Važnost upravljanja organizacijskim vrijednostima u poslovanju

Zubić, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:138991

Rights / Prava: Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Marina Zubić

VAŽNOST UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM VRIJEDNOSTIMA U POSLOVANJU

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Marina Zubić

Matični broj: 44554/15–R

Studij: Ekonomika poduzetništva

VAŽNOST UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKIM VRIJEDNOSTIMA U POSLOVANJU

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Doc.dr.sc. Ivan Malbašić

Varaždin, srpanj 2018.

Sadržaj

1. Uvod ... 1
2. Određenje organizacijskih vrijednosti ... 3
   2.1. Organizacijske vrijednosti kao temelj organizacijske kulture ... 4
   2.2. Definiranje organizacijskih vrijednosti ... 5
   2.3. Sustav organizacijskih vrijednosti ... 9
   2.4. Važnost vrijednosti u organizaciji ... 11
   2.5. Klasifikacija organizacijskih vrijednosti ... 12
3. Upravljanje i preklapanje organizacijskih vrijednosti ... 17
   3.1. Preklapanje organizacijskih vrijednosti ... 17
   3.2. Upravljanje organizacijskim vrijednostima ... 19
   3.3. Faze upravljanja vrijednostima organizacije ... 21
      3.3.1. Planiranje i prepoznavanje vrijednosti ... 22
      3.3.2. Razvoj organizacijskih vrijednosti ... 22
      3.3.3. Komuniciranje vrijednosti ... 23
      3.3.4. Održavanje organizacijskih vrijednosti ... 23
   3.4. Usklađenost vrijednosti organizacije sa zaposlenikom i organizacijska djelotvornost ... 23
4. Dosadašnja istraživanja upravljanja organizacijskim vrijednostima ... 26
   4.1. Važnost pravilnog shvaćanja vrijednosti u organizaciji ... 26
   4.2. Odnos organizacije prema starim i novim vrijednostima ... 27
   4.3. Primjeri organizacijskih vrijednosti ... 28
   4.4. Spajanje vrijednosti zaposlenika s njegovim idealnim poslom ... 31
5. Istraživanje organizacijskih vrijednosti u poduzeću Clearstream Operations Prague ... 33
   5.1. O kompaniji ... 33
   5.2. Analiza provedenog upitnika ... 34
   5.3. Analiza provedenih intervjua ... 42
6. Zaključak ... 48

Literatura ... 50

Prilog ... 53

Prilog 1 Anketa na engleskom jeziku ... 53

Prilog 2 Anketa na hrvatskom jeziku ... 58

Prilog 3 Intervju na engleskom jeziku ... 63

Prilog 4 Intervju na hrvatskom jeziku ... 64

Popis slika

Slika 1. Određivanje organizacijske kulture 3
Slika 2. Vidljivi i nevidljivi elementi organizacijske kulture 5
Slika 3. Preklapanja i jazovi između 4 oblika organizacijskih vrijednosti 18

Popis tablica

Tablica 1. Krajnje vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti 7
Tablica 2. Instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti 8
Tablica 3. Vrijednosti koje dominiraju u današnjem skupu radne snage 10
Tablica 4. Primjeri organizacijskih potreba nasuprot osobnih potreba pojedinaca 20
Tablica 5. Primjeri organizacijskih vrijednosti u organizaciji 29
Tablica 6. Odabrani primjeri organizacijskih vrijednosti u suvremenoj organizaciji 29
Tablica 7. Hollandova tipologija osobnosti 31

Popis grafova

Graf 1. Analiziranje ispitanika prema spolu 34
Graf 2. Starost zaposlenika 35
Graf 3. Broj godina provedenih u poduzeću 36
Graf 4. Obrazovanje zaposlenika 37
Graf 5. Obrazovanje zaposlenika s ažuriranim podacima 38

1. Uvod

Svaka organizacija direktno ili indirektno utječe na pojedinca, ali taj proces je i obrnut što znači da svaki pojedinac ima utjecaj na organizaciju. Pojedinac razvija sklonost i odanost prema organizaciji, ali pod uvjetima da ta ista organizacija ima vrijednosti koje se donekle podudaraju s njegovim vrijednostima. Važno je da se zaposlenik osjeća poželjno i cijenjeno u organizaciji kako bi to mogao prenositi na svoju motivaciju kroz posao koji obavlja, zatim će kao ishod toga pozitivno utjecati na ostale zaposlenike u svojoj okolini i na kraju će se sve to odraziti na njegov odnos prema klijentima i potrošačima s kojima se posluje što je i prvenstveni cilj postojanja organizacije.

Pojam organizacijskih vrijednosti teško je definirati jer se kroz raznu literaturu, provlače definicije raznih autora koji ovoj tematici daju svoj doprinos kroz razrađene hipoteze i provedena istraživanja, a stajališta i definicije razlikuju se i zbog područja s kojeg dolaze istraživači ovog područja. Najpoznatija i najčešće primjenjivana teorija vrijednosti jest teorija koju je postavio Rokeach (1973), a on tvrdi da su vrijednosti trajna vjerovanja da je određen način ponašanja ili krajnje stanje postojanja, osobno ili društveno poželjnije od suprotnog načina ponašanja ili stanja. Kroz ovaj rad organizacijske vrijednosti podijeljene su u nekoliko skupina s obzirom na razne čimbenike koji na njih utječu, ali njihova svrha u svakoj organizaciji polazi od toga da ih pojedinac treba razumjeti, poistovjetiti se s njima i obavljati svoje radne zadatke u skladu s istima. Može se reći da su vrijednosti temelj svake kulture i poslovanja unutar neke organizacije i upravo zbog toga predstavljaju okvire kako se treba ponašati te daju nepisana pravila o tome kako postići maksimalan uspjeh u organizaciji.

Sikavica i Hernaus (2011) smatraju da se organizacija može definirati kao koordinirana jedinica s najmanje dvoje ili više ljudi koji zajedno rade da bi ostvarili prethodno određene i definirane ciljeve dok Beckhard i Harris (1987) na organizaciju gledaju kao društveno-politički i ulazno izlazni sustav. Društveni sustav iz razloga što je svaka organizacija sastavljena od više podsustava. Svaki taj sustav mora biti usklađen s drugim sustavom i na kraju treba funkcionirati kao cjelina. Politički sustav ogleda se u tome što nemaju svi članovi organizacije jednako pravo glasa i odlučivanja, već se uvijek vodi hijerarhijom te se ljudi koji su na samom vrhu više cijene od onih koji su na samom dnu.

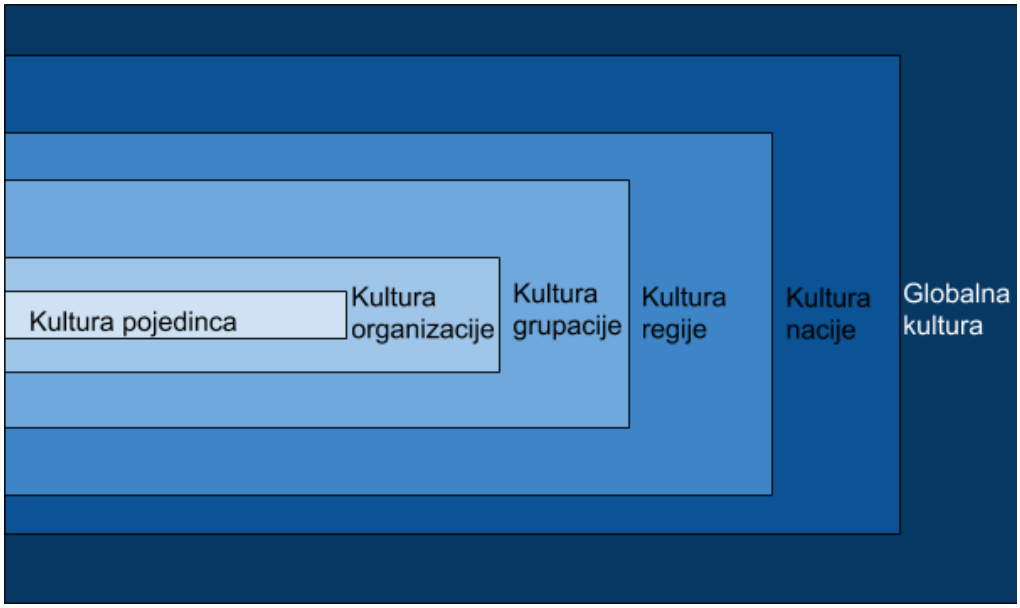
Na kraju rada provedeno je istraživanje kroz anketni upitnik koji je proveden na engleskom jeziku u češkom poduzeću Clearstream Prague. Zajedno s upitnikom, provedeno je i nekoliko intervjua s rukovoditeljima i menadžmentom, a rezultati donose zanimljive odgovore i raznolikosti između odgovora zaposlenika i članova menadžmenta koji vrijednosti, kao i upravljanje njima vide na različite načine.

2. Određenje organizacijskih vrijednosti

Za objašnjavanje organizacijskih vrijednosti potrebno je prvo objasniti organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura predstavlja složenu mrežu vrijednosti te prikupljeni skup iskustva zaposlenika koji su proveli određeno vrijeme u organizaciji i sudjelovali u izgradnji organizacijske kulture. Organizacijska kultura temelji se na općoj kulturi te unatoč tome što ne postoji jedinstvena definicija, može se reći da je organizacijska kultura skup pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti kojima će se voditi u obavljanju svoje djelatnosti (Petz, Šulak (1991), prema Žugaj i surad, 2004;6). Kao i u općoj kulturi i organizacijska kultura ima svoje elemente, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil pri čemu organizacijske vrijednosti predstavljaju sve što je za organizaciju dobro, a izražavaju se kao misija, svrha i ciljevi. (Žugaj, Cingula (1992), prema Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004;541).

Organizacijske vrijednosti često se u praksi poistovjećuju s organizacijskom kulturom mada je organizacijska kultura širi pojam koji osim sustava vrijednosti uključuje i uvjerenja, zajedničke spoznaje, norme i običaje koji zajedno djeluju i određuju organizacijsko ponašanje (McDonald i Gandz 1994;71).

Na sljedećem prikazu, slici 1. slikovito je prikazana organizacijska kultura koja je pozicionirana između kulture pojedinca s jedne strane, dok se s druge strane nalazi globalna kultura.



Slika 1. Određivanje organizacijske kulture

Izvor: Prema Drljača, 2005; 2

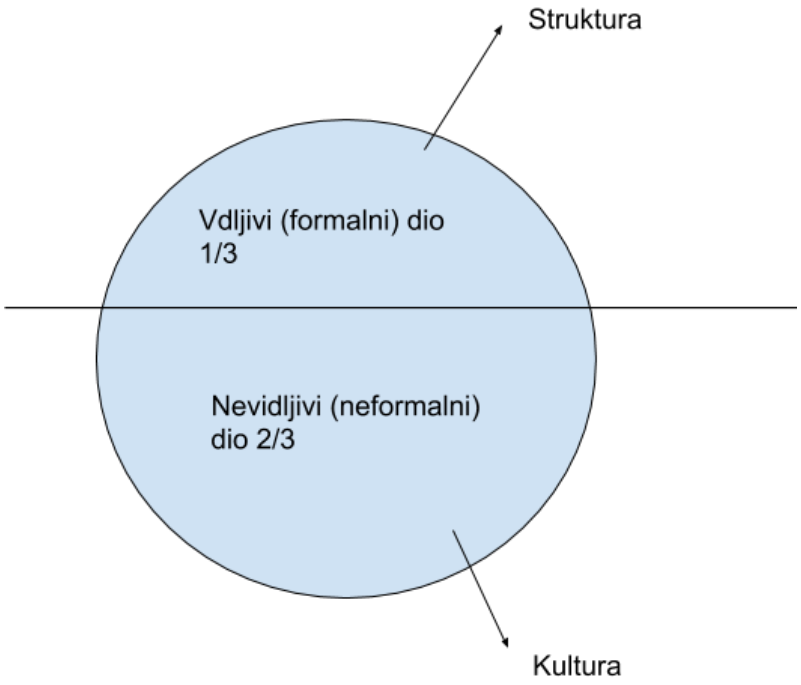
Iz priloženih objašnjenja vidimo da je kultura organizacije smještena između kultura grupacije, regije, nacije i globalne kulture s desne strane, dok se s unutar kulture organizacije nalazi kultura pojedinca. Iz navedenog se može zaključiti da je kultura duša svake organizacije, a kako se mijenjaju trendovi na tržištu sve se više organizacija okreće kreativnoj i poduzetničkoj kulturi koja je otvorena za nove informacije i utjecaje te iščekuje i traži promjene, ohrabruje metodu pokušaj – pogreška, a uz to u pojedincu potiče unutarnju snagu da razvija kreativnost, neformalnost i gradi povjerenje u odnosima (Drljača, 2005; 2-3).

2.1. Organizacijske vrijednosti kao temelj organizacijske kulture

Prema Sikavica (2011) kultura organizacije temeljena je na zajedničkim vrijednostima koje se odražavaju na ponašanje svih zaposlenih u organizaciji, od menadžmenta do zaposlenika na svakoj razini stoga se može iščitati da su vrijednosti temeljni element organizacijske kulture.

Organizacijsku kulturu možemo podijeliti s obzirom na intenzitet (jačinu) te s obzirom na sadržaj i orijentaciju same kulture u organizaciji. Intenzitet i snaga kulture gledaju se kroz postojanje i čvrstoću pokazatelja vrijednosti, normi, simbola, stavova, komunikaciji te njihovoj sposobnosti reguliranja individualnog i grupnog ponašanja bez posebnih pisanih pravila i postupaka. Što organizacija ima veću potrebu za organizacijskim propisima, standardima i formalizacijom to znači da joj je kultura slabija, u njoj organizacijske vrijednosti nisu konzistentne i jasne te imaju mali utjecaj na ponašanje svojih članova. S druge strane jake kulture su one u kojima postoji jasan niz vrijednosti i normi te ostalih dijelova organizacijske kulture kojih se pridržava većina članova organizacije (Bahtijarević, 1991; 206-212).

Podjela organizacijske kulture može biti i na vidljivu razinu organizacijske kulture gdje se predstavljaju elementi koji su lakši za raspoznavanje, a pod njih se ubrajaju rituali i ceremonije, strukture, priče i legende te jezik, dok pod nevidljivu razinu vrijednosti ubrajamo uvjerenja, vrijednosti i pretpostavke (Bahtijarević, 1991; 201). Ova podjela može se vidjeti na slici 2. gdje su prikazani vidljivi i nevidljivi elementi organizacijske kulture pri čemu jednu trećinu kulture u organizaciji čine vidljivi dijelovi, dok dvije trećine organizacijske kulture spada pod nevidljive dijelove organizacijske kulture.



Slika 2. Vidljivi i nevidljivi elementi organizacijske kulture

Izvor: Prema Bahtijarević, 1991; 201

2.2. Definiranje organizacijskih vrijednosti

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za samu organizaciju, stoga se one mogu definirati kao svrha ili strategijski ciljevi poduzeća. Tu se izdvaja međusobno povjerenje i poštovanje članova organizacije, zatim zadovoljstvo suradnika te raznih poslovnih partnera, potom financijska održivost i stabilnost samog poslovanja. Vrijednosti predstavljaju visoko istaknuta načela vezana uz operacionalizaciju određene strategije, to primjerice može biti pridavanje veće pozornosti na zadovoljstvo kupaca ili poticanje inovativnosti zaposlenika, stoga se može zaključiti da vrijednosti organizacije vežemo za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije (Žugaj i surad. 2004;10-11).

Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja da je određen način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjno, odnosno da se suprotan način ponašanja ili krajnje stanje smatra naopakim. Vrijednosti organizacije sadrže u sebi moralnu notu kojom se ideje pojedinaca smatraju ispravnim, dobrim i poželjnim (Robbins 1993;24).

Spominjući organizacijske vrijednosti, misli se na ishode i rezultate koje razvoj određene organizacije treba donijeti. Ti rezultati povezani su sa strukturom, procesima te ljudima unutar organizacije. Pri tome vrijednosti organizacije mogu biti vrijednosti rezultata kao što je postizanje efektivnosti i produktivnosti organizacije, ali i vrijednosti procesa koje obilježava ovlašćivanje zaposlenika u organizaciji te razvijanje otvorenih komunikacija, promicanje organizacijske kulture i suradnje i dr. Organizacijske vrijednosti relativno su stabilne, trajne i predstavljaju osnovne koncepcije poželjnog stanja. Njima organizacija izražava što se želi postići poslovanjem, zato ih se i promatra kao svojevrsnom operacionalizacijom strategije. Gruba podjela bila bi na eksplicitne i implicitne vrijednosti, a zavisno od organizacije do organizacije može se naglašavati vrijedan i odgovoran rad, obavljanje dužnosti, primjena pravila, timski rad, pouzdanost, kvaliteta usluge potrošačima, inovativnost, uvođenje promjena i razni drugi elementi. Pravilno uvriježene vrijednosti u organizaciji bit će istaknute u korporacijskoj filozofiji, sloganima te simbolima. Nekoliko osnovnih vrijednosti (primjerice kvaliteta, usluge ili pouzdanost) postat će okvir i osnovni vodič ponašanja u organizaciji. Može se reći da te vrijednosti postaju najtvrđi elementi uspješnih organizacija, one uvjetuju izreku "soft is hard" što znači da je kultura najmekši i najtvrđi materijal iz kojeg su satkane najuspješnije organizacije svijeta te je pridržavanje vrijednosti na individualnoj razini pretpostavka opstanka organizacije na tržištu (Bahtijarević, 1991; 205-206).

Sikavica (2011) posebno naglašava da svaka organizacija ima svoj set vrijednosti te će se prema njima ostvariti vizija organizacije. Stoga se vrijednosti mogu definirati kao stavovi, mišljenja i vjerovanja koja određuju smjer u kojem će se posao obavljati, zatim međusobni odnos zaposlenih te odnos zaposlenika prema klijentima i potrošačima organizacije.

U nastavku se nalaze tablice 1. i 2. u kojima su navedene vrijednosti prema Rokeachevoj anketi vrijednosti. Prvu skupinu čine krajnje vrijednosti koje se odnose na „poželjna krajnja stanja postojanja", odnosno one koje bi svaka osoba željela postići kroz svoj život, dok drugu skupinu čine instrumentalne vrijednosti koje se odnose na načine i sredstva poželjne za ostvarivanje krajnjih vrijednosti u organizaciji (Malbašić 2011;426). Prema Rokeachevoj anketi vrijednosti napravljeno je i istraživanje u posljednjem dijelu rada gdje je provedena anketa među ispitanicima poduzeća Clearstream Prague.

Tablica 1. Krajnje vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti

Naziv vrijednosti	**Objašnjenje vrijednosti**
Udoban život	Prosperitetan život
Uzbudljiv život	Poticajan i aktivan život
Osjećaj postignuća	Trajan doprinos
Mir u svijetu	Sloboda od rata i sukoba
Svijet ljepote	Ljepota prirode i umjetnosti
Jednakost	Bratstvo, jednake mogućnosti za sve
Obiteljska sigurnost	Briga za voljene
Sloboda	Nezavisnost i sloboda izbora
Sreća	Zadovoljstvo
Unutarnji sklad	Bez unutarnjih sukoba
Zrela ljubav	Seksualna i duhova intimnost
Nacionalna sigurnost	Zaštita od napada
Ugoda	Ugodan i ležeran život
Spasenje	Biti spašen i vječni život
Samouvažavanje	Samopoštovanje
Društveno priznanje	Poštovanje i divljenje drugih
Pravo prijateljstvo	Blisko druženje
Mudrost	Zrelo razumijevanje života

Izvor: Rokeach, 1973 prema Robbins i Judge 2009; 122

Krajnje vrijednosti su vrijednosti kojima pojedinac teži, temeljem njih su stvoreni stavovi i preferencije pojedine osobe i pokazuju što pojedinac želi postići.

Tablica 2. Instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti

Naziv vrijednosti	**Objašnjenje vrijednosti**
Ambicioznost	Marljivost i nadobudnost
Širokogrudnost	Otvorenost uma
Sposobnost	Kompetentnost i učinkovitost
Vedrina	Bezbrižnost i veselje
Čistoća	Urednost i sređenost
Hrabrost	Zauzimanje za vlastita uvjerenja
Opraštanje	Spremnost oprostiti drugima
Pomaganje	Rad za dobrobit drugih
Poštenje	Iskrenost i istinitost
Maštovitost	Odvažnost i kreativnost
Neovisnost	Samopouzdanje i samodostatnost
Intelekt	Inteligencija i misaonost
Logičnost	Konzistentnost i racionalnost
Ljubav	Osjećajnost i nježnost
Poslušnost	Odanost dužnosti i poštivanje drugih
Pristojnost	Učtivost i uglađenost
Odgovornost	Pouzdanost i sigurnost
Samokontrola	Suzdržanost i samodisciplina

Izvor: Rokeach, 1973 prema Robbins i Judge (2009; 122)

Instrumentalne vrijednosti predstavljaju sredstva i načine kojim će se postići vrijednosti u tablici 1. odnosno krajnje vrijednosti u organizaciji kojima teži pojedini zaposlenik organizacije i različite su za svaku osobu zavisno o njezinim karakteristikama.

Krajnje i instrumentalne vrijednosti dodatno su podijelili Jaffe i Scott (2009, prema Malbašić 2011;425), pri čemu krajnje vrijednosti imaju dvije podskupine, vrijednosti koje upravljaju ljudskim odnosima i odnose se na to kako se ponašamo prema drugim ljudima, to su primjerice prijateljstvo, obiteljska sigurnost, mir u svijetu i slično te vrijednosti koje određuju

stil života koje su usmjerene prema osobnim preferencijama životnog stila i aktivnosti, primjerice zrela ljubav, postignuće, samouvažavanje i druge vrijednosti. S druge strane, instrumentalne vrijednosti su razvrstane u četiri podskupine koje se zasnivaju na određenim smjernicama: prva podskupina zasniva se na stručnosti, odnosno na osobnim težnjama prema dostignućima vidljivim drugima kao što su sposobnost ili intelekt; druga skupina temelji se na osobnom razvitku, to jest na osobnim izazovima za napretkom; treća skupina odnosi se na odnose s drugim zaposlenicima, stvaranje dobrih odnosa, pomaganje i osjećaj pripadnosti; posljednja podskupina odnosi se na kontinuitet, to jest poštovanje tradicije, kontrola i predvidljivost (Malbašić 2011;426).

2.3. Sustav organizacijskih vrijednosti

Pod sustave organizacijskih vrijednosti ubraja se određivanje prioriteta pojedinačnim vrijednostima u odnosu na njihovu relativnu važnost, odnosno to je skup vrijednosti koji tvori sustav vrijednosti za pojedinca ili organizaciju. Primjerice neke osobe pridodaju veću relativnu važnost vrijednostima poput poštovanja, iskrenosti, zadovoljstva, ista situacija događa se i u organizaciji. Svaka organizacija pojedinim vrijednostima pridaje više važnosti jer pojedine stavove i ponašanje smatra više važnim od drugih što čini njezin sustav vrijednosti. Vrijednosti se ističe time što su one ključne za proučavanje sustava organizacijskog ponašanja u pojedinoj organizaciji, vrijednosti tvore temelje za razumijevanje stavova, percepcija, osobnosti i motivacije pojedinca. Svaki pojedinac prilikom dolaska u organizaciju, već ima unaprijed u sebi stvoren pojam što je dobro, a što nije te što treba raditi, a što treba izbjegavati, što predstavlja njihovu interpretaciju ispravnog odnosno pogrešnog ponašanja. Razlike u sustavima vrijednosti česti su uzrok i izvor za stvaranje mogućnosti sukoba u organizaciji, no ukoliko je sukob dobro izmanipuliran i vođen od strane menadžera ne moramo ga nužno vezati za negativan ishod, već iz njega mogu izaći rješenja koja će se iskoristiti u daljnjem radu. Prema istraživanjima, pojedinci koji su autoritativni i dogmatični ne cijene suradnike te dovode do mogućih sukoba, a propust organizacije jest u tome što najviše zanemaruje upravo različitost sustava vrijednosti pojedinaca. Razlike u vrijednostima daju najbolje objašnjenje za različite teme od predrasuda i neslaganja oko toga tko što zaslužuje ili ne zaslužuje u organizaciji. Svaki pojedinac ima svoje vrijednosti koje su relativno postojane i trajne. Pod time se podrazumijeva da vrijednosti kojih se osoba pridržava danas, u korelaciji su s vrijednostima kojih se pridržavala u prošlosti i najčešće će ih se držati u budućnosti. Kako bi se pojedinac mogao

kategorizirati prema vrijednostima koje poštuje, postoji hijerarhija od sedam razina koja opisuje osobne vrijednosti i stil života (Robbins 1993;25-27).

Povezujući sustav vrijednosti s analizom iz prakse, Robbinson (1993), u sljedećoj tablici 3. donosi vrijednosti složene prema tome kako dominiraju u tadašnjem skupu radne snage, vodeći se pri tome da je važno razdoblje stupanja u radni odnos za određivanje ponašanja zaposlenika u organizaciji.

Tablica 3. Vrijednosti koje dominiraju u današnjem skupu radne snage

Faza	**Razdoblje zapošljavanja**	**Približna starost osobe**	**Dominantne radne vrijednosti**
Protestantska radna etika	1940.-1950.	50-70	Marljiv, konzervativan, odan
Egzistencijalna	1960.-sredina 1970.	40-50	Kakvoća života, nekonformizam, težnja samostalnosti, odanost samom sebi
Pragmatizam	sredina 1970. - sredina 1980.	30-40	Uspjeh, postignuće, ambicije, marljivost, odanost karijeri
Simetrija	sredina 1980. - 1990.	<30	Fleksibilnost, zadovoljstvo u poslu, slobodno vrijeme, odanost ljudskim odnosima

Izvor: Robbinson 1993; 26

U kategoriju protestantska radna etika uključuju se djelatnici koji su odrasli za vrijeme drugog svjetskog rata. Jednom kada su stupili u radni odnos, smatra se da su vrlo lojalni svojim poslodavcima. Kategoriju egzistencijalne skupine djelatnika obilježava kakvoća života što znači da te djelatnike više zanima kakvoća života od materijalnih stvari kao što su nekretnine ili druge materijalne stvari. Najviše su odani sami sebi, što ih udaljava od odanosti poslodavcima za koje rade. Razdoblje pragmatizam obilježava zapošljavanje radnika koji vjeruju da cilj može opravdati sredstva. Organizacije u kojima rade vide kao sredstvo koje će progurati njihovu karijeru te će se koristiti različitim manipulativnim sredstvima da postignu što su si zacrtali. Posljednja kategorija jest grupa ljudi koju ubrajamo u simetriju, a njih karakterizira fleksibilnost, životne opcije te postizanje zadovoljstva na poslu. Posebno im je važna obitelj i odnos s drugim ljudima, dok novac za njih ima značenje, ali su ga spremni riskirati za dobivanje više slobodnog vremena i veće mogućnosti izbora.

2.4. Važnost vrijednosti u organizaciji

Organizacijske vrijednosti su u današnje doba važnije nego što su bile ranije jer se trendovi na tržištu mijenjaju brže nego prije pa se sukladno tome i mijenja društveni kontekst unutar kojeg organizacija posluje. Može se reći da je sve manje važan proizvod ili usluga koja se nudi, već je od značajnosti informacija o tome tko i s kakvim vrijednostima stoji iza te ponude (Barrett, 2000;1).

Poznavajući sustav vrijednosti u pojedinoj organizaciji, pomaže se pojedincu da raspozna kako se treba ponašati unutar iste jer vrijednosti snažno djeluju na osobne stavove. Menadžeri trebaju u svojim timovima (nezavisno na kojoj su hijerarhijskoj poziciji) razaznati karakteristike i potencijale zaposlenika te odrediti na koji način ih uskladiti s vrijednostima organizacije. Učinak i zadovoljstvo zaposlene osobe bit će veće ukoliko su njegove vrijednosti u skladu s organizacijskim. Razlike u strukturi sustava vrijednosti između pojedinaca te između pojedinca i organizacije najčešće su uzroci sukoba koji ukoliko su dobro savladani od strane menadžera mogu imati pozitivne ishode (Robbins 1993;41).

Vrijednosti predstavljaju temelj ponašanja u organizaciji jer se temelje na stavovima i motivaciji ljudi te njihovoj percepciji o nekom problemu ili situaciji. Svaka osoba doći će u organizaciju s već stvorenim stavovima o tome što treba ili ne treba, zavisno o njezinom odgoju, sredini u kojoj je odrasla i drugim čimbenicima. Takve misli i stavovi, zamagljuju

objektivnost i racionalnost osobe i utječu na ponašanje, stoga vrijednosti trebaju biti jasno postavljene i njihova interpretacija mora biti jednostavna svakom zaposleniku. U suprotnom će doći do nezadovoljstva poslom i do odluke koja će smanjiti ulaganje truda na radnom mjestu (Robbins 1993;121).

Organizacijske vrijednosti pronalaze svoju svrhu u povezivanju ljudi kroz građenje povjerenja i iskrenosti, olakšavaju preuzimanje inicijative i timskog rada, potiču kreativnost i osobno poboljšanje, a sve s ciljem postizanja zajedničkih organizacijskih ciljeva. Uz to ambicije pojedinaca odražavaju se na organizaciju i čine je živim sustavom koji može bolje konkurirati na tržištu (Hassan, 2007;437). Prema Kotteru i Heskettu (prema Sullivanu i suras.,2002) poduzeća koja vode brigu o svojim vrijednostima, nadmašuju druga poduzeća rastom prihoda do četiri puta brže, zatim otvaranjem novih radnih mjesta sedam puta više i rastom cijena dionica do 12 puta brže.

2.5. Klasifikacija organizacijskih vrijednosti

Organizacijske vrijednosti mogu se podijeliti prema različitim kriterijima, stoga postoje raznolike klasifikacije vrijednosti, zavisno o tome kojim kriterijima se vodio pojedini autor. Prema Drljača (2005;5) organizacijske vrijednosti se dijele na osnovne, željene, slučajne te vrijednosti dopuštenog ponašanja. Osnovne vrijednosti su vrijednosti koje su duboko usađene u poslovanje organizacije i određuju smjer njezinog rada; željene vrijednosti postavljaju se sukladno ciljevima organizacije i njima se teži tijekom poslovanja; vrijednosti dopuštenog ponašanja odnose se na minimalno ponašanje i standard kojeg zaposlenici u određenoj organizaciji trebaju poštovati; posljednja skupina su slučajne vrijednosti koje se razvijaju spontano bez direktnog utjecaja menadžmenta, ali su zastupljene među zaposlenicima i oni ih poštuju.

Podjela prema Wenstøpa i Myrmela (2006, prema Malbašić, 2011;438) organizacijske vrijednosti dijele se na stvorene, zaštićene i osnovne vrijednosti. Stvorene vrijednost stvaraju se zbog raznolikosti interesno utjecajnih skupina koje postoje u organizaciji. One su razlog postojanja organizacije, a o tome koje će vrijednosti dominirati u organizaciji ovisi jačina utjecaja pojedine interesne skupine; zaštićene vrijednosti su vrijednosti koje se podrazumijevaju i u kojem god smjeru da se organizacija razvija one se ne smiju obeštetiti jer iza njih stoje standardi za njihovo poštivanje; posljednja skupina su osnovne vrijednosti koje

propisuju osnovno ponašanje zaposlenika i time ujedno pokazuje kakva je organizacija „iznutra“ svakome tko se s njom susreće.

Prema Penezić i surad. (2013) u pojedinim organizacijama od iznimne su važnosti radne vrijednosti koje se definiraju kao relativno trajni ciljevi kojima zaposlenici teže na svojem radnom mjestu. Radne vrijednosti se mogu podijeliti na intrinzične i ekstrinzične radne vrijednosti. U prvu skupinu ubrajaju se vrijednosti koje su povezane uz sadržaj rada i samu radnu aktivnost, primjerice zanimljivost posla, realizacija sposobnosti i slično, dok se druga skupina vrijednosti odnosi na radni kontekst kao što je primjerice plaća, radni uvjeti, prestiž i slično. Ključna razlika između ovih vrijednosti jest ta što su intrinzične radne vrijednosti usmjerene prema nematerijalnom aspketu kao što su zanimljivost posla i realizacija sposobnosti dok su ekstrinzične radne vrijednosti usmjerene materijalnom aspektu kao što su plaća, radni uvjeti i prestiž.

Prema Titov i Umarova (2016) vrijednosti se mogu kategorizirati u tri glavne skupine, od kojih se svaka od njih međusobno preklapa. Organizacijske vrijednosti tu se mogu podijeliti na opisane, propagirane i dijeljene vrijednosti. Opisane vrijednosti su one za koje organizacija želi da su njezine vrijednosti pa se tako nalaze napisane u izvještajima ili na početnoj web stranici organizacije. Ključna stvar s ovim vrijednostima jest da one nisu prenesene na zaposlenike kroz aktivnosti upravljanja zaposlenicima. Propagirane vrijednosti su vrijednosti koje menadžeri prenose na zaposlenike kroz svakodnevne aktivnosti i prezentacije, naglašavajući im da su te vrijednosti važne. Dijeljene vrijednosti su vrijednosti koje su stvarno prihvaćene u organizaciji i koje slijede njezini zaposlenici na svim hijerarhijskim razinama u donošenju odluka te u svakodnevnim aktivnostima.

Osim raspoređivanja vrijednosti u sustave vrijednosti, moguće ih je klasificirati po različitim kriterijima koji su grupirani prema srodnosti, primjerice, prema ciljevima i načinu njihova ostvarivanja, prema važnosti vrijednosti za organizaciju, sklonosti organizacijskim promjenama, zatim prema prihvaćenosti i zastupljenosti u organizaciji, razdoblju pojavljivanja i stupnju formalizacije organizacijskih vrijednosti (Malbašić, 2011; 422).

Prva navedena klasifikacija organizacijskih vrijednosti jest klasifikacija prema ciljevima i načinima njihova postizanja, a ona se temelji na promišljanju Miltona Rokeacha, autora Rokeacheve ankete vrijednosti (RVS – Rokeach Value Survey) prema kojem postoje dva skupa

vrijednosti koji su sastavljeni od 18 vrijednosti. Organizacijske vrijednosti ovdje se dijele na krajnje i instrumentalne vrijednosti, a ova klasifikacija nalazi se razrađena u poglavlju 2.1. Definiranje organizacijskih vrijednosti.

Kao što svaka osoba cijeni vrijednosti različito od neke druge osobe, tako i organizacijske vrijednosti imaju različitu važnost za pojedine organizacije. Svaka osoba u svojem životu razlikuje svoja životna načela za koja se može reći da su joj bitna i da je toj osobi od iznimne važnost da postigne upravo te vrijednosti, dok je sve ostalo donekle važno, ali ne i presudno. Ista situacija događa se i u organizacijama jer ukoliko organizacija želi djelovati prema postavljenim ciljevima treba ih uskladiti sa svojim vrijednostima, a pri tom se podrazumijeva da joj ne mogu sve vrijednosti biti od istog značaja, stoga se organizacijske vrijednosti prema važnosti za organizaciju dijele na osnovne i operativne vrijednosti. Osnovne vrijednosti određuju identitet organizacije i najvažnije su za poslovanje i uspješnost organizacije, s druge strane, operativne vrijednosti predstavljaju ono o čemu treba voditi računa kroz poslovanje, ali i način kako se zaposlenici odnose međusobno. (Barrett (2006) prema Malbašić 2011).

Polazeći od pretpostavke da se sve ljudske aktivnosti vode potrebama za sigurnošću i osobnim razvojem, organizacijske vrijednosti mogu se podijeliti s obzirom na sklonost prema organizacijskim promjenama u tri skupine: obrambene i stabilizirajuće vrijednosti te vrijednosti usmjerene prema rastu (Hultman i Gellerman 2002; 45). Obrambene vrijednosti su orijentirane na prošlost, zaštitu od primijećene prijetnje, ulaže mnogo energije u sprječavanje loših događaja i posljedica, druga skupina su stabilizirajuće vrijednosti koje su usmjerene na sadašnjost, potrebne su radi uspostave ravnoteže i osnova su poslovanja, a njima se najlakše prilagođava većina ljudi. Vrijednosti usmjerene rastu, su posljednja skupina, a usmjerene su na budućnost i razvoj organizacije, omogućuju razvoj i potencijal pojedinaca čime oni u najvećoj mjeri doprinose organizaciji (Malbašić, 2011;431).

Organizacijske vrijednosti podijeljene s obzirom na stupanj njihove prihvaćenosti dijelimo na: prihvaćene, stvarne i željene vrijednosti, a koliko neke vrijednosti postoje u organizaciji vidi se prema tome koliko ih zaposlenici organizacije prihvaćaju. Prihvaćenim vrijednostima se organizacije vode u svojem poslovanju i navode ih u dokumentima, stvarne vrijednosti su one kojima se organizacija stvarno vodi u poslovanju i koje stvarno utječu na poslovanje i organizacijsko ponašanje, a ne moraju nužno biti navedene u dokumentima te

željene vrijednosti koje predstavljaju ono prema čemu se organizacija kreće u budućnosti, mogu se iščitati iz vizije iz koje se vide vrijednosti kojima se organizacija želi voditi i gdje se vidi u budućnosti. (Malbašić, 2011;432).

Na oblikovanje svake organizacijske kulture, pa tako i na razvoj njezinih vrijednosti utječe i njezina veličina, a kada govorimo o veličini organizacije može se gledati njezin ostvareni prihod i promet, broj zaposlenika ili neki drugi čimbenik, ali se najčešće njezina veličina određuje prema tome koliko ima zaposlenika, pa se tako razlikuju male, srednje i velike organizacije. U manjim organizacijama postoji veća kohezivnost između zaposlenika, a tako i jasniji niz vrijednosti i normi koje ih dijele i kojih se treba pridržavati većina članova organizacije. S obzirom da postoje organizacije različitih veličina, pretpostavka jest da su u malim poduzećima organizacijske vrijednosti jasne i da ih se zaposlenici pridržavaju, međutim velika i međunarodna poduzeća imaju dominantnu kulturu i veći broj podkultura u kojima se zatim proučavaju organizacijske vrijednosti tih poduzeća. U dominantnoj kulturi poduzeća prevladavaju temeljne (primarne ili prevladavajuće) vrijednosti koje su karakteristične za cjelokupnu organizaciju i utječu na ponašanje većine članova organizacije. S druge strane, potkulture, definirane prema odjelima, geografskim karakteristikama i slično, uključuju temeljne vrijednosti dominantne kulture, ali i dodatne vrijednosti svojstvene potkulturi organizacije koje dopunjuju temeljne vrijednosti te tako odražavaju situaciju u posebnoj, odvojenoj organizacijskoj jedinici (Robbins, Judge 2009;575).

Užurbanost današnjeg doba gdje organizacije posluju u uvjetima kada su izražene učestale promjene bilo političke, bilo tehnološke ili neka druga vrsta promjena, organizacijske vrijednosti su relativno stabilne i ne mijenjaju se svakih nekoliko tjedana ili mjeseci, pa čak i godina. Uzimajući u obzir stabilnost vrijednosti kao jednu od njihovih glavnih karakteristika može se zaključiti da se organizacijske vrijednosti ne stvaraju preko noći, ali niti se ne mijenjaju preko noći. S druge strane za neku gospodarsku organizaciju razdoblje od 15 godina je dugi period, no za povijest ljudskog roda to je gotovo beznačajno. Sukladno tome organizacijskim vrijednostima može se pristupiti i na način da se gleda njihova promjena kroz povijest, iz čega dolazi i njihova podjela na stare i nove vrijednosti. Stare vrijednosti predstavljaju obilježja organizacija u prošlosti, danas više nisu toliko zastupljene, negdje su i potpuno iščezle jer su ih s razvojem zamijenile nove vrijednosti. Nove vrijednosti aktualne su u današnjim organizacijama te se na temelju njih oblikuje poslovanje modernih organizacija (Malbašić, 2011;435).

Promatrajući organizacijske vrijednosti može se vidjeti da one mogu biti više i manje formalizirane, pa se tako mogu i podijeliti na implicitne i eksplicitne organizacijske vrijednosti. Implicitne vrijednosti, smatra Musek (2007) su one vrijednosti koje u organizaciji stvarno postoje, no ne moraju nužno biti navedene u dokumentima organizacije, bez obzira na to, one su jasno definirane i kao takve utječu na ponašanje i kulturu u organizaciji. S druge strane, eksplicitne vrijednosti su one vrijednosti koje su zapisane u dokumentima i većina organizacija ih objavljuje u obliku formaliziranih izjava (Johnson, 2009, prema Malbašić, 2011;436).

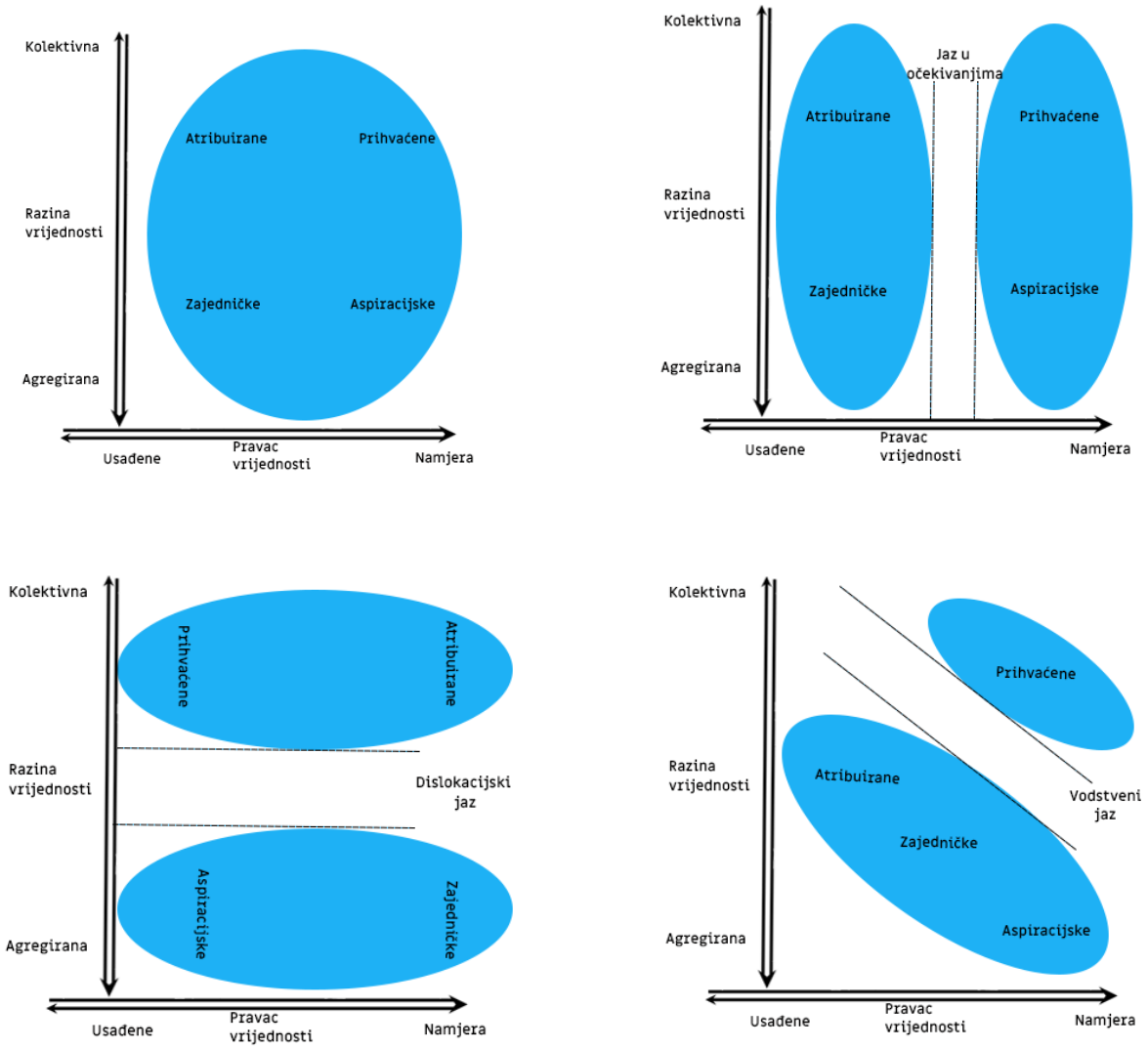
3. Upravljanje i preklapanje organizacijskih vrijednosti

U ovome radu do sada se spomenulo nekoliko podjela organizacijskih vrijednosti i postavlja se pitanje dali se ove podjele preklapaju. Odgovor na ovo pitanje jest potvrdan jer je nemogući scenarij da se organizacijske vrijednosti ne preklapaju, a ujedno se između upravljanja istima pojavljuju jazovi. U organizaciji se pojavljuje nužnost za usklađivanje osobnih vrijednosti pojedinaca s vrijednostima organizacije jer ukoliko se to ne ispoštuje organizacije u brzom okruženju i konkurentnom tržištu, neće postizati svoj maksimum i kao takve neće moći opstati na tržištu.

3.1. Preklapanje organizacijskih vrijednosti

Iako sam prethodno spomenula podjelu vrijednosti prema određenim kriterijima, to nisu jedine podjele organizacijskih vrijednosti, a kako se svaka podjela radi prema određenim kriterijima, često se u praksi događa preklapanje organizacijskih vrijednosti. U nastavku se nalazi podjela vrijednosti na atribuirane, prihvaćene, zajedničke i aspiracijske vrijednosti te su prikazana preklapanja i jazovi koji se pojavljuju između ovih vrijednosti. Zavisno o autoru koji je proučavao ovo područje postoji negativan i pozitivan stav prema tome je li preklapanje organizacijskih vrijednosti poželjno te kako ono utječe na organizaciju.

Prema Jenkins i Bourne (2013) vrijednosti u organizaciji mogu se podijeliti na atribuirane, prihvaćene, zajedničke i aspiracijske vrijednosti. Atribuirane vrijednosti su postavljene na kolektivnoj razini i prihvaćene su od strane članova, prihvaćene vrijednosti su vrijednosti koje su inicirane od strane članova visokog menadžmenta organizacije, zajedničke vrijednosti odraz su osobnih vrijednosti članova, dok su aspiracijske vrijednosti zamisli članova o potrebnim vrijednostima. Zbog preklapanja organizacijskih vrijednosti koje je nemoguće izbjeći pojavljuju se i jazovi između organizacijskih vrijednosti. U nastavku je dan slikovit prikaz četiri oblika jazova koji se pojavljuju prilikom preklapanja vrijednosti.



Slika 3. Preklapanja i jazovi između 4 oblika organizacijskih vrijednosti

Izvor: Prema Jenkins i Bourne, 2013; 505

Preklapajuće organizacijske vrijednosti događaju se kada članovi istovremeno dijele zajedničke, atribuirane, nominalno prihvaćene i aspiracijske vrijednosti. U ovim slučajevima događa se da postoji visoki stupanj preklapanja između navedenih vrijednosti koje se i mogu smatrati poželjnim jer će na taj način članovi organizacije imati jasan osjećaj svoje svrhe i doprinosa uz visoku razinu lojalnosti i zadovoljstva. Jaz u očekivanjima pojavljuje se kada postoje tenzije između atribuiranih i zajedničkih vrijednosti s jedne strane dok s druge strane stoje prihvaćene i aspiracijske vrijednosti. Ovaj jaz pojavljuje se u organizaciji kada se organizacija suočava s radikalnim promjenama s ciljem mijenjanja starih vrijednosti.

Dislokacijski jaz pojavljuje se kada postoje zategnuti odnosi između atribuiranih i nominalno prihvaćenih vrijednosti nasuprot zajedničkih i aspiracijskih vrijednosti. U takvim situacijama događa se da vrhovni menadžment potiče određene nominalno prihvaćene vrijednosti, ali isto tako ima kontrolu nad organizacijskom strukturom. Dislokacijski jaz najčešće se pojavljuje u organizaciji kada ona širi svoje poslovanje i raste pa se događa jaz između tvrtke podružnice i korporativnog centra organizacije. Vodstveni jaz nastaje u organizaciji kada nominalne vrijednosti nisu usklađene s nijednom drugom vrstom vrijednosti. Ovaj problem događa se u organizaciji kada se promoviraju nominalne vrijednosti od strane rukovodstva, a one zapravo nisu podržane od strane ostalih zaposlenika (Jenkins M. i Bourne H. 2013 prema Agušaj 2016;40-42).

S druge strane postoje i autori koji se ne slažu s ovim stavom, pa tako u Collins i Porras (1994) kažu da su preklapanja organizacijskih vrijednosti nepoželjna i štetna iz razloga što nema jamstva da će takvim preklapanjem poslovanje organizacije doživjeti uspjeh. Prema njima u takvim organizacijama ne postoji kritičko propitivanje odluka i aktivnosti već će se pojaviti homogenost u vrijednostima organizacije što smanjuje njezinu raznolikost. U svakom slučaju jaz koji se pojavljuje kada se organizacija nalazi u situaciji da prolazi kroz radikalne promjene treba biti vođen od strane vrhovnog menadžmenta. Nadalje, reakcije na nove vrijednosti mogu biti različite pa se tu može vidjeti entuzijazam i potpora, ali i ravnodušnost, cinizam i izravno opiranje Turnbull (2001).

3.2. Upravljanje organizacijskim vrijednostima

Proces koji slijedi nakon što je organizacija definirala svoje vrijednosti i predstavila ih zaposlenicima jest upravljanje organizacijskim vrijednostima. Upravljanje organizacijskim vrijednostima jest izuzetno važan zadatak jer se ovim korakom stvara ključna prepoznatljivost organizacije na tržištu. Može se reći da je upravljanje organizacijskim vrijednostima proces u kojem se dosad predstavljene organizacijske vrijednosti usađuju u sve dijelove poslovanja u organizaciji, a kod samog zaposlenika donose njegovo razumijevanje i prihvaćanje. Procesom upravljanja organizacijskim vrijednostima stvorit će se sigurnija i čvršća veza između pojedinaca i poduzeća. Organizacija će benefite dobrog upravljanja organizacijskim vrijednostima osjetiti kroz prepoznatljivost poduzeća na tržištu i lojalnost zaposlenika. Tijekom provođenja ovog procesa nastoje se uskladiti vrijednosti organizacije s vrijednostima

zaposlenika, stoga ovome procesu prethodi ispitivanje i istraživanje osobnih vrijednosti pojedinca koje on njeguje i poštuje na dnevnoj razini. Istraživanjem osobnih vrijednosti zaposlenika može se dobiti i uvid u to kako zaposlenici doživljavaju svoju okolinu te kakav stav imaju prema radnom mjestu i poslovanju organizacije (Belužić 2016;12).

Upravljanje organizacijskim vrijednostima kreće od trenutka osnivanja organizacije, u početku je sustav organizacijskih vrijednosti kopija osobnog sustava vrijednosti samih osnivača. S razvojem organizacije, dolaze novi zaposlenici i utjecaj osnivača organizacije na razvoj vrijednosti slabi, stoga se organizacijske vrijednosti trebaju kontrolirati i razvijati. Upravljanje organizacijskim vrijednostima istraživali su različiti autori, a prema Malbašić (2009) postoje četiri karakteristične faze upravljanja vrijednostima. To su planiranje i prepoznavanje, razvoj, komuniciranje i održavanje organizacijskih vrijednosti. Ove faze upravljanja vrijednostima detaljno su razrađene u poglavlju 3.3. Faze upravljanja vrijednostima organizacije.

Autori Hultman i Gellerman (2002; 5) zaključili su da organizacije same po sebi nemaju vrijednosti već da se vrijednosti organizacije oblikuju prema osobnim vrijednostima pojedinaca. Ovi autori također su istaknuli da se upravo zbog toga ne smije zanemariti uloga osobnih vrijednosti zaposlenika koje direktno utječu na sustav upravljanja organizacijskim vrijednostima same organizacije i njezino poslovanje. Može se zaključiti da vrijednosti organizacije polaze od vrijednosti pojedinaca, ukoliko se kao ishodište za oblikovanje organizacijske kulture uzimaju u obzir osobne vrijednosti pojedinca.

U tablici 4. dani su primjeri organizacijskih potreba i vrijednosti nasuprot potrebama zaposlenika s kojima se rukovodstvo treba uspješno nositi u svakoj organizaciji.

Tablica 4. Primjeri organizacijskih potreba nasuprot osobnih potreba pojedinaca

Organizacijske potrebe	**Osobne potrebe**
Lojalnost organizaciji	Dobra plaća
Ulaganje truda	Sigurnost radnog mjesta
Kooperativnost zaposlenika	Dobar odnos s drugim zaposlenicima
Kreativnost	Dobro vođenje

Praćenje uputa	Prilike za karijeru
Kvaliteta rada	Izazovan posao
Predanost organizacijskim ciljevima	Osjećaj postignuća
Kolegijalnost sa suradnicima	Dobri radni uvjeti
Poštivanje autoriteta	Pripadnost timu i organizaciji
Zadovoljstvo zaposlenika	Prilike za preuzimanje odgovornosti

Izvor: Silverthorne C. 2004; 595

Vrijednosti su te koje usmjeravaju organizaciju, predstavljaju oslonac i svrhu poslovanja. Odnosno ako zaposlenici znaju što njihova organizacija predstavlja, koje standarde treba zadovoljiti bit će ih lakše usmjeriti na način da donose odluke kako bi se ti standardi podržali (Deal i Kennedy, 1982;22). Prava motivacija zaposlenika postići će se kada će zaposlenici razumjeti vrijednosti jer one njihovom radu daju smisao i pomažu da se osjećaju bitnim u organizaciji. To je od iznimne važnost u današnje vrijeme poslovanja kada u organizacijama postoje poslovi koji uključuju neopipljive rezultate poput kvalitete usluge pružene krajnjem kupcu na koju je moguće direktno utjecati preko motivacije zaposlenika koja će se postići vrijednostima (McDonald i Gandz, 1994;62). Situacija kada će ciljevi pojedinaca i ciljevi organizacije postati usklađeni i kongruentni, doći će do potpunog osjećaja pripadnosti organizaciji. To je ujedno i najdjelotvorniji model kojim se suvremena organizacija može koristiti da razumije potrebe i aktivnosti zaposlenika, što će rezultirati povećanjem njegove produktivnosti i inovativnosti (Mraović 1995; 147). Možemo zaključiti da je pridržavanje vrijednosti na individualnoj razini pretpostavka opstanka organizacije, a pojedincima je u svakom slučaju lakše i prihvatljivije raditi u skladu s vrijednostima koje podržavaju i s kojima se identificiraju i poistovjećuju, odnosno s vrijednostima koje su sukladne njihovim osobnim vrijednostima.

3.3. Faze upravljanja vrijednostima organizacije

Kako bi process upravljanja poslovnim vrijednostima u organizaciji bio pravovaljano proveden treba se pridržavati nekoliko faza i to od prvog dana poslovanja organizacije.

3.3.1. Planiranje i prepoznavanje vrijednosti

Prva faza jest faza planiranja i prepoznavanja u kojoj se prvo treba odrediti gdje se organizacija pozicionira u budućnosti. Planovi koji će se ovdje postaviti trebaju odrediti što organizacija treba učiniti, na koji način poslovati kako bi što prije postigla svoje ciljeve. Kao što je navedeno ranije, organizacija svoje vrijednosti kreće graditi s prvim radnim danom, a prve vrijednosti koje će imati su vrijednosti osnivača koji stoje iza cijele priče. U prvoj fazi organizacija treba prepoznati svoje stvarne vrijednosti koje realno posjeduje i isplanirati vrijednosti kojima će težiti. U praksi se često događa da organizacije navode vrijednosti koje su poznate i popularne masi kako bi stvorile ljepšu sliku o sebi. Ovakav potez naočito je pogrešan od samog početka jer dovodi do lošeg starta organizacije koja neće prepoznati svoje stvarne organizacijske vrijednosti. Bellman (2000) i Diop (1998) prema Malbašiću (2009) kažu da početak upravljanja organizacijskim vrijednostima treba krenuti od sljedećih pitanja: Koja je svrha našeg postojanja? Koje vrijednosti određuju organizaciju? Koje od prethodno navedenih vrijednosti su najvažnije za budućnost? Na koji način će se osigurati kontinuitet trajanja tih vrijednosti? Koja su ključna načela koja se ne smiju "zagubiti" dok organizacija obavlja svoju djelatnost?

3.3.2. Razvoj organizacijskih vrijednosti

Ovaj proces bi se mogao nazvati kao glavni proces oko kojeg se sve ostalo okreće i sve ostale faze služe tome da se ova faza izvrši najkvalitetnije moguće. Razvoj organizacijskih vrijednosti direktno je povezan s postojećim vrijednostima koje se mogu prilagoditi ili u potpunosti odbaciti, dok će se na njihovo mjesto postaviti neke treće vrijednosti. Razvoj organizacijskih vrijednosti u organizaciji se odvija kontinuirano i to svakim danom poslovanja. Ključne osobe u ovoj fazi su menadžeri i rukovodstvo jer su oni ti koji će postaviti standarde i prenijeti ih na ostale zaposlenike. Ako se vrijednosti prezentiraju zaposlenicima oni će biti motiviraniji za rad i izgradit će se odnos koji će organizaciju učiniti osobnijom što će prepoznati okolina i tržište i vidjet će se izravan utjecaj na organizacijsku djelotvornost (Malbašić 2009;52).

Prema Devero (2003) u fazi razvoja organizacijskih vrijednosti postavljaju se sljedeća pitanja: Koje vrijednosti su nam potrebne kako bi se ispunila vizija postojanja? Kako ćemo te vrijednosti prenijeti na sve ljude koji su u doticaju s našom organizacijom? Kako će se prilagoditi pravilnici, akti i svi standardi prema postojećim vrijednostima? Na koji način će se

vrijednosti prenijeti na sve članove organizacije, ali i izvan organizacije? Kako će se postupiti prema onima koje te vrijednosti ne poštuju i kao rezultat toga uvode nemir u organizaciju? U kojim situacijama nismo ispoštovali vrijednosti i zašto se to dopustilo?

3.3.3. Komuniciranje vrijednosti

U važnosti pravilnog upravljanja vrijednostima ističe se i komuniciranje vrijednosti prema svim skupinama koje su na bilo koji način u doticaju s organizacijom. Komunikacija vrijednosti različita je zavisno o tome dali se prenosi zaposlenicima, klijentima ili ostalim interesno utjecajno skupinama. Kada se sagleda tko će prenositi organizacijske vrijednosti izvan organizacije dolazi se do zaključka da su to zaposlenici, stoga su oni ti koji trebaju biti u fokusu prilikom komuniciranja vrijednosti, ali se ostale skupine ne smiju zanemariti. Zaposlenici koji vjeruju u organizaciju i jasno vide njezinu svrhu i ciljeve, najlakše će to prenijeti na tržište i uvjeriti klijente u kvalitetu usluga ili proizvoda koje organizacija nudi (Malbašić 2009).

3.3.4. Održavanje organizacijskih vrijednosti

U radu je već navedeno da se vrijednosti u organizaciji ne stvaraju preko noći i da je svaka faza upravljanja vrijednostima dugotrajan proces. Može se reći da je upravljanje vrijednostima organizacije cjeloživotno učenje jer se na tome treba raditi kontinuirano, uporno i samo na taj način će se izgraditi zrela organizacija koju će tržište prepoznati.

Prema Malbašić (2010) u organizaciji se održavanje organizacijskih vrijednosti može promatrati kao beskonačna petlja koja u prvom koraku ima prepoznavanje, odstupanje i ispravljanje vrijednosti dok se u sljedećem koraku razmišlja o novim vrijednostima i njihovoj implementaciji kroz poslovanje. Proces održavanje vrijednosti je vremenski neodređen i treba postati rutina, a ne poslovni zadatak koji treba ispuniti te će se na taj način ostvariti pozitivni rezultati u poslovanju.

3.4. Usklađenost vrijednosti organizacije sa zaposlenikom i organizacijska djelotvornost

Zadaća i cilj temeljnih shvaćanja vrijednosti organizacije jest smanjenje straha i napetosti članova organizacije u procesu preživljavanja i prilagodbe uvjetima okoline, a vrijednosti pojedinca imaju svoje duboke podsvjesne razine kojima se može u cjelovitosti manipulirati. Da bi se ponašanje pojedinca moglo razumjeti i na njega utjecati, može ga se

smjestiti u tri tipska modela ponašanja: integralno - moralistički model; rutinsko refleksivni i reflektivno adaptivni model. Kod integralno moralističkog modela pojedinac se ponaša u skladu sa svojim usvojenim etičkim i moralnim normama bez obzira na to gdje se nalazi. U rutinsko refleksivnom modelu pojedinac reagira na osnovi stečenih navika bez obzira na to percipira li se iza toga neki moralni imperativ. U posljednjem refleksivno adaptivnom modelu, pojedinac se svjesno prilagođava sustavu. Prilikom analiziranja svakog poslovnog čovjeka uočeno je da se unutar njega javljaju dvojbe poput pitanja jeli usvojeni obrazac ponašanja u vlastitom poslovnom sustavu dovoljno dobar za uspješno snalaženje u nekom drugom poslovnom sustavu, zatim do koje mjere se treba prilagoditi i odustati od vlastitog načina na račun uspješnosti organizacije te dali i koliko si treba dozvoliti ulazak u sivu zonu, a da se pri tome ne izgubi vlastiti identitet (Rukavina 1997;239-246).

Sve češća tema današnjih organizacija jest kako uskladiti svoje zaposlenike s organizacijom, a ne samo s radnim mjestom. Brze promjene okoline, zahtijevaju zaposlenike koji su dinamični te imaju tendenciju rada u timovima, stoga je važnije da osobnost zaposlenika bude u skladu s organizacijskom kulturom nego da je u skladu s karakteristikama određenog posla. Stoga možemo zaključiti da je usklađenost zaposlenikovih vrijednosti s vrijednostima organizacije, preduvjet zadovoljstvu poslom, predanosti organizaciji te niskoj stopi fluktuacije zaposlenika (Robbins i Judge, 2009; 132).

Organizacije koriste organizacijske vrijednosti za nadahnuće i inspiraciju svojih zaposlenika. Jasne organizacijske vrijednosti dovode do zadovoljstva zaposlenika u organizaciji, ali i krajnjih korisnika proizvoda ili usluga, odnosno kupca, stoga se može zaključiti da se organizacijskim vrijednostima može stvoriti snažan marketinški alat. Kao što čovjek donosi odluke za ono što smatra pravednim, tako i organizacija donosi odluke ograničavajući se pritom zakonima koji djeluju na njezino poslovanje te moralom za ispravne odluke koje su u skladu s organizacijskim vrijednostima. Može se reći da su organizacijske vrijednosti integrirane u osobnost neke tvrtke i na taj način igraju sličnu ulogu u životu pojedinca koji je tamo zaposlen jer ga usmjeravaju na to kako da percipira i doživljava okolinu (Goranek i Košir 2012; 565). Ukoliko zajedničke vrijednosti neće biti u skladu s vrijednostima zaposlenika to će se prvo odraziti na učinkovitost organizacije jer se neće prilagođavati dinamičnoj i brzoj okolini zbog nesklada unutar organizacije.

Osnovni cilj poslovanja svake organizacije jest zadovoljiti potrebe kupaca i naplatiti mu za to te ostvariti zaradu. Pogleda li se tko komunicira s krajnjim kupcem u organizaciji vidi se da su tu zaposlenici stoga se ovdje može iščitati važnost zaposlenika s razumijevanjem organizacijskih vrijednosti jer kako će oni uvjeriti kupca u kvalitetu proizvoda/usluge ukoliko ni sami nisu u to uvjereni. Zaposlenici će primijeniti organizacijske vrijednosti u praksi samo u situaciji kada su su njihove osobne vrijednosti povezane i suglasne s vrijednostima organizacije što će se postići u procesu upravljanja organizacijskim vrijednostima. Danas se na tržištu vrlo često događa da organizacije nastoje prodati kupcima nešto što u stvarnosti ne postoji stoga svaka organizacija treba promisliti kako će iskomunicirati te vrijednosti svojim zaposlenicima na način da ih oni razumiju i prihvate, a zatim treba napraviti plan komuniciranja organizacijskih vrijednosti s kupcima. Ukoliko menadžment organizacije to ne odradi ovim redom, vrlo je velika vjerojatnost da neće ostvariti rezultate i ciljeve koje su si prvotno postavili. (Henderson i sur., 2006 prema Malbašiću, 2009; 58). Crleni i sur. (2016) navode kako organizacija treba težiti odanosti svojih zaposlenika jer je to preduvjet poslovnog uspjeha. Uz to se paraleno s odanošću razvija zadovoljstvo zaposlenika u radnom okruženju, potiče produktivnost i ostvarivanje pozitivnih rezultata cjelokupne organizacije.

4. Dosadašnja istraživanja upravljanja organizacijskim vrijednostima

U ovome poglavlju rada daju se primjeri dosadašnjih istraživanja koja su provedena temeljem različitih kriterija, a vođena su različitim hipotezama. Krenut ću od primjera organizacijskih slogana koje navodi Milaković (2008) koji smatra da se vrijednosti u organizaciji mogu naslutiti iz organizacijskih slogana, u tome kontekstu autor navodi sljedeće primjere vrijednosno orijentiranih slogana:

- Piće sa zadatkom - reklamni slogan za novu liniju osvježavajućih pića Smart Drinks, Jamnica (Smart Drinks, Jamnica).
- Veza koja traje. (Cemex) - nova nacionalna kampanja najvećeg svjetskog proizvođača cementa.
- Ne retuširamo. Mi modeliramo. (Kozmetika Afrodita) - slogan za novu kremu i losion za njegu muškaraca.
- Jer i muškarci nešto zaslužuju! (Karlovačko) - reklama za pivo.
- Čuda su moguća. (Karlovačko) - slogan za Karlovačko pivo nagrađena na Noći gutača reklama.
- Rješenje za smirenje. (PBZ štednja) - slogan za različite oblike štednje.
- KONZUMirajmo hrvatsko! (Konzum) - velika kampanja najvećeg trgovačkog lanca u Hrvatskoj.
- Poštedite svoju štednju (Raiffeisen banka) - slogan za akcijske kamatne stope na nenamjensku oročenu štednju u eurima i kunama.
- "Moć oglašavanja u službi spašavanja" - slogan pod kojim se tijekom manifestacije "Noć gutača reklama" prikupljao novac za Udrugu Krijesnica
- "Više riže u Dorini nego Kineza u Kini" - slogan za novu Dorinu s rižom napravila je agencija Imago.

Ovim sloganima poduzeća su pokušavala doći do krajnjih kupaca te im kroz kratke i dinamične slogane naslutiti kojim vrijednostima se vodi cijela organizacija te što je za njih važno.

4.1. Važnost pravilnog shvaćanja vrijednosti u organizaciji

Odličan primjer važnosti pravilnog shvaćanja vrijednosti u organizaciji navodi autorica Katja Perić u Edukativnom priručnik za poslovni razvoj (2015;34) u svojem članku "Uključite ljude u promjene." Autorica na primjeru tvrtke IDEO koja je snažna američka i internacionalna

savjetnička tvrtka s 550 zaposlenika u 12 podružnica koje su smještene u Europi, Aziji i Americi pokazuje kako zaposlenici trebaju biti u središtu organizacije. Oni u svojoj filozofiji tvrde da se svaki projekt, svaka metoda i postupak koji uvode kod klijenta temelji na pristupu "čovjek je u centru." Prije nego išta oblikuju pitaju se što ljudi trebaju, kako će raditi lakše, a s druge strane bolje. U svojem poslovanju IDEO se susreo s raznim situacijama, ali se uvijek vode motom da treba vjerovati u zaposlenike i da se organizacija postavlja za njih. IDEO ima mnogo slučaja iza sebe, a posebno u ovome radu s obzirom na tematiku spomenut ću sljedeći: Jednom prilikom javili su im se ravnatelji američkih bolnica da im pomognu u reorganizaciji poslova. Nakon toga konzultanti iz IDEO-a su im rekli da prvo zaposlenici moraju priznati da postoji problem i da se žele mijenjati te oni sami trebaju sugerirati rješenje. Nakon rasprave odlučeno je da će se za osvješćivanje stanja snimiti video o bolnici svakog dana i to iz "perspektive uzglavlja kreveta". U bolnici se odglumio primjer pacijenta koji dolazi na hitni prijem zbog slomljene noge te nakon što se odigrala cijela uloga osoblje bolnice počinje shvaćati u kakvoj se situaciji nalazi bolesnik i kako mu mogu olakšati u cijelom procesu. Poruka tvrtke IDEO jest: Ako želite zadobiti srca zaposlenika, govorite im konkretne stvari na jeziku koji će razumjeti i neka to budu stvarni problem. Oni trebaju osjetiti vašu podršku i čovjek treba biti u središtu.

4.2. Odnos organizacije prema starim i novim vrijednostima

Istraživanje koje je provedeno od strane Brčić i Vuković (2008) pokazuje da u Hrvatskoj javnoj upravi postoje stare i nove vrijednosti. Istraživanje je provedeno uz pomoć ankete na reprezentativnom uzorku veličine 10% od ukupnog broja zaposlenih u promatranoj upravnoj organizaciji, i to tako da su posebno provjeravane organizacijske vrijednosti, a posebno osobne vrijednosti pojedinca u organizaciji. Rezultati su pokazali da se pod stare vrijednosti u javnoj upravi Hrvatske mogu navesti sljedeće vrijednosti: demokratsko-političke (politički legitimitet, politička odgovornost prema izabranim predstavnicima građana, biti na raspolaganju građanima, javnost, transparentnost), pravne vrijednosti (vladavina prava, zakonitost, pravna sigurnost, jednakost u postupanju, korektno vođenje upravnih procedura, pravna odgovornost uprave), socijalne vrijednosti (društvena pravednost, solidarnost, socijalna osjetljivost, pomoć građanima) i ekonomske vrijednosti (učinkovitost, ekonomičnost i djelotvornost). Dok se pod nove vrijednosti ubrajaju: obrazovanost, stručnost i profesionalnost, etičnost, objektivnost i nekorumpiranost, supsidijarnost i decentralizacija, koordinacija, horizontalno povezivanje i informatizacija, poduzetnost, kompetitivnost i kvaliteta javnih

usluga. Zaključak ovih autorica jest da organizacija ne bi smjela u potpunosti napustiti svoje stare vrijednosti i prihvatiti samo nove vrijednosti iz razloga što se stare i nove vrijednosti međusobno upotpunjuju.

Stare i nove vrijednosti istraživao je i autor Marinko Kovačić u Edukativnom priručnik za poslovni razvoj (2015;50) u svojem članku "Organizacija iz Danske" daje odličan primjer kako se treba nositi sa starim i novim vrijednostima. Poduzeće Oticon je uspješna danska tvrtka osnovana davne 1904.-te godine i proizvodi slušne aparate te je godinama bila lider na tržištu u ovoj grani. Nakon što je tržište uhvatila tehnološka revoluciju, počela se razvijati konkurencija koja je proizvodila bolje slušne aparate s dodatnim pogodnostima. Tadašnji generalni direktor odlučio je provesti radikalne promjene kako bi njegova organizacija mogla pratiti izazove tržišta. Prvo je krenuo u redizajniranje središnjice tvrtke čime je želio da svi zaposlenici (njih 150-ak) trebaju postati jedan jedinstveni tim. Krenuo je i u redizajniranje prostora u kojem zaposlenici borave i to na način da se broj pregrada svede na minimalnu moguću razinu i da se postavi tzv. plitka organizacija bez odjela, službi i ostalih strukturalnih odjeljenja. Zaposlenici se trebaju međusobno oslovljavati sa što je moguće manje titula, odnosno samo imenom, a komunikacija s direktorom, članovima uprave i nadzornog odbora treba biti stalna i izravna. Direktor je krenuo u provođenje ove strategije s ciljem eliminacije opisa radnih mjesta te ukidanje stroge šefovske kontrole, odnosno postizanjem osobne slobode u obavljanju zadataka i pojedinačnom preuzimanju odgovornosti za kontrolu izvršavanja. Zaposlenici su prvo bili zaprepašteni ovom idejom te je nevjerica, strah i zbunjenost zavladala među njima, no direktor je i predvidio ovakvu reakciju stoga je u naredna 3 mjeseca utrošio veliku energiju na topljenje nepovjerenja i otpora. Prvo je pridobio menadžere, zatim i zaposlenike i svi su zajedno krenuli zastupati novi sustav vrijednosti odbacivši strukturu i hijerarhiju. Rezultati koji su postignuti ovom radikalnom mjerom, doveli su Oticon opet na vodeću poziciju svjetskih proizvođača slušnih aparatića, ali da nije bilo vođe s vizijom i petljom za njezinu konkretnu provedbu, ovaj scenarij se ne bi dogodio.

4.3. Primjeri organizacijskih vrijednosti

Svaka organizacija postavit će vrijednosti i upravljati njima kako bi bile u skladu s ciljevima te kako bi se postigla maksimalna uspješnost poslovanja. Primjeri organizacijskih vrijednosti koji se mogu pojaviti u organizaciji dani su u tablici 5.

Tablica 5. Primjeri organizacijskih vrijednosti u organizaciji

Organizacijska vrijednost	**Objašnjenje organizacijske vrijednosti**
Fleksibilnost	Otvorenost prema promjenama s obzirom na okolnosti poslovanja
Inovativnost	Rješavanje zadataka i problema na drugačije i do sada neviđene načine
Naglašavanje kvalitete	Prioritiziranje kvalitete usluga/proizvoda kao prepoznatljivost na tržištu
Neformalnost	Mogućnost pronalaska novih rješenja bez ograničenja protokola postojeće organizacije
Orijentacija na ljude	Usmjerenost prema zaposlenicima organizacije i stavljanje njih u prvi plan poslovanja
Suradnja s kolegama	Poticanje timskog rada u organizaciji
Pravednost	Nagrađivanje zaposlenika temeljem zasluženog uspjeha i uloženog truda

Izvor: Izrada autora prema Načinović Braje I. (2016) Organizacijska kultura U: Galetić

Prema izvornim autorima ove tablice postoji nabrojano više organizacijskih vrijednosti u poduzeću, no ove vrijednosti su prepoznate od strane zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju što se može vidjeti i u posljednjem poglavlju ovog rada.

Prema istraživanju autora McDonald i Gandz (1994) dokazano je da suvremene organizacije imaju organizacijske vrijednosti koje su prikazane u tablici 6.

Tablica 6. Odabrani primjeri organizacijskih vrijednosti u suvremenoj organizaciji

Organizacijska vrijednost	**Objašnjenje organizacijske vrijednosti**
Agresivnost	Energičnost u slijeđenju zacrtanih ciljeva
Društvena jednakost	Ravnopravnost i izbjegavanje razlika temeljem statusa
Eksperimentiranje	Rješavanje problema principom pokušaj pogreška
Formalnost	Sklonost ceremonijama i tradiciji
Humor	Usredotočenost na zabavu i dobru volju
Inicijativa	Preuzimanje odgovornosti bez oklijevanja

Kreativnost	Razvoj novih ideja i inovativan pristup
Logičnost	Racionalno razmišljanje temeljeno na činjenicama i brojevima
Marljivost	Dug i naporan rad za postizanje maksimalnih rezultata
Moralnost	Poštivanje etičkih načela
Obzirnost	Brižnost i pažljivost prema osobama oko sebe
Oprez	Minimalna izloženost riziku i preuzimanje rizičnih poteza
Otvorenost	Iskrenost i direktnost u komunikaciji
Poslušnost	Poštovanje pravila i smjernica za rad
Praštanje	Sklonost razumijevanju i opraštanju prilikom pogrešaka kod obavljanja zadataka
Pravednost	Objektivnost i nagrađivanje temeljem uloženog truda
Prilagodljivost	Fleksibilnost na promjene okoline
Pristojnost	Ljubaznost i poštivanje dostojanstva pojedinaca
Razvoj	Pridavanje pozornosti osobnom rastu i učenju
Samostalnost	Slobodno donošenje odluka
Suradnja	Dijeljenje informacija i odgovornosti s drugima
Širokogrudnost	Prihvaćanje različitih stavova i sugestija iz okoline
Štedljivost	Opreznost u trošenju sredstava
Urednost	Dobra organiziranost

Izvor: Prema Malbašić 2009;50

Istraživanje koje je proveo portal MojPosao u 2013.-toj godini na uzorku od 900 ispitanika, 44% ispitanika reklo je da je fleksibilnost najpoželjnija osobina zaposlenika. Zaposlenici koji su fleksibilni brzo se prilagođavaju promjenama iz društva, stalno idu naprijed i pronalaze najbolja rješenja jer znaju upravljati promjenama koje ih okružuju.

4.4. Spajanje vrijednosti zaposlenika s njegovim idealnim poslom

Problem usklađivanja vrijednosti organizacije i zahtjeva posla s vrijednostima zaposlenika proučio je John Hollanda te razvio svoju teoriju u kojoj je spojio karakteristike pojedinca s njegovim idealnim poslom. U svojoj podjeli napravio je šest tipova osobnosti gdje tvrdi da će zadovoljstvo i sklonost apsentizmu te napuštanju radnog mjesta ovisiti o mjeri do koje pojedinci uspiju uskladiti svoju osobnost i posao (Robbins i Judge, 2009; 130). Prikaz Hollandove tipologije nalazi se u tablici 7.

Tablica 7. Hollandova tipologija osobnosti

Tip osobnosti	**Karakteristike osobnosti**	**Kongruentna zanimanja**
Realističan: Preferira fizičke aktivnosti koje traže vještinu, snagu i koordinaciju	Sramežljivost, iskrenost, upornost, stabilnost, prilagodljivost, praktičnost	Mehaničar, radnik na tvorničkoj bušilici, radnik na pokretnoj traci, poljoprivrednik
Istraživački: Preferira aktivnosti koje zahtijevaju razmišljanje, organiziranje i razumijevanje	Analitičnost, originalnost, znatiželjnost, neovisnost	Biolog, ekonomist, matematičar, novinar
Društven: Preferira aktivnosti koje uključuju pomaganje i razvijanje drugih	Društvenost, prijatnost, kooperativnost, sposobnost shvaćanja ljudi	Socijalni radnik, učitelj, savjetnik, klinički psiholog
Konvencionalan: Preferira aktivnosti koje su regulirane pravilima, uređene i nedvosmislene	Prilagodljivost, učinkovitost, praktičnost, nemaštovitost, nefleksibilnost	Računovođa, korporacijski menadžer, bankovni službenik, dokumentacijski službenik
Poduzetan: Preferira verbalne aktivnosti u kojima postoje prilike za utjecanje na druge i stjecanje moći	Samopouzdanost, ambicioznost, energičnost i dominantnost	Odvjetnik, trgovac nekretninama, stručnjak za odnose s javnošću, menadžer malog poduzeća
Umjetnički: Preferira dvosmislenost i nesustavne aktivnosti koje omogućavaju kreativnost	Maštovitost, neurednost, idealističnost, emocionalnost, nepraktičnost	Slikar, muzičar, pisac, dekorater

Izvor: Robbins i Judge, 2009; 131

Holland je svoje istraživanje radio kroz upitnik gdje se na popisu nalazi 160 zanimanja, a ispitanici označuju koja zanimanja im se sviđaju odnosno ne sviđaju te se temeljem njihovih odgovora izrađuju profili osobnosti. Svojim istraživanjem, Holland je došao do zaključka da će zadovoljstvo biti najveće, a fluktuacija najniža dokle god su osobnosti zaposlenika u skladu s njegovim radnim mjestom.

5. Istraživanje organizacijskih vrijednosti u poduzeću Clearstream Operations Prague

U svrhu diplomskog rada na temu Važnost upravljanja organizacijskim vrijednostima u poslovanju, provedeno je istraživanje u češkoj organizaciji Clearstream Operations Prague. Razlog zbog kojeg sam odabrala ovo poduzeće jest taj što sam tamo odrađivala Erasmus praksu u periodu od 16.10.2017. – 22.12.2017.

5.1. O kompaniji

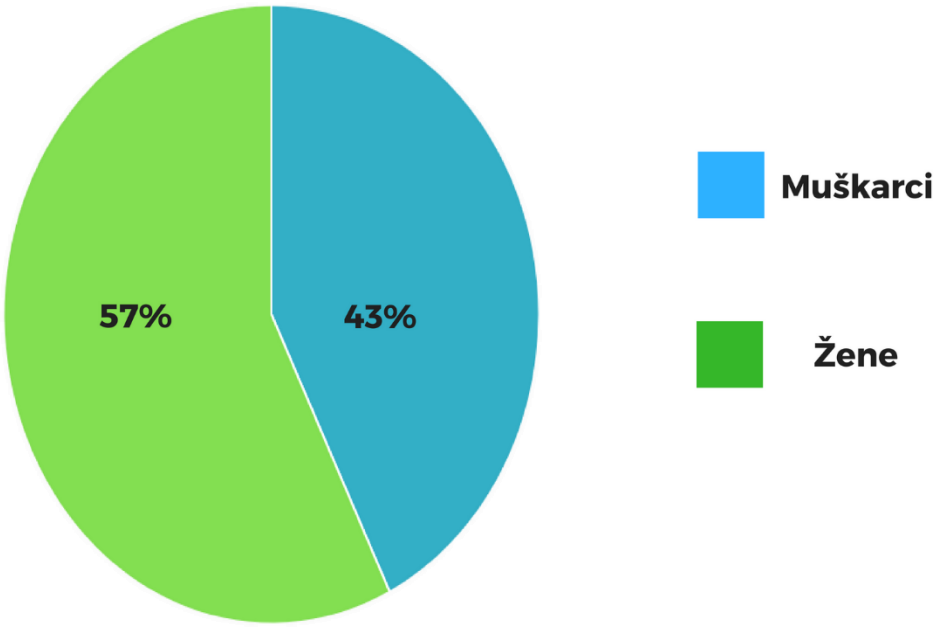
Clearstream je tvrtka kćer Deutsche Borse Group i sastoji se od dva dijela: Clearstream Banking Luxembourg (ICSD) i Clearstream Banking Frankfurt (CSD). Primarna zadaća Clearstreama jest posrednička uloga između banaka (koje su ujedno i klijenti ove organizacije) čime se smanjuje potreba za fizičkim kontaktom prilikom promjene vlasništva nad vrijednosnim papirima.

Klijenti Clearstreama su isključivo banke diljem svijeta pa su tako odjelu ICSD, klijenti 2500 različitih banaka u preko 110 država, dok odjel CSD ima 400 klijenata i to su banke iz Njemačke. U iznimnim slučajevima klijenti Clearstreama mogu i biti internacionalna poduzeća koja su zbog posebnih okolnosti (neke od okolnosti su djelatnost poslovanja i visina prihoda) postali klijenti ove organizacije.

Tijekom provedenog istraživanja koristila sam anketni upitnik od 13 pitanja od kojih su dva pitanja bila otvorenog tipa pa su ispitanici trebali dati odgovor riječima; šest pitanja bilo je zatvorenog tipa pa su pitanja koja su bila postavljena imala ponuđene odgovore i pet pitanja bilo je zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima i određenom mjernom ljestvicom pa su tako ispitanici trebali odrediti intenzitet važnosti pojedinog odgovora. Uz to sam u istraživanju koristila metodu intervjua gdje sam provela intervju sa šestero menadžera koji se nalaze na različitim hijerarhijskim razinama unutar poduzeća.

5.2. Analiza provedenog upitnika

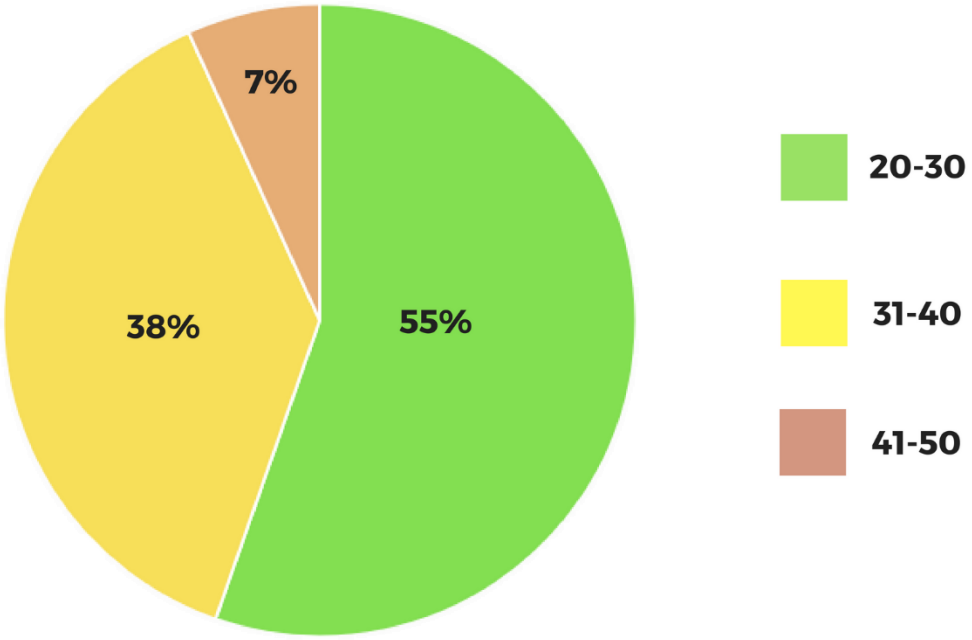
U Pragu je zaposleno preko 400 zaposlenika u organizaciji, a na ispitivanje putem ankete odazvale su se 103 osobe. U prvom dijelu ankete postavljena su demografska pitanja zaposlenicima kako bi se vidjelo kojeg su spola, njihova starost, koliko dugo su zaposleni u organizaciji, koja je razina njihovog obrazovanja te na kojoj poziciji i radnom mjestu su trenutno zaposleni. Na grafu 1. dan je prikaz ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju razdijeljeni prema spolu.



Graf 1. Analiziranje ispitanika prema spolu

Kao što je vidljivo iz Grafa 1., distribucija zaposlenika koji su sudjelovali u provedenom istraživanju ukazuje na ponešto veći udio žena od muških ispitanika. Tako je i od 103 ispitanika njih 59 bilo ženskog spola, što iznosi 57% u Grafu 1., dok su 44 osobe bile muški ispitanici što iznosi 43% u iznad prikazanom grafu.

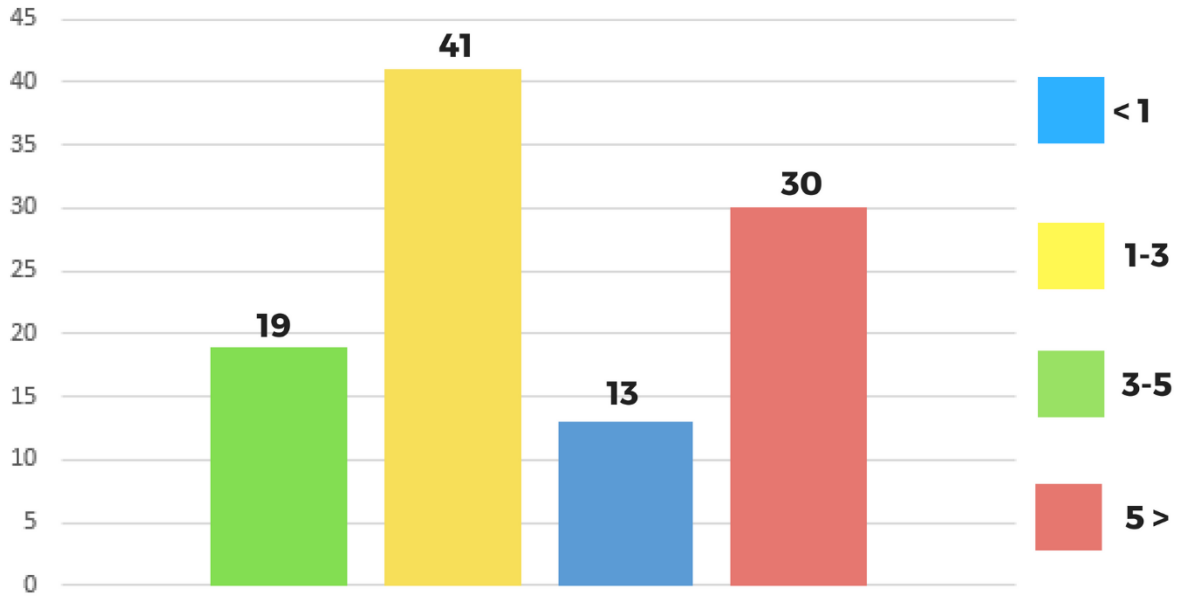
Na Grafu 2. analizirani podaci razdijeljeni su prema dobnoj skupini gdje su ispitanici svrstani u tri razreda dobnih granica.



Graf 2. Starost zaposlenika

U ovom pitanju napravljene su dobne granice i ispitanici su trebali odabrati u koju dobnu skupinu pripadaju. Najveći broj zaposlenika, njih 57 (55%) pripada dobnoj granici između 20-30 godina. 39 (38%) zaposlenika pripada dobnoj granici od 31-40 godina, dok 7 ispitanika (7%) pripada dobnoj granici od 41-50 godina. Temeljem ovih podataka može se zaključiti da u ovoj organizaciji prevladavaju zaposlenici srednjih i mlađih godina, dok je udio starijih zaposlenika nizak.

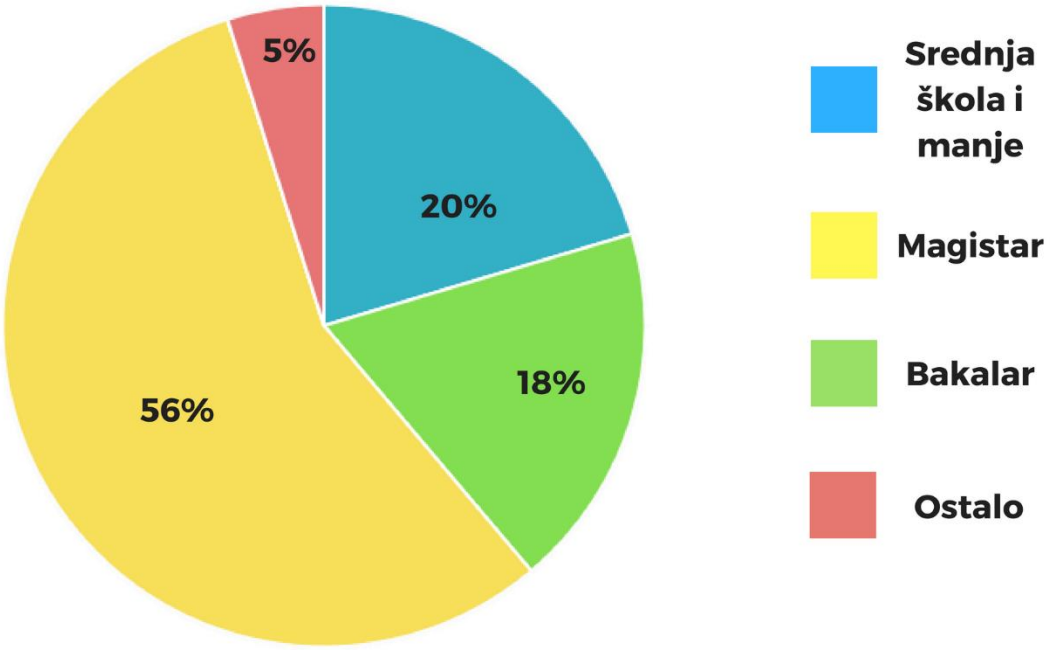
Pitanje broj tri u anketi od ispitanika je tražilo da napišu koliko dugo su zaposleni u ovoj organizaciji. Temeljem toga je i napravljen grafički prikaz 3. u kojem su dobiveni odgovori grupirani u četiri skupine.



Graf 3. Broj godina provedenih u poduzeću

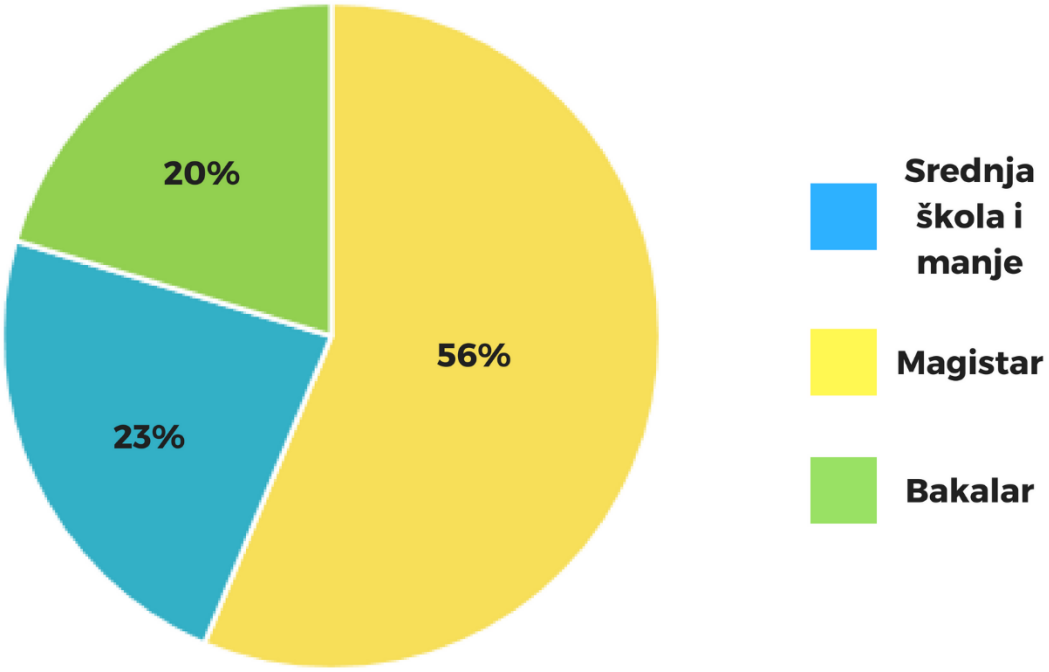
Na ovo pitanje ispitanici su trebali odgovoriti svojim riječima, a s obzirom na dobivene odgovore stvorila sam grupe dobnih skupina. Prvu skupinu čine zaposlenici koji su zaposleni u poduzeću manje od godinu dana i njih ima 19, što je 18% od ukupnog broja ispitanika. Drugu dobnu skupinu čine zaposlenici koji su u poduzeću od jedne do tri godine te njih u poduzeću ima najviše, odnosno 41 zaposlenik što čini 40% od ukupnog broja ispitanika. Treću dobnu granicu čine zaposlenici koji su u poduzeću od tri do pet godina te njih ima 13 u poduzeću, što čini i 13% od ukupnog broja ispitanika. U posljednju skupinu svrstani su zaposlenici koji su u poduzeću zaposleni više od pet godina te njih ukupno ima 30, što čini 29% od ukupnog broja ispitanika. Najveća vrijednost u ovom pitanju bila je 15 godina, što znači da je najdulje vrijeme koje je jedan zaposlenik proveo u ovoj organizaciji 15 godina. Temeljem ovih podataka može se vidjeti da se u ovoj organizaciji zaposlenici prosječno ne zadržavaju predugo, odnosno da je svega 29% ispitanika reklo da je zaposleno u organizaciji dulje od 5 godina.

Četvrto pitanje u anketi odnosilo se na stupanj obrazovanja kako bi mogla vidjeti koji profil obrazovanja je učestao za zapošljavanje u ovoj zajednici. Na Grafu 4. prikazano je obrazovanje zaposlenika po skupinama obrazovanja u koje pripadaju.



Graf 4. Obrazovanje zaposlenika

Najveći broj ispitanika, njih 58 odgovorilo je da ima magistarsko zvanje, što čini 56% od ukupnog broja ispitanika. 20% ispitanika, odnosno 21 osoba odgovorila je da ima završeno srednjoškolsko obrazovanje. 18% ispitanika, odnosno 19 zaposlenika odgovorilo je da ima bakalarsko zvanje. Preostalih 5% ispitanika, što čini i 5 ispitanika ovdje je odabralo odgovor "ostalo" gdje su svojim riječima napisali odgovor. Odgovori su sljedeći: "završavam magisterij" što znači da bi se ovaj odgovor mogao svrstati u skupinu bakalarskog zvanja jer ovaj zaposlenik još uvijek nije završio magisterij; "još uvijek studiram za zvanje bakalara" ovaj odgovor bi se mogao svrstati u skupinu ispitanika koji imaju završenu srednju školu; "strukovno obrazovanje" ovaj odgovor također može pripadati skupini odgovora koji imaju završenu srednju školu; "matrise - što znači da imam završene 4 godine na sveučilištu" ovaj odgovor može se svrstati u skupinu odgovora koji imaju bakalarsko zvanje jer se u Hrvatskoj mogu pronaći sveučilišta s različitim trajanjem preddiplomskog studija (3 ili 4 godine); posljednji odgovor bio je "Certified specialist - to je jedan korak obrazovanja između završene srednje škole i preddiplomskog studija" budući da u svojem istraživanju nisam predvidjela odgovor za ovakvo zvanje, ovaj odgovor svrstala bih u kategoriju završene srednje škole.
U nastavku se može pronaći novi graf, graf 5 koji prikazuje odgovore na isto pitanje, ali s uvaženim i izmijenjenim podacima za ispitanike koji su u prethodnom grafu pripadali skupini "ostalo".



Graf 5. Obrazovanje zaposlenika s ažuriranim podacima

56% ispitanika ima magistarsko zvanje, 23% ispitanika ima završenu srednju školu, dok 20% ispitanika ima diplomu bakalarskog zvanja. Može se zaključiti da se u ovoj organizaciji pretežito zapošljavaju zaposlenici koji imaju završeno fakultetsko obrazovanje u minimalnom trajanju od tri godine.

Peto pitanje od zaposlenika je tražilo da odgovore na koji način su zaposleni u ovoj organizaciji. 95% (98 osoba) ispitanika reklo je da su zaposleni na puno radno vrijeme, 3% (tri osobe) ispitanika zaposleno je na pola radnog vremena, dok je 2% (dvije osobe) ispitanika u organizaciji radi kao student što dovodi do zaključka da je većina zaposlenika zaposlena na puno radno vrijeme.

Šesto pitanje od zaposlenika je tražilo da se izjasne oko toga na kojoj poziciji su zaposleni u organizaciji. Jedna osoba (1%) u organizaciji radi kao student, devet osoba (9%) izjavilo je da su menadžeri, 93 osobe (90%) ispitanika reklo je da su zaposlenici.
Usporede li se pitanja pet i šest, vidi se da su u petom pitanju dva ispitanika rekla da u organizaciji rade kao studenti, dok se u pitanju broj šest, samo jedna osoba izjasnila da je zaposlena kao student.

U sljedećem setu pitanja ankete od ispitanika se tražilo da odgovore na pitanja koja su povezana s organizacijskom kulturom i vrijednostima u Clearstream Operations Prague. Ispitanicima je u pitanjima od broja sedam do 11 u odgovorima postavljena mjerna ljestvica u kojoj se ispitanik trebao odlučiti koliko mu je važna pojedina tvrdnja ili vrijednost na skali od jedan do pet. Na ovoj skali 1=potpuno nevažno; 2=nevažno; 3=niti važno niti nevažno; 4=važno; 5=vrlo važno. Prilikom provođenja ankete koristila sam online upitnik Kwiksurveys koji je besplatan za korištenje studentima, a odlučila sam se za njega na prijedlog voditeljice odjela.Tijekom analize odgovora, alat Kwiksurveys svakoj vrijednosti izračunava prosječnu ocjenu temeljem dobivenih odgovora ispitanika. Nakon što svaka vrijednost ima izračunatu svoju prosječnu ocjenu, vrijednosti sam rangirala kroz analizu od vrijednosti s najvišom ocjenom do najniže.

U pitanju broj sedam ispitanici su dobili nekoliko vrijednosti za koje su trebali odlučiti od kolike su im važnosti te koliko jako teže tome da ih ostvare. Vrijednost *sreća i zadovoljstvo* ima prosječnu ocjenu 4,53/5 što je postavlja na prvo mjesto vrijednosti kojoj teže zaposlenici iz ove organizacije. 59 ispitanika ovu vrijednost ocijenilo je s maksimalnom ocjenom pet. Na drugom mjestu nalazi se vrijednost *obitelj* koja ima prosječnu ocjenu 4,43/5, ovoj vrijednosti najveći broj ispitanika dao je ocjenu pet (64 ispitanika) što ukazuje na njezinu iznimnu značajnost među zaposlenicima ove organizacije. Na trećem mjestu nalazi se vrijednost *pravo prijateljstvo* koja ima prosječnu ocjenu 4,34/5 te su 53 ispitanika ovu vrijednost ocijenili s ocjenom pet. Vrijednosti koje imaju najniže prosječne ocjene su *društveno priznaje, nacionalna sigurnost i mir u svijetu* te su ove vrijednosti ocijenjene prosječnom ocjenom ispod četiri. Vrijednosti *ugodan život, unutarnji mir, postignuće u životu i uzbudljiv život* imaju prosječne ocjene u rasponu od 4,29-4,04 što znači da su one zaposlenicima ove organizacije važne, ali im prednjače vrijednosti koje imaju višu ocjenu jer imaju veći prioritet za postignuće.

U osmom pitanju ispred ispitanika je postavljeno 16 organizacijskih vrijednosti, ispitanici su kao i u prethodnom pitanju trebali odrediti intenzitet na mjernoj ljestvici od jedan do pet s obzirom na to koliko su im iste važne za ostvarivanje. Osam vrijednosti ima ocjenu ispod četiri, a to su redom *društvena odgovornos*t (prosječna ocjena 3,98), *racionalna potrošnja imovine organizacije* (3,95), *marljivost* (3,93), *zaštita okoliša* (3,92), *kontinuirano poboljšanje* (3,92), *inovativnost* (3,91), *integritet* (3,89) i na posljednjem mjestu nalazi se *kreativnost* s prosječnom ocjenom 3,71. Vrijednosti *kreativnost i inovativnost* nalaze se poprilično nisko na ovoj ljestvici i nisu od prevelike važnosti za ispitanike ove organizacije.

Budući da se radi o organizaciji gdje ima puno radnih mjesta, često se događa da su pojedini poslovi monotoni i radni zadaci se ponavljaju iz dana u dan, a prema rezultatima ankete vidi se da zaposlenicima to i odgovara, no zaposlenici ipak teže tome da mogu napredovati u poslu (prema odgovorima iz ostalih pitanja). Vrijednost s najvećom prosječnom ocjenom (4,22) je *timski rad*, nakon nje slijedi *međusobno poštivanje zaposlenika* (4,18), *zadovoljstvo klijenta uslugama* (4,17), vrijednosti *radno okruženje i profesionalnost u poslu* imaju jednaku prosječnu ocjenu (4,09), nakon njih slijede *interpersonalni odnosi* (4,07), *želja za učenjem* (4,04), *krajnji rezultat* u poslovanju (4,01). Može se zaključiti da je zaposlenicima ove organizacije važna radna okolina u kojoj rade, važni su im zaposlenici oko njih s kojima rješavaju nove izazove na dnevnoj bazi te se cijeni profesionalizam i krajnji učinak koji izlazi iz organizacije.

U devetom pitanju ispred zaposlenika je postavljeno sedam izjava, a ispitanici su trebali odrediti koliko je pojedina od njih njima važna koristeći se pritom mjernom ljestvicom od jedan do pet kojom se označavao intenzitet važnosti pojedine izjave.
Na prvom mjestu pronašla se *plaća* s prosječnom ocjenom 4,21, nakon toga slijedi *mogućnost napredovanja na radnom mjestu* (4,13), zatim *odgovornost prema timu* (4,11), *zanimljivost posla* (4,09). Pogleda li se korelacija ovog pitanja s prethodnim može se vidjeti linija i podudaranje između odgovora jer su zaposlenici opet istaknuli da im je važan tim s kojim obavljaju zadatke, ali i mogućnost napredovanja na radnom mjestu kako bi postigli višu plaću. Sljedeće izjave ocijenjene su ispod prosječne ocjene četiri, a to su redom *sigurnost radnog mjesta* (3,88), *sudjelovanje u procesu donošenja odluka* (3,75), a na posljednjem mjestu nalazi se *emocionalna povezanost s poslom* (3,39). U Pragu gdje je locirana ova organizacija vlada izrazito niska stopa nezaposlenosti. Prema istraživanju koje je provedeno od strane Eurostatj u 2018.-toj godini, podaci pokazuju da je u Češkoj stopa nezaposlenosti ispod 3%, što pojašnjava i niske prosječne ocjene ispitanika za izjave emocionalna povezanost s poslom i sigurnost radnog mjesta jer zaposlenici mogu brzo pronaći novo radno mjesto. Tijekom provođenja intervjua s menadžerima, jedan je ispitanik rekao da se događa da se na objavljeni oglas za radno mjesto prijavi svega par zaposlenika i da budu zaposleni bez obzira na stručnu spremu koju imaju jer je potražnja za zaposlenicima ogromna i da jednostavno nema dovoljno ljudi u Pragu koliko ima objavljenih radnih oglasa.

U sljedećem pitanju ispred ispitanika su postavljeni dijelovi organizacijske kulture *(rituali i ceremonije; priče i legende te simboli*), a ispitanici su bili pitani o tome koje od njih

prepoznaju da su od važnosti i da se primjenjuju u organizaciji Clearstream Operations. Veliki broj ispitanika za ove tri vrijednosti odabrao je odgovor broj tri, ujedno su i prosječne ocjene ovih dijelova organizacijske kulture vrte oko tri što mi govori da pitanje nije bilo jasno od strane zaposlenika ili ga nisu mogli prepoznati u svojoj organizaciji. *Rituali i ceremonije* imaju prosječnu ocjenu 3,42, *priče i legende* 2,83, dok su s*imboli* ocijenjeni s najnižom ocjenom, a to je 2,63.

U 11. pitanju ispred zaposlenika je stavljeno 10 izjava, a oni su kao i u prethodnim pitanjima trebali na mjernoj ljestvici od jedan do pet ocijeniti koliko se slažu s ovim tvrdnjama. Na ovoj skali 1=potpuno se ne slažem; 2=uglavnom se ne slažem; 3=niti se slažem niti ne slažem; 4=uglavnom se slažem; 5=u potpunosti se slažem. Prilikom analize odgovora, svakoj ocjeni određena je prosječna ocjena pojedine tvrdnje kao i u prethodnim pitanjima.
Na prvome mjestu pronašla se izjava s prosječnom ocjenom 4,31, a ona glasi *žene u mojem timu imaju jednaka prava kao i muški kolege*, ovdje se opet potvrdila važnost timskog rada u ovoj organizaciji, a budući da je 57% ispitanika ovog istraživanja bilo ženskog spola, može se reći da su one same svjedoci tome da se u ovoj organizaciji ne pravi razlika između zaposlenika po spolu. Tvrdnja *u mojem timu rade ljudi iz različitih kultura* ima prosječnu ocjenu 3,48, a potvrđuje raznolikost pojedinaca u organizaciji. Nekolicina ispitanih menadžera komentirala je kako im se sviđa što zapošljavaju zaposlenike iz različitih dijelova svijeta jer se raznolikošću dolazi do ideja i rješenja kojih se inače ne bi sjetili. *Zadovoljan/na sam prilikama koje mi ova organizacija* pruža ima prosječnu ocjenu 3,4, što je niska ocjena s obzirom na to da su u prethodnim odgovorima zaposlenici dali do znanja da im je vrlo važno da mogu napredovati stoga se ovdje stvar jaz između želja i potreba ispitanika i onoga što im organizacija pruža. Tvrdnja *moj posao je stresan* ima prosječnu ocjenu 3,29 što je i bilo za očekivati jer minimalna razina stresa je poželjna kako bi zaposlenici znali što se od njih očekuje u organizaciji. Sljedeća tvrdnja *osjećam se kao dio obitelji u mojoj organizaciji* ocijenjena je prosječnom ocjenom 3,09 što opet ukazuje na to da zaposlenici cijene tim u kojem rade, ali se ne osjećaju najbolje u timu ove organizacije. Izjava *ponekad se odlučim uzeti slobodan dan da se odmorim i resetiram* ima prosječnu ocjenu 3,01, pa mogu zaključiti da ova organizacija nema problema s apsentizmom i nedolascima na posao jer su njezini zaposlenici redovni u izvršavanju svojih obaveza. *Emocionalno sam vezan uz ovu organizaciju* ima prosječnu ocjenu 2,95, što se može povezati s odgovorima koje sam dobila u prethodnim pitanjima, a ukazuju na to da zaposlenici na prvo mjesto stavljaju plaću i ne vežu se uz organizaciju jer su svjesni toga da mogu dati otkaz i pronaći novi posao u kratkom roku zbog izrazito niske stope nezaposlenosti. *Tvrdnja*

volio/voljela bih provesti ostatak svoje karijere zaposlen/na na ovom radnom mjestu ima nisku ocjenu 2,86 što je alarmantan pokazatelj menadžerima da trebaju pronaći načine kako da motiviraju zaposlenika da požele ostati raditi u organizaciji dugoročno. Sljedeća tvrdnja jest *članovi mojeg tima često se mijenjaju* koja je ocijenjena s 2,8 što pokazuje na to da se zaposlenici niti slažu niti ne slažu s ovom tvrdnjom, no iz provedenih intervjua s menadžerima dobiveni odgovori ukazali su na to da je jedan od problema organizacije to što troše puno resursa na obučavanje zaposlenika koji ih na kraju napuste zbog boljeg radnog mjesta u nekoj drugoj organizaciji. Posljednja tvrdnja bila je *stariji zaposlenici produktivniji su od mlađih*, ocijenjena je s 2,27 što ukazuje na to da ispitanici vide problem produktivnosti starijih generacija koje se nalaze u njihovom timu.

U 13. tom pitanju ispitanici su dobili pitanje jesu li ikada bili sankcionirani za nešto što su učinili u ovoj organizaciji, 96% ispitanika (98 osoba) reklo je da nikada nisu osjetili sankcije zbog nečega što su učinili u organizaciji, dok je 4% (5 osoba) ispitanika reklo da je bilo sankcionirano.
Za ispitanike koji su odgovorili pozitivno na ovo pitanje, postavilo se potpitanje u kojem je bilo opcionalno da kažu na koji način su bili sankcionirani, ali nitko od njih nije specificirao što se točno dogodilo.

Posljednje pitanje u anketi bilo je opcionalno, što znači da se anketa mogla završiti bez odgovara na ovo pitanje, a ispitanicima se pružila mogućnost davanja komentara na ovaj upitnik. Na ovo pitanje odgovorilo je pet osoba, od toga su dva komentara bila da nemaju komentara na ovo ispitivanje, dva odgovora zaželjela su sreću s provođenjem istraživanja, dok je jedan ispitanik rekao da su pitanja bila nejasna.

5.3. Analiza provedenih intervjua

Drugi dio istraživanja proveden je kroz intervju s menadžerima ove organizacije koji su zaposleni na različitim hijerarhijskim pozicijama. Identitet intervjuiranih osoba neće biti otkriven jer je to irelevantan podatak, već su važni odgovori koje su ovi ispitanici ustupili kroz intervju. U ovome djelu istraživanja sudjelovalo je šest osoba te su četiri ispitanika bila ženskog spola, dok su dva bila muškarci.

Ispitanik 1

U ovoj organizaciji zaposlena je više od 10 godina, a trenutno na poziciji srednjeg menadžera. Osjeća se da daje poseban doprinos organizaciji i voli tim ljudi za koje je zadužena jer svaki dan za nju predstavlja nove izazove koje treba riješiti. Ima menadžera kojem treba odgovarati za postignute ciljeve, ali on ne provjera njezin rad već mu ona donosi gotove rezultate koji se od nje i očekuju. Za ovu organizaciju kaže da podupire njezin profesionalni razvoj. Kod ljudi iz svojeg tima cijeni pouzdanost i poštenost jer ako se i dogodi pogreška koje su sastavni dio svakog posla, treba ih priznati i što prije krenuti u njihovo otklanjanje. Za neuspjeh će uvijek pitati zašto, ali i očekivati da se zatraži pomoć na vrijeme ako zaposlenik shvati da ne može riješiti zadatak. Ne voli razgovarati o poslu izvan posla, ali na kraju dana ipak voli supružniku reći kako je provela dan. Najbolji način za motiviranje zaposlenika u organizaciji jest osjećaj pripadnosti i prijateljstva. Načini za koje ona zna da se mogu nagraditi zaposlenici su novčani bonusi te plaćanje tečaja za dodatnim usavršavanjem zaposlenika. Tako primjerice postoji učenje stranih jezika u organizaciji za vrijeme radnog vremena. Za svađe kaže da u ovoj organizaciji, barem u njezinom timu nisu česte, a s njima se nosi na način da posvađanim strankama dokaže tko je u krivu i druga osoba temeljem valjanih argumenata treba priznati svoju grešku. Organizacijske vrijednosti koje ona poštuje su poštenost, prijateljski odnosi, iskrenost i upornost za koju navodi da se na kraju uvijek isplati jer je to ključ uspjeha. Nedostaci ove organizacije su komunikacija između zaposlenika, zaposlenika i menadžera, samih menadžera i tako u krug. Smatra da bi se postiglo puno više kad bi ljudi samo jednostavno komunicirali.

Nastavak na intervju: Ispitanik smatra da su ključne vrijednosti u organizaciji međusobno poštovanje, prijateljski odnosi, iskrenost, pouzdanost i upornost. Iako ne specificira način na koji upravlja vrijednostima u svojem timu jasno daje do znanja koje vrijednosti su važne i kakve osobe želi imati u svojoj radnoj okolini.

Ispitanik 2

U organizaciji je zaposlen 19 godina i obnaša ulogu vrhovnog menadžera, ujedno ne odgovara nikome za svoj posao, već drugi odgovaraju njemu. U svojem poslu cijeni to što ga dočekuju različiti radni zadaci i projekti kojima upotpunjava svoj dan. Smatra da u ovoj organizaciji može napredovati onaj tko radi i tko dokaže da je sposoban za to jer će voditelji svakog tima prepoznati zaposlenike koji "vrijede" više od ostalih. Kaže da je i on sam krenuo s dna i došao je na vrh isključivo zbog sebe. O poslu ne razgovara s nikim jer smatra da te brige

trebaju ostati u organizaciji nakon radnog vremena, a dočekat će ga sljedeći radni dan. Kod zaposlenika najviše cijeni otvorenost i zalaganje koje će im osigurati napredak, ako ga zaslužuju. Kaže da su konflikti u određenoj mjeri poželjni, a najčešće do njih dolazi kada radni zadaci nisu jasno postavljeni i jedan zaposlenik ne zna što se sve od njega očekuje. Rješava ih na način da posvađane stranke smjesti u dvoranu za sastanke i iz nje smiju izaći tek nakon što su sami riješili uzrok svađe, kaže da ga nikad ne zanima tko je kriv jer ima previše posla da bi se bavio takvim sitnicama. Najbolja motivacija za zaposlenike je novac, oduvijek je bio, ali kaže da ga treba pametno davati, stoga mu se sviđa što u ovoj organizaciji to ide kroz zaslužene bonuse. Cijeni kako je ova organizacija postavljena i u njoj ne bi mijenjao ni jednu stvar.

Nastavak na intervju: Ispitanik smatra da su ključne vrijednosti u organizaciji marljivost, trud, zalaganje i otvorenost. U organizaciji je proveo dovoljno vremena kako bi članovi njegovog tima uvidjeli kako se trebaju ponašati, a oni koji to i ispoštuju budu nagrađeni od njegove strane kroz pohvale, a kasnije i novčanim bonusima.

Ispitanik 3

U organizaciji je zaposlena 10 godina, a voli svoj posao jer se osjeća poželjno i dobro došlo ovdje svaki dan. Zaposlena je na poziciji srednjeg menadžera i iznad sebe ima jednog menadžera, s kojim radi toliko dugo da on zna da će od nje dobiti outpute s kojima može dalje raditi. Smatra da se u ovoj organizaciji može napredovati jer je ona sama došla s vrlo niske pozicije na poziciju menadžerice i to u relativnom kratkom roku. Kod zaposlenika cijeni upornost, poštenost, trud i iskrenost te smatra da se to poštuje u cijeloj organizaciji na svim razinama. Do konflikata u njezinom timu ne dolazi često, jer kaže da su to školovani ljudi i znaju se profesionalno nositi sa stresnim situacijama koje ponekad eskaliraju u timovima. Svoje obaveze s posla voli podijeli s mužem, a kaže da je uspjeh za nju trenutak kada svaka osoba može pogledati iza sebe i reći da je ponosna na to što je postigla. Kaže da su nedavno zatvorili jedan slučaj na kojem je radila 2 godine, a cijeli tim je to proslavio tako što su kupili najbolji šampanjac i svi zajedno nazdravili. Motivaciju zaposlenika vidi prvo kroz pohvalu njihovog rada jer kaže da jedno obično hvala može svakome popraviti dan, a zaposlenik treba znati da ona cijeni to što oni rade za dobrobit cijelog poslovanja. Za nagrade zaposlenicima navela je da postoje bonusi i mogućnost usavršavanja i učenja kroz razne programa koje organizacija plaća. Napredovanje u ovoj organizaciji moguće j unatoč tome što je organizacija velika, ali uvijek će netko vidjeti zalaganje pojedinca jer kaže da se to dogodilo u njezinom slučaju. U

organizaciji kaže nedostaje fleksibilnost i slobode menadžerima jer se uvijek trebaju pridržavati prevelike birokracije i procedura.

Nastavak na intervju: Ispitanik smatra da su ključne vrijednosti u organizaciji upornost, poštenost, trud i iskrenost te smatra da je to od važnosti u cijeloj organizaciji. Zaposlenicima voli naglasiti da su oni ti koji su zaslužni za postignute rezultate te smatra da se širenje vrijednosti obavlja kroz mogućnosti širenja osobnih vrijednosti i razvoja karijere.

Ispitanik 4

U organizaciji je zaposlena 10 godina, a njezin rad nadgledaju dva menadžera koji se nalaze iznad nje. Kroz desetak godina napredovala je i kaže su njezini nadređeni u tome trenutku prepoznali da radi više od ostalih ljudi u svojem timu. Kod svojih zaposlenika cijeni rad, ali i to što zatraže pomoć od nje kada nešto ne znaju riješiti. Kaže da nije sramota nešto ne znati, već je veći neuspjeh ako se nešto ne riješi na vrijeme zbog toga što se nije tražila pravovremeno pomoć. Voli zaposlenicima istaknuti zbog čega su oni važan dio ove organizacije te kaže da se prvo koristila razgovorom, a sada im pokazuje statistiku i doprinos svakog pojedinca i koliko je njegov trud važan. Kaže da poslije svakog velikog slučaja na kojem rade osjećaju olakšanje kada ga zatvore i obavezno svi koji su radili na tome odu na team building, večeru ili barem piće. To im je kaže postala tradicija, a kroz razgovor sa zaposlenicima vidi da im je to važno i da se trude zatvoriti pojedine slučajeve kako bi ponovno imali razlog za okupljanje i slavlje. Zaposlene još motivira tako što i sami biraju zaposlenika tima koji bude nagrađen novčanim bonusom, ali kaže da je veći užitak od novca titula koju taj pojedinac nosi. Kaže da su trenutno svađe u njezinom timu česte, jer su se spojila dva velika tima ljudi koji nikada nisu zajedno radili. U rješavanju istih ponovno se koristi statistikom koju sama vodi i svakome daje do znanja da cijeni trud, inovativnosti i kreativnosti u rješavanju problema, ali im daje do znanja da se ovdje treba profesionalno ponašati i da nitko nije nezamjenjiv. Problem organizacije vidi u tome što timovi premalo surađuju i ne iskorištava se potencijal koji bi se mogao dobiti kada bi se ljudi upoznali, samim time bilo bi im lakše podići slušalicu i zatražiti pomoć od nekoga, a to bi njoj uvelike olakšalo posao.

Nastavak na intervju: Ispitanik smatra da su ključne vrijednosti u organizaciji marljivost i iskrenost te posebno naglašava kako nije sramota nešto ne znati, već je veći neuspjeh ako se nešto ne riješi na vrijeme zbog toga što se nije tražila pravovremeno pomoć. Kod zaposlenika cijeni upravo to što su iskreni i nagrađuje ih za napredak koji ostvaruju pa

tako i često kao tim odlaze na večeru ili piće jer kaže da je zajednica ljudi s kojima se radi najvažnija. Za upravljanje zaposlenicima i njihovim usmjeravanjem vodi statistiku za svakog zaposlenika koju nakon završetka nekog određenog perioda ili projekta pokaže svakom zaposleniku. Na taj način pokazuje mu njegov doprinos na ukupan rezultat, a ako su podaci loši daje do znanja da nitko nije nezamjenjiv.

Ispitanik 5

U organizaciji je zaposlen više od 10 godina i smatra da bi ovdje mogao dočekati mirovinu jer je ovo internacionalna organizacija koja ima predivne ljude s kojima svakodnevno ispunjava radne zadatke. Njegov rad nadgleda jedan menadžer za kojeg kaže da radi svoj posao, isto kao i on te između njih vlada sklad. Kaže da u organizaciji postoji puno prilika za napredak osoba koje su se odlučile ovdje zaposliti kroz treninge, tečajeve i prepoznavanje njihove kvalitete od strane menadžera koji ih nadgledaju. Kaže da ne voli puno priče, već cijeni djela i zato smatra da najviše kod zaposlenika cijeni efektivnosti. Ako zaposlenik nekoliko puta ne izvrši zadatak koji je stavio ispred njega, on će ga otpustiti jer kaže da ne može u nedogled davati prilike koje mu se obijaju od glavu. O poslu razgovara sa svojim zaposlenicima i sa šefom, a ništa ne želi iznositi izvan organizacije te kada zatvori vrata, glavu puni osobnim brigama. Naveo je kako je teško pronaći zaposlenike u Pragu jer je stopa nezaposlenosti izrazito niska, pa kada se objavi oglas za neki posao, prijavi se mali broj ljudi na njega i često se dogodi da ga ljudi dobivaju bez obzira na kvalifikaciju jer se ne može puno birati. Upravo zato i kaže da nije skeptičan oko toga da nekome da otkaz jer zna da ta osoba onda nije bila za ovu organizaciju i da će si pronaći novi posao u kratkom roku. Kaže da se u njegovom timu uspjeh ne slavi previše jer se podrazumijeva da će se određeni zadaci postići, ali smatra da bi se trebalo zaposlenicima više ukazati na to da se zbog njih kreće naprijed. Motivaciju zaposlenih vidi kroz otvorene razgovore s njima u kojima vidi kako koji od njih diše i usmjerava im zadatke koji im najbolje odgovaraju s obzirom na njihove sposobnosti. Vrijednosti koje se poštuju ovdje su timski rad, otvorenost, poštovanje i međusobna tolerancija. Smatra da za uspjeh pojedinaca treba postojati bonus koji će biti prije definiran jer ljude novac pokreće pa ako znaju na koji način će doći do njega, više će se truditi. Ovdje vidi i najveći problem ove organizacije jer bonusi nisu jasno postavljeni i najčešće napredak zaposlenika ovisi o volji jednog menadžera koji može biti subjektivan u ocjenjivanju zbog raznih razloga.

Nastavak na intervju: Ispitanik smatra da su ključne vrijednosti u organizaciji timski rad, otvorenost, poštovanje i međusobna tolerancija, ali on najviše cijeni efektivnost. Smatra

da nije potrebno voditi previse nepotrebnih razgovora s podređenim zaposlenicima, ali da ih treba voditi kako bi se znalo kako koji od zaposlenika diše te im se zadaju takvi zadaci. Ujedno smatra da je novac najveći motivator ljudi i zato on unutar svojeg tima, ima postavljene ciljeve koji se trebaju postići u njegovom timu te nakon toga slijedi novčana nagrada.

Ispitanik 6

U ovoj organizaciji radi najkraće vrijeme, a to je 7 godina. Iznad nje nalazi se nekoliko hijerarhijskih razina menadžera, a ona je tek na razvoju svoje karijere. Tijekom vremena koje je ovdje provela kaže da je naučila poštovati svoje vrijeme i da jednom kada zatvori vrata ureda ne želi nikome pričati o brigama i obavezama koje će je dočekati sutra. Za svoj rad odgovara svojem šefu koji nadgleda ispunjavanje njezinih zadataka na dnevnoj bazi, ali kaže da uvijek dobije pozitivan feedback od njega jer ona zna što se od nje očekuje. S istim nastupom okreće se i kod vođenja svojeg tima te kaže da je najbolji način motivacije osobe taj što im se da odgovornost za određeni posao jer će tada neuspjeh za određenu obavezu pasti na njih. S konfliktima se nije previše susretala, ali kaže da joj se više puta dogodilo da bi se svađa riješila prije nego bi uopće došla do nje i da joj je to sasvim u redu. Jedna stvar koji bi mijenjala u organizaciji je previše papirologije jer navodi da za jednu jednostavnu promjenu memorirane osobe pod određenim telefonskim brojem postoji toliko nepotreban proces da svaki put kad se sjeti što je sve čeka s papirima zna da je ispred nje dugačak dan za kojeg smatra da se može puno bolje iskoristiti.

Nastavak na intervju: Ispitanik smatra da su ključne vrijednosti timski rad, marljivost, ambicioznost, učenje i poboljšavanje. Smatra da je ispred svojeg tima postavila ciljeve koji su svima jasni i kada se ispune određena očekivanja zaposlenici znaju da za to slijedi nagrada kroz unaprjeđenje, pohvale, bonuse ili “titulom” radnika u timu.

6. Zaključak

Može se zaključiti da je u današnje vrijeme brzih promjena na tržištu vrlo važno voditi računa o razvoju odanosti zaposlenika organizaciji kako bi on znao prepoznati vrijednosti svoje organizacije kojima će se voditi prilikom radnog učinka. Također treba se pronaći ravnoteža između osobnih vrijednosti zaposlenika i njihovog sklada s vrijednostima organizacije kako bi se zajedno mogli postići maksimalni rezultati za cjelokupno poslovanje organizacije.

Često se događa da organizacijske vrijednosti postoje samo u teoriji, dok se u praksi one ne poštuju što dovodi do zbunjenosti zaposlenika i nerazumijevanjem srži poslovanja organizacije. Poštivanje sustava vrijednosti u organizaciji može se poistovjetiti s udahnjivanjem života u organizaciju. Stvaranje i upravljanje vrijednostima nije nimalo lak zadatak, ali je posao kojeg bi menadžment, zajedno s ostalim rukovoditeljima trebao provoditi jer će iza mnogobrojnih sati uloženog truda, stajati zaposlenici koji će vjerovati u ono što rade. Krajnji rezultat upravljanja organizacijskim vrijednostima vidi se dugoročno jer će oslonac kojeg stvori organizacija iznutra izaći na vidjelo svima koji će doći u doticaj s njom.

Istraživanjem koje je provedeno u organizaciji Clearstream zaposlenici su pokazali visoku tendenciju tome da im je važan timski rad u organizaciji. Uz to im je važno da ih njihovi nadređeni cijene i da im pružaju prilike u kojima se mogu iskazati i tako preuzeti na sebe odgovornost. Zaposlenici su naveli da im je najveća motivacija za rad plaća, dok s druge strane organizacija i menadžeri smatraju da je važno da se zaposlenik razvija i da se podupire njegova karijera. Uz to zaposlenici će kroz različite zadatke i projekte dokazati u čemu su najbolji, a mogućnost napredovanja otvara im se sukladno preuzimanjem veće odgovornosti u poslu.

Koncept organizacijskih vrijednosti naizgled se možda čini jednostavan, no to je vrlo zahtjevan zadatak koji se treba provesti dobro od samih temelja. U istraživanoj organizaciji vrijednosti postoje, ali bi se njima trebalo pridavati više pozornosti kroz upravljanje te bi ih se trebalo usmjeriti na način da se stvore lojalni zaposlenici. Prvi korak ova organizacija odradila je kvalitetno jer se zaposlenici osjećaju kao dio cjeline, ali treba se poraditi na njihovoj motivaciji kako bi se od pojedinca i tima dobio maksimum. Nakon što se vrijednosti organizacije usklade s osobnim vrijednostima zaposlenika organizacija će zasjati na tržištu, postati primamljivo mjesto za posao budućim zaposlenicima, a unutarnja sinergija koja se

stvori prenijet će se na klijente koji će dovesti do pune produktivnost i djelotvornosti organizacije. Vrijednosti u organizaciji ne stvaraju se preko noći i svaka faza upravljanja vrijednostima je dugotrajan proces. Može se reći da je upravljanje vrijednostima organizacije cjeloživotno učenje jer se na tome treba raditi kontinuirano, uporno i samo na taj način će se izgraditi zrela organizacija koju će tržište prepoznati.

Literatura

1. Agušaj B. (2016) Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenika, doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1991) Organizacijska teorija, Zagreb, Informator
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Zagreb, Školska knjiga
4. Barrett, R. (2000) Building a Vision–Guided, Values–Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation, preuzeto 1. travnja 2018. https://www.researchgate.net/publication/265659047_Building_a_Values-Driven_Organization_A_Whole-System_Approach_to_Cultural_Transformation
5. Belužić B. (2016) Organizacijske vrijednosti kao temelj organizacijskog ponašanja, diplomski rad, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu, Varaždin
6. Brčić R. i Vuković K. (2008) Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi, Ekonomski pregled, 59 (1-2), str.51-69
7. Chatman, J.A. (1991) Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, Administrative Science Quarterly, 36(3), str.459-484
8. Collins, J. C. i Porras, J. I. (1996) Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, 74 (4), str. 65-77
9. Deal T.E. i Kennedy A.A. (1982) Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life, Perseus Books, L.L.C.
10. Devero, A. (2003) Corporate Values: Stimulus for the Bottom Line, Financial Executive, 19 (3), str. 20-23
11. Drljača, M. (2005) Kultura kvalitete i organizacije. U: Vujić, V., ur. Zbornik radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti: Kvaliteta i organizacijska kultura, 18-20 svibnja 2005, Zagreb.
12. Goranek M. i Košir S. (2012) The importance of organizational values for Organization, Management Knowledge and Learning, str. 563-569
13. Hassan, A. (2007) Human Resource Development and Organizational Values, Journal of European Industrial Training, 31 (6), str. 435-448
14. Hinšt D. (2018) Europska statistika nezaposlenosti, Ekonomski lab, preuzeto 9. svibnja 2018 https://arhivanalitika.hr/blog/europska-statistika-nezaposlenosti-nezaposlenost-opada-a-ceska-je-najbolja/

15. Hultman, K. i Gellerman, B. (2002) Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer
16. Jaffe, D. T. i Scott, C. D. (2009) Temelj organizacijske kulture, preuzeto 15. travnja 2018 http://www.quantum21.net/slike/src/2009/08/31/125173244609092clanakjaffescott.pd
17. Jenkins M. i Bourne H. (2013) Organizational values: A dynamic perspective. Organization Studies, 34 (4), str. 495-514
18. Katja P., (2015) Učinkovit menadžer i uspješan tim, edukativni priručnik za poslovni razvoj, Zagreb, M.E.P. Kerschoffset
19. Kralj A. (2011) Osobne vrijednosti zaposlenika i odanost organizaciji, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
20. Malbašić I. (2010) Uloga organizacijskih vrijednosti u poslovanju, specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
21. Malbašić I. (2011) Tipologija organizacijskih vrijednosti, Ekonomski pregled, 62 (7-8), str. 421-442
22. Malbašić, I. i Brčić, R. (2011) Organizacijske vrijednosti gospodarskih organizacija u Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik, 24 (1), str. 49-6
23. McDonald, P., Gandz, J. (1994) Getting Value from Shared Values, Organizational Dynamics, 20 (3), str. 64-77
24. Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model, Human Resource Management Review, 11, str. 299-326
25. Milaković G. (2008) Top 10 reklamnih slogana, Jutarnji list, preuzeto 27. ožujka 2018. https://www.jutarnji.hr/arhiva/top-10-reklamnih-slogana/3995349/
26. Najpoželjnije osobine radnika (2013) Poslovni.hr, preuzeto 26. lipnja 2018 http://www.poslovni.hr/hrvatska/fleksibilnost-je-najpozeljnija-osobina-radnika-240908
27. Mraović B. (1995) Pobjednici i gubitnici: organizacijske implikacije tehnološkog razvoja, Zagreb, GLOBUS, Kerschoffset
28. Musek Lešnik, K. (2007) Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju, Ljubljana: IPSOS
29. Načinović Braje I. (2016) Organizacijska kultura. U: Galetić I., Organizacija, Zagreb Sinergija
30. Penezić, Z. Slišković, A. Rak, I. (2013) Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja, Psihologijske teme, 22 (3), str. 457-480

31. Peters T. i Waterman R.H. (2008) U potrazi za izvrsnošću; lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike, Zagreb, Profil international
32. Robbins, S. P. (1993) Organizational behavior: concepts, controversis and applications, 6th ed, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall International, cop. 1993
33. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009) Organizacijsko ponašanje, 12. izd. Zagreb: MATE
34. Rokeach, M. (1973) The Nature of Human Values. New York: Free Press.
35. Rukavina K. (1997) Kultura poduzeća – zajedničke orijentacije i vrijednosti u poslovanju poduzeća, Pravni vjesnik, 13 (3/4), str. 239-246
36. Sikavica P, Hernaus T. (2011) Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, Grafički zavod Hrvatske
37. Silverthorne C. (2004) The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, Leadership Organization Development Journal, 25 (7), str. 592-599
38. Sullivan T.A., Warren E., Westbrook J.L. (2000) The fragile middle class: Americans in debt, New Haven; London: Yale University Press
39. Titov E., Umarova Lj. (2016) Impact of real and Propagated Values on Organizational Success (2) str. 13-29
40. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004) Organizacijska kultura, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
41. Žugaj M., Cingula M. (1992) Temelji organizacije, Varaždin, Varteks Tiskara

Prilog

Prilog 1 Anketa na engleskom jeziku

Introduction

This Questionnaire is organized by the student Marina Zubić from the Faculty of Organizations and Informatics University of Zagreb from Croatia, whom is currently on Erasmus+ Internship in Clearstream Operations Prague s.r.o. The main goal of this questionnaire is to collect information about organizational values in the company and all collected data will be used only in purpose to write the master thesis. Thank you for being part of this research. It takes 10 minutes to answer all questions.

First part of the questionnaire are demographics questions where I will gather informations about your personal background. In this section you can choose only one answer per question and you should mark your answer.

1. Sex
   - ❑ Male
   - ❑ Female

2. How old are you?
   - ❑ <19
   - ❑ 20-30
   - ❑ 31-40
   - ❑ 41-50
   - ❑ 51>

3. How long have you been working here?

   _____

4. What is your degree of education?
   - ❑ High school or lower
   - ❑ Bachelor's degree
   - ❑ Master's degree

- ❑ Doctorate degree
- ❑ Other_____

5. Which is your employment status in Clearstream Operations Prague s.r.o.?

- ❑ Part time employee
- ❑ Full time employee
- ❑ Student
- ❑ Other_____

6. What is your current position in Clearstream Operations Prague s.r.o.?

- ❑ Student
- ❑ Staff
- ❑ Manager

In the second part of the questionnaire you will answer about questions which are related to organizational culture and organizational values in Clearstream Operations Prague s.r.o.

Please rate several following questions (from 7 do 11) on a scale from 1 to 5, where 1=Completely unimportant, 2=Unimportant, 3=Neither important or unimportant, 4=important, 5=very important by rounding one number for each claim.

Example: love 1 2 3 ④ 5

7. Below are listed several values for which you need to decide how important they are for your life (and you personally) and which of them you want to achieve

Achievement in life	1 2 3 4 5
Comfortable life	1 2 3 4 5
Exciting life	1 2 3 4 5
Inner peace	1 2 3 4 5
Family	1 2 3 4 5
Happiness and satisfaction	1 2 3 4 5
National security	1 2 3 4 5
Social recognition	1 2 3 4 5

True friendship	1 2 3 4 5
Peace in the world	1 2 3 4 5

8. Listed below are 16 specific organizational values. Please indicate how important and characteristic each of these values is for the company in which you are employed, by circling one of the number.

Cost consciousness – Responsible and careful use of the company's assets	1 2 3 4 5
Teamwork – Promoting and encouraging the spirit of oneness, togetherness, and co-operation	1 2 3 4 5
Innovation – Promoting and encouraging new, better, and changing solutions and ways of doing things	1 2 3 4 5
Environmental protection – Care for clean and healthy environment	1 2 3 4 5
Diligence – A positive attitude towards work and engagement in business activities	1 2 3 4 5
Respect for people – Respect for the values and uniqueness of each individual	1 2 3 4 5
Creativity – Developing new ideas and applying innovative approaches	1 2 3 4 5
Social responsibility – Supporting a variety of efforts to improve development of societ	1 2 3 4 5
Results achievement – Focus on outcomes or final positive effect of effort	1 2 3 4 5
Good interpersonal relationships – Harmonious and pleasant relations between employees and management	1 2 3 4 5
Learning – Passion for learning and sharing ideas	1 2 3 4 5
Integrity – Uncompromising adherence to moral values	1 2 3 4 5
Professionalism – Performing activities in accordance with the rules and standards of the profession	1 2 3 4 5
Working environment – Promoting positive and optimistic work environment	1 2 3 4 5
Continuous improvement – Striving for continuous improvements in everything we do	1 2 3 4 5
Customer satisfaction – Customer delight and satisfaction drive our action	1 2 3 4 5

9. Read the next statements and decide how important are those for you in Clearstream Operations Prague s.r.o.

The ability to make progress at work	1 2 3 4 5
Participation in decision making process	1 2 3 4 5
Interesting work	1 2 3 4 5
Salary	1 2 3 4 5
Job security	1 2 3 4 5
Emotional connection with job	1 2 3 4 5
Responsibility to the team	1 2 3 4 5

10. What are important parts of the organizational culture in Clearstream Operations Prague s.r.o.?

Symbols	1 2 3 4 5
Things which remind you at company (dress code, office decor, pictures etc...)	
Rituals and ceremonies	1 2 3 4 5
Processes or sets of actions which are repeated in specific circumstances (new hire welcome lunch, new hire trainings, team building etc...)	
Stories and legend	1 2 3 4 5
Narratives usually based on true events (about organization heroes, organizational culture etc...)	

11. Please rate several following statements by circling one of the number on a scale from 1 to 5, where 1= Strongly disagree 2= Mostly disagree, 3= Neither agree nor disagree, 4= Mostly agree, 5= Strongly agree one number for each claim.

Example: love 1 2 3 ④ 5

Sometimes I just take a day off to "reset" myself.	1 2 3 4 5
I am satisfied with opportunities which oraganization offers me.	1 2 3 4 5
Members of mine team are changing often.	1 2 3 4 5
I feel "emotionally attached" to this organization.	1 2 3 4 5
I feel like "part of the family" at my organization.	1 2 3 4 5
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	1 2 3 4 5
There are people from different cultures working in my team.	1 2 3 4 5
Older people are more productive than younger people	1 2 3 4 5

Women in my team have equal rights like my male colleagues.	1	2	3	4	5
My job is stressful.	1	2	3	4	5

12. Did you ever get sanctions for something you have done in Clearstream Operations Prague s.r.o.?

- ❑ Yes
- ❑ No
- ❑ Other_____

If you answered with yes, can you please clarify which sanctions?

_____

_____

13. Do you have any comment on questionnaire?

_____

_____

Thank you for taking the time to complete this research! Your response will contribute to my analyses and help me write my graduate thesis on the subject Importance of managing organizational values in business.

Prilog 2 Anketa na hrvatskom jeziku

Uvod

Anketu provodi studentica Marina Zubić u svrhu istraživanja na Fakultetu organizacije i informatike s ciljem prikupljanja podataka za diplomski rad. Studentica trenutno boravi na Erasmus+ Internship u Pragu u organizaciji Clearstream Operations Prague s.r.o. Glavni cilj ankete jest prikupiti informacije i podatke o upravljanju organizacijskim vrijednostima te će se svi prikupljeni podaci koristiti isključivo za istraživanje u diplomskom radu. Za popunjavanje ankete potrebno je desetak minuta i hvala vam što se odlučili sudjelovati u ovom istraživanju.

U prvom djelu ankete postavljena su pitanja gdje će se prikupiti demografske informacije o zaposlenicima.

1. Spol
   - ❑ Muškarac
   - ❑ Žena

2. U koju dobnu skupinu pripadate?
   - ❑ <19
   - ❑ 20-30
   - ❑ 31-40
   - ❑ 41-50
   - ❑ 51>

3. Koliko dugo ste zaposleni u ovoj organizaciji?

   _____

4. Koja je razina vašeg dosadašnjeg obrazovanja?
   - ❑ Završena srednja škola ili niže
   - ❑ Bakalar
   - ❑ Magistar
   - ❑ Doktorat
   - ❑ Ostalo_____

5. U kojem statusu ste zaposleni u ovoj organizaciji?
   - ❑ Pola radnog vremena

- ❑ Puno radno vrijeme
- ❑ Student
- ❑ Ostalo_____

6. Na kojoj poziciji ste zaposleni u Clearstream Operations Prague s.r.o.?

- ❑ Student
- ❑ Zaposlenik
- ❑ Menadžer

U drugom djelu ankete postavljaju se pitanju koja su povezana s organizacijskom kulturom i organizacijskim vrijednostima u Clearstream Operations Prague s.r.o.
Na pitanja od sedam do 11. odgovara se odabirom jedne ocjene na skali od jedan do pet, gdje je 1=potpuno nevažno, 2=nevažno, 3=niti važno niti nevažno, 4=važno, 5=vrlo važno. Primjer odgovaranja na ova pitanja:

ljubav: 1 2 3 ④ 5

7. Ispred vas se nalazi nekoliko vrijednosti za koje trebate odlučiti koliko su vam važne u osobnom životu i prema kojima od njih najviše težite

Postignuće u životu	1	2	3	4	5
Ugodan život	1	2	3	4	5
Uzbudljiv život	1	2	3	4	5
Unutarnji mir	1	2	3	4	5
Obitelj	1	2	3	4	5
Sreća i zadovoljstvo	1	2	3	4	5
Nacionalna sigurnost	1	2	3	4	5
Društveno priznanje	1	2	3	4	5
Pravo prijateljstvo	1	2	3	4	5
Mir u svijetu	1	2	3	4	5

8. Ispred vas se nalazi 16 organizacijskih vrijednosti s objašnjenjem što koja od njih znači. Vaš zadatak je da odredite koliko su ove vrijednosti važne u organizaciji Clearstream Operations Prague s.r.o. tako da zaokružite jedan broj na mjerenoj ljestvici.

Racionalna potrošnja imovine organizacije (primjerice uredskog materijala)	1	2	3	4	5
Timski rad – poticanje zajedništva i rada u timovima	1	2	3	4	5
Inovativnost – poticanje i ohrabrivanje novih pogleda i rješavanja zadataka	1	2	3	4	5
Zaštita okoliša – briga o okolini i zajednici oko organizacije	1	2	3	4	5
Marljivost – pozitivnost i trud u obavljanju aktivnosti	1	2	3	4	5
Međusobno poštovanje zaposleenika – poštivanje vrijednosti individualaca	1	2	3	4	5
Kreativnost – Razvoj novih ideja s potpuno drugačijim pristupom	1	2	3	4	5
Društvena odgovornost – briga za okolinu u kojoj se posluje	1	2	3	4	5
Krajnji rezultat – Fokusiranje na krajnje ishode u poslovanju	1	2	3	4	5
Interpersonalni odnosi – prijateljska i ugodna radna atmosfera između zaposlenika	1	2	3	4	5
Želja za učenjem – Poticanje učenje i dijeljenja ideja	1	2	3	4	5
Integritet – Pridržavanje moralnih vrijednosti	1	2	3	4	5
Profesionalnost – Obavljanje zadataka u skladu s pravilima i propisima	1	2	3	4	5
Radno okruženje – poticanje pozitivnog i optimističnog okruženja	1	2	3	4	5
Kontinuirano poboljšanje – težnja poboljšanjima u svemu što se radi	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo klijenta - zadovoljstvo klijenta dobivenim proizvodom/uslugom	1	2	3	4	5

9. Pročitajte sljedeće tvrdnje i odlučite koliko su one važne za vas u poduzeću Clearstream Operations Prague s.r.o.

Mogućnost napredovanja na poslu	1	2	3	4	5
Sudjelovanju u procesu donošenja odluka	1	2	3	4	5
Zanimljivost posla	1	2	3	4	5
Plaća	1	2	3	4	5
Sigurnost radnog mjesta	1	2	3	4	5
Emocionalna povezanost s poslom	1	2	3	4	5
Odgovornost prema timu	1	2	3	4	5

10. Koji su najvažnijij djelovi organizacijske kulture u Clearstream Operations Prague s.r.o?

Simboli	1	2	3	4	5
Stvari koje vas podsjećaju na organizaciju (poslovna odjeća, dekoracija ureda, slike itd...)					
Rituali i ceremonije	1	2	3	4	5
Procesi ili akcije koje se ponavljaju u specifičnim situacijama (ručak za nove članove time, treninzi i obuke, tim bilding itd...)					
Priče i legende	1	2	3	4	5
Priče koje su uglavnom bazirane na istinitim događajima o organizaciji (o organizacijskim junacima, organizacijskoj kulturi itd...)					

11. Ocijenite sljedeće izjave mjernom ljestvicom od jedan do pet zaokružujući jedan odgovor na skali gdje je 1=potpuno se ne slažem; 2=uglavnom se ne slažem; 3=niti se slažem niti ne slažem; 4=uglavnom se slažem; 5=u potpunosti se slažem.

Prrimjer: ljubav 1 2 3 ④ 5

Ponekad odlučim uzeti slobodan dan da se odmorim i resetiram.	1	2	3	4	5
Zadovoljan sam prilikama koje mi pruža ova organizacija.	1	2	3	4	5
Članovi mojeg tima često se mijenjaju.	1	2	3	4	5
Emocionalno sam povezan s ovom organizacijom.	1	2	3	4	5
Osjećam se kao dio obitelj u mojoj organizaciji.	1	2	3	4	5
Volio bih provesti ostatak svoje karijere zaposlen na ovom radnom mjestu.	1	2	3	4	5
U mojem timu rade ljudi iz različitih kultura.	1	2	3	4	5
Stariji zaposlenici produktivniji su od mlađih.	1	2	3	4	5
Žene u mojem timu imaju jednaka prava kao i muški kolege.	1	2	3	4	5
Moje posao je stresan.	1	2	3	4	5

12. Jeste li ikada doživjeli sankcije za nešto što ste učinili u Clearstream Operations Prague s.r.o.?

- ❑ Da
- ❑ Ne

- ❑ Drugo_____

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili s DA, možete li specificirati o kakvim se sankcijama radilo?

_____

_____

13. Imate li kakvih komentara na anketu?

_____

_____

Hvala vam što se sudjelovali u ispunjavanju ove ankete. Vaši odgovori bit će analizirani i doprinijet će diplomskom radu na temu Važnost upravljana organizacijskim vrijednostima u poslovanju.

Prilog 3 Intervju na engleskom jeziku

Interview questions

1. How long have you been working in Clearstream Operations Prague s.r.o.?
2. What makes you proud when you are working at Clearstream Operations Prague s.r.o?
3. Does anyone in your company oversee your work?
4. Does Clearstream Operations Prague s.r.o support your career growth?
5. Which employee achievements are accepted in your company?
6. What would you say to your employee if he/she fails in completing his/her tasks?
7. With who do you talk about your job?
8. How does Clearstream Operations Prague s.r.o see success and how you celebrate it?
9. What is the best way to motivate your team to work better and harder?
10. Do you have programs that reward employees if they are better than other members in your team? Can you list them if you have them?
11. What is a cause of conflict in your team? And how do you resolve them?
12. How do you manage situations where there are different valid opinions and you have to choose one of them?
13. Does Clearstream Operations Prague s.r.o have aset of cultural values?
14. What does it take for someone to be successful at Clearstream Operations Prague s.r.o.?
15. What’s one thing you would change about the company if you could?

Prilog 4 Intervju na hrvatskom jeziku

1. Koliko dugo ste zaposleni u organizaciji Clearstream Operations Prague s.r.o.?
2. Na što ste posebno ponosni jer ste zaposleni upravo u poduzeću Clearstream Operations Prague s.r.o.?
3. Dali netko u ovoj organizaciji nadgleda vaš rad i postignute rezultate te kome odgovarate za rješavanje radnih zadataka?
4. Smatrate li da ova organizacija podupire rast i razvoj vaše karijere?
5. Koja se postignuća zaposlenika cijene u vašoj organizaciji?
6. Kako reagirate u situacijama kada zaposlenik ne uspije izvršiti zadatke koje ste postavili ispred njega?
7. S kime razgovarate o tome kako ste proveli dan na poslu?
8. Kako organizacija Clearstream Operations Prague s.r.o. vidi uspjeh i dali postoje neki način na koji ga slavite sa zaposlenicima?
9. Koji je najbolji način za motivaciju tima i zaposlenika da postanu produktivniji i zalažu se još više za postizanje ciljeva?
10. Jeste li upoznati s nekim programima kroz koje se nagrađuju zaposlenici u organizaciji ukoliko se uoči da se pojedinci zalažu i trude više od ostalih članova organizacije? Možete li navesti neke programa nagrađivanja zaposlenika, ako postoje?
11. Što je uzrok nesuglasica i svađa između zaposlenika u vašem timu? Kako se postavljate u situacijama svađa te kako ih rješavate u svojem timu?
12. Kako rješavate situacije u kojim postoje različita mišljenja članova tima, a vi se trebate odlučiti za samo jedno rješenje?
13. Jeste li upoznati s organizacijskim vrijednostima poduzeća Clearstream Operations Prague s.r.o.?
14. Što je potrebno jednom pojedincu da postane uspješan u ovoj organizaciji?
15. Navedite jednu stvar koju biste promijenili u ovoj organizaciji kada bi imali mogućnosti za to?