms. Anketa je bila anonimna, zbiranje elektronskih naslovov ni bilo omogočeno, s čimer sta bili zagotovljeni varnost osebnih podatkov in zaupnost sodelujočih. Vprašalnik je vseboval 12 vprašanj, pri čemer smo pri veliki večini vprašanj uporabili 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico (1 – slabo, 5 – odlično), samo eno vprašanje je bilo odprtega tipa, da smo kupcem vseeno dali možnost navedbe predlogov za izboljšave v podjetju in posledično optimalnejše medsebojno sodelovanje.

Vprašanja so se nanašala na:

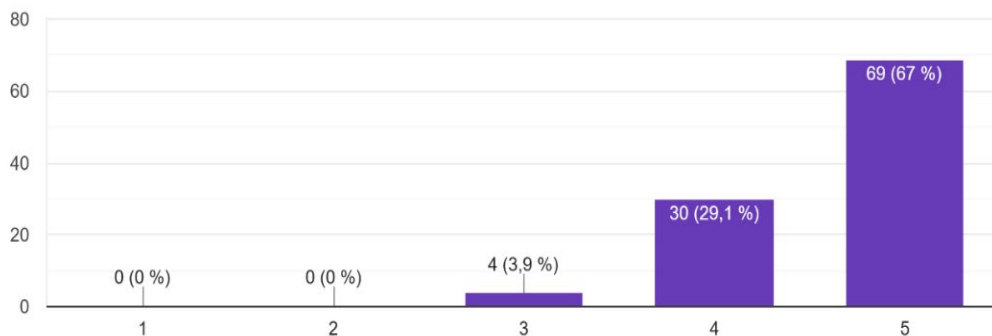
- zadovoljstvo s storitvami,
- profesionalnost zaposlenih,
- zaupanje v podjetje,
- pripravljenost na ponovni nakup ter na
- pripravljenost priporočiti podjetje drugim.

Anketo smo poslali 120 kupcem, odzvali so se 104, kar pomeni več kot 85-odstotno udeležbo. Takšen odziv ocenjujemo kot zelo dober in je nad pričakovanji. To kaže na veliko lojalnost kupcev do podjetja in njegovih zaposlenih, predvsem komercialistov, ki so s kupci vsakodnevno v stiku.

Podatki ankete so bili obdelani z uporabo opisne statistike. Izračunani so bili odstotki in povprečne vrednosti. Rezultati so bili prikazani tabelarično in grafično.

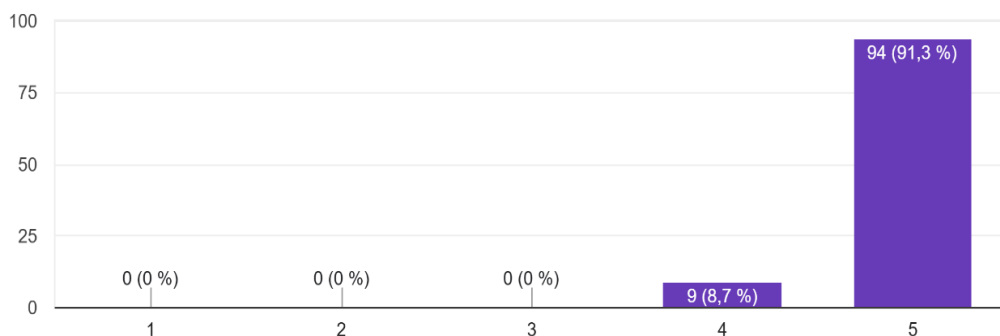
Rezultat vprašanja odprtega tipa smo pridobili s pomočjo analize frekvence ponavljajočih se odgovorov.

Povezanost med notranjimi vrednotami podjetja in zaznana uspešnostjo poslovanja smo interpretirali s primerjavo kvalitativnega in kvantitativnega dela raziskave.

Rezultati ankete:**Kako bi ocenili podjetje X in vaše sodelovanje z njim?**

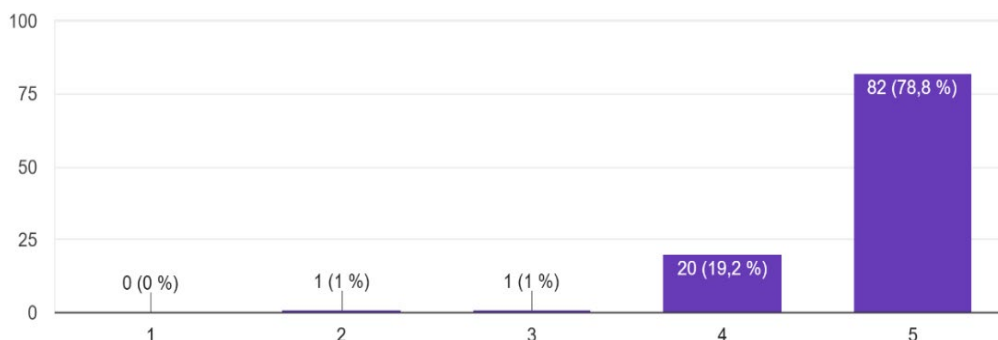
Slika 2: Ocena podjetja X
(Lastni vir)

Iz prikazanih rezultatov je razvidno, da je splošno zadovoljstvo s podjetjem zelo visoko. Večina anketirancev (67 %) je podala najvišjo oceno (5), dodatnih 29,1 % pa oceno 4. Nižjih ocen skoraj ni bilo, kar kaže na zelo pozitiven odnos kupcev do podjetja in sodelovanja z njim.

Kako bi ocenili odnos zaposlenih do vas kot kupca?

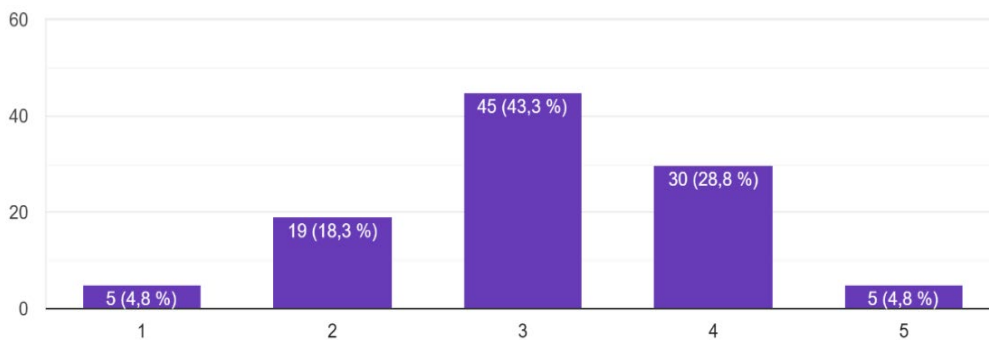
Slika 3: Odnos zaposlenih
(Lastni vir)

Iz slike 3 je razvidno, da anketiranci izjemno visoko ocenjujejo odnos zaposlenih. Kar 91,3 % vprašanih je podalo najvišjo oceno (5), preostalih 8,7 % pa oceno 4. To kaže na zelo visoko raven prijaznosti, strokovnosti in odzivnosti zaposlenih.

Kako bi ocenili hitrost in zanesljivost posredovanja ponudb?

Slika 4: Hitrost in zanesljivost posredovanja ponudb
(Lastni vir)

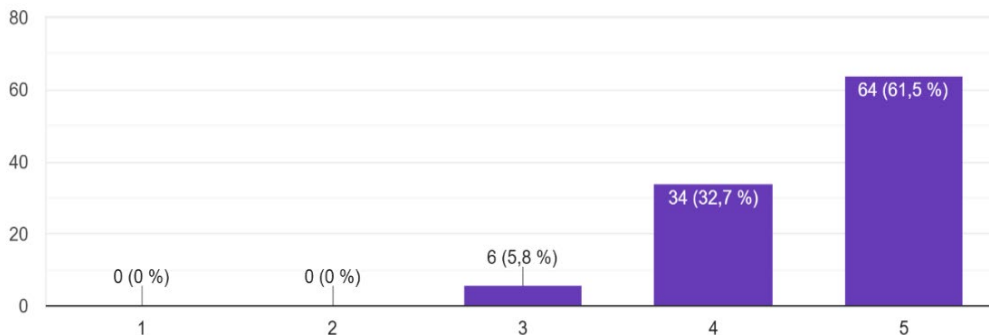
Večina anketirancev (78,8 %) je hitrost in zanesljivost posredovanja ponudb ocenila z oceno 5, 19,2 % pa z oceno 4. Le zanemarljiv delež vprašanih je izbral nižje ocene, kar pomeni, da so kupci zelo zadovoljni z učinkovitostjo podjetja na tem področju.

Kako bi ocenili cenovno konkurenčnost – cene materiala podjetja?

Slika 5: Cenovna konkurenčnost podjetja X
(Lastni vir)

Iz slike 5 je razvidno, da so mnenja glede cenovne konkurenčnosti bolj razpršena. Največ anketirancev (43,3 %) je podalo srednjo oceno (3), medtem ko jih je 28,8 % izbralo oceno 4. Manjši delež vprašanih ocenjuje cene kot zelo konkurenčne (5), prav tako pa je opazen delež nižjih ocen.

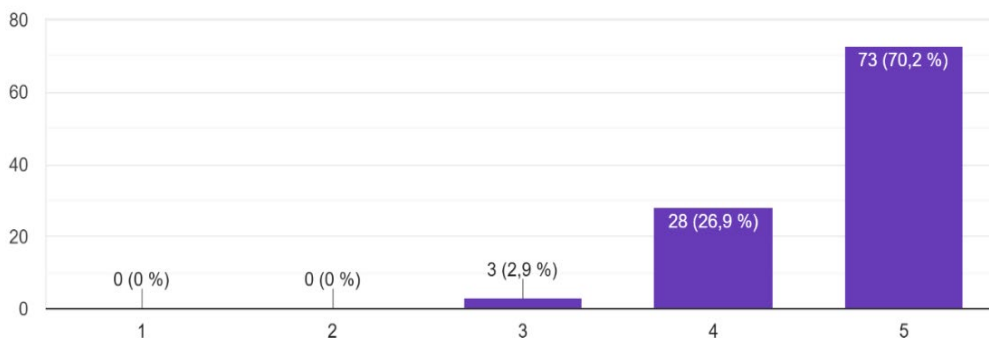
Kako bi ocenili spoštovanje dogovorjenih dobavnih rokov in kakovosti storitev podjetja?



Slika 6: Dobavni roki in kakovost storitev
(Lastni vir)

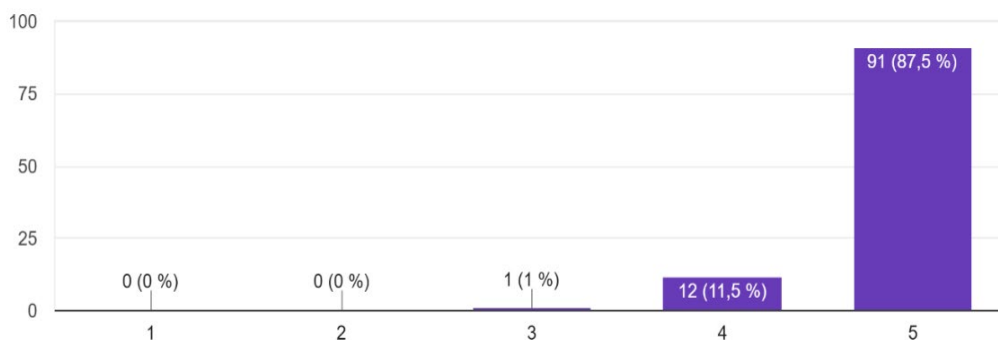
Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev pozitivno ocenjuje spoštovanje dobavnih rokov. Najvišjo oceno (5) je podalo 61,5 % vprašanih, dodatnih 32,7 % pa oceno 4.

Kako bi ocenili posredovanje informacij in obveščanje kupcev?



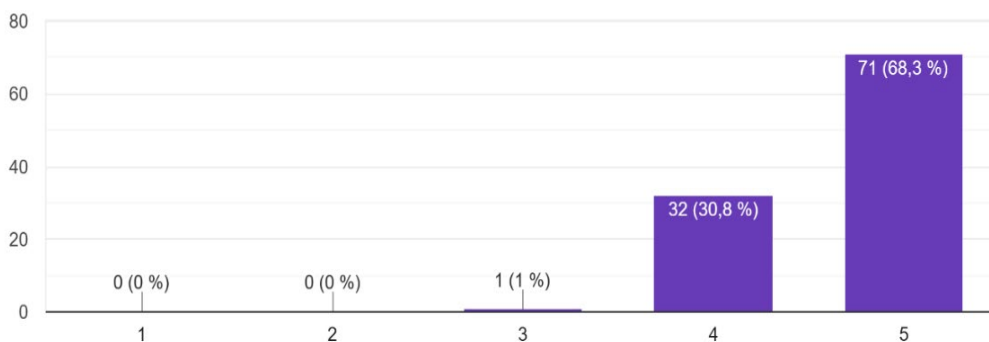
Slika 7: Posredovanje informacij in obveščanje kupcev
(Lastni vir)

Rezultati kažejo, da so anketiranci zelo zadovoljni s posredovanjem informacij in obveščanjem. Kar 70,2 % jih je podalo najvišjo oceno (5), dodatnih 26,9 % pa oceno 4, kar potrjuje učinkovito sporazumevanje podjetja s kupci.

Kako bi ocenili profesionalnost in strokovnost zaposlenih?

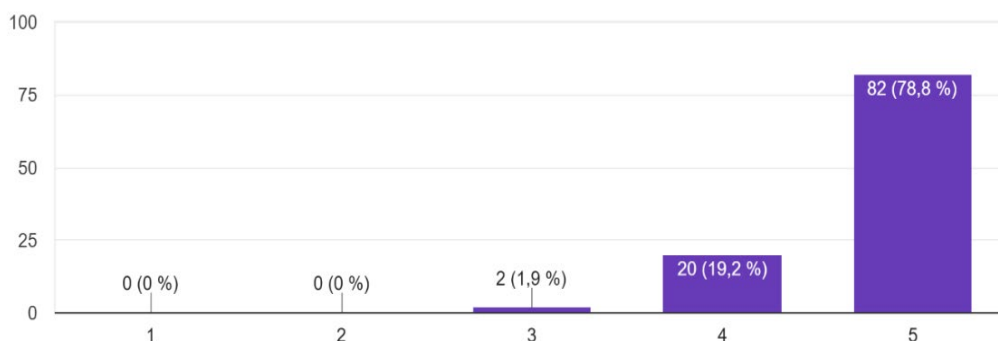
Slika 8: Profesionalnost in strokovnost zaposlenih
(Lastni vir)

Iz slike 8 je razvidno, da anketiranci izjemno visoko ocenjujejo profesionalnost in strokovnost zaposlenih. Najvišjo oceno (5) je podalo kar 87,5 % vprašanih, dodatnih 11,5 % pa oceno 4.

Kako dobro podjetje rešuje morebitne težave ali konfliktna situacije?

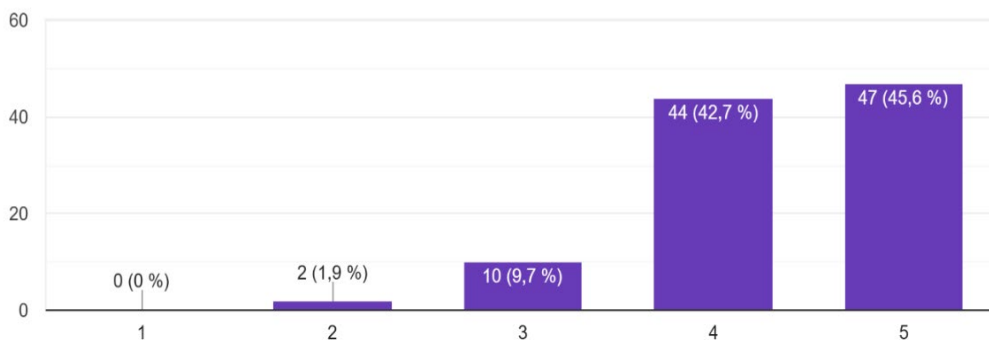
Slika 9: Reševanje težav in konfliktnih situacij
(Lastni vir)

Na to vprašanje je 68,3 % anketirancev podalo oceno 5, dodatnih 30,8 % pa oceno 4. Nižjih ocen skoraj ni, kar kaže na visoko raven odzivnosti in profesionalnega pristopa.

Kako bi ocenili vrednote podjetja, kot so odgovornost, poštenost itn.?

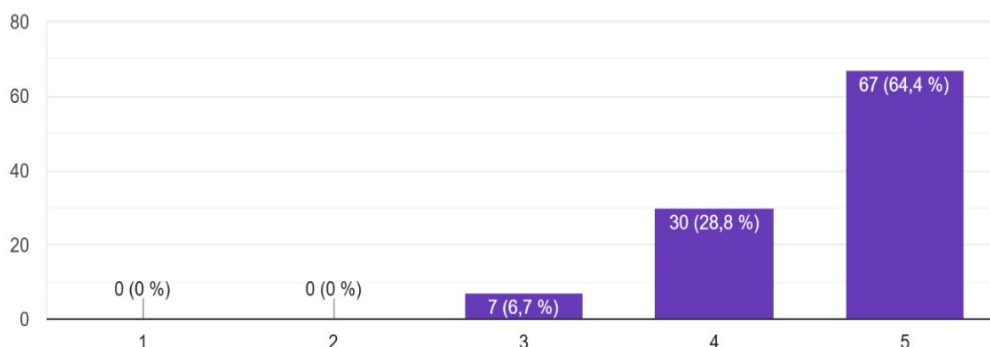
Slika 10: Ocena vrednot podjetja X
(Lastni vir)

Iz odgovorov na to vprašanje lahko razberemo, da anketiranci zelo pozitivno ocenjujejo vrednote podjetja. Večina (78,8 %) jih je podala najvišjo oceno (5), dodatnih 19,2 % pa oceno 4. To kaže na visoko stopnjo zaupanja v etičnost in poslovno integriteto podjetja.

Kako bi ocenili inovativnost podjetja X?

Slika 11: Inovativnost podjetja X
(Lastni vir)

Rezultati kažejo, da anketiranci dobro ocenjujejo inovativnost podjetja. Največ vprašanih (45,6 %) je podalo oceno 5, sledijo ocene 4 (42,7 %). Le manjši delež anketirancev je izbral nižje ocene.

Ali bi podjetje X priporočili drugim? (1 – nikakor ... 5 – zagotovo)

Slika 12: Priporočilo za podjetje
(Lastni vir)

Iz rezultatov je razvidno, da bi večina anketirancev podjetje priporočila drugim. Kar 64,4 % jih je podalo najvišjo oceno (5), dodatnih 28,8 % pa oceno 4. Rezultati kažejo na relativno visoko stopnjo zadovoljstva in zvestobe kupcev.

Na podlagi izvedene ankete smo ugotovili, da so kupci na splošno zelo zadovoljni s sodelovanjem s podjetjem X. Rezultati kažejo na visoko stopnjo zaupanja v podjetje, čeprav le-to cenovno na trgu ni najbolj konkurenčno.

Tabela 2 prikazuje povprečne ocene kupcev, ki so jih podelili podjetju X.

Storitve in vrednote podjetja X	Povprečna ocena kupcev
Sodelovanje s podjetjem	4,6
Odnos zaposlenih v podjetju do kupcev	4,9
Odzivnost in zanesljivost	4,8
Cene	3,1
Dobavni roki	4,6
Informiranje kupcev	4,7
Profesionalnost in strokovnost zaposlenih	4,9
Reševanje težav in konfliktnih situacij	4,7
Vrednote podjetja (poslovna etika)	4,8
Inovativnost	4,3
Priporočilo podjetja drugim kupcem	4,6
Povprečna ocena podjetja	4,55

Tabela 2: Ocene kupcev, namenjene podjetju X
(Lastni vir)

Analiza rezultatov ankete

Skupna povprečna ocena podjetja znaša **4,55**, kar kaže na **zelo visoko stopnjo zadovoljstva kupcev**.

Najvišje ocenjene postavke so:

- odnos zaposlenih do kupcev (4,9),
- profesionalnost in strokovnost zaposlenih (4,9),
- odzivnost in zanesljivost (4,8),
- poslovna etika oziroma vrednote podjetja (4,8).

Posebej visoke ocene so anketiranci namenili **odnosu zaposlenih do kupcev**. Velika večina anketirancev je to področje ocenila z oceno 5, kar potrjuje, da kupci cenijo prijaznost, strokovnost ter pripravljenost zaposlenih pomagati pri zadovoljevanju njihovih potreb. Visoke ocene so bile zaznane tudi pri **profesionalnosti in strokovnosti zaposlenih**, kar kaže na visoko raven znanja in kompetenc zaposlenih v podjetju. To so dejavniki, ki so neposredno povezani z organizacijsko kulturo in vrednotami podjetja.

Nekoliko nižje, vendar še vedno zelo dobre ocene dosegajo:

- informiranje kupcev (4,7),
- reševanje težav in konfliktnih situacij (4,7),
- sodelovanje s podjetjem (4,6),
- dobavni roki (4,6),
- priporočilo podjetja drugim kupcem (4,6).

Ti rezultati kažejo na **visoko stopnjo zaupanja in zadovoljstva kupcev**, kar se odraža tudi v pripravljenosti kupcev, da podjetje priporočijo drugim.

Najnižjo oceno imajo cene (3,1). To nakazuje, da kupci cenovno politiko podjetja ocenjujejo kot manj konkurenčno. Kljub temu visoka skupna ocena podjetja kaže, da **kakovost storitev, profesionalnost zaposlenih in vrednote podjetja nadomestijo zaznane višje cene**.

Pomemben kazalnik uspešnosti je tudi priporočilo podjetja drugim kupcem (4,6), kar potrjuje visoko stopnjo zadovoljstva in lojalnosti kupcev. To lahko razumemo kot posreden pokazatelj uspešnosti poslovanja.

Rezultati kažejo, da vrednote podjetja pomembno vplivajo na zaznano kakovost poslovanja. Najvišje ocenjeni elementi so povezani z vrednotami, kot so:

- spoštovanje do kupcev,
- profesionalnost,
- odgovornost,

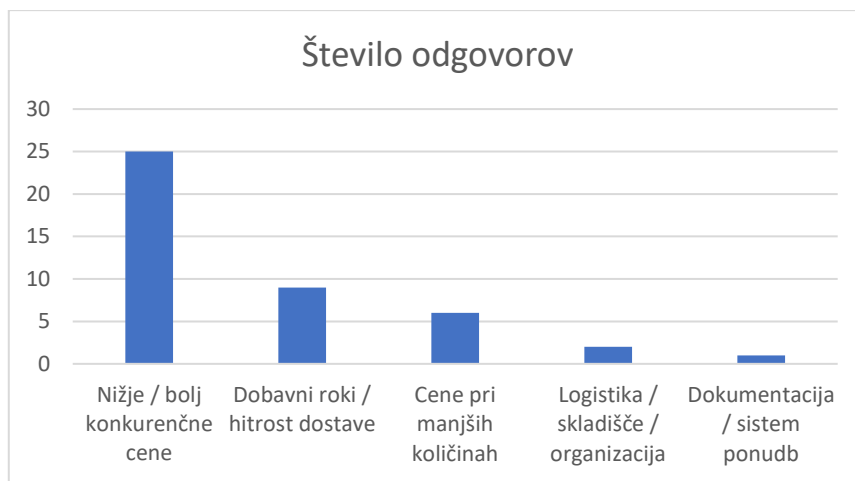
- etično poslovanje,
- zanesljivost.

To potrjuje, da organizacijska kultura in vrednote podjetja pozitivno vplivajo na zadovoljstvo kupcev, kar lahko posledično prispeva tudi k boljši poslovni uspešnosti podjetja.

Na odprto vprašanje »Kaj bi podjetje po vašem mnenju lahko nadgradilo oziroma izboljšalo v prihodnosti?« je odgovorilo 42 anketirancev.

Spodnji graf prikazuje, kaj so kupci izpostavili kot najbolj problematično oz. katera so tista področja, ki bi jih podjetje v prihodnosti moralo izboljšati oz. nadgraditi.

Slika 13 prikazuje predloge za izboljšave.



Slika 13: Predlogi za izboljšave
(Lastni vir)

Odgovore kupcev smo analizirali in razvrstili v več tematskih sklopov glede na najpogosteje omenjene predloge za izboljšave, in sicer:

Cenovna politika

Največ odgovorov se nanaša na visoke cene oziroma cenovno (ne)konkurenčnost podjetja.

Kupci pogosto izpostavljajo:

- previsoke cene v primerjavi s konkurenco (24 kupcev),
- potrebo po nižjih cenah za manjše količine materiala (izpostavilo šest kupcev),
- prilagodljivejšo cenovno politiko,

- stabilnejše oziroma transparentnejše cene.

Kupci cene torej dojemajo kot največjo slabost podjetja, kar potrjuje tudi rezultat iz prejšnje tabele, kjer so bile cene ocenjene najnižje (3,1).

Dobavni roki in logistika

Druga najpogosteje omenjena tema je hitrost dostave in dobavni roki (devet kupcev).

Kupci predlagajo:

- hitrejšo dostavo,
- pogostejše dostave (npr. večkrat tedensko),
- krajši čas med naročilom in dobavo.

Nekateri kupci so posebej izpostavili, da ima konkurenca krajše dobavne roke, kar vpliva na njihovo odločitev o nakupu.

Organizacija logistike

Tu so samo trije kupci opozorili na:

- potrebo po boljši sledljivosti naročil,
- izboljšanje spremnih dokumentov.

Zadovoljstvo brez predlogov

Nekateri anketiranci so odgovorili, da je poslovanje podjetja ustrezno in da nimajo posebnih predlogov za izboljšave, kar kaže na relativno visoko splošno zadovoljstvo kupcev.

Rezultati kažejo, da kupci podjetje sicer ocenjujejo zelo pozitivno glede odnosa zaposlenih, profesionalnosti in poslovne etike, vendar kot glavni področji za izboljšanje izpostavljajo cenovno politiko in dobavne roke.

To pomeni, da ima podjetje močno razvite organizacijske vrednote in kakovost storitve, vendar bi lahko svojo konkurenčnost dodatno izboljšalo z optimizacijo cenovne strategije in logističnih procesov.

4.1.3 Preverjanje hipotez

Na podlagi izvedenih intervjujev in ankete s kupci smo preverili tudi postavljene hipoteze.

Hipoteza 1

Jasno deklarirane organizacijske vrednote pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

Hipotezo lahko **delno potrdimo**. Intervjuji kažejo, da zaposleni prepoznavajo ključne vrednote in da te pozitivno vplivajo na odnose ter delovno klimo. Vendar so zaznana odstopanja med deklariranimi vrednotami in prakso, kar vpliva na njihovo zavzetost.

Hipoteza 2

Če obstaja razkorak med deklariranimi vrednotami in dejansko prakso, se to negativno odraža v motivaciji in produktivnosti.

Hipotezo lahko **potrdimo**. Zaposleni zaznavajo določena neskladja med vrednotami in prakso, kar se odraža v njihovih pogledih na organizacijsko kulturo in lahko vpliva na motivacijo ter učinkovitost.

Hipoteza 3

Zaposleni, ki zaznavajo, da se vrednote uresničujejo, višje ocenjujejo poslovno uspešnost podjetja.

Hipotezo lahko **delno potrdimo**. Zaposleni, ki zaznavajo upoštevanje vrednot, višje ocenjujejo poslovno uspešnost podjetja. Vendar pa zaznana odstopanja med deklariranimi in dejanskimi vrednotami vodijo k različnim in manj pozitivnim ocenam, kar pomeni, da hipoteza ne drži povsem za vse zaposlene.

Hipoteza 4

Večja zavzetost zaposlenih prispeva k boljšim poslovnim rezultatom.

Hipotezo lahko **potrdimo**. Visoke ocene kupcev glede odnosa, strokovnosti in odzivnosti zaposlenih kažejo na visoko zavzetost, ki se odraža v kakovosti storitev in učinkovitosti poslovanja.

Hipoteza 5

Kupci, ki zaznavajo visoko raven zaupanja, odnosa in ažurnosti, izkazujejo večjo zvestobo podjetju.

Hipotezo lahko **potrdimo**. Kupci so visoko ocenili ključne elemente storitve in hkrati izrazili visoko pripravljenost za priporočilo podjetja, kar kaže na njihovo zvestobo.

Hipoteza 6

Zaznane organizacijske vrednote pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost podjetja. Hipotezo lahko **potrdimo**. Rezultati kažejo, da vrednote vplivajo tako na notranje delovanje podjetja kot na zadovoljstvo kupcev, kar se odraža v uspešnosti poslovanja.

4.1.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Kako dobro zaposleni poznajo vrednote?

Zaposleni dobro poznajo ključne vrednote podjetja, saj jih jasno izpostavljajo v intervjujih, kar kaže na visoko stopnjo ozaveščenosti.

Ali se vrednote uresničujejo v praksi?

Zaposleni zaznavajo, da se vrednote delno uresničujejo, vendar opozarjajo na določena odstopanja med deklariranimi/zapisanimi vrednotami in prakso.

Kako vrednote vplivajo na odnose in delovno okolje?

Vrednote pomembno prispevajo k boljšim medsebojnim odnosom, večjemu zaupanju, sodelovanju in pozitivni delovni klimi.

Kako stranke zaznavajo podjetje?

Stranke podjetje zaznavajo kot profesionalno, zanesljivo in usmerjeno v kakovost storitev, kar potrjujejo visoke ocene, pridobljene z anketo.

Ali vrednote vplivajo na zadovoljstvo in uspešnost?

Rezultati kažejo, da zaznane vrednote pomembno vplivajo na zadovoljstvo kupcev in posledično uspešnost poslovanja podjetja.

Vrednote v podjetju in njihovo upoštevanje torej močno vplivajo na **zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih**, ki s svojim delom in učinkovitostjo pomembno vplivajo na **zadovoljstvo in zvestobo kupcev** in na iz tega izhajajočo **uspešnost podjetja**.

5 KRITIČNA PRESOJA REZULTATOV IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Rezultat izvedene raziskave potrjuje, da so vrednote, ki jih je postavilo vodstvo in jih prepoznavajo in uveljavljajo zaposleni kot temeljne, takšne, da jih kupci zaznavajo v obliki kakovostne storitve, profesionalnega odnosa, zanesljivosti in iz nje izhajajočega zaupanja. Rezultat tega je tudi poslovna uspešnost podjetja.

Rezultati niso presenetljivi, saj literatura pogosto poudarja povezavo med organizacijskimi vrednotami in zadovoljstvom kupcev.

Direktor je posebej poudaril, da se na kršitve etičnega kodeksa odziva čustveno. To izhaja iz njegovega prepričanja, da bi vsi zaposleni že v izhodišču morali ravnati skladno z najvišjimi vrednotami in načeli.

Zaposleni so izrazili, da obstajajo določene razlike v zaznavanju uresničevanja posameznih vrednot v vsakodnevni praksi. Po njihovem mnenju bi večja pozornost, namenjena priznavanju njihovih dosežkov, spoštovanju dogovorov in še boljšemu, bolj odprtemu sporazumevanju še dodatno prispevala k večji motivaciji in pripadnosti podjetju.

Kljub temu smo potrdili na začetku zastavljene hipoteze, da so vrednote v podjetju X kljub njegovi cenovni nekonkurenčnosti v primerjavi z drugimi ponudniki na trgu še vedno ključni faktor, ki pri kupcih odloča o njihovem nakupu.

Takšne ugotovitve lahko predstavljajo priložnost za nadaljnji razvoj organizacijske kulture, izboljšave in krepitev odnosov znotraj podjetja. Zato smo posledično za podjetje oblikovali **več predlogov za izboljšanje delovanja ter dolgoročne uspešnosti poslovanja.**

Najprej predlagamo **prenovljen sistem nagrajevanja zaposlenih**, katerega cilj bo povečati motivacijo ter spodbuditi vedenje, skladno z deklariranimi vrednotami podjetja. S tem želimo doseči večjo povezanost med organizacijskimi vrednotami in vsakodnevnim delovanjem zaposlenih.

Poleg tega predlagamo **uvedbo kvartalnih sestankov**, namenjenih rednemu spremljanju in analizi doslednosti udeležanja vrednot v praksi. Takšen pristop omogoča sprotno prepoznavanje morebitnih odstopanj ter pravočasno uvajanje ustreznih ukrepov.

Za boljše razumevanje notranjega okolja podjetja predlagamo **občasno izvajanje internih anket med zaposlenimi**. Kljub manjšemu številu zaposlenih tak pristop

omogoča pridobivanje pomembnih povratnih informacij ter vpogled v njihova mnenja, zadovoljstvo in zaznave glede delovanja podjetja.

Za zagotavljanje konkurenčnosti na lokalnem trgu bi bilo **smiselno izvesti cenovno analizo s primerjavo cen konkurentov** ter se glede rezultatov posvetovati z matičnim podjetjem, ker to zaposlenim vzbuja skrb in bi bilo treba izbrati strategijo z več fleksibilnosti glede prilagajanja domačemu trgu.

S predlaganimi ukrepi želimo okrepiti povezavo med vrednotami podjetja, zadovoljstvom zaposlenih in zaznavo kupcev ter s tem prispevati k izboljšanju celotne poslovne uspešnosti podjetja.

6 ZAKLJUČEK

Namen diplomske naloge je bil raziskati, kako vrednote v podjetju X vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja ter kako jih zaznavajo zaposleni in poslovni partnerji podjetja. Na podlagi teoretičnih izhodišč in empirične raziskave smo ugotovili, da imajo vrednote pomembno in večplastno vlogo pri delovanju podjetja, saj vplivajo tako na notranje procese kot tudi na zaznavo podjetja v očeh kupcev.

Rezultati raziskave potrjujejo, da organizacijske vrednote pomembno vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Zaposleni, ki zaznavajo skladnost med deklariranimi vrednotami in dejanskim delovanjem podjetja, izkazujejo večjo zavzetost, pripadnost ter pripravljenost za kakovostno opravljanje dela. Po drugi strani pa razkorak med zapisanimi vrednotami in prakso negativno vpliva na delovno klimo, zmanjšuje motivacijo ter lahko vodi v slabše medosebne odnose.

Raziskava je prav tako pokazala, da vrednote pomembno vplivajo na odnose s kupci. Kupci podjetja X visoko ocenjujejo profesionalnost, zanesljivost, spoštovanje dogovorov in kakovost sporazumevanja. Ugotovili smo, da cena ni ključni dejavnik pri izbiri podjetja, temveč imajo večjo težo zaupanje, kakovost storitev in odnos. To potrjuje teoretična izhodišča, da vrednote predstavljajo pomembno konkurenčno prednost in temelj dolgoročnega poslovnega uspeha.

Na podlagi odgovorov na raziskovalna vprašanja lahko zaključimo, da zaposleni dobro poznajo deklarirane vrednote podjetja, vendar zaznavajo določena odstopanja pri njihovem uresničevanju v praksi. Vrednote pomembno vplivajo na delovno okolje, odnose med zaposlenimi in kakovost poslovanja. Prav tako kupci zaznavajo vrednote podjetja prek konkretnih izkušenj, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo, zvestobo in pripravljenost na ponovno sodelovanje.

Postavljene hipoteze so bile v večini potrjene. Ugotovili smo, da jasno opredeljene in dejansko uresničevane vrednote pozitivno vplivajo na zaposlene in poslovno uspešnost podjetja. Prav tako smo potrdili, da obstaja povezava med etičnim ravnanjem, zaupanjem kupcev in finančnimi rezultati podjetja.

Kljub pozitivnim ugotovitvam raziskava razkriva tudi določene pomanjkljivosti. Najpomembnejša med njimi je razkorak med deklariranimi vrednotami in njihovim dejanskim uresničevanjem. Prav tako v podjetju ni sistematičnega pristopa k spremljanju in utrjevanju vrednot, kar zmanjšuje njihovo učinkovitost. Na podlagi tega predlagamo, da podjetje okrepi vlogo vodstva pri aktivnem udeležanju vrednot, uvede jasnejše mehanizme spremljanja njihovega spoštovanja ter razvije bolj sistematičen pristop k nagrajevanju zaposlenih.

Prispevek diplomske naloge se kaže v celoviti obravnavi povezave med vrednotami in poslovno uspešnostjo ter v konkretnih ugotovitvah, ki imajo praktično vrednost za podjetje X in širše poslovno okolje. Rezultati potrjujejo, da organizacijske vrednote niso zgolj deklarativni element, temveč predstavljajo ključni dejavnik dolgoročne konkurenčnosti, stabilnosti in uspešnosti podjetja.

7 LITERATURA IN VIRI

Cimermančič, N. (2022). *Analiza vrednot v organizaciji*. Revija za ekonomske in poslovne vede, 4(1), 89–105. Pridobljeno 15. 1. 2026 z naslova <https://www.eb-nm.si/index.php/EB/article/view/57>

Deloitte. (2016). *Global human capital trends 2016: The new organization: Different by design*. Pridobljeno 20. 1. 2026 z naslova <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Denison, D. R., Nieminen, L. R. G., in Kotrba, L. M. (2012). *Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Hattangadi, V. (2020). Edgar Schein's three levels of organizational culture. *Juni Khyat Journal*, 10(6), 112–118. Pridobljeno 17. 1. 2026 z naslova https://www.researchgate.net/publication/392206304_Edgar_Schein's_three_levels_of_Organizational_Culture

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.

Lukman, P. (2020). *Vpliv organizacijske kulture in klime na uspešnost podjetja*. Diplomsko delo, Maribor: Academia, Višja strokovna šola Maribor.

Medle, M. (2024). *Vpliv delovnih vrednot na organizacijsko vedenje*. Revija za ekonomske in poslovne vede, 11(1), 75–94. <https://doi.org/10.55707/eb.v11i1.139>

Moretti, M. in Markič, M. (ur.). (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima: teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote: Kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: IPSOS dr. Kristijan Musek Lešnik s.p.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Škerget, T. (2019). *Organizacijska kultura in klima v storitvenem podjetju*. *Mednarodno inovativno poslovanje: Journal of Innovative Business and Management*, 8(2). Pridobljeno 1. 2. 2026 z naslova <https://journal.doba.si/ojs/index.php/jimb/article/view/78>

Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

Žnidarčič, E. (2013). *Vpliv delovnih vrednot in sociodemografskih značilnosti na zadovoljstvo zaposlenih pri delu – primer podjetja X*. Magistrska naloga, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

- Priloga 1: Vprašanja za intervju z direktorjem podjetja X
- Priloga 2: Vprašanja za intervju z drugimi zaposlenimi
- Priloga 3: Vprašanja za anketo s kupci

Priloga 1: Vprašanja za intervju z direktorjem podjetja X

1. Kakšno vlogo ima vodstvo pri določanju in uresničevanju vrednot, po katerih naj deluje podjetje?
2. Kako zagotavljate, da se zaposleni seznanijo z vrednotami podjetja in se po njih ravnaajo?
3. Kako osebno prispevate k utrjevanju organizacijskih vrednot? Kako pomemben je dober zgled vodstva za etično ravnanje in upoštevanje vrednot drugih zaposlenih?
4. Kako se odzivate, če zaposleni ravnaajo v nasprotju z vrednotami podjetja?
5. Koliko pozornosti je v podjetju namenjeno seznanitvi novih zaposlenih z vrednotami in etičnim ravnanjem?
6. Kako sprejete vrednote v podjetju po vašem mnenju vplivajo na:
 - zadovoljstvo zaposlenih,
 - fluktuacijo kadra,
 - odnose s strankami,
 - dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Priloga 2: Vprašanja za intervju z drugimi zaposlenimi v podjetju X

1. Katere etične vrednote se vam osebno zdijo najpomembnejše za uspešno poslovanje podjetja X?
2. Po katerih vrednotah je po vašem mnenju najbolj prepoznano podjetje X?
3. Kako ste seznanjeni z deklariranimi vrednotami v podjetju X?
4. Kje vidite odstopanja med deklariranimi vrednotami in dejanskim delovanjem zaposlenih in vodstva?
5. Kako vrednote v podjetju vplivajo na uspešnost in konkurenčnost podjetja?
6. Ali menite, da obstaja povezava med etičnim ravnanjem in finančnimi rezultati?
7. Katere vrednote najbolj vplivajo na vašo motivacijo in zadovoljstvo pri delu?
8. Kako v podjetju obravnavate morebitne konflikte ali neetične situacije?
9. Katere vrednote bi po vašem mnenju morali bolj upoštevati in izvajati v praksi?
10. Kako bi to vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja?

Priloga 3: Vprašanja za anketo s kupci

1. Kako bi ocenili podjetje X in vaše sodelovanje z njim?
2. Kako bi ocenili odnos zaposlenih (prijaznost, spoštljivost, pripravljenost pomagati, zaupnost ipd.) do vas kot kupca?
3. Kako bi ocenili hitrost in zanesljivost posredovanja ponudb?
4. Kako bi ocenili cenovno konkurenčnost – cene materiala podjetja?
5. Kako bi ocenili spoštovanje dogovorjenih dobavnih rokov in kakovosti storitev podjetja?
6. Kako bi ocenili posredovanje informacij in obveščanje kupcev?
7. Kako bi ocenili profesionalnost in strokovnost zaposlenih?
8. Kako dobro podjetje rešuje morebitne težave ali konfliktne situacije?
9. Kako bi ocenili vrednote podjetja, kot so odgovornost, poštenost, transparentnost, poslovna etika ipd.?
10. Kako bi ocenili inovativnost podjetja X?
11. Ali bi podjetje priporočili drugim?
12. Kaj bi podjetje po vašem mnenju lahko nadgradilo oz. izboljšalo v prihodnosti? (odgovor po želji)