

Organizacijske vrijednosti: ključni element organizacijske kulture

Suntešić, Rudolf

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:211:329632>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Rudolf Suntešić

**Organizacijske vrijednosti: ključni element
organizacijske kulture**

ZAVRŠNI RAD

Sisak, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Rudolf Suntešić

Matični broj: S-45410/16-izv

Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju

Organizacijske vrijednosti: ključni element organizacijske kulture

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Doc. dr. sc. Ivan Malbašić

Sisak, rujan 2019.

Rudolf Suntešić

Izjava o Izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istog nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Rad se bazira na organizacijskim vrijednostima te njihovoj analizi u svojstvu organizacijske kulture. Praktični dio rada odnosi se na analizu deklarativnih organizacijskih vrijednosti deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj. Na početku je objašnjen koncept organizacijske kulture njenih elemenata i važnost za svaku organizaciju. Nakon toga obrađene su organizacijske vrijednosti kao važan element organizacijske kulture, pri čemu je poseban naglasak stavljen na deklarativne organizacijske vrijednosti. Naposljetku, dan je prikaz deklarativnih organizacijskih vrijednosti deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj.

Ključne riječi: organizacijska kultura, organizacijske vrijednosti, deklarativne organizacijske vrijednosti, ICT poduzeća.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Organizacijska kultura	2
2.1. Pojam i definicija organizacijske kulture.....	2
2.2. Elementi organizacijske kulture	4
2.3. Modeli organizacijske kulture	6
2.4. Vrste organizacijske kulture	8
2.5. Tipovi organizacijske kulture	10
3. Organizacijske vrijednosti	15
3.1. Definiranje organizacijskih vrijednosti.....	15
3.2. Podjele organizacijske vrijednosti	16
3.3. Funkcije organizacijskih vrijednosti	18
3.4. Poslovanje temeljeno na vrijednostima	19
3.5. Upravljanje organizacijskim vrijednostima	21
4. Analiza deklarativnih organizacijskih vrijednosti deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj	26
4.1. Definiranje i važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti	26
4.3. Identificiranje deklarativnih vrijednosti	29
4.4. Rezultati analize	30
5. Zaključak.....	33
Popis literature	34
Popis slika	37
Popis tablica	37

1. Uvod

Tema ovog rada je „Organizacijske vrijednosti: ključni element organizacijske kulture“. U ovom radu želim istaknuti kako su organizacijske vrijednosti bitan čimbenik organizacijske kulture unutar koje se nalaze još dva važna elementa, a to su organizacijska klima te menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti se unutar samog poduzeća izražavaju kao svrha, misija odnosno strategijski ciljevi poduzeća.

Struktura rada je podijeljena na četiri dijela. Na početku rada navedene su definicije organizacijske kulture od različitih autora. Usporedit ću te navesti elemente organizacijske kulture i njene modele; vrste i tipove organizacijske kulture. U drugom dijelu pristupio sam pojašnjavanju organizacijskih vrijednosti kroz definicije i podjele istih. Obradio sam funkcije organizacijskih vrijednosti temeljem njenog poslovanja te upravljanja. Nakon toga slijedi pojašnjenje deklarativnih organizacijskih vrijednosti te njena važnost u poslovnom svijetu za samo poduzeće. Na kraju sam analizirao deklarativne organizacijske vrijednosti deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj te usporedio iste. Sam kraj rada obuhvaća zaključak o cjelokupnoj temi.

2. Organizacijska kultura

2.1. Pojam i definicija organizacijske kulture

Prije same obrade teme organizacijske kulture potrebno je pojasniti pojam kultura kako bi mogli bolje razumjeti organizacijsku kulturu. Sama kultura smatra se temeljem razumijevanja organizacijske kulture jer u pravilu predstavlja sastavni element opće kulture te vrijednosnog sustava društva u cjelini (Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 5).

Pošto postoje različite relevantne definicije kulture, ja ću u svojstvu polazišne točke navesti onu profesora Žugaja i Cingule: „Kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhova dobra. Kultura se, međutim, može promatrati i u užem smislu, a tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, od kojih navodimo samo neke:

- lijepo i pristojno ponašanje pojedinca (kulturan dječak),
- ponašanje društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci),
- vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam),
- način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoeuropska kultura, anglosaksonska kultura),
- stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska kultura) (Žugaj, Cingula, 1992, str. 207).

Kroz ovih par definicija zaključujemo da se kultura prvenstveno odnosi na ponašanje pojedinca, odnosno ljudi, te njihov način života unutar samog naroda ili skupine naroda.

Kulturu možemo gledati kao kulturu unutar organizacije te si možemo protumačiti organizacijsku kulturu kao ponašanje i način života, odnosno rada zaposlenika unutar same organizacije. Kao što smo maloprije naveli da za kulturu ima puno različitih definicija, tako i za samu organizacijsku kulturu nalazimo velik broj definicija te autora koji se bave proučavanjem iste. Potpune i precizne definicije nema, a u nastavku ćemo se upoznati s nekima od njih (Žugaj, Brčić, 2003, str. 211).

- Harris i Moran smatraju da „Organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“ (1981., prema Žugaj, Brčić, 2003, str. 211).

- Handy objašnjava da „Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja“ (1986., prema Žugaj, Brčić, 2003, str. 212).
- „Organizacijska kultura je sustav zajedničkih značenja koji je zajednički članovima neke organizacije, i koji tu organizaciju razlikuje od drugih organizacija“ (Robbins, Judge, 2009, str. 573).
- „Kultura je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, zajedničkih spoznaja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koje ih sačinjavaju. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008, str. 420).
- Scholz nam govori kako „Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična¹ i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njegova ponašanja“ (1987., prema Žugaj, Brčić, 2003, str. 212).
- Za Smircicha „Organizacijska kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvatanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala“ (1983., prema Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 6).
- Za Petza i Šulaka „Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji“ (1991., prema Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 6).
- Kavčić nam govori kako „Organizacijska kultura je sklad zajedničkih znanja ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije“ (1992., Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 7).
- Cingula objašnjava kako „Organizacijska se kultura izražava kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda“ (1992., prema Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 7).

Upravo iz ovakvih definicija možemo zaključiti da je organizacijska kultura spoj, odnosno skup nekih pravila ponašanja zaposlenika unutar organizacije, međusobni odnosi zaposlenika jednih prema drugima, njihove vrijednosti, običaji, uvjerenja kojima raspolažu unutar organizacije.

¹ Intrinzična motivacija pokreće osobu iznutra, a ponašanje koje je intrinzično motivirano puno lakše obavljamo i najčešće uživamo u obavljanju te aktivnost

Organizacijska kultura je jako važna za pojedinca u organizaciji kao i za sam uspjeh poduzeća te njezinu poslovnu strategiju. Pojedinac ima izbor da li će prihvatiti kulturu i prilagoditi joj se ili će je nastojati promijeniti i zahtijevati da se kultura prilagodi njemu. Ukoliko prihvati kulturu te adaptira se istoj može biti uspješan unutar same organizacije, ali ukoliko pojedinac u svom nastojanju da prilagodi postojeću kulturu ili da ju promjeni ne uspije, tada mora napustiti organizaciju. Sama kultura važna je za organizaciju jer ona definira što i kako se radi unutar te organizacije. Potrebno je dobro upoznati elemente organizacijske kulture te uskladiti ih sa ciljevima organizacije tada će se stvoriti preduvjet za uspješno djelovanje organizacije (Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 7-10).

2.2. Elementi organizacijske kulture

Da bismo dobro razumjeli organizacijsku kulturu moramo dobro poznavati njezine elemente.

Slična situacija nam se javlja u definiciji organizacijske kulture te nam pri razradi elemenata organizacijske kulture svaki autor nudi različite definicije inih. Armstrong nam govori kako postoje tri važna elementa organizacijske kulture a to su :

- organizacijske vrijednosti
- organizacijska klima
- menadžerski stil

„Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se moralo i trebalo dogoditi.“ (Žugaj, Cingula, 1992, str. 209). Organizacijske vrijednosti možemo poistovjetiti sa povjerenjem, poštivanjem zaposlenika unutar organizacije te ujedno i zadovoljstvo vanjskih suradnika te partnera. Tu još možemo navesti financijsku stabilnost poduzeća te suradnju sa srodnim tvrtkama (prema Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 10). „Organizacijske vrijednost izražavaju se kao svrha, misija ili strategijski ciljevi poduzeća.“ (Žugaj, Cingula, 1992, str. 209).

Organizacijska klima predstavlja radnu klimu unutar same organizacije. Sama klima predstavlja radnu okolinu nekog zaposlenika pa je ključno za organizaciju da međusobni odnosi među zaposlenicima nisu narušeni. Ciljevi organizacijske klime su da je zaposlenik zadovoljan svojim poslom kako bi njegova učinkovitost odnosno produktivnost bila veća. Ako raste učinkovitost rada pojedinca proporcionalno raste produktivnost organizacije. Bitno je

motivirati zaposlenike te izbaciti negativne utjecaje na učinkovitost i rada (prema Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 10).

Ima više tumačenja elemenata organizacijske kulture. Jedna od tih podjela je ona Fikrete Bahtijarević-Šiber i suradnika koji nam govore da se elementi organizacijske kulture dijele na: vrijednosti, norme, stavove, uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikacije te simbole (Bahtijarević-Šiber, 1991, str. 204).

Vrijednosti predstavljaju određene ideje te zadatke koji bi se trebali ostvariti, a koji su u suštini ključni za opstanak i razvoj organizacije. Norme su određena pravila koja mogu biti pisana ili nepisana, one nam govore što bi trebao zaposlenik napraviti te kakvo ponašanje će se vrednovati, a kakvo kažnjavati. Stavovi i uvjerenja su teško uhvatljivi aspekt organizacijske kulture koji se odnosi na sustav stavova i uvjerenja te on obuhvaća načela i idealna ponašanja organizacije te samih zaposlenika. Običaji i rituali su ustaljeni oblici ponašanja s kojima se pojačava identifikacija zaposlenika s organizacijom te se stvaraju navike ponašanja i međusobnih odnosa. Jezik i komunikacija nam predstavljaju specifične elemente organizacijske kulture. Jezik prikazuje socijalni status djelatnika u organizaciji te pomoću njega izražavamo emocionalno rasterećenje, uvjerenja te naređenja spomenutog djelatnika. Komuniciranjem zaposlenik organizacije stječe svoj identitet. Ona može biti verbalna ili neverbalna te temeljem iste pojedinac izražava određenu razinu kulture koju posjeduje. Simboli su sastavni dio svake kulture kojim se prenose predodžbe o vrijednostima organizacije. Oni su u suštini vanjski vizualni znakovi organizacije kao na primjer: koji auto menadžer vozi, mjesto gdje ruča, gdje parkira automobil itd. Navedeni primjeri predstavljaju važne simbole statusa, socijalne diferencijacije te ukupne kulture (Žugaj, Brčić, 2003, str. 214).

Megginson, Mosley i Pietri Jr. govore nam kako organizacijsku kulture čine elementi kao što su: obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi, legende (Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1989, str. 377).

Obrede smatramo sastavnim dijelovima organizacijske kulture koji se obično planiraju unaprijed s ciljem da se izraze različiti aspekti kulture te stvaranju određene klime unutar same organizacije. Kada zaposlenik postigne određeni uspjeh, taj uspjeh se manifestira kao i uspjeh organizacije te je potrebno nagraditi tog zaposlenika zbog uspjeha organizacije, a time potičemo motivaciju zaposlenika. **Ritual** su detaljizirani postupci te metode pomoću kojih se obavlja određeni obred koji mogu biti povremeni ili redoviti. Obuhvaćaju aktivnosti kao što su: posao, igra, priznanje.

Heroji su ljudi koji su postigli ogroman uspjeh unutar organizacije. Oni su jako bitni za samu organizaciju jer su oni uzori mnogim djelatnicima te zajedno s njihovim djelima stvaraju

određeni stupanj motivacije kod zaposlenika da i oni određenim trudom postignu takav uspjeh. **Naratori** mogu pripovijedajući spontano i sustavno govoriti o nekom događaju unutar organizacije te samim time mogu utjecati na stvaranje zdrave radne atmosfere, njihovo pripovijedanje najčešće ima pozitivnu ulogu, ali nekad i negativnu ulogu; striktno s gledišta organizacijske kulture. Za razliku od naratora **propovjednici** iznose smišljena i unaprijed dogovorena mišljenja o samim događajima unutar organizacije, njihova je uloga da zaposlenici prihvate ta mišljenja kao svoja. **Doušnici** su osobe koje kontroliraju rad jednog ili više djelatnika te sastavljaju izvješće o postotku izvršenja zadataka određenih djelatnika te to izvješće predaju menadžmentu. **Tračeri** su osobe koje unutar organizacije šire laži i dezinformacije, oni mogu biti vrlo štetni po samu organizaciju. **Špijuni** su osobe koje mogu raditi za interes više organizacija, ali i na njihovu štetu, tako što će od jedne organizacije prikupljati informacije koje su ključne za razvoj kompanije te iste prodavati drugoj organizaciji radi vlastite zarade.

Mitovi i legende potiču određenu razinu motivacije kod zaposlenika preko samih pripovijetki u kojima saznajemo kako su u prošlosti heroji postizali uspjehe (Žugaj, Cingula, 1992, str. 209).

2.3. Modeli organizacijske kulture

Autori Moorhead i Griffin (1989.) govore kako nam postoje tri modela organizacijske kulture i to:

- **Parsonsov „AGIL“ model**
- **Ouchi-jev model**
- **Peters-Watermanov pristup**

Za **Parsonsov „AGIL“ model** (Parsons, Schills, 1951.) kažemo da je bio klasični sociološki pristup koji je bio popularan 60-tih godina 20. stoljeća. U samom modelu nalazimo funkcije koje su usmjerene na razumijevanje sadržaja odnosno da budu okviri za objašnjenje (prema Žugaj, Brčić, 2003, str. 219).

Neke od tih funkcija su:

A – prilagodba (engl. Adaption); G – postignuće cilja (engl. Goal Attainment);

I – povezivanje (engl. Integration); L – zakonitost (engl. Legitimacy).

Značenje funkcija predočeno je na slici 1.1

PRILAGODBA (engl. Adaption): sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	POSTIGNUĆE CILJA (engl. Goal Attainment): sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
POVEZIVANJE (engl. Integration): sposobnost integracije različitih dijelova sustava	ZAKONITOST (engl. Legitimacy): pravo opstanka i prihvaćanja

Tablica 1. Parsonsov "AGIL" model

(Žugaj, Brčić, 2003, str. 219)

Ouchi-ev model dobio je ime po svom autoru W. Ouchi (Ouchi, 1981.). Ouchi je postavio svoj model, odnosno teoriju „Z“, koja je u suštini usporedni model između američkog i japanskog poduzeća. Do teorije „Z“ Ouchi je došao tako što je vršio ispitivanja i intervjuiranja razlikih predstavnika velikih američkih kompanija koje posluju u Japanu i SAD-u. Usporedba pokazuje razlike u organizacijskoj kulturi pa tako i u sustavu vrijednosti između japanskih i američkih poduzeća pošto djeluju u različitoj kulturološkoj okolini (Jurina, 1994, str. 172). Model uspoređuje dva svijeta kulturnih vrijednosti i donosi takozvani model „Z“ koji uzima iz oba svijeta ono najbolje u cilju napredovanja organizacije (Žugaj, Brčić, 2003, str. 220). Tablica kulturnih vrijednosti je prikazana u nastavku:

	KULTURNA VRIJEDNOST	IZRAŽENA U TIPIČNO SAD KOMPANIJAMA	IZRAŽENA U AMERIČKIM KOMPANIJAMA TIPA „Z“	IZRAŽENA U JAPANSKIM KOMPANIJAMA
1.	Povjerenje zaposlenima	Kratkotrajno zaposlenje	Dugotrajno zaposlenje	Doživotno namještanje
2.	Vrednovanje	Brzo i kvantitativno	Sporo i kvalitetno	Sporo i kvalitetno
3.	Karijera	Ograničena	Umjereno specijalistički određena karijera	Nespecijalistički određena karijera (Vrlo dalekosežna)
4.	Kontrola	Izražena i formalna	Ne primjetna i ne formalna	Neprimjetna i neformalna
5.	Donošenje odluka	Individualna	Grupno i konsenzus u odlučivanju	Kolektivno odlučivanje

6.	Odgovornost	Individualna	Individualna	Kolektivna odgovornost
7.	Briga za ljude	Ograničena	Potpuna	Potpuna

Tablica 2. Ouchi-ev "rad sustav" (engl. framework)

(Žugaj, Brčić, 2003, str. 219)

Peters i **Waterman** su u svojoj knjizi „U potrazi za izvrsnošću“ uzeli 43 poduzeća koje klasificiramo kao „poduzeća visoke tehnologije“ te su kroz analizu uspjeha tih kompanija došli do zaključka da je organizacijska kultura jedan od ključnih faktora za uspjeh organizacije. Oni su uzeli uspješna poduzeća te su istražili i opisali njihovu djelatnost (Sikavica, Novak, 1993, str. 364-365). Obilježja „poduzeća visoke tehnologije“ izgledaju ovako:

- usmjerenost na akciju;
- njeguje dobre odnose s klijentima i dobavljačima;
- potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo;
- potiču proizvodnost ljudi;
- razvijaju dobar, neposredni, kooperativni menadžment;
- dobri su i prisni odnosi i kontakti, diverzifikacija;
- jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje i
- stimuliraju otvorenu, ali čvrstu organizaciju (Jurina, 1994, str. 173).

Na temelju ovih obilježja strukturiraju se pravila ponašanja menadžmenta i svih zaposlenih u svim procesima i dijelovima organizacije (Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 21).

2.4. Vrste organizacijske kulture

Organizacijska kultura dijeli se na nekoliko općepoznatih vrsta. Kulture možemo podijeliti temeljem više podjela. Neke od njih kao ključni faktor razdiobe uzimaju dominantnost, prepoznatljivost i pripadajuću jasnoću kulture te činjenicu da li je kultura izvrsna ili užasna u svome radu. Daljnji faktori razlikovanja su postojanost i prilagodljivost kulture te temeljem odnosa participacije članova unutar organizacije, njen participativni ili neparticipativni karakter. Sikavica i Novak su ih stavili u niz:

- dominantna kultura i subkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i ne participativna kultura (Sikavica, Novak, 1993, str. 370).

Za dominantnu kulturu kažemo da je to kultura unutar organizacije u kojoj članovi dijele jednako mišljenje tj. poglede većine djelatnika te organizacije. Za velike organizacije kažemo da postoje subkulture unutar same dominante kulture odnosno postoje kulturne karakteristike različitih pojedinaca unutar tih grupa (Žugaj, Brčić, 2003, str. 222).

Jaka kultura je ona kultura unutar koje je stalna uporaba njenih simbola te nisu sklone promjenama. Da bi kultura bila jaka, ona mora biti podržana od strane djelatnika organizacije te dominantna kultura mora biti opsežna. Suprotnost jakoj kulturi je slaba kultura. Takva kultura nije podržana od članova te se ne vidi zajedništvo između članova organizacije (Žugaj, Brčić, 2003, str. 222).

Kulture mogu biti, s obzirom na jasnoću, odnosno prepoznatljivost, jasne i nejasne. Jasna kultura je ona kultura koja je svojim simbolima prepoznatljiva ljudima izvan svog poduzeća te samim time i svojim članovima organizacije. Za razliku od jasne kulture, nejasne kulture nisu lako prepoznatljive te njihovi članovi ne znaju prepoznati i objasniti kakva je njihova kultura (Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 22).

Kulture, kao puno stvari u životu, mogu biti izvrsne i užasne. Izvrsna kultura je sama po sebi vidljiva zbog svog prestižnog planiranja života tvrtke, komunikacije između zaposlenih i menadžmenta te sami zaposlenici se osjećaju na poslu kao da su kod kuće, odnosno kao da pripadaju jednoj velikoj obitelji. Suprotnost izvrsne kulture je užasna kultura koju možemo prepoznati po konfuziji, neugodnoj situaciji na poslu koja frustrira zaposlenike te javlja se kriza na određenim razinama menadžmenta (Žugaj, Bojnić-Glavica, Brčić, Šehanović, 2004, str. 22).

Sa stajališta okoline, kulturu možemo sagledati kao postojanu ili konstantnu kulturu i kao prilagodljivu, odnosno adaptabilnu kulturu. Postojana kultura posluje u stabilnoj okolini za razliku od prilagodljive kulture koja posluje u promjenjivoj okolini u kojoj se mogu očekivati svakakvi padovi i usponi (Žugaj, Brčić, 2003, str. 222).

S obzirom na razinu sudjelovanja između članova u organizaciji, kultura se dijeli na participativnu i neparticipativnu. Tu povlačim paralelu s autokratskim i demokratskim stilom vođenja. Participativna kultura se slaže s demokratskim stilom po pitanju donošenja odluka.

U obje definicije menadžment uključuje u proces donošenja odluke svoje podređene odnosno savjetuje se s njima. U neparticipativnoj kulturi, kao i u autokratskom stilu, odluke donosi samo menadžment bez ikakve konzultacije sa suradnicima koji često ovise o svojoj prosudbi (Žugaj, Brčić, 2003, str. 222).

2.5. Tipovi organizacijske kulture

Tipove kulture analiziramo prema dva tipa i to:

- A. Scholzovu tipologiju organizacijske kulture
- B. Handyjeva tipologija organizacijske kulture

(A) Scholzova tipologija se sastoji od tri dimenzije te na svakoj od njih je moguće definirati čitav niz tipova kulture.

- 1) „Prva dimenzija se odnosi na želju organizacije ka promjeni ili ostati u kontinuitetu odnosno težiti stabilnosti, povezana je sa razinom razvoja organizacije.“ (Bahtijrević-Šiber i sur., 1991, str. 207).
 - a) Stabilna kultura je tip kulture koja se bazira na prošlosti, okrenuta je unutra, ona se ograđuje od promjena te pokazuje odbojnost prema izostanku povezanosti.
 - b) Reaktivna kultura je kultura koja se bazira na sadašnjosti i također kao i stabilna kultura je okrenuta prema unutra. Teško prihvaća promjene, doduše one su moguće uz minimalan rizik.
 - c) Anticipirajuća kultura predstavlja kulturu okrenutu i prema unutra i prema okolini. Ona prihvaća određeni rizik.
 - d) Istraživačka kultura je isključivo okrenuta prema okolini, ona se drži načela nema dobiti bez rizika te s time na umu prihvaća postupne promjene.
 - e) Kreativna kultura okrenuta je izrazito prema okolini te daje prednost neuobičajenom riziku, pokušava predviđati budućnost te stalno traga za novim promjenama (Žugaj, Brčić, 2003, str. 224).
- 2) „Druga dimenzija odnosi se na unutarnje strane organizacije, način odlučivanja i rješavanje problema.“ (Bahtijrević-Šiber i sur., 1991, str. 207).
 - a) Proizvodna kultura javlja se u proizvodnom procesu s visoko normiziranim radnim postupcima unutar kojih su prava i utjecaj pojedinca mali.
 - b) Birokratska kultura povećava broj raznolikosti što rezultira većem opisivanju i nabranjanju obaveza izvršitelja.

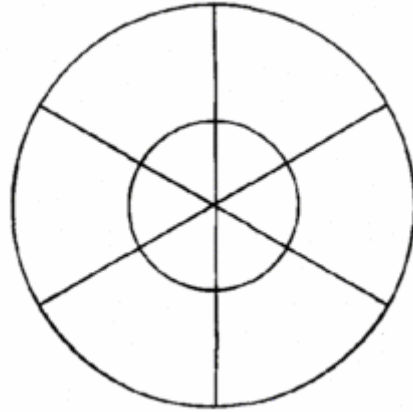
c) Profesionalna kultura javlja se u vidu različitih zadataka te zahtjeva rad visokostručnih specijalista (Žugaj, Brčić, 2003, str. 224).

3) „Treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom te načinu rješavanja određenog problema te tipom ljudi koji dominiraju u organizaciji.“ (Bahtijrević-Šiber i sur., 1991, str. 207).

- a) Kultura „čvrstih i hrabrih momaka“ je kultura visokih ambicija koja se odlikuje visokim rizikom i povratnim informacijama da li je poduzeta akcija bila prava ili kriva. Ovakva kultura odlikuje se brzim i velikim zaradama, brzim usponom te brzim padovima te za takvu kulturu potrebni su ljudi koji su spremni na prihvaćanje rizika.
- b) Kultura „puno rada-puno zabave“ je kultura koja se temelji na timskom duhu, visokoj aktivnosti zaposlenika te zabavi prilikom obavljanja posla. Kultura se stvara u okolini s malim rizikom gdje je povratna informacija brza.
- c) Kultura „kladi se na svoju organizaciju“ prepoznatljiva je po velikim ulozima s mogućim dugoročnim učinkom gdje se po nekoliko godina čeka da bi se vidjelo da li se ulog isplatio. Najbolji primjeri te kulture su naftna i zrakoplovna poduzeća.
- d) Procesna kultura javlja se u organizacijama koje ne postavljaju nikakve ili male rizike. Takve kulture su orijentirane na to da se posao obavi, a ne na same rezultate rada. Ovakvu kulturu najčešće srećemo unutar birokratskih državnih agencija (Žugaj, Brčić, 2003, str. 225).

(B) Handyjeva tipologija se sastoji od četiri osnovna tipa kulture koja su puno jednostavnija od Schlolza, a to su: poduzetnička kultura ili kultura moći, kultura uloga ili birokratska kultura, kultura zadataka ili timska kultura i kultura pojedinca.

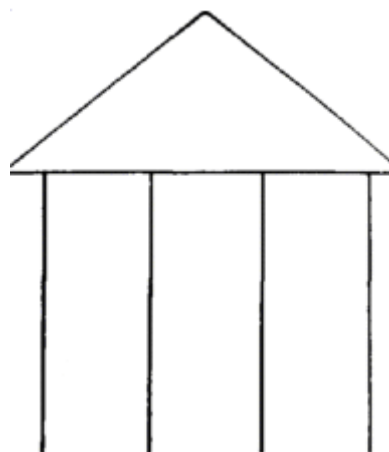
- a) Poduzetnička kultura ili kultura moći je kultura u kojoj je prisutna aktivna ličnost takozvana središnja figura koja iznosi određena pravila koja je donijela uz pomoć komunikacije sa ekipom stručnjaka koje je postavila oko sebe. U kulturi uspjeha jako su bitni rezultati do kojih se uspješno dolazi zbog izvrsne komunikacije između središnje figure i visoko motiviranih ljudi pošto je sam rad unutar kulture orijentiran na ljude. Takvu kulturu najčešće nalazimo u brokerskim transakcijama, politici te kriznim situacijama. Doduše najčešće je susrećemo u malim poduzećima jer brzo reagiraju na prijetnje te opasnosti iz okoline. Ako bi ovakvu kulturu prikazali u obliku sheme ona bi izgledala poput solarnog sustava ili paukove mreže (Žugaj, Brčić, 2003, str. 226).



Slika 1. Shematski prikaz kulture moći

(Handy, 1986, str. 188)

- b) Kultura uloga ili birokratska kultura je kultura koja ljude gleda kao nositelje uloga, a ne toliko kao pojedince za razliku od prethodne kulture. Zaposlenici se moraju pridržavati pravila te procedura i od njih se zahtjeva izvršenje propisanih zadataka bez iznimaka. Takva organizacija nije fleksibilna pošto svaki član organizacije ima striktno svoju ulogu te u takvoj organizaciji ljudi s više inicijative ne mogu doći do izražaja jer se ne gledaju toliko ljudi koliko organizacija. Ovakva kultura javlja se u organizacijama u kojima se gleda količina proizvodne a sama shema takve kulture bi izgledala kao grčki hram gdje su stupovi uloge koje se moraju izvršiti a sam krov hrama predstavlja menadžment (Žugaj, Brčić, 2003, str. 226).



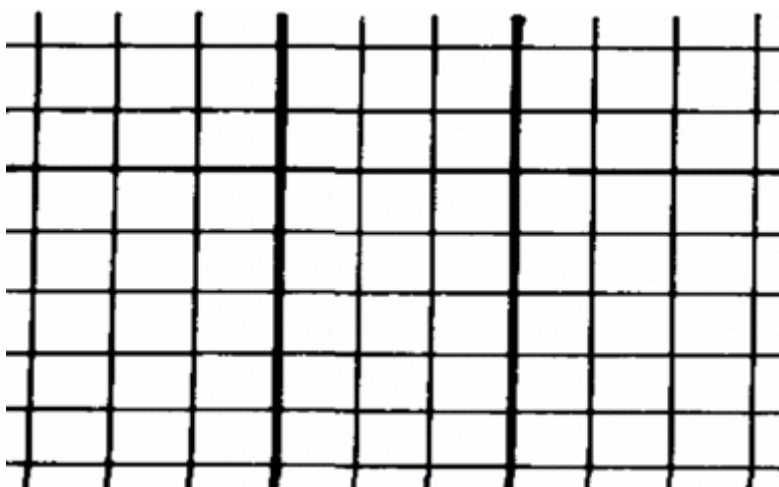
Slika 2. Shematski prikaz kulture uloga

(Handy, 1986, str. 190)

c) Kultura zadataka ili timska kultura odnosi se na kulturu u kojoj dogovori i komunikacija odlučuju o razvoju te unutar te kulture prevladava prijateljska i topla organizacijska klima, kao što možemo iščitati iz samog imena kulture. Kultura je bazirana na sposobnosti ljudi koji rade u grupama ili projektnim timovima i sami poslovi se obavljaju na temelju suradnje i međusobnog povjerenja članova tima. Najčešće članovi takvih grupa su mladi, energični te samouvjereni ljudi koji vole izazove. Ovakvu kulturu hvale mladi menadžeri ali i opći društveni kulturni trendovi razvijenog društva. U ovakvoj kulturi možemo zateći nekoliko problema kao što su:

1. Problem kontrole – teže je utvrditi pojedinačnu odgovornost zbog raspodjele poslova na više radnika
2. Problem resursa – u slučaju da resursa nema dovoljno mijenja se kultura u birokratsku kulturu
3. Problem skupoće – pošto je projektni rad najčešće zahtjevan i traži od organizacije alociranje ljudi i resurse to zna dosta poskupiti poslovanje

Shematski prikaz kulture zadataka vidimo na slici 3. (Žugaj, Brčić, 2003, str. 227).

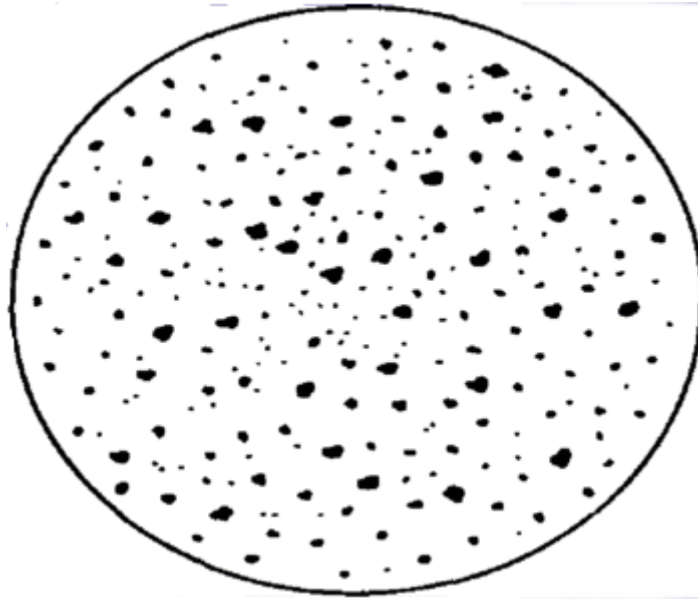


Slika 3. Shematski prikaz kulture zadataka

(Handy, 1986, str. 193)

d) Kultura pojedinca, kako sam naziv kulture govori, u prvi plan stavlja pojedinca, a ne organizaciju. Talent samog radnika je najvažniji te se s time na umu strašno puno cijeni imati mogućnosti za inicijative. Takav tip kulture rijetko je dominirajuća kultura organizacije, ali postoji u nekim segmentima tvrtke. Stup same kulture je pojedinac

oko kojeg se vrti struktura organizacije koja služi kao pomoćno element da bi se ostvarili ciljevi pojedinca. Handy nam je ovu kulturu prikazao kao galaksiju u kojoj zvijezde prikazuju zasebne individue.



Slika 4. Shematski prikaz kulture pojedinca

(Handy, 1986, str. 195)

3. Organizacijske vrijednosti

3.1 Definiranje organizacijskih vrijednosti

Vrijednosti možemo gledati kao ispravna ili neispravna ponašanja koja čine temelje današnje etike. One nam govore zašto smo u stanju nešto napraviti te da li je to prihvatljivo ili neprihvatljivo s nekog moralnog ili vrijednosnog stajališta. Skoro pa i nema uspješne organizacije koja ne nastoji javnosti prikazati svoje organizacijske vrijednosti zbog važnosti za samu organizaciju. S time na umu, u nastavku ćemo se baviti organizacijskim vrijednostima s obzirom na prihvaćenost u organizaciji te njihovim značajem za samu organizaciju (Bahtijević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008, str. 535).

Današnje organizacije javno objavljuju svoje vrijednosti koje u velikoj mjeri izjednačavaju sa organizacijskom misijom te vizijom koje usmjeravaju organizaciju. Kao što nam je Armstrong rekao, tako i danas organizacijske vrijednosti se najčešće razmatraju kao dio organizacijske kulture. U prethodnom dijelu rada naveli smo da:

„Kultura je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, zajedničkih spoznaja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koje ih sačinjavaju. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije te grupa unutar nje.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008, str. 420).

Iz toga zaključujemo da organizacijske vrijednosti sadržavaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se moralo ili trebalo dogoditi (Armstrong, 2006, str. 303-309).

Organizacijske vrijednosti smatraju se neizostavnim elementom svakog organizacijskog sustava. U nastavu ćemo vidjeti nekoliko određenja što su organizacijske vrijednosti:

- načela prema kojima organizacija posluje (Tocquigny, Butcher, 2012, str. 3).
- bit organizacijske filozofije za postizanje uspjeha (Scott, Jaffe, Tobe, 1993, str. 19).
- uvjerenja i ideje o tome koju vrstu ciljeva trebaju ostvariti zaposlenici te ideje o odgovarajućim standardima ponašanja kojih se trebaju držati da postignu te ciljeve (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008, str. 426).
- predispozicije za organizacijsko ponašanje, povezane s vjеровanjima i normama (Dolan, 2011, str. 3).
- skup vjеровanja koji određuje zajednička očekivanja i idealno ponašanje u organizaciji, ali i određuje kako ljudi trebaju postupati da bi ostvarili viziju i misiju organizacije (El-Homsi, Slutsky, 2010, str. 23).

- duboko ukorijenjena načela koja prikazuju temelje njezine kulture i koja usmjeravaju sve akcije organizacije (Lencioni, 2002, str. 114).
- duboko usađene pretpostavke i načela koja povezuju grupu u cjelinu i koja mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela (organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na zaposlenike) (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001, str. 380).

Organizacijske vrijednosti daju doprinos poboljšanju poslovanja kao same ljudske aktivnosti (Mele, 2005, str. 101). One određuju organizacijsko ponašanje, odnosno ideju u koju organizacija vjeruje te za koje vrijednosti se ista zauzima i same odluke koje organizacija donosi (Walter, 1995, str. 87-91). Mnogi teoretičari smatraju da su same organizacijske vrijednosti „duša“ svake organizacije jer čine organizaciju ovakvu kakav ona stvarno jest, iako je same organizacijske vrijednosti teško definirati (Brčić, Malbašić, 2018, str. 273).

3.2. Podjele organizacijske vrijednosti

Same organizacijske vrijednosti možemo razvrstati na tri najvažnije podjele. Te tri podjele su: organizacijske vrijednosti s obzirom na sklonost organizacijskim promjenama, organizacijske vrijednosti s obzirom na prihvaćenost u organizaciji te organizacijske vrijednosti s obzirom na primarnu usmjerenost u poslovanju (Malbašić, 2011, str. 421-442).

- a) Organizacijske vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama sadrže tri funkcije odnosno tri vrste ponašanja prisutne kod organizacija, a to su: obrambene vrijednosti, stabilizirajuće vrijednosti, vrijednosti usmjerene rastu. Njihov opis će biti prikazan u tablici:

Obrambene vrijednosti	Usmjerene su na prošlost, odnosno zaštitu protiv opažene prijetnje (npr. sigurnost, oprez, moć i kontrola).
Stabilizirajuće vrijednosti	Usmjerene su na sadašnjost, odnosno zadržavanje statusa quo, što podrazumijeva usklađivanje s društvom (npr. pouzdanost, dosljednost, protokol i procedure).
Vrijednosti usmjerene rastu	Usmjerene su na budućnost, odnosno na poticanje rasta i organizacijski razvoj (npr. Kreativnost, usavršavanje, inovativnost, učenje, prilagodljivost i poduzimanje rizika) (Hultman, 2002, str. 45).

Tablica 3. Organizacijske vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama

(Brčić, Malbašić, 2018, str. 278)

- b) Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji možemo podijeliti na subjektivne i objektivne organizacijske vrijednosti a mi ćemo se baviti dvjema glavnim kategorijama vrijednosti s obzirom na taj kriterij, a to su prihvaćene (deklarativne) vrijednosti i stvarne vrijednosti. U nastavku ćemo vidjeti njihov opis u tablici:

Prihvaćene (deklarativne) vrijednosti	Vrijednosti koje organizacije u pravilu ističu u svojim javno dostupnim dokumentima, bilo da je riječ o službenim mrežnim stranicama ili o različitim oblicima organizacijskih glasila i brošura. U pravilu ih osmišljavaju vrhovni menadžeri u suradnji s konzultantima, a najčešće su usmjerene na ono kako bi trebalo i što bi se htjelo promicati u organizaciji (Daly, Pouder, Kabanoff, 2004, str. 323-343).
Stvarne vrijednosti	Vrijednosti koje su stvarno prisutne u organizaciji i koje kao takve dijele zaposlenici organizacije temeljeći svoje ponašanje upravo na njima. To su one vrijednosti za koje sami zaposlenici smatraju da su najviše karakteristične za organizaciju u kojoj su zaposleni i upravo one određuju način na koji će zaposlenici obavljati svoje svakodnevne radne aktivnosti u nekom poslovnom sustavu (Bourne, Jenkins, 2013, str. 495-514).

Tablica 4. Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji

(Brčić, Malbašić, 2018, str. 279)

- c) Organizacijske vrijednosti s obzirom na primarnu usmjerenost u poslovanju razmatraju kojem dijelu poslovanja organizacija posvećuje koliko pozornosti te na temelju toga mi razlikujemo četiri skupine vrijednosti, a one su: poslovne, relacijske, razvojne i doprinosne vrijednosti. Upravo te četiri ćemo opisati u sljedećoj tablici (Cardona, Rey, 2008, str. 94).

Poslovne vrijednosti	Odnose se na poslovanje organizacije te aktivnosti ostvarivanja dobiti (npr. ustrajnost, učinkovitost, stručnost, usmjerenost prema rezultatima).
Relacijske vrijednosti	Promiču kvalitetu u međuljudskim odnosima (npr. komunikacija, timski rad, poštivanje ljudi).
Razvojne vrijednosti	Usmjerene su na razlikovanje i neprestani razvoj organizacije (npr. inovativnost, kreativnost, učenje, neprestani napredak).
Doprinodne vrijednosti	Usmjerene su na udovoljavanje različitim interesno-utjecajnim skupinama u mjeri većoj od one koju izričito zahtijeva poslovni odnos (npr. zadovoljstvo kupaca, zanimanje za ljude, društvena odgovornost).

Tablica 5. Organizacijske vrijednosti prema primarnoj usmjerenosti u poslovanju

(Brčić, Malbašić, 2018, str. 280)

3.3. Funkcije organizacijskih vrijednosti

Organizacijske vrijednosti susrećemo u svim poslovima organizacije, od rutinskih poslova do donošenja krucijalno važnih odluka u menadžmentu. Organizacijske vrijednosti ponašaju se kao upute koje upravljaju svakodnevnim životom organizacije. P. F. Drucker nam govori kako svaki uspješni model moramo temeljiti na tri glavna stupa, a to su: razumijevanje okoline organizacije, oblikovanje specifične misije organizacije te upravljanje organizacijskim vrijednostima. Svaki od ta tri stupa mora biti u dobrom stanju kako bi se postiglo uspješno poslovanje (Drucker, 1994, str. 95-107).

Drucker ih je bolje objasnio putem tablice koja slijedi u nastavku:

Razumijevanje okoline organizacije	Pod tim se misli na razumijevanje društva i njegove strukture, tržišta, kupca, tehnologije itd.
Oblikovanje specifične misije organizacije	Organizacijska misija je osnovni okvir djelovanja neke organizacije.
Upravljanje organizacijskim	Konačna je svrha toga ispunjenje organizacijske misije.

Tablica 6. Stupovi uspješnog poslovnog modela*(Malbašić, 2018, str. 285)*

Same funkcije organizacijskih vrijednosti su: definiranje područja, poticanje zaposlenika, izražavanje i komuniciranje organizacijskih vrijednosti, institucionaliziranje, manifestiranje te oblikovanje života koje će biti objašnjene u nastavku (Malbašić, 2018, str. 284).

- a) Definiranje područja koja organizacija ne dovodi u pitanje i u kojima ne pristaje na kompromise, čak i kada je u nepovoljnim i teškim situacijama (poput krize, recesije).
- b) Poticanje zaposlenike da se drže pozitivnih načela poslovanja, s obzirom na svoju afirmativnu konotaciju.
- c) Jasno i nedvosmisleno izražavanje i komuniciranje organizacijskih vrijednosti, što omogućuje da ih razumiju svi zaposlenici organizacije, ali i svi koji su u dodiru s organizacijom.
- d) Institucionaliziranje određenog načina ponašanja i načina rada, s obzirom na to da pokazuje čvrsti temelj koji ostaje netaknut dulje vremena poslovanja organizacije.
- e) Manifestiranje organizacijskih vrijednosti specifičnim ponašanjima koje potiču, što se posebno treba očitovati u ponašanju menadžmenta organizacije.
- f) Oblikovanje života zaposlenika koji uspoređuju svoje namjere za određenim djelovanjem sa stvarnom provedbom nekog zadatka, na što svakako utječu i odnosi s ostalim kolegama na radnom mjestu (Speculand, Chuadhary, 2008, str. 327).

3.4. Poslovanje temeljeno na vrijednostima

Da bi mogli temeljiti svoje poslovanje na vrijednostima moramo se držati odnosno trebamo pratiti određene korake kako bi razvili organizaciju temeljenu na vrijednostima. Tih šest važnih koraka možemo sažeti i u tri razvojne faze od kojih je zadnja presudna. Koraci razvoja organizacija temeljnih na vrijednostima su (Devero, 2003; prema Malbašić, 2018, str. 286):

1. Stvaranje i definiranje organizacijskih vrijednosti – odgovarajući na pitanje „Koje su nam vrijednosti potrebne kako bi ispunili viziju svojeg postojanja?“, što treba iščitati iz što više različitih izvora informacija.

2. Komuniciranje organizacijskih vrijednosti – svim interesno-utjecajnim skupinama (svakoj na za nju prikladan način).
3. Revidiranje poslovne prakse – na temelju organizacijskih vrijednosti, odnosno temeljita analiza i prilagodba svih procedura, pravilnika i ostalih pisanih dokumenata.
4. Promocija organizacijskih vrijednosti – na sve načine i stalno nastojanje da ih u što većoj mjeri prihvate svi članovi organizacije, što će prepoznati i potrošači.
5. Aktivno traganje za prekršiteljima organizacijskih vrijednosti – u kojem se nastoje riješiti problemi koji su prouzročili neslaganje s organizacijskim vrijednostima.
6. Stalno promišljanje o organizacijskim vrijednostima – s dominantnim pitanjem „U kojim situacijama nismo reagirali u skladu s našim organizacijskim vrijednostima?“

Bit razvoja organizacije temeljenih na vrijednostima prikazat ćemo u tri razvojne faze a to su:

Prva faza	Objašnjavanje organizacijske misije (svrhe) i postojećih vrijednosti.
Druga faza	Komuniciranje organizacijske misije i vrijednosti zaposlenicima te drugim interesno-utjecajnim skupinama.
Treća faza	Usklađivanje svakodnevne poslovne prakse s organizacijskom misijom i vrijednostima, pri čemu se usklađenost ostvaruje na osobnoj, grupnoj i organizacijskom razini (Blanchard, O'Connor, 1997).

Tablica 7. Faze razvoja organizacija temeljenih na vrijednostima

(Malbašić, 2018, str. 287)

Važnost same treće faze je u tome što ona treba osigurati da sve strukture i sustavi unutar organizacije održavaju definirane vrijednosti (Covey, 2002, str. 28).

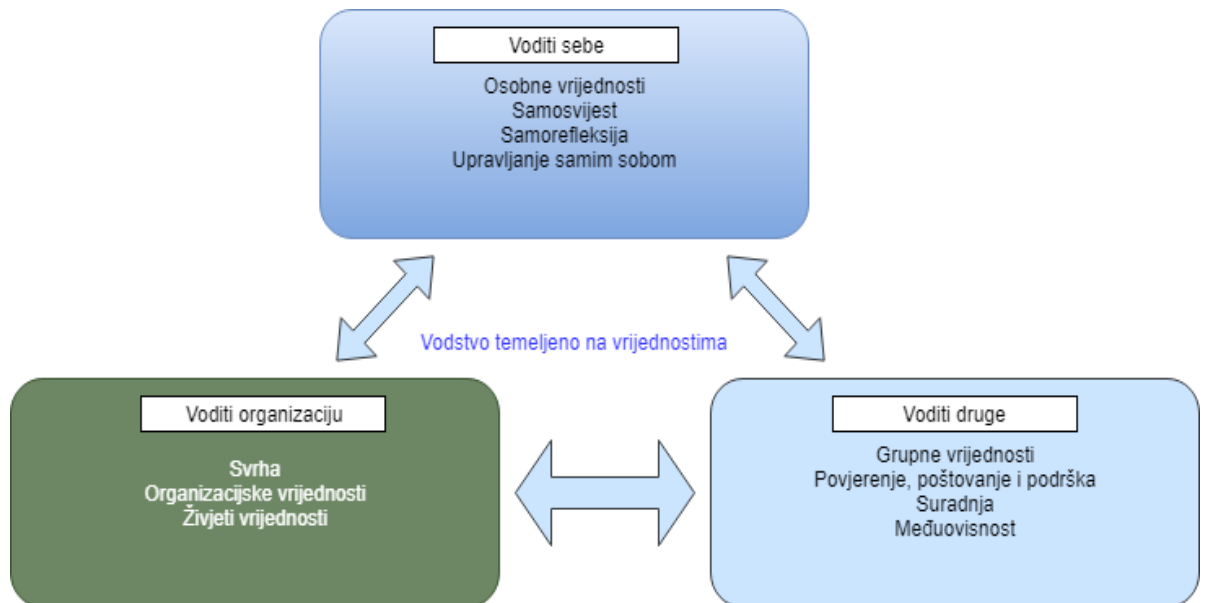
Najveći uspjeh za odgovornost upravljanja pomoću vrijednostima imaju vlasnici te visoki menadžment (Thomsen, 2005, str. 10-27).

Samo vodstvo temeljeno na vrijednostima detaljnije nam je objasnio M. S. Albion koji nam je rekao kako je važnije donositi svaki dan puno manjih odluka nego samo jednu veliku.

„Vodstvo temeljeno na vrijednostima podrazumijeva donošenje svaki dan puno manjih odluka koje se čak mogu činiti nevažnima, no upravo su one temeljne za uspjeh. Vodstvo temeljeno na vrijednostima zato podrazumijeva da se svaka, pa i najmanja odluka koja se donosi, temelji na organizacijskim vrijednostima.“ (Albion, 2006, str. 2).

Kada govorimo o vodstvu organizacije postoje glavne dimenzije vodstva temeljenog na vrijednostima, a one su: voditi sebe, voditi druge i voditi organizaciju (Frost, Frost, 2013).

Gledajući te dimenzije vodstva, one imaju svoje podelemente koji su specifični za svaku pojedinu dimenziju te ćemo iste prikazati u tablici (Frost, Frost, 2013).



Slika 5. Glavne dimenzije vodstva temeljenog na vrijednostima

(Malbašić, 2018, str. 288)

3.5. Upravljanje organizacijskim vrijednostima

Do sad smo mogli shvatiti da svaku organizaciju karakteriziraju neke specifične vrijednosti pa da se ne bi desilo da su one prepuštene nemaru, moramo naučiti upravljati istima. Samo upravljanje organizacijskim vrijednostima stoji rame uz rame sa ciljevima i strategijom neke organizacije te je zato vrlo važno da se sam menadžment pozabavi upravljanjem organizacijskim vrijednostima (Bahtijarevič-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008, str. 531).

Sam proces upravljanja organizacijskih vrijednosti čini četiri faze koje u suštini slijede jedna drugu u izvršavanju ali nipošto ne znači da proces završava posljednjom fazom. Nakon izvršavanja posljednje faze unutar procesa javljaju se povratne veze koje nastoje svaku fazu dodatno ispitati te testirati na novim okolnostima s ciljem da se omogući dalji razvitak organizacijskih vrijednosti. Sam proces upravljanja je trajan te on nikad ne završava zbog

prije navedenih povratnih veza. Sam proces s pripadajućim fazama biti će prikazan u nastavku (Malbašić, 2018, str. 300):

1. Prepoznavanje organizacijskih vrijednosti.
2. Razvoj organizacijskih vrijednosti.
3. Komuniciranje organizacijskih vrijednosti.
4. Održavanje organizacijskih vrijednosti.

Prepoznavanje organizacijskih vrijednosti teži nastojanju da se neki sustav poboljša. Samo prepoznavanje možemo podijeliti u nekoliko metoda koje su razvijene tokom godina. Metode koje su najčešće u uporabi nam govore kako se prepoznavanje organizacijskih vrijednosti sastoji od sljedećih pet koraka (Byham, Moyer, 1996).

1. Pozadinska analiza	U ovom se koraku nastoji prikupiti što više podataka o poslovanju organizacije i njezinim inicijativama. U tu se svrhu proučava službena organizacijska dokumentacija, snima tržište na kojem organizacija djeluje, ali i istražuje i sve ostalo što može pomoći u shvaćanju trenutnog stanja organizacije te stanja u koje organizacija želi doći (i naravno, na koji način to planira ostvariti).
2. Intervjuiranje menadžera	Provode se razgovori s vrhovnim menadžmentom koji bi trebao biti dobro upoznat s organizacijskom vizijom, organizacijskim vrijednostima, čimbenicima uspjeha i snagama organizacije.
3. Integracija podataka	U ovom se koraku spajaju informacije prikupljene intervjuima u prethodnom koraku te se spajaju s rezultatima pozadinske analize, obavljene u prvom koraku.
4. Analiza s menadžerima	Na sastanku s vrhovnim menadžmentom iznose se rezultati provedenih koraka te se odmah provode potrebne dopune ili ispravke prepoznatih organizacijskih vrijednosti.
5. Izrada završnog dokumenta	U završnom dokumentu, koji ne služi samo za arhivu nego je temelj za buduće radnje u organizaciji, formalno se zapisuje prepoznate organizacijske vrijednosti, poglavito u sklopu procesa upravljanja organizacijskim vrijednostima.

Tablica 8. Prepoznavanje organizacijskih vrijednosti

(Malbašić, 2018, str. 302)

Fazu razvoja organizacijskih vrijednosti gledamo kao središnju fazu u procesu upravljanja organizacijskih vrijednosti oko koje se sve vrti. Nju možemo promatrati kao glavnu fazu kojoj su podređene ostale tri faze koje možemo okarakterizirati kao pomoćne faze. Za razliku od prije spomenute faze prepoznavanja koja je kratkog vijeka, faza razvoja organizacijskih vrijednosti ima konstantno trajanje te ista ima utjecaj na dugoročno poslovanje organizacije. U nastavku ćemo se upoznati s načelima razvoja organizacijskih vrijednosti koje nam u suštini govori kako svaka organizacija ne smije biti zadovoljna stanjem svojih organizacijskih vrijednosti, nego konstantno testirati proces s ciljem daljnjeg napredovanja (Malbašić, 2018, str. 304).

1. Organizacijske vrijednosti trebaju biti odabrane između više opcija	Naposljetku se izaberu vrijednosti koje će se u poslovanju braniti svim sredstvima.
2. Organizacijske vrijednosti trebaju biti u skladu jedne s drugima	Trebaju se međusobno podupirati (npr. nema smisla da izrazito poduzetnički usmjerena organizacija za sebe tvrdi kako nije sklona poduzimati rizik).
3. Broj organizacijskih vrijednosti treba biti ograničen	Njihov prevelik broj može zbuniti potrošače, ali i zaposlenike, što može utjecati na to da se na kraju uopće ne razaznaju stvarne organizacijske vrijednosti od fiktivnih.
4. Organizacijske vrijednosti trebaju biti djelotvorne	One vrijednosti koje ne mogu postići učinak koji bi trebale postaju organizacijska slabost, odnosno slaba točka.
5. Organizacijske vrijednosti trebaju olakšati postizanje ciljeva	One pomažu organizaciji da ostvari planirane ciljeve.
6. Organizacijske vrijednosti trebaju biti privlačne	Kao takve omogućit će zaposlenicima da se poistovjete s organizacijom, a ujedno će privući potrošače.
7. Organizacijske vrijednosti trebaju biti komunikativne	Najuvjerljivije su one vrijednosti koje se ne iznose riječima nego svakodnevnim ponašanjem.
8. Organizacijske vrijednosti trebaju biti zapisane	Kada su zapisane i objašnjene u službenim organizacijskim aktima, dobivaju autoritet i snagu (Woodcock, Francis, 1989, str. 15-18).

Tablica 9. Razvoj organizacijskih vrijednosti

(Malbašić, 2018, str. 305-306)

Komuniciranje organizacijskih vrijednosti je ključno za samu organizaciju, jer moramo znati kako na pravilan način proslijediti informacije kupcima koji su bitan segment da bi se prodaja ostvarila te da bi organizacija imala profit. Prijenos samih vrijednosti se odvija na dva načina; jedan je prema zaposlenicima koji se manifestira kombinacijom menadžerske i organizacijske komunikacije, te drugi prema kupcima koji se prenosi marketinškim i promidžbenim komunikacijama. Neke od načina razmjene informacija u organizaciji izmjenjuje se pomoću menadžerske, marketinške i organizacijske komunikacije (De Charnatony, Cottam, Segal-Horn, 2006, str. 821).

1. Menadžerska komunikacija	Ona je kojom menadžeri osobno prenose razne poruke unutarnjim i vanjskim dionicima.
2. Marketinška komunikacija	Usmjerena je prema kupcima ili potrošačima.
3. Organizacijska komunikacija	Obuhvaća sve ostale oblike komunikacije.

Tablica 10. Načini razmjena informacija u organizaciji

(Malbašić, 2018, str. 308)

Održavanje organizacijskih vrijednosti nalazimo u situacijama kad faza razvoja organizacijskih vrijednosti dođe do svog maksimuma, odnosno kada organizacija zadovolji određeni stupanj razvoja te tada nastupa faza održavanja organizacijskih vrijednosti. Takve organizacije žele zadržati taj stupanj razvoja pod svaku cijenu zato se i ova faza zove održavanjem organizacijskih vrijednosti. Najveći problem ove faze su vrijeme i tehnologija koji brzo napreduju pa određene metode mogu postati neučinkovite te se tu javlja održavanje koje osigurava upravo suprotno. Sama faza održavanja organizacijskih vrijednosti je dugotrajan proces koji je utemeljen na nekoliko načela koji se ponajprije odnose na menadžere (Grojean, Resick, Dickson, Smith, 2004).

1. Koristite se vodstvom temeljenim na vrijednostima	Pritom se posebno ističe uloga karizmatičkih vođa koji mogu znatno utjecati na to da zaposlenici prihvate organizacijske vrijednosti i etička načela organizacije.
2. Postavite vlastiti primjer	Ponašanje vrhovnih menadžera doživljava se kao primjer za općeprihvaćeno ponašanje svih zaposlenika.

3. Uspostavite jasne smjernice za etičko ponašanje	Od velike je koristi jasno odrediti kakvo je ponašanje u pojedinim situacijama prihvaćeno i u skladu s organizacijskim vrijednostima, a kakvo nije.
4. Osigurajte povratne informacije, obuku i potporu zaposlenicima	Ovakve će mjere izravno utjecati na smanjenje odstupanja ponašanja zaposlenika od prihvaćenih organizacijskih vrijednosti.
5. Prepoznajte i nagradite ponašanja koja podupiru organizacijske vrijednosti	Ovime će se svima poslati jasna poruka o važnosti organizacijskih vrijednosti.
6. Budite svjesni individualnih razlika među zaposlenicima	Stara poslovice kaže da „ljudi nisu cigle“, što znači da će neki lako mijenjati svoje stajalište i ponašanje te ih prilagođavati organizacijskim vrijednostima, a kod nekih će to biti težak posao.
7. Osigurajte obuku za sve razine menadžmenta	Posebno je važno da menadžment organizacije bude svjestan važnosti njezinih vrijednosti te da u svom radu u skladu s njima i djeluje. Zato je dobro osigurati i sustav mentorstva tako da menadžeri na nižoj razini dobivaju smjernice od menadžera na višoj razini (Grojean, Resick, Dickson, Smith, 2004).

Tablica 11. Održavanje organizacijskih vrijednosti.

(Malbašić, 2018, str. 311)

4. Analiza deklarativnih organizacijskih vrijednosti deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj

4.1. Definiranje i važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti

Da bi se dotakli same definicije deklarativnih vrijednosti prvo moramo objasniti što su to prihvaćene, stvarne, a što željene vrijednosti. Hultman i Gellerman nam govore kako je organizacijske vrijednosti moguće podijeliti na više kriterija. Jedan od njih je vrijednosti s obzirom na prihvaćenost u organizaciji. Stvarne vrijednosti su one vrijednosti koje su stvarne unutar neke organizacije, odnosno vrijednosti kojih se pridržavaju zaposlenici u poslovanju. Prihvaćene vrijednosti su one vrijednosti za koje neka organizacija tvrdi da pomoću njih vode poslovanje, a željene vrijednosti su one prema kojima organizacija teži u budućnosti te ih nastoji postići (Hultman i Gellerman, 2002., str. 61). Deklarativne organizacijske vrijednosti prema ovim definicijama možemo svrstati negdje između prihvaćenih i željenih vrijednosti, odnosno spoj su tih dvaju vrijednosti. Organizacije svoje deklarativne vrijednosti objavljuju na svojim mrežnim stranicama, raznim brošurama, pisanoj literaturi, u biti u svim javno dostupnim dokumentima. Takve vrijednosti pokazuju na koji način i što bi se trebalo promicati u organizaciji, a samu zadaću za smišljanje takvih vrijednosti imaju visoko rangirani menadžeri pojedine organizacije (Daly, Poudier, Kabanoff, 2004, str. 323-342). Čisto da utvrdimo gradivo, još jednom ćemo ponoviti definiciju prihvaćenih (deklarativnih) vrijednosti iz časopisa *Journal of Applied Behavioral Science* u kojoj se kaže da: Vrijednosti koje organizacije u pravilu ističu u svojim javno dostupnim dokumentima, bilo da je riječ o službenim mrežnim stranicama ili o različitim oblicima organizacijskih glasila i brošura. U pravilu ih osmišljavaju vrhovni menadžeri u suradnji s konzultantima, a najčešće su usmjerene na ono kako bi trebalo i što bi se htjelo promicati u organizaciji (Daly, Poudier, Kabanoff, 2004, str. 323-343).

Od velikog su značaja deklarativne organizacijske vrijednosti samoj organizaciji. Prije svega zbog toga što deklarativne vrijednosti svojim menadžerima predočuju sliku svoje organizacije u boljem svijetlu, odnosno oslikavaju organizaciju kakvu bi htjeli menadžeri. Upravo ta slika predstavlja misao vodilju za budućnost u kojem smjeru i kako napredovati. Menadžeri sa svojim suradnicima mogu uspješno implementirati deklarativne vrijednosti u stvarnu praksu čime one postaju putokaz zaposlenicima u donošenju poslovnih odluka te za njihovo ponašanje. To sve postaje moguće ukoliko se implementacija deklarativnih vrijednosti učinkovito implementira (Nelson, Gardent, 2011, str. 56).

Deklarativne vrijednosti mogu poslužiti prilikom zapošljavanja ljudi, gdje će menadžeri zaposliti one ljude koji imaju iste vrijednosti koje zahtjeva organizacija, odnosno čije su vrijednosti u skladu s organizacijom. Istovremeno će ljude s različitim vrijednostima savjetovati da potraže posao negdje drugdje, jer ovo ne bi bila zdrava radna okolina za njih. Poveznica, što se samog zaposlenja tiče, je da se uz vrijednosti gledaju iste karakteristike te takvi se ljudi uzimaju, odnosno udaljavaju oni koji imaju različite stavove i razmišljanja od onih koji kruže organizacijom (Collins, Porras, 1996, str. 71).

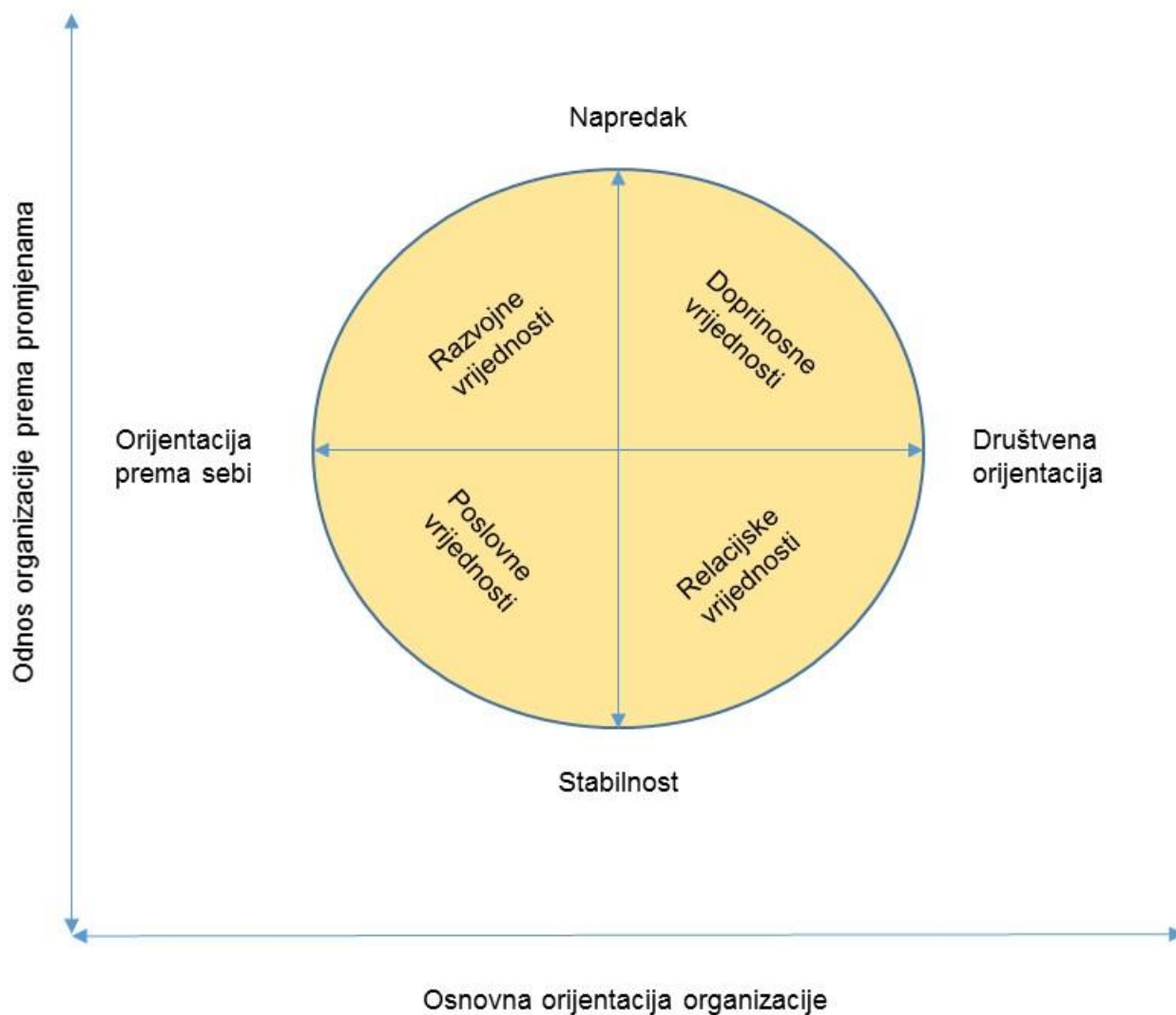
Jedna od važnih uloga deklarativnih organizacijskih vrijednosti je u svrhu promidžbe odnosno marketinga, s ciljem da se uljepšava slika organizacije, odnosno sama reputacija tvrtke. Veliku ulogu u samoj promidžbi tvrtke ima i njezina okolina. Sama promidžba tvrtke preko deklarativnih vrijednosti je u veliku ruku unosna jer privlači radnu snagu te se odražava lijepo na okolinu ukoliko se stvarno tvrtka pridržava tih vrijednosti. Nažalost, tijekom povijesti imamo slučajeve zlouporabe promidžbe, odnosno propagande deklarativnih organizacijskih vrijednosti u smislu da tvrtka kao svoje vrijednosti navodi jedne s ciljem uspješnijeg poslovanja te održavanje profita, a u stvarnom životu organizacije imaju skroz neke druge vrijednosti. Primjer tako negativne poslovne prakse je velika teksaška energetska kompanija Enron koja je naposljetku i doživjela bankrot. U pravilu bi deklarativne organizacije vrijednosti trebale obvezati organizaciju da djeluje po njima da se ne dogodi u prije navedenom primjeru zlouporaba, odnosno poigravanje s istima (Malbašić, 2012, str. 74).

4.2. Postupak analize web stranica

Za ovo istraživanje bilo je potrebno istražiti Internet stranice 10 najvećih hrvatskih ICT poduzeća.

Poduzeća sam uzimao prema ostvarenom prometu, dobiti i kapitalu za 2018. godinu iz poslovnog tjednika Lider. Za potrebe ovog istraživanja potrebno je analizirati stranice svakog od pojedinih deset ICT poduzeća s ciljem skupljanja informacija o organizacijskim vrijednostima. Takve informacije možemo naći na više načina, bilo da se radi o izjavama misiji i viziji ili standardne izjave o organizacijskim vrijednostima (Malbašić, 2012, str. 75).

Zbog potrebe analize deklarativnih organizacijskih vrijednosti deset najvećih hrvatskih ICT poduzeća za identificiranje istih vrijednosti, uzet ćemo model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji koji će biti prikazan u nastavku zajedno sa objašnjenjima četiri grupe vrijednosti (Malbašić, 2012, str. 75).



Slika 6. Model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji

(Malbašić, 2018, str. 296)

Objašnjenje četiri grupe vrijednosti presudnih za ovu analizu su:

1. Poslovne vrijednosti - odnose se na poslovanje organizacije te aktivnosti ostvarivanja dobiti (npr. ustrajnost, učinkovitost, stručnost, usmjerenost prema rezultatima).
2. Relacijske vrijednosti – promiču kvalitetu u međuljudskim odnosima (npr. komunikacija, timski rad, poštovanje ljudi).
3. Razvojne vrijednosti – usmjerene su na razlikovanje i neprestani razvoj organizacije (npr. inovativnost, kreativnost, učenje, neprestani napredak).
4. Doprinodne vrijednosti – usmjerene su na udovoljavanje različitim interesno-utjecajnim skupinama u mjeri većoj od one koju izričito zahtijeva poslovni odnos (npr.

zadovoljstvo kupaca, zanimanje za ljude, društvena odgovornost) (Cardona, Rey, 2008, str. 94).

Svako promatrano poduzeće ocjenjeno je vrijednostima koje u nekoj mjeri karakteriziraju neke od navedenih četiri skupina vrijednosti. Svako od četiri skupine vrijednosti pridružit ćemo jednu od vrijednosti s Likretove skale koja nam govori u kojem stupnju promatrana skupina organizacijskih vrijednosti karakterizira pojedino poduzeće (Malbašić, 2012, str. 76).

Likretova skala slijedi u nastavku (Malbašić, 2012, str. 76):

1. Uopće nisu karakteristične.
2. Nisu karakteristične.
3. Niti jesu niti nisu karakteristične.
4. Karakteristične su.
5. Izrazito su karakteristične.

4.3. Identificiranje deklarativnih vrijednosti

Kako se ovo istraživanje bazira na identificiranju deklarativnih organizacijskih vrijednosti deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj, nužno je analizirati sadržaj mrežnih stranica. Svaka od deset najvećih ICT analiziranih poduzeća ima svoju mrežnu stranicu, tako da u nastavku donosimo analizu svih deset poduzeća. Nakon provedene analize identifikacije deklarativnih vrijednosti utvrđeno je da od analiziranih poduzeća samo njih 30 posto imaju izjave o organizacijskim vrijednostima. Same izjave o misiji i viziji zastupljene su u 50 posto, dok u 40 posto slučajeva poduzeća imaju neke druge izjave iz kojih možemo iščitati organizacijske vrijednosti. U nastavku prilažem tablicu tih deset najvećih poduzeća po časopisu Lider-u za 2018. godinu te prilažem tablicu s prikazanim zastupljenim izjavama.

Naziv poslovnog subjekta	Mjesto	NKD2007	Opis šifre djelatnosti	Broj zaposlenih (sati rada)	Ukupan prihod
1. HRVATSKI TELEKOM d.d.	Zagreb	6110	Djelatnost žičane telekomunikacije	3653	6.265.933.192
2. VIPNET d.o.o.	Zagreb	6120	Djelatnost žičane telekomunikacije	1362	3.182.633.718
3. TELE2 d.o.o.	Zagreb	6120	Djelatnost žičane telekomunikacije	179	1.387.413.127
4. COMBIS d.o.o.	Zagreb	6203	Upravljanje računalnom opremom i sustavom	366	644.982.348

5. KING ICT d.o.o.	Zagreb	6201	Računalno programiranje	308	625.785.704
6. OT-OPTIMA TELEKOM d.d.	Buzin	6110	Djelatnost žičane telekomunikacije	426	487.735.006
7. ISKON INTERENT d.d.	Zagreb	6110	Djelatnost žičane telekomunikacije	162	384.727.509
8. CLAVOIP d.o.o.	Rijeka	6190	Ostale telekomunikacijske djelatnosti	1	337.145.173
9. SPAN d.o.o.	Zagreb	6201	Računalno programiranje	300	323.442.489
10. MERCURY PROCESSING SERVICES INTERNATIONAL d.o.o.	Trnje	6311	Obrada podataka, usluge poslužitelja i djelatnosti povezane s njima	210	255.696.633

Tablica 12. Najveća ICT poduzeća za 2018. godinu

Poduzeća bez mrežne stranice	0	
Poduzeća s mrežnom stranicom	10	
- poduzeća sa izjavom o vrijednostima	3	30%
- poduzeća sa izjavom o misiji	5	50%
- poduzeća sa izjavom o viziji	5	50%
- poduzeća sa nekom sličnom izjavom	4	40%

Tablica 13. Zastupljenost izjava koje sadrže informacije o deklarativnim vrijednostima poduzeća

(Malbašić, 2012, str. 76)

4.4. Rezultati analize

Prilikom analize deklarativnih organizacijskih vrijednosti utvrđeno je da neka poduzeća imaju jasnu naglašene organizacijske vrijednosti koje se bez poteškoća mogu svrstati u jednu od četiri vrijednosti unutar modela organizacijskih vrijednosti temeljenom na misiji. Ostala poduzeća imaju izjavu o misiji, viziji ili neku sličnu izjavu putem koje se iščitavaju vrijednosti, samo je taj put zahtjevniji radi samog razvrstavanja. Nakon analize mrežnih stranica deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj možemo napraviti malu podjelu između istih baziranu na samoj poslovnoj djelatnosti. Poduzeća kao što su: Hrvatski telekom, A1(Vipnet), Tele2, Iskon, Optima i Clavoip bave se poslovima telekomunikacije dok poduzeća kao što su: Mercury, Span, King ICT i Combis se bave poslovima računalnog programiranja. Razlog zašto je napravljena ova podjela bit će objašnjeno u nastavku.

Radi potrebe analize koristio sam jednostavni matematički model u kojem sam napravio dvije tablice i graf radi lakšeg prezentiranja rezultata analize. Unutar prve tablice nalazi se broj određenih vrijednosti na temelju modela temeljenog na misiji za svako od deset poduzeća. Druga tablica nam prikazuje ocjene vrijednosti za svako poduzeće prema zastupljenosti pojedine vrijednosti za istoimeno poduzeće.

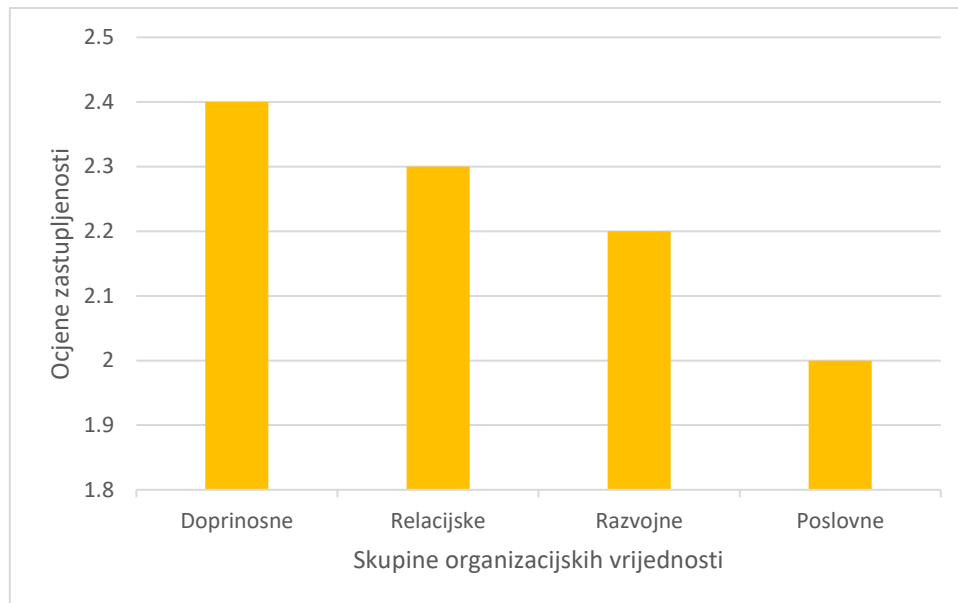
Na kraju je napravljen prosjek svih vrijednosti koji je prikazan u grafu, koji nam prikazuje dominantne vrijednosti te one manje dominantne.

Broj vrijednosti										
Poduzece	HT	Clavopia	Mercury	Span	Iskon	Optima	King	Combis	A1	Tele2
Poslovne	0	1	1	2	1	1	1	1	0	2
Relacijske	4	0	0	2	1	1	0	1	3	1
Razvojne	1	1	1	2	1	2	1	3	0	0
Doprinosne	2	2	2	0	1	2	0	1	2	2

Tablica 14. Broj deklarativnih vrijednosti za pojedino poduzeće

Ocjene											
Poduzece	HT	Clavopia	Mercury	Span	Iskon	Optima	King	Combis	A1	Tele2	Prosjek
Relacijske	5	1	1	3	2	2	1	2	4	2	2,3
Doprinosne	3	3	3	1	2	3	1	2	3	3	2,4
Razvojne	2	2	2	3	2	3	2	4	1	1	2,2
Poslovne	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2

Tablica 15. Ocjene pojedinih vrijednosti te prosjek istih



Slika 7. Prikaz zastupljenosti vrijednosti

(Malbašić, 2012, str. 77)

Poučen istraživanjem provedenom u radu Malbašić (2012.) napravljen je prikaz omjera zastupljenosti vrijednosti prema modelu temeljenom na misiji. Tijekom analize mrežnih stranica utvrđeno je da telekomunikacijske organizacije više imaju zastupljene doprinodne i relacijske vrijednosti za razliku od razvojnih i poslovnih, dok organizacije koje baziraju svoje poslovanje na računalnom programiranju su više usmjerene na poslovne i razvojne vrijednosti. Usprkos tome, svaka od deset navedenih organizacija ima zastupljene sve četiri analizirane vrijednosti, samo u različitom omjeru. Programerske organizacije više su usmjerene prema rezultatima, budućnosti, razvoju te napretku svoje organizacije, dok su telekomunikacijske firme više orijentirane na zanimanje za ljude, timski rad te općenito brigu za ljude, bilo da su djelatnici organizacije ili da su kupci.

5. Zaključak

Sama svrha ovoga rada je bila prikazivanje uloge deklarativnih organizacijskih vrijednosti u samom poslovanju. Tom prilikom morali smo proći kroz neke segmente da bi došli do samih deklarativnih vrijednosti. Do sada smo se upoznali s činjenicom da svaka organizacije posjeduje organizacijsku kulturu koja pridonosi pri samoj uspješnosti poslovanja. Mnogi elementi organizacijske kulture su navedeni, ali bazirali smo se na organizacijskim vrijednostima. Same organizacijske vrijednosti prikazuju želju poduzeća za napretkom, ovisno da li se radi o stvarnim vrijednostima koje vladaju unutar poduzeća ili onim kakve bi menadžeri htjeli da vladaju. Usprkos tome, za svaku organizaciju je ključno imati dobru komunikaciju između radnika i menadžmenta, jer dobra komunikacije je poanta boljih odnosa unutar poslovnog okruženja, a samim time i boljoj produktivnosti radnika što je san svakog menadžmenta. Samom analizom na kraju rada svjedočili smo da različite organizacije imaju zastupljene sve vrijednosti temeljene na modelu organizacijskih vrijednosti temeljenom na misiji, samo se razlikuju po omjeru zastupljenih vrijednosti. Uzimajući u obzir deset najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj, svako od njih ima u određenoj mjeri istančanu želju za napretkom i brigom za ljude i baratanje s njihovim interesima, što u krajnjoj mjeri ukazuje da je menadžmentu u interesu brinuti se o zaposlenicima te klijentima koji će na kraju dana donijeti neophodan profit, odnosno željeni napredak organizacije.

Na kraju samog rada dolazim do zaključka da su organizacije vrijednosti ključne, ne samo za organizacijsku kulturu, nego i za samo poduzeće. Ukoliko se poduzeća izjašnjavaju kao vizionarska te ako imaju želju na napretkom u budućnost, moraju znati koliko su važne deklarativne organizacijske vrijednosti, te ako nisu svjesni razvoja deklarativnih vrijednosti, moraju posvetiti više pažnju njihovom razvoju. Samim razvojem deklarativnih organizacijskih vrijednosti veća je vjerojatnost da će im u skoroj budućnosti poslovanje opstati i postati uspješno.

Popis literature

1. Albion, M. S. (2006). True to Yourself: Leading a Values-Based Business, Berrett-Koehler, San Francisco.
2. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991). Organizacijska teorija (ur. S. Kapustić), Informator, Zagreb.
4. Blanchard, K., O'Connor, M. (1997). Managing by Values, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
5. Bourne, H., Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective, Organization Studies, 34(4), str. 495-514.
6. Byham, W. C., Moyer, R. P. (1996). Using Competencies to Build a Successful Organization, Development Dimensions International (DDI), <http://www.ddi.com>.
7. Cardona, P., Rey, C. (2008). Management by Missions, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
8. Collins, J. C., Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, 74(4), str. 65-77.
9. Covey, S. R. (2002). Servant-Leadership and Community Leadership in the Twenty-First Century, u: Spears, L. C., Lawrence, M. (ur.), Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First-Century, Wiley, New York.
10. Daly, J. P., Poudel, R. W., Kabanoff, B. (2004). The Effects of Initial Differences in Firms' Espoused Values on Their Postmerger Performance, Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), str. 323-343.
11. De Chernatony, L., Cottam, S., Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands' Values Internally and Externally, The Service Industries Journal, 26(8), str. 819-836.
12. Devero, A. J. (2003). Corporate Values: Stimulus for the Bottom Line, financial Executive, 19(3), str. 20-23.
13. Dolan, S. L., (2011). Coaching By Values: A Guide To Success in Life of Business and the Business of Life, iUniverse Publishing, Bloomington.
14. Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business, Harvard Business Review, 72(5), str. 95-107.
15. El-Homsi, A., Slutsky, J., (2010). Corporate Sigma: Optimizing the Health of Your Company with Systems Thinking, Productivity Press, New York.

16. Frost, J., Frost, K. (2013). Values Based Leadership Moel the Three Dimensions, Values Based Leadership, <http://www.valuesbasedleadership.co.uk>.
17. Grojean, M. W., Resich, C. J., Dickson, M. W., Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 55(3), str. 223-241.
18. Handy, C. B. (1986). *Understanding Organizations*, 3rd ed., Penguin Books, Harmondsworth.
19. Hultman, K., Gellermann, B. (2002). *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
20. Jurina, M. (1994). *Rukovođenja i organizacijsko ponašanje*, Ministarstvo unutarnjih poslova Hrvatske, Zagreb.
21. Lencioni, P. M. (2002). Make Your Values Mean Something, *Harvard Business Review*, 80(7), str. 113-117.
22. Malbašić, I. (2018). Upravljanje organizacijskim vrijednostima, u: Hernaus, T., Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Školska knjiga, Zagreb.
23. Malbašić, I. (2018). Važnost i uloga organizacijskih vrijednosti u poslovanju, u: Hernaus, T., Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Školska knjiga, Zagreb.
24. Malbašić, I., Brčić, R. (2018). Određenje organizacijskih vrijednosti, u: Hernaus, T., Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Školska knjiga, Zagreb.
25. Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri Jr., P. H. (1989). *Management, Concepts and Applications*, Harper and Row, New York.
26. Mele, D. (2005). Ethical Education in Accounting: Integrating Rules, Values and Virtues, *Jurnal of Business Ethics*, 57(1), str. 97-109.
27. Moorhead, G., Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behavior*, Houghton – Mifflin Co., Boston.
28. Nelson, W. A., Gardent, P. B. (2011). Organizational Values Statements, *Healthcare Executive*, 26(2), str. 56.-59.
29. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*, Avon, New York.
30. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) *Organizacijsko ponašanje*. 12. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb.
31. Scott, C. D., Jaffe, D. T., Tobe, G. R. (1993). *Organizational Vision, Values, and Mission: Building the Organization of Tomorrow*, Crisp Learning, Menlo Park.
32. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
33. Sikavica, P., Novak M. (1993). *Poslovna organizacija*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb.

34. Speculand, R., Chuadhary, R. (2008). Living Organisational Values: The Bridges Value Inculcation Model, *Business Strategy Series*, 9(6), str. 324-329.
35. Thomsen, S. (2005). Corporate Governance as a Determinant of Corporate Values, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), str. 10-27.
36. Tocquigny, R., Butcher, A. (2012). When Core Values Are Strategic: How the Basic Values of Procter & Gamble Transformed Leadership at Fortune 500 Companies, FT Press, Upper Saddle River.
37. Walter, K. (1995). Values Statements that Augment Corporate Success, *HRMagazine*, 40(10), str. 87-91.
38. Woodcock, M., Francis, D. (1989). *Clarifying Organizational Values*, Gower Publishing, Aldershot.
39. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin.
40. Žugaj, M., Brčić, R. (2003). *Menadžment*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
41. Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin.

Popis slika

Slika 1. Shematski prikaz kulture moći.....	12
Slika 2. Shematski prikaz kulture uloga	12
Slika 3. Shematski prikaz kulture zadataka	13
Slika 4. Shematski prikaz kulture pojedinca.....	14
Slika 5. Glavne dimenzije vodstva temeljenog na vrijednostima	21
Slika 6. Model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji	28
Slika 7. Prikaz zastupljenosti vrijednosti	32

Popis tablica

Tablica 1. Parsonsov "AGIL" model	7
Tablica 2. Ouchi-ev "rad sustav" (engl. framework)	8
Tablica 3. Organizacijske vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama... 16	16
Tablica 4. Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji.....	17
Tablica 5. Organizacijske vrijednosti prema primarnoj usmjerenosti u poslovanju	18
Tablica 6. Stupovi uspješnog poslovnog modela.....	19
Tablica 7. Faze razvoja organizacija temeljenih na vrijednostima	20
Tablica 8. Prepoznavanje organizacijskih vrijednosti	22
Tablica 9. Razvoj organizacijskih vrijednosti.....	23
Tablica 10. Načini razmjena informacija u organizaciji	24
Tablica 11. Održavanje organizacijskih vrijednosti.....	25
Tablica 12. Najveća ICT poduzeća za 2018. godinu.....	30
Tablica 13. Zastupljenost izjava koje sadrže informacije o deklarativnim vrijednostima poduzeća	30
Tablica 14. Broj deklarativnih vrijednosti za pojedino poduzeće	31
Tablica 15. Ocjene pojedinih vrijednosti te prosjek istih	31