

Ivan Malbašić*

UDK 331.103

JEL Classification D21, M14

Pregledni članak

TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI¹

Primjeri iz novije poslovne prakse, bilo da se radi o gospodarskim organizacijama ili o javnoj upravi, ukazuju kako se sve više pažnje posvećuje organizacijskim vrijednostima koje određuju smjer za donošenje poslovnih odluka na svim razinama u organizaciji. Sukladno s tim trendom povećava se i broj stručnih i znanstvenih radova posvećen organizacijskim vrijednostima. Pritom se na organizacijske vrijednosti najčešće gleda samo iz jedne specifične perspektive, čime se zanemaruje činjenica da su organizacijske vrijednosti složen koncept. Svrha ovoga rada upravo je to – 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, organizacija

* I. Malbašić, univ. spec. oec., Fakultet organizacije i informatike Varaždin (E-mail: ivan.malbasic@foi.hr).

Prvobitna verzija članka primljena je u uredništvo 06. 04. 2011., a definitivna 27. 7. 2011.

¹ Najveći dio ovoga rada dio je neobjavljenoga specijalističkoga poslijediplomskoga rada Ivana Malbašića, obranjenoga pod naslovom "Uloga organizacijskih vrijednosti u poslovanju" godine 2010. na Ekonomskome fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru znanstvenoga projekta "Utjecaj organizacijskih vrijednosti na djelotvornost javne uprave" (broj 016-0000000-3341), koji se provodi uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.

1. Uvod

Većina suvremenih organizacija nastoji osvijestiti osnovna načela kojima se rukovodi u svome poslovanju. Neki ta osnovna načela nazivaju središnjim vrijednostima, drugi korporacijskim vrijednostima, a najčešće se govori o vrijednostima organizacije, ili o organizacijskim vrijednostima. O ulozi organizacijskih vrijednosti u poslovanju napisani su nebrojeni znanstveni i stručni radovi, a recentna literatura o njima raspravlja s različitih stajališta iz čega se može zaključiti o njihovoj važnosti u poslovanju, neovisno radi li se o gospodarskim organizacijama ili o javnoj upravi.

Na pitanje što su to organizacijske vrijednosti autori, ovisno o svome motrištu istraživanja, daju različita tumačenja. Woodcock i Francis (1989., VII.) 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.). Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001.; 380) 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.; 17). Upravo je činjenica da organizacijske vrijednosti rukovode svime što se događa 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.; 120). 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.; 121). 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. Stoga je u nastavku rada prikazana podjela organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima, koji su grupirani prema srodnosti u sedam karakterističnih tipova, i to prema:

1. *ciljevima i načinu njihova postignuća* – krajnje i instrumentalne vrijednosti;
2. *važnosti za organizaciju* – temeljne i operativne vrijednosti;
3. *sklonosti organizacijskim promjenama* – obrambene, stabilizirajuće i vrijednosti usmjerene rastu;
4. *prihvaćenosti u organizaciji* – prihvaćene, stvarne i željene vrijednosti;
5. *zastupljenosti u organizaciji* – prevladavajuće 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.

2. Organizacijske vrijednosti prema na ciljevima i načinu njihova postignuća

U uvodnom je dijelu dano 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.; 426). 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 (1973. 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*) vodič 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.

Tablica 1.

KRAJNJE 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.; 122)

Tablica 2.

INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI
 U ROKEACHEVOJ ANKETI VRIJEDNOSTI

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, sređenost
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

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

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, ugoda, 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) *Stručnost* – ove se vrijednosti odnose na individualne težnje prema vidljivim dostignućima koja će 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 iskustva, 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.; 8).

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). Ako navedene vrijednosti zaista budu osnovne, one će biti vidljive na svakome koraku u toj organizaciji, a jasno će ih prepoznavati i osobe koje nisu članovi organizacije, no koje s tom organizacijom imaju kontakta. Štoviše, za njihovo prepoznavanje gotovo da ih nije ni potrebno eksplicitno navoditi, jer su osnovne vrijednosti toliko jasne da se mogu prepoznati same od sebe (Collins i Porras, 1996.; 66).

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. Tako se kao operativne vrijednosti usmjerene na način ponašanja prema drugima mogu isticati povjerenje, otvorenost i poštenje, a operativne vrijednosti važne za svakodnevno poslovanje mogu biti smanjenje troškova, kvaliteta i proizvodnost (Barrett, 2006.). Opravdanost terminološkog određivanja tih vrijednosti kao operativnih proizlazi iz činjenice da su orijentirane upravo na svakodnevne, operativne poslove, tj. kako se to u poslovanju popularno kaže – na operativu.

Iako zdrava organizacija neće zanemariti promišljanje o operativnim vrijednostima, ipak će svaka organizacija znatno veću pozornost posvetiti njegovanju i razvijanju svojih osnovnih vrijednosti. Ebener (2005.; 4) navodi da osnovne vrijednosti usmjeravaju organizaciju u točno 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; 3.). Mogli bismo reći da se osnovne vrijednosti jasno očituju u djelovanju organizacije i da kao ljepilo povezuju sve njezine elemente u jedinstvenu i prepoznatljivu cjelinu. Zbog toga bi se svaka organizacija morala odlučiti za neke vrijednosti koje bi za nju bile osnovne i od kojih ni pod koju cijenu neće odstupati. Te će vrijednosti biti neovisne o trenutnoj situaciji u okolini, o konkurenciji ili o idejama menadžmenta, pa će zaista biti prava osnova na koju će se naslanjati cijela organizacija.

Pitanje koje se nameće samo po sebi odnosi se na broj osnovnih vrijednosti koje bi morale karakterizirati pojedinu organizaciju. Zanimljivo je da svjetski poznate i prepoznatljive organizacije, poput Hewlett-Packarda i Walmarta, karakterizira svega nekoliko osnovnih vrijednosti koje su, što je mnogo značajnije, prihvaćene od svih članova organizacije (O'Reilly, 1989.; 14). Collins i Porras (1996.; 67) 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,

a većina je navodila tri ili četiri vrijednosti kao osnovu svoga poslovanja. Iz toga proizlazi i dobar način provjere nečije autentičnosti, jer nema ničega lakšega nego kao svoje osnovne vrijednosti redom nabrajati mnoštvo pozitivnih fraza, koje u stvarnosti nisu (o)življene. Zato se pri susretu s organizacijom iz dokumenata koje se može iščitati desetak (ili čak i više) organizacijskih vrijednosti s pravom može posumnjati u njezinu vjerodostojnost.

Jedan je od najboljih primjera koji će 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. Davao im je dovoljno slobode u radu da bi pronašli rješenja za mnoge probleme, čime bi se ljudima omogućio lakši i bolji život. No ono što je stvarno odredilo 3M bila je sposobnost njegovog vodstva da kroz godine poslovanja osigura mehanizme koji će omogućiti realizaciju spomenutih vrijednosti, tj. njihovo provođenje u akciju. Tako je, primjerice, zaposlenicima 3M-a već odavno omogućeno da 15% svoga radnoga vremena potroše na bilo što na čemu žele raditi, pa čak i na ono što nije izravno vezano uz posao. Time je, dajući zaposlenicima dovoljno slobode, zapravo poticana njihova kreativnost, jer se ispostavilo da su u tih 15% vremena nastali neki od najboljih i poslije najprodavanijih 3M-ovih proizvoda.²

Primjer 3M-a, kao stvarno vizionarske organizacije, ne samo da nam ukazuje na važnost postojanja osnovnih vrijednosti kao presudnoga čimbenika za oblikovanje organizacijske kulture, nego ističe i važnost odanosti organizacijskim vrijednostima. Identifikacija s osnovnim organizacijskim vrijednostima “pomaže da se shvate povećane osobne žrtve koje se zahtijevaju od zaposlenih djelatnika” (Žugaj i sur., 2004.; 36).

4. 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

² Poslije su ideju o 15% slobodnoga vremena, jednako kao i neke druge mehanizme 3M-a, preuzele mnoge druge uspješne poslovne organizacije. Među njima se u novije vrijeme posebno ističe Google koji je razvio (a i dalje razvija) i vlastite mehanizme čime se jasno deklarira kao inovativna organizacija.

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. Već je iz ovih nekoliko crtica uočljiva sličnost ovoga koncepta s Maslowljevom hijerarhijom potreba, a konkretne su tri vrste organizacijskih vrijednosti koje prema sklonosti organizacijskim promjenama definiraju Hultman i Gellerman (2002.; 45) slijedeće:

- **Obrambene vrijednosti** (engl. *defensive values*) – usmjerene su na prošlost, tj. na zaštitu protiv primijećene prijetnje (npr. sigurnost, oprez, moć, kontrola).
- **Stabilizirajuće 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 uobičajena funkcija kojom određeni entitet nastoji zaštititi samopoštovanje. Oni koji ističu obrambene vrijednosti, zapravo, ulažu mnogo energije u sprečavanje potencijalnih loših stvari koje bi se mogle dogoditi, čime se nastoji izbjeći rizik, umjesto da se stvaraju nove prilike (Hultman i Gellerman, 2002.; 54). Ponekad je to, zbog prirode posla, opravdano, no ponekad prevelika usmjerenost na obrambene vrijednosti izaziva panične reakcije, a time i obavljanje posla u grču i strahu.

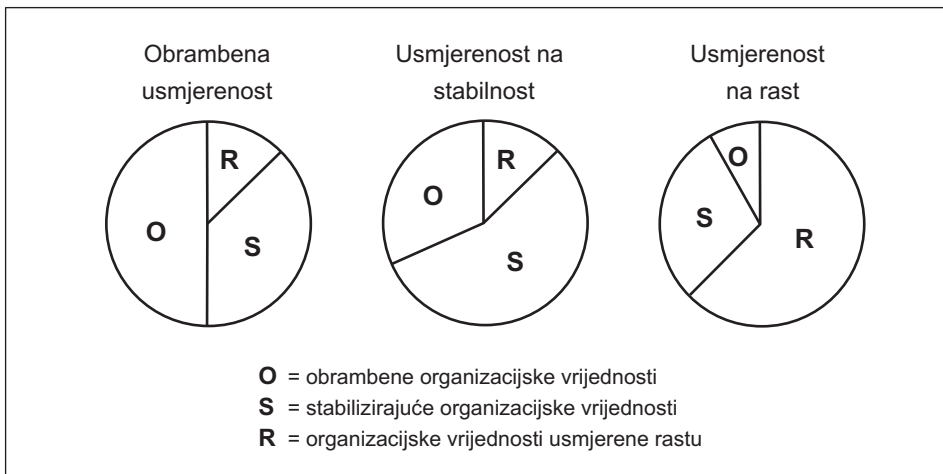
Stabilizirajuće organizacijske vrijednosti potrebne su radi uspostavljanja ravnoteže unutar organizacije, pa su kao takve osnova za postojanost poslovanja. Zbog svojih karakteristika njima se najlakše prilagođuje većina ljudi, pa su kao takve često i najpoželjnije u organizacijama. Osobito to vrijedi za pojedince koji uz poslovne obaveze moraju voditi brigu i o svojoj obitelji, što najčešće uključuje zaduženost (za stan, automobil itd.), ali i visoke troškove života za podmirenje kojih je poželjan stabilan posao sa stalnim primanjima.

Za razliku od obrambenih i stabilizirajućih vrijednosti, jedino vrijednosti usmjerene prema rastu omogućuju pojedincima razvijanje njihovoga punoga potencijala, a time i davanje maksimalnoga doprinosa organizaciji u kojoj su zaposleni. Organizacije u kojima dominiraju takve vrijednosti u pravilu će biti suvremeno dizajnirane, pa će ih za razliku od klasičnih organizacijskih struktura karakterizirati otvorenost i horizontalnost (Sikavica i sur., 2008.; 370). Sa druge strane, organizacije koje su snažno usmjerene prema rastu ujedno su i u najvećoj opasnosti, jer su izložene stalnim rizicima i nepredvidljivim situacijama. Preambiciozno postavljani ciljevi mogu utjecati na gubitak ugleda, tržišnoga udjela, a u konačnici mogu dovesti i do propasti organizacije.

Na prvi bi se pogled moglo zaključiti da su obrambene vrijednosti loše i da ih kao takve valja odbacivati, da su stabilizirajuće vrijednosti neutralne i beskarakterne, a da su vrijednosti usmjerene rastu uglavnom dobre i poželjne. No takvo etiketiranje organizacijskih vrijednosti ne pomaže da se shvati njihova dinamika (Hultman i Gellerman, 2002.; 53). Nemoguće je poslovati bez određene doze opreza i sigurnosti (što su obrambene vrijednosti), kao što ni poslovanje zasnovano na stalnome riskiranju (kao vrijednosti usmjerene prema rastu) ne može biti dugog vijeka. Stoga se može zaključiti da u uravnoteženom poslovanju moraju postojati i obrambene vrijednosti i stabilizirajuće vrijednosti, a isto tako i vrijednosti usmjerene prema rastu. Ono u čemu će 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.

Slika 1.

ORGANIZACIJE PREMA SKLONOSTI ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA



Izvor: (Hultman i Gellerman, 2002.; 60)

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 čime 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.; 85). One su najčešće lijepo sročene i privlačne izjave koje djeluju više poput reklame, pa im je kao takvima cilj prije svega privući potrošače i ostale interesno-utjecajne skupine. Neke od uobičajenih šablonskih izjava u kojima se prikazuje način prikazivanja prihvaćenih vrijednosti jesu: “Kvaliteta prije svega!”, “Kupac je kralj!”, “Izvrсна usluga naš je cilj!”, “Vjerujemo u partnerstvo s našim dobavljačima!”, “Naši djelatnici su naša najveća vrijednost!” (Atkinson, 2003.; 10).

Stvarne vrijednosti (engl. *actual values*) one su vrijednosti koje rukovode trenutnim organizacijskim ponašanjem. Neovisno o tome jesu li jasno navedene u organizacijskim aktima, pa čak i o tome je li organizacija njih uopće svjesna, one stvarno utječu na svakodnevno obavljanje aktivnosti u poslovanju. Hultman i Gellerman (2002.; 86) 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. Njihovo je postojanje važno, jer razvitak organizacijskih vrijednosti počiva upravo na viziji kakva organizacija želi biti u budućnosti, a time i na kakvim vrijednostima želi u budućnosti zasnivati svoje poslovanje. Zato se željene vrijednosti mogu iščitati 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.; 86).

Na jednu od razlika među prihvaćenim, stvarnim i željenim vrijednostima ukazao je Martin (2002. prema Fenton i Inglis, 2007.; 337), navodeći da su prihvaćene vrijednosti relativno površne, jer im je cilj ostaviti “dojam na publi-

ku". Nasuprot njima, stvarne su vrijednosti znatno dublje usađene u svijest zaposlenika, pa se kao takve očituju u njihovoj svakodnevnoj interpretaciji poslovnih aktivnosti. Sukladno s takvim razmišljanjem, za željene bismo vrijednosti mogli reći da im je cilj usmjeravati organizaciju prema naprijed, tj. razvijati je u dobroj smjeru da bi u budućnosti bila još bolja i spremnija za suočavanje s izazovima.

Nakon definiranja prihvaćenih, stvarnih i željenih vrijednosti nameće se pitanje o njihovom međusobnom odnosu, tj. moraju li se, i koliko navedene skupine vrijednosti podudarati, ili je nesuglasje među njima normalna pojava. Mnogi autori koji proučavaju organizacijske vrijednosti navode da se s pravom može očekivati nesklad među tim vrijednostima, jer samo zato što organizacija kaže da ima neke vrijednosti ne mora značiti da su one i dio svakodnevne organizacijske prakse (Johnson, 2009.; Pease, 2005.). Sa druge strane, čak su i vrijednosti koje organizacija želi postići iznimno korisne zato što pokazuju zaposlenicima kakvo bi moralo biti njihovo ponašanje, u usporedbi sa trenutnim ponašanjem. No, preveliki nesklad među, primjerice, prihvaćenim i stvarnim vrijednostima može dovesti do toga da zaposlenici s vremenom počnu sve više ignorirati prihvaćene vrijednosti. U takvim slučajevima deklarativno prihvaćene vrijednosti mogu postati samo cinične izjave o vrijednostima, a kao takve bile bi iznimno opasne za organizaciju, jer bi je potrošači počeli doživljavati kao prevarantsku i nedosljednu. Na sličan način razmišljaju i Hultman i Gellerman (2002.; 85) oni navode da je nepodudarnost među onim što ljudi kažu i onim što stvarno čine važan čimbenik u stvaranju klime sumnje i nepovjerenja. Isti autori ističu i važnost smanjenja nepodudarnosti među stvarnim i željenim vrijednostima, jer se u suprotnome može dogoditi da željene vrijednosti (ako u stvarnosti nisu ostvarive) mogu generirati mnoge probleme u poslovanju (poput frustracija i sl). Uzevši u obzir prethodno navedeno, može se zaključiti da 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. Opravdano je očekivati da u manjim organizacijama postoji jasan i kohezivan niz vrijednosti i normi koje dijeli i kojih se pridržava većina članova organizacije. No, kod većih organizacija, što posebno dolazi do izražaja kod multinacionalnih korporacija koje istodobno obavljaju značajne poslovne operacije u više zemalja, uz one vrijednosti karakteristične za cijelu orga-

nizaciju u pravilu postoje i neke druge vrijednosti karakteristične za pojedini dio organizacije. Analizirajući organizacijske vrijednosti iz te perspektive, tj. prema njihovoj zastupljenosti u organizaciji, moguće ih je podijeliti na prevladavajuće i dominantne vrijednosti (Robbins i Judge, 2009.).³

Prevladavajuće vrijednosti (engl. *prevailing values*) karakteristične 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 karakteristične za pojedinu skupinu zaposlenika unutar organizacije, a koja će se najčešće definirati prema odjelu ili prema geografskoj odvojenosti. One nadopunjuju prevladavajuće vrijednosti i zajedno s njima tvore organizacijske vrijednosti pojedinoga odjela ili podružnice organizacije. Tako, primjerice, odjel prodaje u nekoj organizaciji mogu karakterizirati prevladavajuće vrijednosti cijele organizacije, jednako kao i dodatne vrijednosti osobite za članove odjela prodaje.

Na prvi se pogled može zaključiti da je postojanje dodatnih organizacijskih vrijednosti opasno za organizaciju.⁴ No, sa druge strane, menadžment koji je svjestan važnosti različitosti unutar organizacije iskoristit će to za boljitak organizacije, jer će, ako su dobro upravljane, dodatne vrijednosti obogatiti organizaciju, pa će joj čak i olakšati poslovanje. Osobito to do izražaja može doći kod multinacionalnih kompanija podružnice kojih su fizički odvojene od glavne operative organizacije i koje su razasute diljem svijeta. Dodatne vrijednosti u takvim slučajevima, ako ne odskaku previše od prevladavajućih vrijednosti organizacije i ako su pod kontrolom vrhovnoga menadžmenta, mogu samo osnažiti poslovanje na određenome području.

7. Organizacijske vrijednosti prema vremenskoj razdoblju pojavljivanja

Sustavno proučavanje povijesti ljudskoga roda pokazuje stalne promjene načina na koji su ljudi živjeli i shvaćali svijet oko sebe. U počecima čovječanstva

³ Idejni tvorci ove podjele organizacijskih vrijednosti, odgovarajući na pitanje: imaju li organizacije uniformne kulture, tvrde da većina (posebno velikih) organizacija ima jednu dominantnu kulturu i brojne skupine potkultura. Na osnovi toga zaključuju da dominantna kultura izražava osnovne (tj. prevladavajuće) vrijednosti, a svaka potkultura uz prevladavajuće sadrži i dodatne vrijednosti (Robbins i Judge, 2009.; 575).

⁴ Na neke od potencijalnih problema koji mogu nastati u takvim slučajevima u svom radu upozoravaju Graber i Kilpatrick (2008., prema Viinamäki, 2009.; 11).

te su promjene bile rijetke i događale su se nakon dužih vremenskih razdoblja, no u današnjem su okruženju, u kojem do punoga izražaja dolaze čovjekova kreativnost i njegove sposobnosti, te promjene sve učestalije i radikalnije, a osim toga se događaju nakon samo nekoliko godina. Primjerice, danas roditelji koji su u kasnijim srednjim godinama teško mogu razumjeti način govora i razvijena pomagala kojima se koriste njihova vlastita djeca. Uzevši u obzir prethodno navedeno, nameće se pitanje utječe li to na promjenu organizacijskih vrijednosti i na koji način?

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 čak 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 prilagođivanje tim novim vrijednostima koje često puta mogu biti i drastično različite od nekih vrijednosti iz ne tako daleke prošlosti.

Stadler i Hinterhuber (2005.; 472) 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 monopolističke pozicije, Siemens je napuštao svoja osnovna uvjerenja, zahvaljujući kojima je postao to što je postao, pa se okretao nekim novim vrijednostima. Danas su potrošači i zadovoljavanje njihovih želja u prvome planu te svjetski poznate organizacije. No, da se Siemens nije promijenio samo u odnosu prema potrošačima svjedoči i poticanje zaposlenika na neformalne susrete i razgovore nevezane striktno uz posao. Važno je da i zaposlenici budu zadovoljni, pa stoga ne čude njihove rasprave o aparatu za vodu ili u kantini o temama koje nisu vezane uz posao, poput sporta i politike, što menadžment čak i potiče (Wells, 1998. prema Robbins i Judge, 2009.; 616).

Drugi se primjer koji pokazuje podjelu organizacijske vrijednosti na stare i nove odnosi na javnu upravu. Istražujući ulogu organizacijskih vrijednosti, Brčić i Vuković (2008.) zaključuju da javnu upravu u Hrvatskoj obilježavaju dva skupa vrijednosti:

- Stare vrijednosti: *demokratsko-političke* (politički legitimitet, politička odgovornost prema izabranim predstavnicima građana, biti na raspolaganju građanima, javnost, transparentnost), *pravne vrijednosti* (vladavina prava, zakonitost, pravna sigurnost, jednakost u postupanju, korektno vođenje upravnih procedura, pravna odgovornost uprave), *socijalne vrijednosti* (društvena pravednost, solidarnost, socijalna osjetljivost, pomoć građanima) i *ekonomske vrijednosti* (učinkovitost, ekonomičnost i djelotvornost).
- Nove vrijednosti: *obrazovanost, stručnost i profesionalnost, etičnost, objektivnost i nekorumpiranost, supsidijarnost i decentralizacija, koordinacija, horizontalno povezivanje i informatizacija, poduzetnost, kompetitivnost i kvaliteta javnih usluga.*

No, za razliku od Siemens-a koji je napustio neke svoje stare vrijednosti, Brčić i Vuković (2008; 58) smatraju da javna uprava kao organizacija ne bi smjela napustiti stare i prihvatiti samo nove organizacijske vrijednosti, jer se stare i nove vrijednosti međusobno nadopunjuju. Javna uprava kao organizirani sustav službi pogotovo mora biti trajni nositelj demokratskih, pravnih i socijalnih vrijednosti u svakome društvu. Nove, pak, vrijednosti u javnoj upravi valja motriti kao potporu ostvarivanju starih vrijednosti u suvremenom i razvijenom društvu.

8. Organizacijske vrijednosti prema stupnju formalizacije

Iako organizacijske vrijednosti mogu biti manje ili više formalizirane, za potrebe ovoga rada ova će se podjela 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. No, unatoč tome što nisu zapisane, odnosno jasno definirane i artikulirane, one itekako utječu na organizaciju i na njezine zaposlenike zato što pridonose očuvanju organizacijske kulture i homogenosti, povezivanju ljudi i stvaranju kolektiva (Musek Lešnik, 2007.; 14). O'Reilly (1989; 13) u tom smislu tvrdi da karakteristične vrijednosti neke organizacije, iako ne moraju biti zapisane, predstavljaju osnovu za razvijanje normi na osnovi kojih se nešto odobrava ili ne odobrava, tj. na osnovi kojih se potiče ili ne potiče određeno ponašanje zaposlenika organizacije. Takvo razmišljanje potvrđuje i Pease (2005.; 80), koja tvrdi

da “nemaju sve organizacije izjave o vrijednostima, ali sve organizacije imaju vrijednosti.”

Eksplisitne 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.; 10). Najčešće definiraju kako se međusobno odnose zaposlenici u organizaciji i kako se organizacija odnosi prema kupcima, dobavljačima i lokalnoj zajednici (Heathfield, 2008.), ali budući da su to vrijednosti “na papiru”, možda bi čak bolje bilo reći da one određuju kako bi nešto moralo biti, a ne kako to uistinu i jest.

O stupnju podudaranja eksplicitnih s implicitnim vrijednostima ovisi koliko su izjave iz kojih se očituju organizacijske vrijednosti vjerodostojne i legitimne. Primjer koji zorno prikazuje što se može dogoditi kada eksplicitne vrijednosti nisu u skladu s implicitnim vrijednostima dolazi iz ne tako daleke prošlosti, a odnosi se na nekadašnjeg energetskog diva i na jednu od najvećih svjetskih korporacija – Enron (Johnson, 2009.; 19). U svojim dokumentima ta je organizacija kao osnovne vrijednosti nedvosmisleno navodila poštovanje, integritet, komunikaciju i izvrsnost (engl. *RICE*, prema *respect, integrity, communication* i *excellence*), pri čemu je svaka od tih vrijednosti bila dodatno pojašnjena i obrazložena, ali se u stvarnosti menadžment Enrona nije pridržavao tih vrijednosti, nego je bio vođen nekim drugim osobnim motivima, a to je rezultiralo mnogim nečasnim radnjama i malverzacijama koje su, naposljetku, rezultirale bankrotom i otpuštanjem više od 4.500 zaposlenika.

Neke se organizacije odlučuju na potpuni izostanak službenih organizacijskih izjava iz kojih se mogu nazrijeti organizacijske vrijednosti, no takvo rješenje može izazvati potencijalno još veće probleme od onoga navedenoga u prethodnom primjeru. Na jedan od tih problema upozorava O’Reilly (1989.; 13) navodeći značajnu razliku među vjerovanjem i vizijom koju ima menadžment organizacije u odnosu na svakodnevna razmišljanja zaposlenika na nižim razinama organizacije – potonji definiraju kakvo je nešto zaista u organizaciji, a menadžeri u pravilu razmišljaju kako bi nešto moralo biti. Nepostojanje eksplicitnih vrijednosti, kao sidra u moru prepunom različitih uvjerenja i razmišljanja, tako može dovesti do situacije da jedan dio zaposlenika misli i radi jedno, a drugi dio nešto sasvim drugo. Zato se eksplicitne vrijednosti mogu usporediti i s kompasom koji osigurava da zaposlenici ne zaborave osnovna načela na osnovi kojih organizacija djeluje (Musek Lešnik, 2007.; 56).

Zapisivanje organizacijskih vrijednosti, tj. prepoznavanje implicitnih vrijednosti i njihovo uobličavanje u riječi kao eksplicitan oblik, nije lak zadatak. McNamara (2002.) navodi više vrsta pristupa tome zadatku, od izrazito racionalnoga 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; 59) 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.

Mnogi menadžeri koji promišljaju organizacijske vrijednosti troše čak i previše vremena na igru riječima, sastavljajući izjave svakakvih oblika, nastojeći ušminkati svoje službene dokumente lijepim frazama. Umjesto toga, mnogo je važnije i korisnije uskladiti zapisane vrijednosti sa stvarnim organizacijskim vrijednostima, no to je ujedno i znatno teže od igre s riječima (Collins, 1996.). Sa druge će strane, kvalitetne izjave iz kojih se zrcale stvarne vrijednosti neke organizacije biti će od velike koristi, kako članovima organizacije, tako i onima koji s organizacijom na bilo koji način surađuju.

9. Ostale tipologije organizacijskih vrijednosti

Mnogi su teoretičari razvili svoje vlastite klasifikacije u kojima organizacijske vrijednosti nisu podijeljene prema nekom konkretnom kriteriju (kao prethodno predstavljene podjele), već su načinjene kao kompilacija nekoliko podjela prema različitim kriterijima. Jednu takvu podjelu sastavio je Lencioni (2002.), on organizacijske vrijednosti dijeli u četiri skupine, a njih, među ostalim, posebno u svome radu analizira Drljača (2005.; 5):

1. **Osnovne vrijednosti** (engl. *core values*) – duboko su ukorijenjene u principe poslovanja organizacije; često utvrđuju način na koji organizacija radi; pokazuju posebnost organizacije u odnosu na druge organizacije.
2. **Željene vrijednosti** (engl. *aspirational values*) – potrebne su organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a trenutno joj neke od njih nedostaju; moguće ih je stvoriti razvijanjem nove strategije ili čak i iz potrebe (kada organizacija mijenja tržište ili industriju).
3. **Vrijednosti dopuštenoga ponašanja** (engl. *permission-to-play values*) – reflektiraju minimalno ponašanje i socijalni standard koje zaposlenici moraju zadovoljiti.
4. **Slučajne vrijednosti** (engl. *accidental values*) – razvijaju se spontano bez nekoga snažnoga poticanja od menadžmenta i sa vremenom jačaju; uobičajeno predstavljaju rutinske interese ili osobnosti zaposlenih.

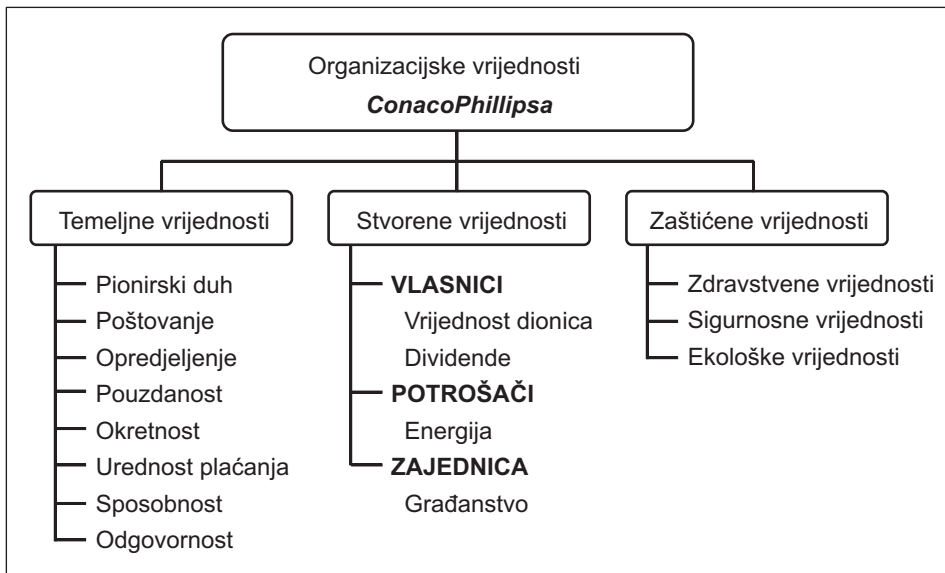
Na kraju će biti istaknuta još jedna podjela u kojoj su Wenstøp i Myrmel (2006.) podijelili organizacijske vrijednosti u tri karakteristične skupine:

1. **Stvorene vrijednosti** (engl. *created values*) – te se vrijednosti stvaraju zbog međusobnih odnosa različitih interesno-utjecajnih skupina i razlog su postojanja organizacije (franc. *raison d'être*); o snazi i utjecaju određene interesno-utjecajne skupine ovisi i koje će vrijednosti dominirati u ovoj skupini vrijednosti.
2. **Zaštićene vrijednosti** (engl. *protected values*) – ove se vrijednosti podrazumijevaju same po sebi i nikakve aktivnosti ne smiju biti usmjerene nauštrb njih; menadžeri ih štite strogim pravilima, standardima i propisima.
3. **Osnovne vrijednosti** (engl. *core values*) – propisuju ponašanje zaposlenika i kao takve oslikavaju karakter i stav organizacije svakome tko se s njom susreće.

Za bolje razumijevanje razlike među stvorenim, zaštićenim i osnovnim vrijednostima, autori ove podjele razvrstali su prepoznate organizacijske vrijednosti treće po veličini američke naftne kompanije ConacoPhillipsa u tri karakteristične skupine, kao što prikazuje slika 2.

Slika 2.

ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI CONACOPHILLIPSA



Podjele organizacijskih vrijednosti koje su načinili Lencioni te Wenstøp i Myrnel sadrže neku novu “kategoriju” organizacijskih vrijednosti koja nije sadržana niti u jednoj od sedam naprijed iznijetih podjela organizacijskih vrijednosti. Dokaz je to da proučavanje organizacijskih vrijednosti s vremenom postaje sve intenzivnije, pa se već u skorijoj budućnosti s pravom mogu očekivati i nove značajne spoznaje o fenomenu organizacijskih vrijednosti i o njihovoj ulozi u poslovanju.

10. Zaključak

Organizacijske su vrijednosti oduvijek imale značajnu ulogu u poslovanju, neovisno radi li se o gospodarskim organizacijama ili o javnoj upravi. Ta je uloga u prošlosti često bila zanemarivana, a to je na mnogim organizacijama ostavilo trajne, pa i pogubne posljedice. No, u novije se vrijeme organizacijskim vrijednostima i procesu njihovoga upravljanja pridaje znatno više pozornosti, kako u znanstvenoj i stručnoj literaturi, tako i u poslovnoj praksi. Pa ipak, primjetno je kako još uvijek postoji znatan broj onih koji se bave organizacijskim vrijednostima, ali koji im istovremeno pristupaju na neispravan način, ne vodeći računa o svim njihovim dimenzijama. Stoga se pojavila potreba za izradom pregledne podjele organizacijskih vrijednosti, i to ne samo iz jedne, nego iz nekoliko karakterističnih perspektiva, što je rezultiralo izradom tipologije organizacijskih vrijednosti predstavljene u ovome radu.

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. Čak 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 će 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. No, podjela organizacijskih vrijednosti prema sedam prethodno predstavljenih kriterija čini se dovoljna

da se shvati kompleksnost fenomena organizacijskih vrijednosti, ali i važnost koju im pridaju mnogi, kako teoretičari, tako i praktičari koji se bave organizacijom. I konačno – tek ako se ispravno shvati koncept organizacijskih vrijednosti, moći će se na ispravan način njima i upravljati, a to će za konačni cilj imati povećanje organizacijske djelotvornosti.

LITERATURA

1. Atkinson, P. (2003.). “Shaping a Vision – Living the Values”, *Management Services*, 47 (2): 8-11.
2. Bahtijarević-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. Brčić, R. i Vuković, K. (2008.). “Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi”, *Ekonomski pregled*, 59 (1-2): 51-69.
5. Collins, J. (1996.). “Aligning Action and Values”, *Leader to Leader*, 1 (1): 19-24.
6. Collins, J. C. i Porras, J. I. (1996.). “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, 74 (4): 65-77.
7. Drljača, M. (2005.). “Kultura kvalitete i organizacije”. U: Vujić, V. (ur.), *Zbornik radova 6. Hrvatske konferencije o kvaliteti: Kvaliteta i organizacijska kultura, 18-20.05.2005.*, Zagreb. Opatija: Hrvatsko društvo za kvalitetu.
8. 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.
9. Fenton, N. E. i Inglis, S. (2007.). “A Critical Perspective on Organizational Values”, *Nonprofit Management & Leadership*, 17 (3): 335-347.
10. Heathfield, S. M. (2008.). *Build an Organization Based on Values* [online]. Dostupno na <http://howtomanagehumanresources.blogspot.com/2008/07/build-organization-based-on-values.html> [04.03.2010.].
11. Hultman, K. i Gellerman, B. (2002.). *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

12. 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.].
13. Johnson, K. M. (2009.). *The Influence of Organizational Values on Profitability*. PhD Thesis. Auburn University.
14. Lencioni, P. M. (2002.). "Make Your Values Mean Something", *Harvard Business Review*, 80 (7): 113-117.
15. McNamara, C. (2002.). *Basics of Developing Mission, Vision and Values Statements* [online]. Free Management Library. Dostupno na: http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/stmnts.htm [19.05.2010.].
16. Musek Lešnik, K. (2007.). *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*, Ljubljana: IPSOS.
17. O'Reilly, C. (1989.). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31 (4): 9-25.
18. Padaki, V. (2000.). "Coming to Grips with Organisational Values", *Development in Practice*, 10 (3-4): 420-435.
19. Pease, K. (2005.). *Inclusiveness at Work: How to Build Inclusive Nonprofit Organizations*. Denver, CO: The Denver Foundation.
20. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2009.). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izd. Zagreb: MATE.
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
22. Stadler, C. i Hinterhuber, H. H. (2005.). "Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values", *Long Range Planning*, 38 (5): 467-484.
23. Viinamäki, O.-P. (2009.). "Intra-Organizational Challenges of Values-Based Leadership", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14 (2): 6-13.
24. Wenstøp, F. i Myrmel, A. (2006.). "Structuring Organizational Value Statements", *Management Research News*, 29 (11): 673-683.
25. Woodcock, M. i Francis, D. (1989.). *Clarifying Organizational Values*. Aldershot: Gower Publishing.
26. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004.). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL VALUES

Summary

Examples from recent business practice, whether they consider business organizations or public administration, indicate that more and more attention is given to organizational values which determine the direction for decision making at all levels of the organization. According to this trend the number of professional and scientific papers dealing with organizational values has been increasing. At the same time organizational values are usually observed from a specific perspective, which ignores the fact that the organizational values are a very complex concept. 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 figure 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, public administration, organizational effectiveness