

## Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti z organizacijsko kulturo

Živa Veingerl Čič

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000 Maribor, Slovenija  
zivana.veingerl1@um.si

Tjaša Štrukelj\*

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000 Maribor, Slovenija  
tjasa.strukelj@um.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V članku želimo raziskati ali lahko z organizacijsko kulturo spodbudimo implementiranje vrednot družbene odgovornosti v prakso organizacije.

**Namen:** V članku nameravamo raziskati soodvisnost med organizacijsko kulturo, vrednotami in DO organizacije s ciljem raziskati spodbude implementiranja vrednot DO z organizacijsko kulturo in kako to vpliva na razvoj in poslovanje organizacije.

**Metode:** Cilje raziskave bomo dosegli z uporabo različne metodologije. Izhajali bomo iz MER modela integralnega menedžmenta in Dialektične teorije sistemov, uporabili pa bomo tudi metodo študije primera. Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov bomo v razpravi ugotovili kako lahko z organizacijsko kulturo spodbujamo implementiranje vrednot DO v prakso organizacije.

**Rezultati:** Če je organizacijska kultura zasnovana na osnovi vrednot DO, lahko s spodbujanjem organizacijske kulture dosežemo pomembne spremembe v organizaciji, kar bomo dokazali z raziskavo primera organizacije Skupine DOMEL. Predstavili bomo povzete rezultate raziskave teoretičnih izhodišč in primera te organizacije.

**Organizacija:** Izboljšanje vrednot DO v organizaciji povzroča pozitivne učinke na upravljanje in vodenje organizacije – večjo uspešnost upravljalcev in menedžmenta ter posledično vpliva na dobro počutje in uspešnost zaposlenih ter uspešnost organizacije, posledično pa tudi družbe.

**Družba:** Spodbujanje DO v mikro okolju organizacije vpliva tudi na makro okolje v panogi organizacije in širše (družbeno, naravno), saj organizacija vpliva na različne deležnike. Organizacije, ki spodbujajo DO, spodbujajo odgovornost do lastnikov, zaposlenih in (družbenega, naravnega) okolja, torej poleg neposredne odgovornosti do kapitala tudi socialno odgovornost in odgovornost do planeta Zemlja.

**Originalnost:** Raziskava pomembno vpliva na razvoj raziskovalnih spoznanj o soodvisnosti med organizacijsko kulturo in vrednotami DO ter predstavlja holistični primer razvoja in poslovanja organizacije, v kateri organizacijska kultura in vrednote DO pomembno prispevajo k njihovi učinkovitosti, uspešnosti, etičnosti in DO ter zavzetim zaposlenim, ki se psihično dobro počutijo.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V članku se omejujemo na raziskovalna področja kulture organizacije, vrednot, DO in počutja zaposlenih. V raziskavi bomo omejeni tudi na študijo primera vzorčne organizacije. Podali bomo tudi priporočila za prakso in nadaljnje raziskave.

**Ključne besede:** organizacijska kultura, vrednote družbene odgovornosti, MER model integralnega menedžmenta, Skupina DOMEL, zaposleni.

## 1 Uvod

Spodbujanje vrednot družbene odgovornosti (DO) je eden izmed ključnih dejavnikov vzpostavljanja družbeno odgovornega razvoja in delovanja organizacij (Dankova idr., 2015; Štrukelj & Šuligoj, 2014). Uspešne, DO organizacije, ki zavestno implementirajo vrednote

DO, pri svojem razvoju in poslovanju sledijo sistemskemu pristopu potrebne in zadostne celovitosti na vseh področjih dela (Mulej idr., 2013; Štrukelj, 2015). Zato so uspešne, zaradi vrednot DO. Vrednote DO lahko spodbujamo z organizacijsko kulturo – tiho vezjo med zaposlenimi, ki se razvija dolgo časa. Eden izmed mehanizmov, s katerimi lahko spodbujamo vrednote DO, je organizacijska kultura, ki kot nevidna silnica povezuje zaposlene. Kot pravita Rozman in Kovač (2012), je organizacijska kultura razviti vzorec osnovnih predpostavk, vrednot in vedenja neke skupine, ki se ponavlja in prenaša na člane skupine. Če želimo organizacijsko kulturo oblikovati v smeri spodbujanja vrednot DO, pa potrebujemo vsaj dva podporna mehanizma (Veingerl Čič, 2017). To sta zaupanje in odprta komunikacija med pripadniki posamezne kulture organizacije. V okolju odprte komunikacije in visokega medsebojnega zaupanja namreč dosegamo boljše psihično dobro počutje zaposlenih, vzpostavljamo kulturo sodelovanja, razvijamo boljše odnose med deležniki organizacije in dosegamo večjo zavzetost zaposlenih, etičnost njihovega obnašanja in boljšo uspešnost organizacije.

V pričujočem članku želimo proučiti kako spodbujanje vrednot DO s pomočjo organizacijske kulture vpliva na organizacijo. Osnovni namen našega članka je raziskati soodvisnost med organizacijsko kulturo, vrednotami in DO organizacije ter kako lahko s spodbujanjem implementacije vrednot DO vplivamo na razvoj in poslovanje organizacije. Na podlagi študije primera Skupine DOMEL bomo v članku dokazali, da lahko s spodbujanjem organizacijske kulture, ki je zasnovana na osnovi vrednot DO, dosežemo pomembne spremembe v organizaciji.

Za uvodom tako predstavljamo ključna teoretična izhodišča, vidik organizacijske kulture in vrednot organizacije, kjer poudarjamo pomen družbene odgovornosti, v tretjem poglavju sledijo metode dela ter v četrtem poglavju predstavitev rezultatov raziskovalnega dela – študije primera organizacije Skupine DOMEL. V razpravi (poglavje 5) in zaključku kot sklepnemu delu našega članka (poglavje 6) pa podajamo ključne ugotovitve in usmeritve ter izhodišča za nadaljnje raziskave.

## **2 Teoretična izhodišča**

Belak (Ja., 2010, str. 152) na podlagi raziskovanih rezultatov vključuje v MER model integralnega menedžmenta deset ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije. Mednje prišteva naslednje dejavnike: zunanjo in notranjo skladnost organizacije, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergijo, kulturo, filozofijo, etiko, ekologijo in učinkovitost (glej Belak, Ja., 2010, str. 149–178). Kot je razvidno, avtor med ključne dejavnike uspešnosti organizacije uvršča kulturo in etiko organizacije. Potočan in Mulej (2007) sta ugotovila, da na kulturo organizacije vplivajo vrednote organizacije in da kultura organizacije vpliva na etiko organizacije. Posledično lahko zaključimo, da so zaradi tega, ker vrednote organizacije neposredno vplivajo na kulturo organizacije in posredno tudi na etiko organizacije, kar v MER modelu integralnega menedžmenta oboje uvrščamo med ključne dejavnike uspešnosti

organizacije, vrednote prav tako eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha organizacije (glejte npr. Štrukelj, 2015).

Organizacijska kultura predstavlja model norm, vrednot, prepričanj in stališč, ki vplivajo na organizacijsko vedenje. Kilmann in sodelavci (1985) opredeljujejo organizacijsko kulturo kot skupno filozofijo, ideologijo, vrednote, predpostavke, prepričanja, upanja, vedenja in norme, ki vežejo organizacijo skupaj. George in Jones (2002) organizacijsko kulturo opredeljujeta kot neformalno oblikovanje vrednot, norm, ki nadzirajo, kako ljudje in skupine znotraj organizacije medsebojno sodelujejo drug z drugim in kako s strankami zunaj organizacije. Celovita definicija organizacijske kulture pravi, da je organizacijska kultura vzorec vrednot, norm, prepričanj, stališč in predpostavk, ki so osnova za komuniciranje in medsebojno razumevanje med zaposlenimi ter oblikuje načine obnašanja zaposlenih in opravljanje dela (Armstrong, 2014). Mnogi jo tudi definirajo kot pomembno strateško prednost za organizacije, ki se povečuje s prilagodljivostjo in prilagajanjem med organizacijo in njenim okoljem (Aktas idr., 2011). kot večdimenzionalen koncept kultura posega na vsa področja našega življenja in delovanja.

Organizacijska kultura tako lahko učinkovito spodbuja ali zavira sodelovanje, izmenjavo znanja, izkušenj in idej med posamezniki. Odprta kultura spodbuja sodelovanje vseh članov skupine v ustvarjalnem procesu, ugodno vpliva na dejavnosti in pobude zaposlenih, medtem ko kultura, ki temelji na močnem nadzoru, zavira ustvarjalnost in inovativnost posameznikov. Za kulturo, ki podpira razvoj inovacij in ustvarjanje ustreznih pogojev za napredek, je značilna dinamičnost, fleksibilnost, hitro prilagajanje spreminjajočim se razmeram in ne stereotipne rešitve (Szczeпаńska-Woszczyna, 2014). Ključ uspešne organizacijske kulture je podpora in spodbuda zaposlenim, da iščejo in odkrijejo nekonvencionalne, nestandardne načine za doseganje ciljev in izvajanje nalog (ibid.). Zaposleni imajo tako večjo odgovornost, ampak tudi večjo motivacijo za delo. A če želimo ustvariti takšno kulturo v organizaciji, potrebujemo ustvarjalno okolje, ki daje posamezniku občutek varnosti, delo brez strahu in kritik ter pregleden sistem spodbud ob upoštevanju pobude zaposlenih in nagrajevanja za njihovo aktivno sodelovanje v poslovnem procesu. Pomemben podporni mehanizem, ki kot vezivo omogoča implementacijo takšne kulture, je učinkovit pretok informacij, saj s pomočjo ažurne in celovite interne komunikacije zaposlene ozavešamo, da razumejo razloge ter koristi sprememb v organizaciji (Veingerl Čič, 2017).

Povzamemo lahko, da je pomembna takšna organizacijska kultura, ki vpliva na opolnomočenje zaposlenih (ki jim torej dovoli prevzeti iniciativo), pomaga posameznikom, da generirajo nove ideje ter so inovativni in kreativni. Prav tako je prednost takšne kulture, da bodo posamezniki boljše usposobljeni za izvajanje delovnih nalog ter da bodo boljše razumeli vedenje drugih. Tako bodo vzpostavljeni pogoji za boljše sodelovanje in več soodvisnosti med zaposlenimi (Gorell, 2013), kar upošteva vrednote posameznika in organizacije ter predstavlja osnovo njihovega družbeno odgovornega ravnanja.

Organizacijska kultura je večplastni pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke, vrednote in vedenjske vzorce. Medtem ko predpostavke razlagajo zakaj so se razvile posamezne vrednote, npr. družbeno odgovorno ravnanje, pa se vrednote navzven kažejo kot vedenje ljudi, jezik, simboli idr. (Rozman & Kovač, 2012). Pomembna je za dinamizacijo organizacije (Duh idr., 2016), bolj kadar v organizaciji zaseda pomembnejšo vlogo in kadar je močnejša.

Posamezniki z različnimi vrednotami običajno poudarjajo različne rezultate in tudi njihovi načini doseganja ciljev se močno razlikujejo, zato so vrednote kot sestavni postulat organizacijske kulture izredno pomembne, saj le-te vplivajo na najbolj osnovne načine posameznikovega zaznavanja okolja (Berson idr., 2005) in organizacije (Štrukelj, 2015). Ker so vrednote ponotranjeni kriteriji za ocenjevanje kaj je pravilno/dobro in kaj napačno/slabo (Potočan in Mulej, 2007), jih moramo upoštevati kadar ocenjujemo korektnost lastnega ravnanja ljudi, ki je lahko družbeno odgovorno ali pa tudi ne. Osebne vrednote se prenašajo na vrednote, kulturo, etiko in norme organizacije (ter obratno) in zatorej vplivajo na razvoj in uspešnost organizacije (primerjajte Štrukelj, 2015).

Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov študije primera Skupine DOMEL bomo dokazovali naslednjo hipotezo:

H1: Z organizacijsko kulturo lahko spodbudimo implementiranje vrednot družbene odgovornosti v prakso organizacije.

### **3 Metodologija**

Uporabljena metodologija je bila sestavljena iz štirih delov. Prvi del je zajemal kvalitativno analizo oziroma sistematično iskanje relevantne literature v bazah podatkov dLib.si, ProQuest in Cobbis.si. Iskanje znanstvenih podlag in teoretičnih izhodišč je potekalo s pomočjo ključnih besed: organizacijska kultura, vrednote družbene odgovornosti, MER model integralnega menedžmenta, zaposleni. Iskanje smo razširili še na literaturo o teoriji upravljanja s človeškimi viri in menedžmentom ter Dialektično teorijo sistemov. Ker smo želeli vključiti samo najaktualnejšo literaturo, je izhodiščno leto pregleda literature bilo leto 2003. V članku se tako se osredotočamo na kvalitativno raziskavo, ki zajema analizo in interpretacijo tako dobljenih podatkov. To metodologijo smo uporabljali predvsem v poglavju 2 – Teoretična izhodišča, poglavju 4 – Rezultati raziskovalnega dela in razprava in poglavju 5 – Zaključek.

Drugi del uporabljenih metod se nanaša na uporabo MER modela integralnega menedžmenta. MER je akronim, ki pomeni: M – menedžment, E – nemško Entwicklung, R – razvoj. To je model integralnega menedžmenta, ki je osredotočen na (Belak, Ja., 2010, str. 16) celovitost procesov upravljanja in vodenja, inštrumentalne podpore, ki jo podjetja lahko pri tem uporabljajo, in institucionalne razsežnosti vseh nivojev upravljanja in vodenja podjetja. V MER modelu integralnega menedžmenta tako kultura kot vrednote organizacije predstavljajo pomembno izhodišče v okviru procesov upravljanja in vodenja organizacije. Na metodologiji

MER modela integralnega menedžmenta smo temeljili predvsem pri pripravi poglavja 2 – Teoretična izhodišča in 4 – Rezultati raziskovalnega dela in razprava.

Tretja uporabljena kvalitativna metoda je študija primera, ki predstavlja sinergijo teoretičnih spoznanj, ki še s praktičnega vidika obravnava dejanski problem. Študijo primera smo uporabili zaradi pomembne dodane vrednosti k obravnavani vsebini, saj z uporabo te metode dosegamo visoko pojmovno veljavnosti obravnavanega problema ter uporabnost pri podrobnem proučevanju domnevne vloge kavzalnih mehanizmov v kontekstu posameznega primera ter sposobnost obravnave kavzalne kompleksnosti (Starman, 2013). To metodologijo smo uporabljali predvsem v poglavju 4 – Rezultati raziskovalnega dela in razprava.

Skozi celotni prispevek smo v svoja razmišljanja vključevali metodologijo Dialektične teorije sistemov. Dialektična teorija sistemov je prav tako kvalitativna metoda, namenjena ozaveščanju vseh bistvenih in samo bistvenih vidikov, njihovih medsebojnih vplivov in sinergij ter upoštevanja njihovih soodvisnosti (Mulej, 1974 in dalje; Mulej idr., 2013). Uporabljali smo jo pri analizi in sintezi raziskovalnih spoznanj.

#### **4 Rezultati raziskovalnega dela in razprava: Študija primera Skupine DOMEL – Trajnostne inovativne rešitve**

Skupina DOMEL predstavlja zgodbo uspešne slovenske organizacije, ki je na svojstven način uspelo združiti uspešnost s trajnostnim in družbeno odgovornim načinom razvoja in poslovanja, pri čemer je to njihova vrednota do zaposlenih, družbe, narave in lastnikov. Organizacija sledi principu “triple bottom line” (3BL) oz. tudi 3P (people, planet, profit – ljudje oz. družba, planet oz. naše življenjsko okolje in dobiček oz. nadomestilo lastnikom za njihovo tveganje zaradi podjetniške dejavnosti/vlaganja kapitala) (Hacking & Guthrie, 2008; Wight, 2007) in dosega učinkovitost in uspešnost na etičen način. To jim uspeva tudi ker so čuječno usmerjeni na razvoj notranjih in zunanjih razvojnih (z)možnosti.

V Železnikih in na Selškem (Železni kruh, 2016) se je v minulih stoletjih in tisočletjih sooblikovala železarska in kovinarska kultura. Od leta 1946 do danes se je na podlagi teh izkušenj od zadruga Niko razvila danes zelo uspešna organizacija Domel (Rejec, 2017) z okoli 121 milijonov letnih prihodkov, ki jih ustvari okoli 1.200 zaposlenih. Organizacija je v nekaj več kot 70 letih trdno na poti tradicije in uspeha, od leta 2010 pa ima 630 delničarjev – zaposlenih in ostalih dolgoročno usmerjenih in odgovornih lastnikov– 100 % delež lastništva organizacije.

Njihovo poslanstvo se glasi (Domel, 2017): »Domel je družbeno odgovorno podjetje. Kot globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, temelječih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj skupine Domel. S tem zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju.« »Smo globalni razvojni dobavitelj EC sistemov in komponent ter ohranjamo vodilno razvojno pozicijo na trgu sesalnih enot« (Rejec, 2017). EC pomeni elektronsko komutirani, to so motorji s trajnimi magneti in potrebujejo elektroniko za delovanje.

Ker trg zahteva pocenitev izdelkov in je evropska okoljska osveščenost vedno večja, oboje pomembno vpliva na spremembe razvoja Domela in izkoriščanje njegovih razvojnih možnosti na področju proizvodov in prodajnega trga. V prihodnosti želijo ustvariti trden položaj strateškega razvojnega dobavitelja, pri 80 % kupcev so namreč z razvojnimi projekti že vpeti v zgodnji razvojni fazi. Zaupanje gradijo na osnovi odprte komunikacije in kompetenc. Mnogo novih kupcev jih poišče na podlagi analize konkurence, saj je organizacija Domel boljša, trajnostno naravnana in zaradi vrednot, ki so jim pomembne, kulture, ki jo razvijajo in etike, ki ji sledijo, drugačna od konkurence. Kupci jim zaupajo in verjamejo, s tem pa gradijo svojo verodostojnost. Kot vsaka organizacija ima tudi Skupina Domel nekatere ključne prednosti in slabosti (ki izhajajo iz organizacije), zavestno pa se osredotočajo tudi na ključne priložnosti in nevarnosti (ki izhajajo iz okolja organizacije). Tabela 4.1.

Tabela 4.1: SWOT analiza Skupine Domel

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Razvoj s stalno rastjo kompetenc. Visoko avtomatizirana proizvodnja. Rast produktivnosti 5 % na leto. Dolgoletna partnerstva s kupci. Razvojni projekti v dogovorjenih rokih. Sistem stalnih izboljšav. Vlaganje v zaposlene.	Dobavitelji ne sledijo razvoju Domela. Veliko število materialov. Izpolnjevanje dogovorjenih rokov interno slabše kot zunanjim strankam. Obvladovanje sprememb.
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
Novi trgi, nove aplikacije. Integrirani EC pogoni. Optimiranje logističnih procesov. Digitalizacija sledljivosti.	Izguba večjega kupca. Neuspešen razvojni projekt. Večja okvara opreme. Poplave, požar. Velik skok cen materialov. Borzne cene materialov. Velike valutne spremembe.

Povzeto po Rejec (2017, str. 20).

Pri poslovanju sledijo sistemskemu pristopu za celostno rast in razvoj z merljivimi cilji, ki so (Rejec, 2017) rast prodaje, večanje produktivnosti in učinkovitosti, izboljšanje kompetenc in zmanjševanje stroškov. Zagovarjajo trajnostne inovativne rešitve. Ker inovativnost načrtujejo in spodbujajo, vsako leto dobijo 500–800 dobrih inovativnih predlogov zaposlenih, s katerimi uspejo ustvariti prihranke, merjene v sto tisočih Evrih. Stroške vsako leto nižajo tudi v razvoju in nabavi. Imajo močne R&R kompetence: 100 inženirjev (6 doktorjev znanosti in 15 magistrov), sodelujejo s priznanimi inštituti in fakultetami ter štipendirajo. 43 % izdelkov je mlajših od 3 let in za R&R in investicije namenjajo 12 in več odstotkov prodaje.

Vse to je možno ker zaposlenim ustvarjajo varno, odprto okolje z visokim pričakovanjem inovativnosti in osebne rasti (izobražujejo 27h/zaposlenega letno; lahko se izobražujejo tudi ob delu), napake (ne malomarnost) pa so zanje potencial za rešitve in učenje. Zaposlene redno informirajo, poskrbijo pa tudi za njihovo dobro počutje (sofinancirajo športne in kulturne aktivnosti zaposlenih in imajo lastne počitniške kapacitete). Na zaposlene gledajo dolgoročno, upoštevajo, da potrebujejo tudi čas za družino in skrbijo, da je organizacija vpeta v lokalno družbeno okolje. Podpirajo lokalna športna in gasilska društva, ki vzgajajo mlade – njihove potencialne sodelavce in intenzivno sodelujejo z osnovnimi in srednjimi šolami v okolici in

širše ter financirajo 80 študentov (Rejec, 2017). Razvojne možnosti na kadrovskem področju na ta način izkoriščajo aktivno in družbeno odgovorno.

Za investicije se odločajo preudarno in v okvirih možnosti in priložnosti. Organizacija svojega razvoja na nobenem področju ne prepušča naključju. Razvili so lasten program za izračun ekonomike projektov, ki simulira učinke projekta za 7–10 let v naprej, ob upoštevanju pravilnosti projekcij za pretekle projekte. Pri tem redno spremljajo spremenjene okoliščine – svetovne trende in trende v vseh okoljih, v katerih poslujejo (Rejec, 2017). Težijo tudi k rasti, njihova temeljna ali usmeritvena strategija celovite organizacije je strategija razvoja in rasti organizacije, kajti delujejo v rastočih panogah in morajo težiti k razvoju in rasti, če želijo preživeti. Rastejo notranje (organsko), z notranjim razvojem in rastjo organizacije (in ne z zunanjim razvojem in rastjo, npr. s priključitvami, združitvami ali strateškimi zaveznitvi), pri čemer se koncentrirajo na obstoječe panoge in ostajajo pri isti stopnji proizvodnje v verigi vrednosti. O temeljni strategiji organizacije glejte npr. Duh (2015, str. 155–168) in tam citirane avtorje.

Na vseh treh strateških poslovnih področjih (SPP) želijo biti boljši in drugačni od konkurence. Zato stalno optimirajo vse procese, skrbijo za ohranjanje kondicije pri inovacijah in razvijajo dobaviteljsko verigo inoviranja, zaupanja in sodelovanja (Rejec, 2017). Na vseh treh strateških poslovnih področjih tako sledijo poslovni ali konkurenčni strategiji osredotočanja z diferenciacijo. Kljub temu, da so nizki stroški pomembni za njihovo poslovanje, ne konkurirajo na stroškovnih, temveč na drugih osnovah (predvsem na inovativnosti, kakovosti, posebnostih izdelkov, družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju, kar povzroča, da je njihove poslovne procese in proizvode težko posnemati, saj so rezultat sinergijskih učinkov dialektičnega systemskega ravnanja organizacije). Diferenciacija je uspešna zaradi dobrega imena organizacije in njene dolge tradicije, pozitivne podobe o kakovosti njihovih izdelkov, ki je najvišja, nadpovprečne tehnološke ravni, dosežene z najnovejšimi dosežki raziskav in razvoja, vitke proizvodnje in splošnega osredotočanja na inovacije. O poslovnih strategijah organizacije glejte npr. Duh (2015, str. 169–176) in tam citirane avtorje, o Dialektični teoriji sistemov pa npr. Mulej idr. (2013).

Nekaj primerov kako Skupina Domel dosega diferenciacijo predstavljamo v nadaljevanju. Njihovo družbeno odgovornost (Rejec, 2017) sestavljajo dolgoročna naravnost, vlaganja v razvoj in trge, ekološki procesi in izdelki ter sodelovanje z lokalno skupnostjo. Zaupanje temelji na poštenosti in spoštovanju in se gradi počasi na podlagi stalnega napredka merljivih ciljev in rezultatov. Tradicija +70 let delovanja temelji na lastnem razvoju. Organizacija ima razvita jasna temeljna načela in inovativnost planira. Od oglaševanja prodaje izdelkov so prešli v trženje rešitev, zato s kupci sodelujejo od nekaj let do 40 let. Njihov zgled so vizija, poštenost, sodelovanje, povezovanje, merljivi cilji in rast. Njihova osrednja vrednota je pripadnost, s pomočjo katere razvijajo tudi ustvarjalnost in ambicioznost, odgovornost in gospodarnost, spoštovanje in sodelovanje ter skrb za stranke in zaposlene! So zanesljiv partner, ekološko in družbeno odgovorni. Njihove vrednote so usmerjene v zaposlene, ki so ključni pri povezovanju s kupci in dobavitelji, s katerimi so lokalno navezani in globalno

povezani. Njihov cilj je celostni stalni razvoj, za katerega skrbijo zvesti zaposleni, odgovorni, dolgoročno usmerjeni interni lastniki in odločitve za dolgoročna vlaganja. Zato raziskovalci organizacije Domel predstavljajo kot model integralne zelene ekonomije (glejte npr. Pavlek idr., 2016, str. 109–124)! Na opisani način dosegajo kakovost in inovativne rešitve, ki omogočajo izboljšanje vsake generacije njihovih izdelkov z višjimi izkoristki, manj materiala, manj energije in nižjim hrupom. Ker ponujajo rešitve in ne izdelek, se njihov izdelek v veliki meri prodaja sam.

V Skupini Domel se zavedajo (Rejec, 2017, dopolnjeno), da je vsaka organizacija edinstvena, saj deluje v drugačnem lokalnem okolju, z drugačnimi zaposlenimi in zanje specifičnimi kupci. Da je potrebno inovacije spodbujati, planirati in nagrajevati, na začetku, vmes in na koncu. Razvoj in poslovanje mora organizacija dolgoročno planirati in si zastaviti merljive cilje, z vsemi deležnik organizacije (notranjimi in zunanjimi; primarnimi in sekundarnimi) pa razvijati odprto komunikacijo. V Skupini Domel spodbujajo vrednote družbene odgovornosti in inovativnega podjetništva, ki prežemajo vse pomembne vidike osredotočanja te organizacije: organizacije, njenega razvoja, poslovanja in financ, znanosti in tehnologije, kulture in duhovnosti ter narave in skupnosti.

Kot vidimo iz študije primera Skupine DOMEL, je pri vzpostavljanju koncepta spodbujanja vrednot DO z organizacijsko kulturo nedvomno pomembno, da v organizaciji oblikujemo holistično, t. j. potrebno in zadostno celovito razvojno kulturo, kjer so pripadniki te kulture opolnomočeni za lasten razvoj, kar prispeva k uspešnosti tako posameznikov kot organizacije kot celote. Pravzaprav z oblikovanjem takšne kulture (Jones & Gorell, 2014) posegamo na vse ravni življenjskega cikla vsakega posameznega zaposlenega in pripomoremo k njegovem osebostnemu in profesionalnemu razvoju. Rezultati študije primera tudi kažejo, da je pomemben dejavnik holistične oziroma celovite razvojne kulture razvijanje drugih in učenje drug od drugega, kar zagotavlja skupno rast, razvoj in psihično dobro počutje zaposlenih, pa tudi večjo poslovno uspešnost organizacije. Bistvo razvojne kulture je nedvomno vzpostavljanje takšne organizacijske kulture, ki zagotavlja odlično sodelovanje med posamezniki, ažurno in stalno interno komuniciranje, večjo neodvisnost pri delu in posredovanje jasne strateške vizije organizacije s strani vodij (Jones & Gorell, 2014, str. 136).

Organizacijska kultura je živ pojav, ki se spreminja, čeprav počasi, a vztrajno. Mnogi avtorji (npr. Jones & Gorell, 2014; Szczepańska-Woszczyńska, 2014) menijo, da z spodbujanjem ustrezne organizacijske kulture in implementacijo zelenih vrednot (npr. vrednot DO) vplivamo na sprejemanje odločitev, način vodenja in na oblikovanje vedenjskih modelov v organizaciji. Kot jasno nakazuje uspešnost organizacije Skupina DOMEL, imajo pri oblikovanju organizacijske kulture ključno vlogo menedžerji s svojimi vrednotami, vedenjem, vzgledom in promocijo organizacijske kulture znotraj organizacije. Če vodje sodelujejo kot promotorji novih aktivnosti, se aktivno vključujejo v formalne in neformalne programe razvoja in aktivno demonstrirajo njihovo podporo taki kulturi, potem le-to prispeva k utrjevanju pomembnosti in legitimnosti takšne kulture ter boljši implementaciji med zaposlenimi (Murphy & Kram, 2014). Zaradi takšne organizacijske kulture, ki implementira



vrednote DO organizacije do sebe same, zaposlenih, lastnikov, družbe in naravnega okolja, je organizacija bolj učinkovita, uspešna, etična in DO ter ima zavzete zaposlene, ki se psihično dobro počutijo.

## 5 Zaključek

Raziskava pomembno vpliva na ozaveščanje menedžerjev o soodvisnosti med organizacijsko kulturo in vrednotami DO ter predstavlja potrebno in zadostno celovito predstavljen primer razvoja in poslovanja organizacije, v kateri organizacijska kultura in vrednote DO pomembno prispevajo k njihovi učinkovitosti, uspešnosti, etičnosti in DO ter zavzetim zaposlenim, ki se psihično dobro počutijo. Vse to kot vzvod vpliva na družbo in skrb za naše okolje. V članku se omejujemo na raziskovalna področja kulture organizacije, vrednot, DO in počutja zaposlenih in na študijo primera vzorčne organizacije. Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskovalnih rezultatov študije primera Skupine DOMEL smo dokazali in v razpravi utemeljili v uvodu članka zastavljeno hipotezo H1, da lahko z organizacijsko kulturo v prakso organizacije spodbudimo implementiranje vrednot družbene odgovornosti. Potrditev te hipoteze je pomemben prispevek k stroki oz. znanosti, saj lahko s takšno organizacijsko kulturo, ki se odraža na zaposlenih, v menedžmentu, organizaciji, družbi in na okolju, dosežemo pomembne spremembe, t. j. univerzalno odličnost. Ker smo se v raziskavi omejili z vidika subjektivno izbranih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki so vključevale študijo primera, za nadaljnje raziskovanje predlagamo preučevano tematiko raziskati tudi z drugimi, predvsem kvantitativnimi metodami, na večjem vzorcu organizacij. Prav tako bi bilo smiselno raziskati razlike v različnih velikostnih razredih organizacij in preveriti razlike v različnih vrstah organizacij, kot npr. (ne)profitnih, (ne)družinskih in drugače razvrščenih organizacijah.

**Opomba:** Financiranje po pogodbi – Del rezultatov v tem prispevku je nastal v Raziskovalnem programu št. P5–0023, Podjetništvo za inovativno družbo, v katerega je vključena soavtorica in ga je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

## Reference

1. Aktas, E., Çiçekb, I. Kiyakc, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573.
2. Belak, Ja. (2010). *Integralni management: MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
3. Berson, Y., Oreg, S., and Dvir T. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management Best Conference Paper 2005*, Israel.
4. Dankova, P., Valeva, M., Štrukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International CSR Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 152–159.
5. Domel (2017). *Vizija, poslanstvo in vrednote*. Železniki: Domel. Pridobljeno na: <http://www.domel.com/sl/podjetje/vizija-poslanstvo-vrednote> (izvzeto 16. 2. 2017).
6. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV založba.

7. Duh, M., Belak, J., Milfelner, B. (2016). The importance of culture for enterprise dynamics: the role of type and strength of culture. *Ekonomski istraživanja*, 29(1): 263–285.
8. George, J. M., Jones, G. R. (2002). *Organizational behaviour*. Harlow, England: Prentice Hall.
9. Gorrel, R. (2013). *Group Coaching*. London: Kogan Page.
10. Hacking, T., Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 28(2–3), 73–89.
11. Kilmann, R. H. (1985). Corporate culture: managing the intangible style of corporate life may be the key to avoiding stagnation. *Psychology Today*, 19(4), 62–68.
12. Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3–4), str. 207–212.
13. Mulej, M. et al. (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park: Emergent Publications.
14. Murphy, W., Kram, K.E. (2014). *Strategic Relationships at Work: Creating Your Circle of Mentors, Sponsors, and Peers for Success in Business and Life*. New York: McGraw Hill.
15. Pavlek, G., Rejec, J., Bertonec, Š., Kramar, T., Rihtaršič, J., Šubic, B. (2016). Knowledge- and Value-Based Cooperative Management: The Case of Domel. In Piciga, D., Schieffer, A., Lessem, R. (Eds.): *Integral Green Slovenia: Towards a Social Knowledge and Value Based Society and Economy at the Heart of Europe*. Integral Green Society and Economy series. London and New York: Routledge. Taylor & Francis Group.
16. Potočan, V., Mulej, M. (2007). *Transition into an Innovative Enterprise*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
17. Rejec, J. (2017). *DOMEL – Trajnostne inovativne rešitve*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Predavanje v okviru projekta Ekonomsko-poslovna fakulteta in družbena odgovornost (izvedeno 9. 1. 2017). Reportaža dogodka dosegljiva na: [http://www.epf.um.si/o-fakulteti/predstavitev-fakultete/druzbena-odgovornost/do-dogodki/do-dogodki-podrobno/?tx\\_sfeventmgt\\_pienv%5Bevent%5D=215&tx\\_sfeventmgt\\_pienv%5Baction%5D=detail&tx\\_sfeventmgt\\_pienv%5Bcontroller%5D=Event&cHash=52ddb6fca056edd9831967fa7cb1a](http://www.epf.um.si/o-fakulteti/predstavitev-fakultete/druzbena-odgovornost/do-dogodki/do-dogodki-podrobno/?tx_sfeventmgt_pienv%5Bevent%5D=215&tx_sfeventmgt_pienv%5Baction%5D=detail&tx_sfeventmgt_pienv%5Bcontroller%5D=Event&cHash=52ddb6fca056edd9831967fa7cb1a) (izvzeto 16. 2. 2017).
18. Rozman R, Kovač J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
19. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 1, 66–81.
20. Szczepańska-Woszczyńska, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (3), 27–39.
21. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja*: doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, T. Štrukelj.
22. Štrukelj, T., Šuligoj, M. (2014). Holism and Social Responsibility for Tourism Enterprise Governance. *Kybernetes*, 43(3–4), 394–412.
23. Veingerl Čič, Ž. (2017). *Model upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih s poudarkom na celovitih metodah razvoja zaposlenih in njegov vpliv na psihično dobro počutje v podjetjih storitvene dejavnosti*. Sprejeta in še neobjavljena doktorska disertacija, pred zagovorom kandidatke. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

24. Wight, P. (2007). Ecotourism, CSR and the fourth dimension of sustainability. In Higham, J. (Ed.), *Critical Issues in Ecotourism: Understanding a kompleks tourism phenomenon* (214–239). Oxford: Butterworth–Heinemann.
25. Železni kruh (2016). *Železni kruh. Domelovih 70 let (1946–2016)*. Glavni urednik Miha Naglič. Železniki: Domel Holding, d.d.

\*\*\*

**Mag. Živa Veingerl Čič** je zaposlena na Ekonomsko poslovni fakulteti Maribor kot raziskovalka. V svoji več kot 20 letni karieri je delovala kot svetovalka, raziskovalka, predavateljica na Ekonomskem inštitutu Maribor in kot vodja področja upravljanja s človeškimi viri in marketinga v banki. Predvsem se ukvarja s področjem upravljanja uspešnosti zaposlenih in podjetij, ravnanjem s starejšimi, medgeneracijskim sodelovanjem, psihičnim dobrim počutjem, celovitimi metodami razvoja, sistemi izobraževanj in razvoja zaposlenih, ciljnim vodenjem in coachingom ter drugimi sistemi upravljanja s človeškimi viri. Aktivna je tudi na znanstvenem področju, saj objavlja skupaj z drugimi avtorji znanstvene članke s področja dela, aktivno pa sodeluje s svojimi prispevki tudi na različnih znanstvenih konferencah. Aktivno sodeluje pri različnih raziskovalnih projektih. Trenutno na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru pripravlja doktorsko disertacijo s področja upravljanja s človeškimi viri.

\*\*\*

**Tjaša Štrukelj**, dr. znanosti je docentka za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja; tjas.strukelj@um.si. Je (so)avtorica člankov v različnih (inter)nacionalnih monografijah, konferencah in revijah (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Je članica mednarodnega raziskovalnega tima (2015-), aktivno sodeluje v raziskovalnem programu (2016-), je sourednica zbirke strokovnih monografij Sodobna ekonomija in poslovanje, Slovenija (2011-), članica IRDO – Instituta za razvoj družbene odgovornosti, Slovenija (2009-), odgovorni vodja projekta »EPF in družbena odgovornost« (2012-) ter članica Sveta zavoda SrCi Inštitut za sistemsko razmišljanje in celostno inoviranje Maribor, Slovenija (2014-).

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Promoting the values of social responsibility with the organizational culture**

**Research Question (RQ):** In the paper we will research how to promote the values of social responsibility (SR) to affects the organization through the organizational culture.

**Purpose:** The purpose of the article is to research the interdependence between organizational culture, values and SR of an organization with the objective to research the stimulation of implementation of the values of SR with the organizational culture. How this affects the development and operations of the organization will also be researched.

**Method:** Research objectives will be achieved by using different methodologies. We will follow the MER Model of integral management and Dialectical Systems Theory, combined with the case study method. Based on theoretical issues and research results we will include our findings about how organizational culture can promote values of SR and their implementation in practice of the organization in discussion.

**Results:** If the organizational culture is based on values of SR, can we by promoting of organizational culture achieve significant changes in the organization, which will be demonstrated in the case study of the Slovenian organization DOMEL Group. The summarized results of the theoretical principles of research and the case of the mentioned organization will be introduced.

**Organization:** Improving the values of social responsibility influences positive on governance and management of the organization, thus governors and managers are more successful, and employees have greater well-being and are more successful. The success of the organization influences the success of the society.

**Society:** By promoting the SR in the micro-environment of the organization one can also affect the macro environment in the industry and in the wider (social, natural) environment of organization because the organization affect to the various stakeholders. Organisations by promoting SR, promote accountability to their shareholders, employees and the (social, natural) environment. In

addition to direct responsibility to capital such organizations are thus also SR and responsible towards the Planet Earth.

**Originality:** The research has a significant influence on the development of research findings about the interdependence between organizational culture and values of SR and represents a holistic example of the development and business of an organization in which organizational culture and values have an important contribution to their efficiency, effectiveness, ethics and SR, and to the engaged employees who have good psychical well-being.

**Limitations / further research:** The paper is limited by the research areas of organizational culture, values, SR and well-being of employees. The study will be limited on a case study of a representative organization. We will also make recommendations for practice and further research.

**Keywords:** organizational culture, values, social responsibility, MER Model of integral management, DOMEL Group, employees.

Copyright (c) Živa Veingerl Čič, Tjaša Štrukelj



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.