

KUD 05

ULOGA I ZNAČAJ ORGANIZACIONIH VRIJEDNOSTI U BIZNISU

Dr.sc.Mujo Dacic
mujodacic@yahoo.com
Mr.sc. Anita Cucović
anitacucovic@hotmail.com

Abstrakt

Svrha ovoga rada upravo je promotriti koncept organizacijskih vrijednosti iz više različitih kutova i na taj način ukazati na njihovu složenost. To je ostvareno izradom tipologije organizacijskih vrijednosti u sklopu koje su organizacijske vrijednosti podijeljene u tipove prema sedam različitih kriterija. Rad stoga daje zaokruženu sliku o organizacijskim vrijednostima, pa će kao takav biti od koristi kako teoretičarima, tako i praktičarima koji se bave organizacijom, a posebno onima kojima su u fokusu interesa meke varijable organizacije.

Ključne riječi: organizacijske vrijednosti, tipologija organizacijskih vrijednosti, poslovna organizacija,

Abstract

The purpose of this paper is to examine the concept of organizational values from several different angles and emphasize its complexity. This is achieved through typology of organizational values within which the organizational values are divided into types according to seven different criteria. The paper therefore provides a comprehensive picture of organizational values and as such will be useful to both theoreticians and practitioners who deal with organization, especially to those whose focus of interest are soft organizational variables and their impact on organizational effectiveness.

Key words: organizational values, typology of organizational values, business organizations, organizational effectiveness

1. Uvod

Na pitanje što su to organizacijske vrijednosti autori, ovisno o svome pogledu istraživanja, daju različita tumačenja. Woodcock i Francis (1989) uspoređuju organizacijske vrijednosti s temeljima kuće (kao građevine) koji, iako oku nevidljivi, ipak nedvojbeno postoje i o njihovome stanju ovisi i stabilnost cijele kuće. Prevedeno na poslovni rječnik, moglo bi

=====

se reći da se svaka organizacija u svome poslovanju rukovodi određenim osnovnim uvjerenjima u nastojanjima da ostvari zacrtane ciljeve, a upravo su ta uvjerenja, provedena u relativno trajnu poslovnu praksu, organizacijske vrijednosti (Padaki, 2000.). Bahtijarevi-Šiber i Sikavica (2001) o organizacijskim vrijednostima govore kao o “duboko usađenim pretpostavkama i načelima koja povezuju grupu u cjelinu. Mogu biti iznimno moćne, jer mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela. Organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlene”. Organizacijske vrijednosti, dakle, opisuju ***zajednička uvjerenja i načela organizacije, tj. određuju zajednička usmjerenja i pružaju smjernice za svakodnevno ponašanje pripadnika organizacije*** (Musek Lešnik, 2007). Upravo je činjenica da organizacijske vrijednosti rukovode svime što se dogaa u organizaciji utjecala na njihovo intenzivno proučavanje u novije vrijeme. Organizacijske vrijednosti imaju svoje sadržajne i intenzitetske attribute (obilježja). Sadržajni atributi govore o važnosti nekih ponašanja ili krajnjih stanja postojanja (tj. je li nešto važno ili nije), a intenzitetski atributi određuju koliko su ta ponašanja ili krajnja stanja postojanja važna (Robbins i Judge, 2009). Primjerice, po navedenom načelu može se odrediti je li za neku organizaciju važna inovativnost, i ako jest – do koje mjere, a isto se može odrediti i za timski rad, usmjerenost na korisnika itd. Kad se tako izabrane organizacijske vrijednosti rangiraju po intenzitetu, dobivamo sustav organizacijskih vrijednosti (usp. Robbins i Judge, 2009). Takav način klasificiranja organizacijskih vrijednosti ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Iako je razumljiv i jednostavan, organizacijske vrijednosti i njihovu podjelu ovaj pristup promatra samo djelomično. Podjela organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima, mogu biti grupirani prema srodnosti u sedam karakteristinih tipova, i to prema:

1. ciljevima i načinu njihova postignua – krajnje i instrumentalne vrijednosti;
2. važnosti za organizaciju – temeljne i operativne vrijednosti;
3. sklonosti organizacijskim promjenama – obrambene, stabilizirajue i vrijednosti usmjerene rastu;
4. prihvaćenosti u organizaciji – prihvaćene, stvarne i željene vrijednosti;
5. zastupljenosti u organizaciji – prevladavaju i dodatne vrijednosti;
6. vremenskome razdoblju pojavljivanja – stare i nove vrijednosti
7. stupnju formalizacije – implicitne i eksplicitne vrijednosti.

Svaka od navedenih podjela bit će ukratko predstavljena, čime će se dobiti zaokružena slika o tipologiji organizacijskih vrijednosti. U nastavku rada bit će dat naglasak akcenat na prvu podjelu prema ciljevima i načinu

=====
 njihova postignuća – krajnje i instrumentalne vrijednosti koja se oslanja na **Rokeacheve ankete vrijednosti**.

2. Organizacijske vrijednosti prema ciljevima i načinu njihova postignua

U uvodnom je dijelu dano je nekoliko definicija organizacijskih vrijednosti koje u biti ukazuju da su organizacijske vrijednosti **“uvjerenja i ideje o tome koju vrstu ciljeva trebaju organizacijski članovi ostvarivati te ideje o odgovarajućim vrstama standarda ponašanja kojih se trebaju pridržavati da postignu te ciljeve”** (Sikavica i sur., 2008). Iz takvog određenja organizacijskih vrijednosti proizlazi njihova podjela prema ciljevima i načinu njihova postignuća, a ta se zasniva na razmišljanju Milтона Rokeacha, začetnika znanstvenoga proučavanja koncepta organizacijskih vrijednosti. Rokeach smatra da postoje krajnje i instrumentalne vrijednosti, kao dva osnovna skupa vrijednosti (prema Hultman i Gellerman, 2002.; Sikavica i sur., 2008.):

Krajnje vrijednosti (engl. terminal values) odnose se na poželjna krajnja stanja, tj. na cilj koji organizacija želi postići, pa su kao takve osnova za definiranje vizije i misije.

Instrumentalne vrijednosti (engl. instrumental values) vodiči su za razvijanje i primjenu zacrtanih ciljeva, a to znači da određuju željeni način ponašanja koji organizacija želi od svojih članova. Zato se može s razlogom zaključiti da su instrumentalne vrijednosti podređene krajnjim vrijednostima, i to zbog toga što one moraju biti u funkciji krajnjih ciljeva i pomoći organizaciji da ih postigne. Dva skupa vrijednosti formirao je Rokeach i sastavni su dio Rokeacheve ankete vrijednosti, RVS (prema engl. Rokeach Value Survey). Uz pomoć te ankete Rokeach je izravno istraživao osobne vrijednosti pripadnika organizacije, a neizravno (na osnovi svih anketnih upitnika koje su popunili pripadnici organizacije) i organizacijske vrijednosti. Svaki se od dva skupa sastoji od 18 vrijednosnih elemenata koji su, zajedno s objašnjenjima, navedeni u tablicama 1. i 2

INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI U ROKEACHEVOJ ANKETI VRIJEDNOSTI

Redni broj	Naziv vrijednosti	Objašnjenje vrijednosti
1.	Udoban život	→ prosperitetan život
2.	Uzbudljiv život	→ poticajan, aktivan život
3.	Osjećaj postignuća	→ trajan doprinos
4.	Mir u svijetu	→ sloboda od rata i sukoba
5.	Svijet ljepote	→ ljepota prirode i umjetnosti
6.	Jednakost	→ bratstvo, jednake mogućnosti za sve
7.	Obiteljska sigurnost	→ briga za voljene
8.	Sloboda	→ neovisnost, sloboda izbora
9.	Sreća	→ zadovoljstvo
10.	Unutarnji sklad	→ bez unutarnjih sukoba
11.	Zrela ljubav	→ seksualna i duhovna intimnost
12.	Nacionalna sigurnost	→ zaštita od napada
13.	Ugoda	→ ugodan, ležeran život
14.	Spas	→ biti spašen, vječni život
15.	Samouvažavanje	→ samopoštovanje
16.	Društveno priznanje	→ poštovanje, divljenje drugih
17.	Pravo prijateljstvo	→ blisko druženje
18.	Mudrost	→ zrelo razumijevanje života

(Izvor: Rokeach, 1973. prema Robbins i Judge, 2009.; (1.2))

Redni broj	Naziv vrijednosti	Objašnjenje vrijednosti
1.	Ambicioznost	→ marljivost, nadobudnost
2.	Širokogrudnost	→ otvorenost uma
3.	Sposobnost	→ kompetentnost, učinkovitost
4.	Vedrina	→ bezbrižnost, veselje
5.	Čistoća	→ urednost, sredenost
6.	Hrabrost	→ zauzimanje za vlastita vjerovanja
7.	Opraštanje	→ spremnost oprostiti drugima
8.	Pomaganje	→ rad za dobrobit drugih
9.	Poštenje	→ iskrenost, istinitost
10.	Maštovitost	→ odvažnost, kreativnost
11.	Neovisnost	→ samopouzdanje, samodostatnost
12.	Intelekt	→ inteligencija, misaonost
13.	Logičnost	→ konzistentnost, racionalnost
14.	Ljubav	→ osjećajnost, nježnost
15.	Poslušnost	→ odanost dužnosti, poštivanje drugih
16.	Pristojnost	→ učtivost, ugladenost
17.	Odgovornost	→ pouzdanost, sigurnost
18.	Samokontrola	→ suzdržanost, samodisciplina

Jaffe i Scott (2009) dodatno su podijelili krajnje i instrumentalne vrijednosti na podskupine.

Tako krajnje vrijednosti dijele u dvije podskupine, i to kako slijedi:

a) **Vrijednosti koje upravljaju ljudskim odnosima** – ove se vrijednosti odnose na to kako se ponašamo prema drugim ljudima, a iz

=====

Rokeachevog se popisa krajnjih vrijednosti ovdje mogu ubrojiti mir u svijetu, jednakost, obiteljska sigurnost, unutarnji sklad, nacionalna sigurnost, društveno priznanje i pravo prijateljstvo.

b) **Vrijednosti koje određuju stil života** – te su vrijednosti usmjerene prema preferiranju određenoga stila života i tipu aktivnosti, pa se prema tome ovdje mogu navesti udoban život, uzbudljiv život, osjećaj postignuća, svijet ljepote, sloboda, sreća, zrela ljubav, uгода, spas, samouvažavanje i mudrost. Instrumentalne su vrijednosti podijelili u četiri podskupine, ovisno o odnosu pojedinca prema radu, tj. prema onome što smatra posebno važnim u svome radu. Svaka se od te četiri dominantne podskupine instrumentalnih vrijednosti zasniva na jednoj od slijedećih smjernica:

a) **Strunost** – ove se vrijednosti odnose na individualne težnje prema vidljivim dostignućima koja e prepoznati drugi, a to su ambicioznost, sposobnost i intelekt.

b) **Osobni razvitak** – ove se vrijednosti odnose na potragu za osobnim izazovima, za rastom, napretkom i kreativnošću, a iz Rokeachevog se popisa vrijednosti ovdje mogu navesti širokogrudnost, hrabrost, poštenje, maštovitost, neovisnost i samokontrola.

c) **Odnos** – ove se vrijednosti odnose ponajprije na stvaranje kvalitetnih odnosa, na pomaganje drugima, na osjećaj pripadnosti skupini i na razmjenu skustva, čemu iz Rokeachevog popisa odgovaraju vedrina, opraštanje, pomaganje, ljubav i pristojnost.

d) **Kontinuitet** – to su vrijednosti koje se odnose na održavanje statusa quo, a povezuju se s poštovanjem tradicije, kontrolom i predvidljivošću, u što se mogu ubrojiti čistoća, logičnost, poslušnost i odgovornost (Jaffe i Scott, 2009).

Uzme li se u obzir razmišljanje Jaffea i Scottove i primijeni li ga se na razini cijele organizacije, moguće je s lakoćom odrediti jesu li krajnja stanja kojima organizacija teži usmjerena na odnose ili na stil života, a potom i na kojoj podskupini instrumentalnih vrijednosti organizacija zasniva tu svoju težnju. Razumijevanje odnosa među krajnjim i instrumentalnim vrijednostima, jednako kao i prepoznavanje je li neka vrijednost krajnja ili instrumentalna iznimno je važno za organizaciju. Instrumentalne vrijednosti nisu same sebi svrha, nego su samo instrument (oruđe) kojim se dolazi do cilja. Stoga oni koji to ne razumiju, zapravo, nisu ni definirali pravi cilj poslovanja, a da toga nisu ni svjesni.

3. Organizacijske vrijednosti prema važnosti za organizaciju

Koliko god važne bile, ni sve organizacijske vrijednosti nisu jednako važne za pojedinu organizaciju. U skladu s time Barrett (2006.) razlikuje osnovne od operativnih vrijednosti. Osnovne vrijednosti (engl. core values)

=====

vrijednosti su koje su za poslovanje organizacije i za njezinu uspješnost od vitalne važnosti i koje bitno određuju identitet organizacije. Tako, primjerice, osnovne vrijednosti nekoga međunarodnoga maloprodajnoga lanca mogu biti pristupačne cijene, poštovanje lokalne tradicije (zastupljenost domaćih proizvoda) i kvaliteta usluge (ljubaznost zaposlenih). Za razliku od osnovnih vrijednosti, koje su u pravilu dugoročnoga karaktera, pa ih je kao takve teško promijeniti, operativne vrijednosti (engl. operational values) ističu način na koji se zaposlenici organizacije odnose prema drugima i ono o čemu je u poslovanju potrebno svakodnevno voditi računa. Ebener (2005) navodi da osnovne vrijednosti usmjeravaju organizaciju u tačno određenome smjeru, tj. da joj omogućuju postavljanje ispravnih prioriteta. Kao takve one su izvor inspiracije svim zaposlenicima zato što prožimaju organizaciju uzduž i poprijeko. Uz to, osnovne organizacijske vrijednosti osnova su za kvalitetnu primjenu vizije, misije i strategije, ali i za postavljanje organizacijske strukture (Jaffe i Scott, 2009.) Collins i Porras (1996) potvrdili su da uspješne organizacije imaju zaista svega nekoliko osnovnih vrijednosti. U svome istraživanju oni su pokazali da nijedna organizacija koju su prepoznali kao vizionarsku nije imala više od pet osnovnih vrijednosti Collins i Porras. Jedan je od najboljih primjera koji je potpuno rasvijetliti važnost i ulogu osnovnih organizacijskih vrijednosti 3M – međunarodno poznata i priznata gospodarska organizacija koja je svjetski lider u svome djelokrugu poslovanja. 3M je, kako navodi Collins (1996.), oduvijek poticao kreativnost, nastojeći zaštititi domišljate pojedince. . **Identifikacija s osnovnim organizacijskim vrijednostima “pomaže da se shvate povećane osobne žrtve koje se zahtijevaju od zaposlenih djelatnika”** (Žugaj i sur., 2004.;).

3. Organizacijske vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama

Sve su ljudske aktivnosti vođene ili potrebom za sigurnošću ili potrebom za razvitkom – na toj su pretpostavci Hultman i Gellerman (2002.) - razvili podjelu organizacijskih vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama, navodeći da vrijednosti općenito mogu biti u službi jedne od triju glavnih funkcija svakoga entiteta: obrane protiv primijećene prijetnje, usklađivanja sa društvom ili poticanja rasta. Te se tri funkcije odnose, kako na pojedince, tako i na međuljudske odnose, na timove, a naposljetku i na same organizacije organizacijskih vrijednosti koje prema sklonosti organizacijskim promjenama definiraju Hultman i Gellerman (2002.) slijedeće:

- **Obrambene vrijednosti** (engl. defensive values) – usmjerene su na prošlost, tj. na zaštitu protiv primijeene prijetnje (npr. sigurnost, oprez, mo, kontro-la).
- **Stabilizirajue vrijednosti** (engl. stabilizing values) – usmjerene su na sadašnjost, tj. na zadržavanje statusa quo (npr. pouzdanost, dosljednost, protokol, procedure).
- **Vrijednosti usmjerene prema rastu** (engl. growth values) – usmjerene su na budućnost, tj. na razvitak (npr. kreativnost, usavršavanje, inovativnost, učenje, prilagodljivost, poduzimanje rizika).

Glavni problem vezan uz obrambene vrijednosti jest njihova uobiajena funkcija kojom određeni entitet nastoji zaštititi samopoštovanje. Stoga se može zaključiti da u uravnoteženom poslovanju moraju postojati i obrambene vrijednosti i stabilizirajue vrijednosti, a isto tako i vrijednosti usmjerene prema rastu. Ono u čemu se organizacije razlikovati jedna od druge jest udio vrijednosti iz jedne od ove tri skupine u ukupnome skupu vrijednosti, kao što to prikazuje slika 1.

ORGANIZACIJE PREMA SKLONOSTI ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA



Izvor: (Hultman i Gellerman, 2002)

Iz slike 1. vidi se da organizacije kojima dominiraju obrambene vrijednosti ipak barem mali udio svojih vrijednosti usmjeravaju prema rastu, kao što i u organizacijama koje su usmjerene prema rastu i razvitku barem malo participiraju obrambene vrijednosti. Organizacije u kojima nisu naglašene obrambene vrijednosti sklonije su organizacijskom promjenama. Zbog toga je pronaći optimalni omjer za te tri vrste vrijednosti pravi zadatak za svaku organizaciju, na što uz vrstu djelatnosti koju organizacija obavlja

=====

sasvim sigurno utječu i ostali čimbenici (tip menadžmenta, nacionalna kultura u kojoj organizacija djeluje itd.).

5. Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji

U nizu podjela organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima posebno mjesto zauzima podjela prema prihvaćenosti u organizaciji. Upravo ta podjela organizacijskih vrijednosti pokazuje koliko neke vrijednosti u organizaciji stvarno postoje, a koliko su tek nešto što se deklarativno prihvaća ili, pak, nešto za ime se teži. Sukladno s time može se govoriti o prihvaćenim, stvarnim i željenim organizacijskim vrijednostima.

Prihvaćene vrijednosti (engl. *espoused values*) one su vrijednosti koje organizacije ističu kao svoje vrijednosti, točnije za koje organizacije navode da ih rukovode u poslovanju (Hultman i Gellerman, 2002). One su najčešće lijepo sročene i privlačne izjave koje djeluju više poput reklame

Stvarne vrijednosti (engl. *actual values*) one su vrijednosti koje rukovode trenutnim organizacijskim ponašanjem Hultman i Gellerman (2002) za stvarne vrijednosti kažu da one otkrivaju što se u organizacijama nagrađuje, a što kažnjava i da kao takve imaju ogroman utjecaj na ono što zaposlenici rade, ili ne rade.

Željene vrijednosti (engl. *desired values*) one su vrijednosti prema kojima se organizacija želi kretati, odnosno za koje nastoji da u budućnosti budu uporište koje će utjecati na organizacijsko ponašanje. Željene vrijednosti mogu išitati i iz organizacijske vizije koja ocrtava smjer u kojem organizacija ide, pa su kao takve od velike pomoći svakoj vizionarskoj organizaciji (Hultman i Gellerman, 2002). Razlika među prihvaćenim, stvarnim i željenim vrijednostima mora postojati, ali, pretjerana nepodudarnost među prihvaćenim i stvarnim vrijednostima, s jedne strane, ili među stvarnim i željenim vrijednostima, sa druge strane, nije dobra ni poželjna.

6. Organizacijske vrijednosti prema zastupljenosti u organizaciji

Jedan od činitelja koji utječe na oblikovanje svake organizacije njezina je veličina koju najčešće određuje broj zaposlenika, pa tako razlikujemo male, srednje i velike organizacije. U velikim organizacijama mogu ih je podijeliti na prevladavajuće i dominantne vrijednosti (Robbins i Judge, 2009.).

Prevladavajuće vrijednosti (engl. *prevailing values*) karakteristike su za cijelu organizaciju te kao takve utječu na ponašanje svih zaposlenika organizacije, neovisno o tome kojem odjelu organizacije ti zaposlenici pripadaju ili na kojoj lokaciji obavljaju svoje radne zadatke.

Dodatne vrijednosti (engl. additional values) one su vrijednosti koje su karakteristike za pojedinu skupinu zaposlenika unutar organizacije, a koja se najčešće definirati prema odjelu ili prema geografskoj odvojenosti. Osobito to do izražaja može doći kod multinacionalnih kompanija podružnice kojih su fizički odvojene od glavne operative organizacije i koje su razasute diljem svijeta

7. Organizacijske vrijednosti prema vremenskome razdoblju pojavljivanja

Uzme li se u obzir stabilnost kao jedna od glavnih karakteristika organizacijskih vrijednosti, može se zaključiti da se organizacijske vrijednosti niti stvaraju, niti ne mijenjaju preko noći. Sa druge strane, dok je za neku gospodarsku organizaciju 15 godina izrazito dugo razdoblje, za povijest ljudskog roda to je gotovo beznačajno. Ako se organizacijskim vrijednostima pristupi na potonji način, može se govoriti o njihovoj promjeni kroz povijest, iz čega proizlazi podjela organizacijskih vrijednosti na “stare” i “nove” vrijednosti.

Stare vrijednosti (engl. old values) obilježavale su organizacije u prošlosti, a u sadašnjem trenutku više nisu u prvome planu ili su ak u potpunosti napuštene. One su u prošlosti bile aktualne i dominantne u organizacijama određenoga vremena, no s razvitkom ljudskog društva i poslovne prakse postepeno su ih zamjenjivale neke druge - nove vrijednosti.

Nove vrijednosti (engl. new values) one su vrijednosti koje dominiraju u gospodarskim organizacijama u sadašnjosti. Moglo bi se reći da je na osnovi njih definiran okvir poslovanja današnjih organizacija od kojih se očekuje prilagođavanje tim novim vrijednostima koje često puta mogu biti i drastično različite od nekih vrijednosti iz ne tako daleke prošlosti. Stadler i Hinterhuber (2005) navode primjer Siemens koji je na prijelazu u 90-te godine 20. stoljeća drastično promijenio filozofiju svoga poslovanja, što je utjecalo i na promjenu organizacijskih vrijednosti. Prije velikih promjena Siemens je bila izrazito birokratizirana organizacija, no tada je Siemens bio monopolist u poslu kojim se bavio, pa se nitko nije pitao kako to utječe na potrošače i smeta li im to. No, usporedno s razvitkom tržišta, a time i gubitkom monopolistike pozicije, Siemens je napuštao svoja osnovna uvjerenja, zahvaljujući kojima je postao to što je postao, pa se okretao nekim novim vrijednostima

=====

7. Organizacijske vrijednosti prema stupnju formalizacije

Organizacijske vrijednosti mogu biti manje ili više formalizirane, ovdje ćemo se ograničiti na dva ekstremna tipa, tj. na implicitne (samo po sebi razumljive) i eksplicitne organizacijske vrijednosti.

Implicitne vrijednosti (engl. implicit values) one su vrijednosti koje stvarno postoje u organizaciji, ali koje u organizacijskim dokumentima kao takve nisu izrijekom navedene.

Eksplicitne vrijednosti (engl. explicit values) one su vrijednosti koje su jasnim riječima navedene u organizacijskim dokumentima, a većina ih organizacija ističe u strogo formaliziranim izjavama poput izjave o organizacijskim vrijednostima, godišnjeg izvještaja, pisma dioničarima itd. (Johnson, 2009). Zapisivanje organizacijskih vrijednosti, tj. prepoznavanje implicitnih vrijednosti i njihovo uobličavanje u riječi kao eksplicitan oblik, nije lak zadatak. Namara (2002.) navodi više vrsta pristupa tome zadatku, od izrazito racionoga do izrazito kreativnoga, ali neovisno o pristupu, rezultat bi po njemu morao biti skup od četiri do šest eksplicitnih vrijednosti koje bi najbolje morale odražavati stvarne organizacijske prioritete. Musek Lešnik (2007) ističe da je pri zapisivanju organizacijskih vrijednosti svakako potrebno: implicitno prevesti u eksplicitno, teoretično prevesti u praktično i operativno, i nejasno nadomjestiti jasnim i nedvosmislenim.

8. Ostale tipologije organizacijskih vrijednosti

Mnogi su teoretičari razvili svoje vlastite klasifikacije u kojima organizacijske vrijednosti nisu podijeljene prema nekom konkretnom kriteriju. Jednu takvu podjelu sastavio je Lencioni (2002.), on organizacijske vrijednosti dijeli u četiri skupine, a njih, među ostalim, posebno u svome radu analizira Drljaca (2005): **Osnovne vrijednosti** (engl. core values) – duboko su ukorijenjene u principe poslovanja organizacije; **Željene vrijednosti** (engl. aspirational values) – potrebne su organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve; **Vrijednosti dopuštenoga ponašanja** (engl. permission-to-play values) – reflektiraju minimalno ponašanje i socijalni standard vrijednosti (engl. accidental values) – razvijaju se spontano.

Od nekoga snažnoga poticanja od menadžmenta. Wenstøp i Myrmedal (2006.) podijelili organizacijske vrijednosti u tri karakteristike skupine

Stvorene vrijednosti (engl. created values) – te se vrijednosti stvaraju zbog međusobnih odnosa različitih interesnih skupina

Zaštićene vrijednosti (engl. protected values) – ove se vrijednosti podrazumijevaju same po sebi

Osnovne vrijednosti (engl. core values) – propisuju ponašanje zaposlenika u skorijoj budućnosti s pravom mogu očekivati i nove značajne

spoznaje o fenomenu organizacijskih vrijednosti i o njihovoj ulozi u poslovanju.

10. Zaključak

Podjela organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima koja je prikazana na prednjim stranicama svjedoči o kompleksnosti koncepta organizacijskih vrijednosti. Posebne zasluge u rasvjetljavanju toga koncepta ima Milton Rokeach koji je prvi podijelio organizacijske vrijednosti prema jednome konkretnom kriteriju.

No, Rokeachova podjela, kao i bilo koja druga podjela organizacijskih vrijednosti po nekome konkretnome kriteriju, osvjetljava koncept organizacijskih vrijednosti samo iz jednog kuta. Ako bi se moglo reći da je bilo koja podjela organizacijskih vrijednosti, ako se promatra izolirano, tj. neovisno o ostalim podjelama – ograničena i kao takva gotovo neupotrebljiva. U tom se smislu ova tipologija organizacijskih vrijednosti moći biti iskorištena kao polazna osnova, kako znanstvenicima u daljim istraživanjima organizacijskih vrijednosti, tako i praktičarima koji se u praksi susreću s konceptom organizacijskih vrijednosti.

Naposljetku, potrebno je naglasiti da tipologija organizacijskih vrijednosti predstavljena u ovome radu nipošto nije konačna i potpuna, a to znači da bi se možda uz neke druge kriterije mogla drugačije oblikovati. ako se ispravno shvati koncept organizacijskih vrijednosti, moći će se na ispravan način njima i upravljati, a to se za konačni cilj imati povećanje organizacijske djelotvornosti.

Literatura

1. Woodcock, M. i Francis, D. (1989.). *Clarifying Organizational Values*. Al-dershot: Gower Publishing
2. Bahtijarevi-Šiber, F., Sikavica, P., ur. (2001.). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
3. Barrett, R. (2006.). *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann
4. Collins, J. C. i Porras, J. I. (1996.). "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*
5. Ebener, D. (2005.). "The Values-Driven Organization: A Model for Not-for-profit Strategic Management". U: Moorman, R. H. i Kruse, K. D. (ur.), *Proceedings of 2005 Annual Conference "Collaborative Improvisation: The Playful Intersection of Jazz*

- and Work”, 31.03.-02.04.2005., Chicago, IL. Chicago: Midwest Academy of Management.
6. Hultman, K. i Gellerman, B. (2002.). *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
 7. Jaffe, D. T. i Scott, C. D. (2009.). *Vrednote: Temelj organizacijske kulture* [online]. Quantum21.net. Dostupno na: <http://www.quantum21.net/slike/src/2009/08/31/125173244609092clanakjaffescott.pdf> [04.03.2010.].
 8. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009.). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izd. Zagreb: MATE.
 9. Musek Lešnik, K. (2007.). *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*, Ljubljana: IPSOS.
 10. Stadler, C. i Hinterhuber, H. H. (2005.). “Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values”, *Long Range Planning*
 11. Žugaj, M., Bojani-Glavica, B., Bri, R. i Šehanovi, J. (2004.). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.