

Ivan Malbašić, univ. spec. oec.

Znanstveni novak / asistent
Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin
E-mail: ivan.malbasic@foi.hr

DEKLARATIVNE ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI ICT PODUZEĆA U HRVATSKOJ

UDK / UDC: 658:17.022.1(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M14, M15

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 14. ožujka 2012. / March 14, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

Sažetak

Organizacijske vrijednosti složen su koncept koji se može motriti iz različitih perspektiva, pa tako i s obzirom na njihovu prihvaćenost u organizaciji. Po tom se kriteriju razlikuju prihvaćene, stvarne i željene organizacijske vrijednosti, a kao kombinacija prihvaćenih i željenih vrijednosti ističu se i deklarativne organizacijske vrijednosti. Cilj rada je dvojak: (1) razjasniti ulogu deklarativnih organizacijskih vrijednosti općenito u poslovanju te (2) predstaviti rezultate istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj, što omogućuje i njihovu usporedbu s deklarativnim organizacijskim vrijednostima najvećih hrvatskih poduzeća (neovisno o gospodarskom sektoru). Rezultati istraživanja ukazuju da se vrijednosne orijentacije dvije promatrane skupine poduzeća, barem na deklarativnoj razini, znatno razlikuju.

Ključne riječi: organizacijske vrijednosti, uloga deklarativnih vrijednosti, hrvatska ICT poduzeća.

1. UVOD

Većina suvremenih organizacija, kako onih iz privatnog, tako sve više i onih iz javnog sektora, nastoji osvijestiti temeljna načela kojima se rukovodi u svom poslovanju. Neki ta temeljna načela nazivaju središnjim vrijednostima, drugi korporacijskim vrijednostima, a najčešće se govori o vrijednostima organizacije, odnosno o organizacijskim vrijednostima. Ako se uzme u obzir da ono što je vrijedno najčešće igra značajnu ulogu u životu čovjeka, lako se može zaključiti koje je značenje organizacijskih vrijednosti za organizaciju.

Suvremena poslovna praksa također pokazuje kako gotovo da nema uspješne organizacije koja ne nastoji svoje organizacijske vrijednosti obznaniti svekolikoj javnosti, izrijeком ih navodeći u svojim godišnjim izvješćima, na svojim mrežnim stranicama te na ostalim prikladnim mjestima. Upravo zbog prakse javnog objavljivanja organizacijskih vrijednosti prikladno je uvesti u upotrebu pojam deklarativnih organizacijskih vrijednosti, a u ovom će radu biti prikazana njihova uloga u poslovanju. U sklopu toga, ponajprije će biti definiran koncept organizacijskih vrijednosti općenito, zatim će biti predstavljena podjela organizacijskih vrijednosti s obzirom na prihvaćenost u organizaciji jer je upravo ta podjela nužna za shvaćanje koncepta deklarativnih organizacijskih vrijednosti, dok će poglavlje završiti specifičnim pitanjem koje se odnosi na važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti.

Nakon uvodnog teorijskog dijela bit će prikazani rezultati istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj te njihova usporedba s deklarativnim organizacijskim vrijednostima 100 najvećih poduzeća u Hrvatskoj (dakle, onih iz svih gospodarskih sektora). Istraživanje je temeljeno na analizi sadržaja javno dostupnih i na mrežnim stranicama objavljenih dokumenata u kojima se uobičajeno navode organizacijske vrijednosti, a to su prije svega izjava o organizacijskim (korporacijskim, temeljnim, središnjim) vrijednostima, u kojoj su organizacijske vrijednosti eksplicitno navedene, ali i neki drugi organizacijski dokumenti, poput izjave o misiji, izjave o viziji te slične izjave bez konkretnog naziva u kojima su organizacijske vrijednosti navedene implicitno.

2. ULOGA DEKLARATIVNIH ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI U POSLOVANJU

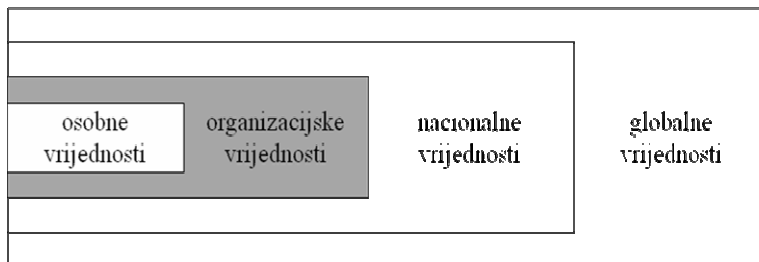
Pomicanje fokusa s "tvrdih" na "meke" pokazatelje organizacijske djelotvornosti¹ u središte kako znanstvenog proučavanja tako i praktične primjene postavlja neke nove organizacijske paradigme. Do intenziviranja proučavanja tih novih paradigmi poslovnih organizacija došlo je iz razloga što usmjerenost isključivo na "tvrde" pokazatelje više nije bila dovoljna za uspješno poslovanje u današnjem promjenljivom poslovnom okruženju (Johnson, 2009; 1). Tako se, primjerice, danas često može čuti kako uspješne organizacije moraju biti vizionarske, no karakteristika vizionarskih organizacija nije samo definiranje jasne i kvalitetne vizije. Collins i Porras (1996; 77) tvrde da izgradnja izvrsne, vizionarske organizacije zahtijeva tek 1% vizije i čak 99% usklađivanja osobnih vrijednosti zaposlenika s organizacijskim vrijednostima. Pitanje koje se nameće samo po sebi, u kontekstu ovog rada, glasi: koja je u svemu tome uloga

¹ "Tvrdi" pokazatelji organizacijske djelotvornosti ponajprije su kvantitativne prirode te se lako izračunavaju, a usmjereni su na troškove, kapacitete i vrijeme te pokazuju što se dogodilo. S druge strane, "meki" pokazatelji organizacijske djelotvornosti temelje se na podacima kvalitativne prirode koje je znatno teže prikupiti i analizirati (primjerice, pokazatelji stavova, motivacije, zadovoljstva, vještina i slično), a usmjereni su na vrijednosti i ljudske reakcije te stoga daju ideju o tome zašto se nešto dogodilo (Sikavica i dr., 2008; 612).

deklarativnih organizacijskih vrijednosti? Odgovor na to pitanje bit će dan u okviru ovog poglavlja.

2.1. Pojam i definiranje organizacijskih vrijednosti

Kako bi se mogla utvrditi uloga deklarativnih organizacijskih vrijednosti u poslovanju, potrebno je najprije odrediti što su to uopće vrijednosti, a potom i organizacijske vrijednosti. Vrijednosti općenito predstavljaju kriterije prosudbe ispravnosti ili neispravnosti ponašanja te kao takve čine temelje etike. Drugim riječima, one pokazuju zašto nešto činimo te je li ono što činimo s nekog vrijednosnog i moralnog stajališta prihvatljivo ili neprihvatljivo, a kao takve imaju ih pojedinci, grupe, organizacije i društva u cjelini (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008; 535). Sukladno tome, Khandelwal i Mohendra (2010; 20) promatraju vrijednosti kao mikro-makro koncepte. Na mikro razini vrijednosti se odnose na pojedince i definiraju značenje i svrhu života te u tom svjetlu predstavljaju želje, sklonosti, čežnje te ono što pojedinci vole ili ne vole. Kao takve utječu na stvarna stanja ili situacije u kojima se pojedinci mogu naći, a sastoje se od mišljenja o tome što je dobro, pošteno, pravilno ili poželjno. Njihova je uloga krucijalna za ljudsko funkcioniranje jer su sama srž vjerovanja/uvjerenja koja utječu na stavove i ponašanje ljudi. S druge strane, na razini društva kao makro koncepta, vrijednosti su temelj za ono što zovemo kulturom. Međutim, na kontinuumu čiji je početak pojedinac kojeg obilježavaju njegove osobne vrijednosti, a kraj globalna kultura koju obilježavaju globalne vrijednosti (ako takvih uopće ima), smjestile su se i organizacije kao specifičan oblik svjesnog udruživanja ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke. Organizacije također imaju svoje vrijednosti, a njihovo pozicioniranje na kontinuumu vrijednosti prikazano je na slici 1.



Slika 1. Pozicioniranje organizacijskih vrijednosti

Slika 1., iako je ilustrativnog karaktera te kao takva nipošto ne daje potpuni prikaz vrijednosti svih subjekata koji egzistiraju između dvije krajnje točke kontinuum², dovoljno jasno ističe poziciju organizacijskih vrijednosti u odnosu na ostale vrijednosti. S obzirom na to da su osnovni gradivni elementi svake organizacije ljudi, sasvim je razumljiv utjecaj njihovih osobnih vrijednosti,

² Za potpuniji prikaz vrijednosti na kontinuumu vrijednosti bilo bi potrebno naznačiti i vrijednosti nekih drugih subjekata, poput vrijednosti formalnih i neformalnih skupina unutar organizacije, potom vrijednosti grupacije unutar koje organizacija djeluje, potom regionalne vrijednosti itd.

odnosno zbira osobnih vrijednosti svih pojedinaca na organizaciju u kojoj su zaposleni. Stoga je pitanje usklađivanja osobnih i organizacijskih vrijednosti od presudne važnosti u složenom procesu upravljanja organizacijskim vrijednostima. S druge strane, organizacije svoje poslanje ostvaruju unutar konkretne "etničke, političke i kulturne zajednice, povijesno oblikovane u različitim okolnostima i uvjetima na osnovi jezika, teritorija, tradicije, ekonomskog života i vjere", a tu zajednicu nazivamo narod ili, jednostavnije rečeno, nacija (Hrvatski jezični portal, 2011.). Stoga, kako bi organizacije opstale i prosperirale unutar nekog naroda (nacije), one nužno moraju voditi računa i o nacionalnim vrijednostima koje općenito prožimaju zajednicu u kojoj organizacija djeluje. Dokaz tome su multinacionalne korporacije koje se, iako globalno prepoznatljive po svojim temeljnim organizacijskim vrijednostima, ipak prilagođavaju i svakom konkretnom tržištu na kojem djeluju.

U svom poslovanju svaka se organizacija rukovodi određenim temeljnim uvjerenjima u nastojanjima da ostvari zacrtane ciljeve, a upravo su ta uvjerenja, prevedena u relativno trajnu poslovnu praksu, organizacijske vrijednosti (Padaki, 2000). Drugim riječima, organizacijske vrijednosti su "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 dr., 2008; 426). Značenje i važnost organizacijskih vrijednosti danas je izraženija nego ikad ranije s obzirom da usredotočenost samo na dizajniranje organizacijske strukture te poslovnih procesa i poslova više ne može osigurati ni sigurnost, a kamoli prosperitet poslovanja. U današnjem svijetu, u kojem je sve manje slabih takmaca, potrebno je otići i korak dalje te njegovati i razvijati organizacijske vrijednosti za koje neki autori tvrde da su najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlenike, s obzirom da mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001; 380). Usporedba s oružjem posebno je pogodna kada se u obzir uzme činjenica da organizacijske vrijednosti oblikuju filozofiju organizacije te pristup radu koji se obavlja (Diop, 1998), što na kraju određuje same temelje svake organizacije.

2.2. Organizacijske vrijednosti s obzirom na prihvaćenost u organizaciji

Organizacijske vrijednosti moguće je podijeliti s obzirom na različite kriterije pa tako i prema stupnju njihove prihvaćenosti u organizaciji, na temelju čega razlikujemo prihvaćene vrijednosti, stvarne vrijednosti i željene vrijednosti u organizaciji. *Prihvaćene vrijednosti* su one vrijednosti za koje organizacije navode da ih rukovode u poslovanju, *stvarne vrijednosti* uistinu i rukovode trenutnim organizacijskim ponašanjem i kao takve stvarno su prisutne u organizaciji, dok se prema *željenim vrijednostima* organizacija želi kretati te nastoji da u budućnosti upravo one budu uporište koje će utjecati na organizacijsko ponašanje (Hultman i Gellerman, 2002; 61).

Za deklarativne vrijednosti mogli bismo reći da predstavljaju kombinaciju prihvaćenih i željenih vrijednosti te su kao takve u pravilu i javno objavljene u službenim organizacijskim aktima. Potrebno je istaknuti suštinsku

razliku između stvarnih i deklarativnih organizacijskih vrijednosti – dok stvarne odražavaju kolektivne (zbirne) vrijednosti svih pripadnika neke organizacije, deklarativne organizacijske vrijednosti, koje su u pravilu sadržane u izjavi o organizacijskim vrijednostima, oblikuje viši menadžment ne uzimajući pritom u obzir preferencije i vrijednosti ostalih zaposlenika organizacije (Zhang i dr., 2008).

Govoreći općenito o vrijednostima društva, Baloban (2007; 799) ističe potrebu paralelnog razvoja kako deklarativnih tako i stvarno prakticiranih (življenih) vrijednosti.³ Primjenom deduktivne metode lako se zaključuje kako isto vrijedi i za organizacijske vrijednosti, što je još jedan argument koji svjedoči o važnosti deklarativnih organizacijskih vrijednosti. One organizacije u kojima deklarativne organizacijske vrijednosti postanu svrha samima sebi, ubrzano gube osjećaj identifikacije i ponosa koji ih čini privlačnima ne samo zaposlenicima nego i potrošačima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama (Bartlett i Ghoshal, 1994; 88).

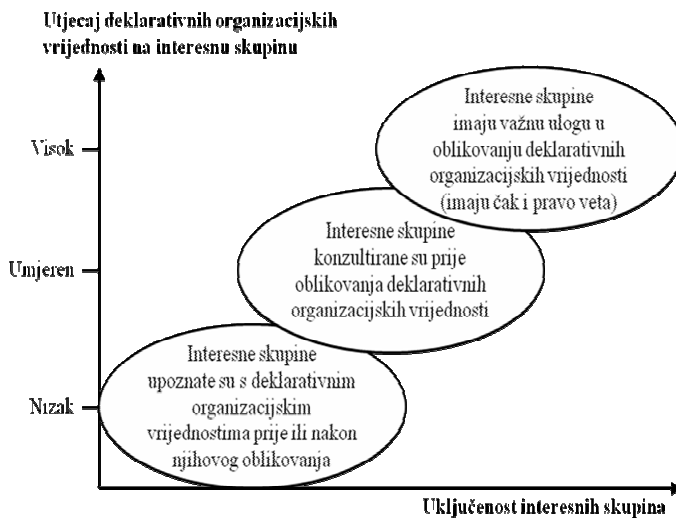
Od današnjih se zaposlenika sve više očekuje identificiranje s organizacijom u kojoj rade, što znači da bi njihove odluke trebale odražavati vrijednosti, principe i uvjerenja organizacije. To je još jedan razlog koji opravdava postojanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti s obzirom na to da su upravo one idealno sredstvo pomoću kojeg će organizacija svojim zaposlenicima jasno dati do znanja na kakvim temeljima treba donositi sve poslovne odluke, neovisno o kojoj je razini odluka riječ (Berenbeim, 1995., prema Austerman, 1999; 162).

2.3. Važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti i njihov sadržaj

Na prvi pogled mnogi bi zasigurno ustvrdili da su tek stvarne vrijednosti one koje imaju stvarni utjecaj na poslovanje organizacije. Međutim, i deklarativne vrijednosti imaju itekako važno mjesto u organizaciji na što ne ukazuju samo teoretičari kroz bogatu bibliografsku građu, nego još više i svakidašnja poslovna praksa. Kabanoff i Daly (2002; 90) navode da su deklarativne organizacijske vrijednosti doduše tek ponekad refleksija stvarnih organizacijskih vrijednosti te ih stoga ni ne treba promatrati kao kopiju stvarnih vrijednosti. One su znatno važnije zbog toga što oslikavaju onu organizaciju koju svojim očima vide vrhovni menadžeri, a upravo je ta slika često presudna za daljnji razvoj organizacije. Deklarativne organizacijske vrijednosti moguće je učinkovito implementirati u stvarnu organizacijsku praksu, čime one postaju stvaran vodič zaposlenicima kako u donošenju njihovih odluka, tako i za njihovo organizacijsko ponašanje općenito (Nelson i Gardent, 2011; 56).

³ U svom radu Baloban se (kao i nebrojeni drugi autori) posebno dotiče potrebe svakodnevnog (trajnog) smanjivanja raskoraka između deklarativnih i stvarno življenih vrijednosti, počevši od osobne, preko institucionalne (organizacijske) pa do društvene razine, no ta problematika izlazi izvan okvira ovog rada.

Potrebno je naglasiti kako teoretičari nisu jedinstveni oko toga koji je najprikladniji proces oblikovanja deklariranih organizacijskih vrijednosti, što podrazumijeva i pitanje uključenosti različitih interesnih skupina u njihovo oblikovanje. Naime, iako je za proces njihovog oblikovanja u pravilu presudna uloga vlasnika i menadžera organizacije, u većoj ili manjoj mjeri na taj proces utječu i ostale interesne skupine, kao što je prikazano na slici 2.



Slika 2. Uključenost interesnih skupina u oblikovanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti (Jaakson, 2008; 48)

Iz prethodnog prikaza vidljivo je kako uloga koju interesne skupine imaju u procesu oblikovanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti ovisi o stupnju utjecaja deklarativnih organizacijskih vrijednosti na njih same. Kada je taj utjecaj nizak, znatnija uključenost interesnih skupina u proces oblikovanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti nema previše smisla i obratno (Jaakson, 2008, 48). Međutim, neovisno o utjecaju pojedine interesne skupine, principi na temelju kojih se oblikuju deklarativne organizacijske vrijednosti trebali bi biti isti. Neke od karakteristika dobro osmišljenih deklarativnih vrijednosti istaknuli su Lebow i Simon (1997 prema Austerman, 1999; 168), navodeći da one:

1. trebaju biti povezane s ciljevima koje organizacija želi ostvariti
2. trebaju imati stvarni utjecaj na organizacijska dostignuća
3. trebaju nametati jasna rješenja situacija u praksi u kojima će se one primjenjivati
4. trebaju biti mjerljive kada se organizacija uspoređuje s drugim organizacijama te
5. trebaju nadahnjivati zaposlenike i zahtijevati povećanu razinu truda, stručnosti i sl.

Različita su razmišljanja oko toga što mora biti izrečeno deklarativnim organizacijskim vrijednostima, odnosno oko samog njihovog sadržaja. Ledford i

suradnici (1995.) ističu tri potencijalne uloge deklarativnih organizacijskih vrijednosti, uobličениh u izjave o organizacijskim vrijednostima: (1) putokaz su za donošenje odluka, ali i za organizacijsko ponašanje općenito, s obzirom da priroda vrijednosti određuje način odrađivanja aktivnosti kao i očekivane rezultate, (2) artikuliraju kulturu organizacije pomažući tako zaposlenicima da dođu do zajedničkih ciljeva i očekivanja te (3) motiviraju i inspiriraju zaposlenike da dijele osjećaj zajedništva, što u konačnici doprinosi povećanju organizacijske djelotvornosti. Na sličan način o deklarativnim organizacijskim vrijednostima razmišlja i Pease (2005; 80) koji se posebno dotiče njihove važnosti za zaposlenike navodeći da one:

- pomažu u definiranju načela i etičkih standarda na temelju kojih organizacija djeluje
- pomažu u prosuđivanju onoga što je dobro u odnosu na ono što nije dobro
- sugeriraju model organizacijskog ponašanja i vidike koji se cijene unutar organizacije
- upotrebljavaju se kako bi se na temelju njih razriješili sukobi i/ili etičke dileme te
- pružaju zaposlenicima važne informacije o samoj organizaciji.

Važnost deklarativnih organizacijskih vrijednosti primjetna je i u organizacijskim procesima pribavljanja i selekcije ljudskih potencijala. U procesu pribavljanja ljudskih potencijala njihova uloga sastoji se u tome da privuku one kandidate čije su osobne vrijednosti u skladu s vrijednostima organizacije, dok istovremeno onim kandidatima čije osobne vrijednosti nisu u skladu s vrijednostima organizacije jasno daju do znanja kako će bolje biti ako posao potraže na drugom mjestu. S tim se slažu i Collins i Porras (1996; 71) koji tvrde kako jasne i dostupne izjave o organizacijskim vrijednostima upravo i služe tome da u redove organizacije privuku osobe sa sličnim karakteristikama, odnosno da od sebe u startu udalje osobe s drugačijim stavovima i razmišljanjima od onih koji dominiraju u organizaciji. Austerman (1999; 160) ističe i značajnu ulogu deklarativnih organizacijskih vrijednosti u procesu selekcije ljudskih potencijala, navodeći da upravo na temelju njih članovi komisije za izbor zaposlenika mogu u intervjuima za posao postavljati ciljana pitanja potencijalnim kandidatima za zaposlenje. To omogućuje dodatnu provjeru i (pr)ocjenu prikladnosti pojedinog kandidata za organizaciju, također s vidika usklađenosti osobnih vrijednosti potencijalnih zaposlenika i organizacijskih vrijednosti.

Još je jedna važna uloga deklarativnih organizacijskih vrijednosti u poslovanju ta da one unapređuju reputaciju ili sliku organizacije. Ovaj propagandni vidik organizacijskih vrijednosti u mnogim je slučajevima pokazao stvarni utjecaj na svijest koju o nekoj organizaciji (a time i o njenim organizacijskim vrijednostima) ima njezina okolina. Pa ipak, često se događa da se taj propagandni vidik organizacijskih vrijednosti zlorabi, a najčešće navođeni primjer iz novije poslovne prakse odnosi se na nekadašnjeg energetskog diva i jednu od najvećih svjetskih korporacija – Enron. Taj je poslovni subjekt kao svoje

osnovne vrijednosti navodio jedne, a u stvarnosti živio neke sasvim druge "vrijednosti", što je naposljetku rezultiralo potpunim krahom velike i značajne korporacije (Johnson, 2009; 19). Primjeri poput Enrona navode na razmišljanje o stvarnoj ulozi deklarativnih organizacijskih vrijednosti, čime se u pitanje dovodi i svrha njihovog postojanja. Izvrstan odgovor na tu nedoumicu dao je Urbany (2005) koji smatra kako si menadžment ozbiljne organizacije neće dopustiti poigravanje s izjavama o organizacijskim vrijednostima jer u slučaju njihove netočnosti (pa čak i ciničnosti) organizacija riskira nepovratni gubitak ne samo svog ugleda nego i puno više od toga, kao što se, primjerice, dogodilo Enronu. Stoga deklarativne organizacijske vrijednosti obavezuju organizaciju da zaista i djeluje po njima i za očekivati je sve manji broj manipulacija i poigravanja njima.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sve je više poduzeća koja javno, najčešće na svojim službenim mrežnim stranicama, objavljuju svoje (deklarativne) organizacijske vrijednosti. Posebno to vrijedi za velika poduzeća koja si baš zbog svoje veličine i važnosti stalne interakcije s kupcima ne mogu priuštiti luksuz poslovanja bez kvalitetnih i informativnih mrežnih stranica. Također, za pretpostaviti je da su poduzećima iz ICT sektora, pa čak i neovisno o njihovoj veličini, službene mrežne stranice važno sredstvo za ostvarivanje uspješne komunikacije s kupcima, ali i ostalim interesnim skupinama jer je upravo ICT sektor onaj koji najviše propagira (između ostaloga) važnost postojanja kvalitetnih i informativnih službenih mrežnih stranica poduzeća. Upravo zbog visoke razine dostupnosti deklarativnih organizacijskih vrijednosti, njihovo istraživanje za potrebe ovog rada temeljilo se na analizi sadržaja službenih mrežnih stranica promatranih poduzeća.

3.1. Cilj istraživanja

Dva su osnovna cilja ovog istraživanja:

1. istražiti deklarativne organizacijske vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj te
2. usporediti deklarativne organizacijske vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj s deklarativnim organizacijskim vrijednostima 100 najvećih poduzeća u Hrvatskoj (dakle, onih iz svih gospodarskih sektora).

ICT sektor⁴ izabran je za pomniju analizu zbog nekoliko specifičnosti, a ponajviše zbog svog utjecaja na "ukupni rast nacionalnog gospodarstva i BDP-a te posebno na povećanje konkurentnosti svih ostalih sektora gospodarstva" (Petković, 2011.). Zbog te svoje specifičnosti, učestalo se o ICT sektoru govori

⁴ ICT sektor za potrebe ovog istraživanja određen je prema nomenklaturi hrvatskog ICT sektora koju su izradili Kovačević i Vuković (2007), a kojoj je temelj međunarodno prihvaćena definicija ICT sektora (od strane OECD-a), po kojoj ICT sektor općenito čine dva segmenta: segment ICT prerađivačke industrije i segment ICT usluga.

kao o pokretaču gospodarstva pa se postavlja pitanje na kakvim vrijednostima svoje poslovanje temelje poduzeća iz tog sektora.

3.2. Uzorak i postupak analize sadržaja mrežnih stranica

Temelj za provedeno istraživanje bila je analiza sadržaja mrežnih stranica 50 najvećih hrvatskih ICT poduzeća prema ukupnom prihodu u 2009. godini (Lider – Poslovni tjednik, 2010.). U postupku analize sadržaja mrežnih stranica analizirani su oni dijelovi mrežnih stranica poduzeća u kojima se uobičajeno navode organizacijske vrijednosti. To su prvenstveno izjava o organizacijskim vrijednostima, u kojoj su one eksplicitno navedene te drugi organizacijski dokumenti poput izjava o misiji i viziji, ali i ostali javno objavljeni organizacijski dokumenti bez konkretnog naziva iz kojih se organizacijske vrijednosti mogu iščitati. Istraživanje i analiziranje svih navedenih izjava i dokumenata omogućilo je prepoznavanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti promatranih poduzeća.

Kako bi se omogućila usporedba deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih hrvatskih ICT poduzeća s najvećim hrvatskim poduzećima općenito, primijenjena je ista metodologija istraživanja koja je upotrijebljena u istraživanju deklarativnih organizacijskih vrijednosti 100 najvećih poduzeća u Hrvatskoj (Malbašić i Brčić; 2011.). Sukladno tome, temelj za analizu sadržaja bilo je identificiranje deklarativnih organizacijskih vrijednosti u odnosu prema osam temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za uspješno poslovanje, a one su (Batstone, 2003):

1. *Vodstvo i upravljanje* – direktori i rukovoditelji usklađuju svoje osobne interese s interesima ostalih interesno-utjecajnih skupina te su u svom poslu krajnje odgovorni kako bi osigurali dugoročnu održivost organizacije.
2. *Transparentnost i integritet* – uvid u poslovanje organizacije omogućen je ne samo dioničarima i zaposlenicima nego i široj javnosti, što podrazumijeva da organizacija stoji iza svojih principa i odluka.
3. *Zajednica* – organizacija o sebi razmišlja kao o dijelu šire društvene zajednice, a ne samo kao o dijelu tržišta na kojem treba što više zaraditi.
4. *Briga o potrošačima* – iskrenim predstavljanjem svojih proizvoda iskazuje se poštovanje prema potrošačima, koje traje i nakon završene prodaje proizvoda.
5. *Vrednovanje zaposlenika* – zaposlenici se tretiraju kao vrijedni članovi tima, a ne samo kao unajmljene ruke za obavljanje nekog posla
6. *Briga za okoliš (ekološka osviještenost)* – iako je okoliš "najtiša" interesno-utjecajna skupina, prema njemu se organizacija odnosi krajnje odgovorno.
7. *Jednakost i raznolikost* – organizacija teži ravnoteži, raznolikosti i ravnopravnosti u odnosima s kolegama, klijentima i dobavljačima.
8. *Globalizacija* – organizacija u svom poslovanju iskreno poštuje prava zaposlenika i svih partnera koji su pripadnici drugih nacija i/ili kultura).

Za svako promatrano poduzeće ocijenjeno je u kojoj ga mjeri karakteriziraju vrijednosti iz pojedine od osam navedenih skupina vrijednosti. Pri tome se svakoj od navedenih temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti pridružila jedna od vrijednosti s Likertove skale koja se odnosila na stupanj u kojem promatrana skupina organizacijskih vrijednosti karakterizira pojedino poduzeće (1 = uopće nisu karakteristične; 2 = nisu karakteristične; 3 = niti jesu niti nisu karakteristične; 4 = karakteristične su; 5 = izrazito su karakteristične).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Identificirane deklarativne organizacijske vrijednosti 50 najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj

Istraživanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj pokazalo je da od njih 50 svega jedno nema mrežne stranice te je stoga u nastavku analizirano ukupno 49 poduzeća. Među tim poduzećima njih pet na svojim mrežnim stranicama ni na koji način nije naznačilo svoje organizacijske vrijednosti. Nadalje je utvrđeno da od analiziranih poduzeća njih nešto više od trećine ima formaliziranu izjavu o organizacijskim vrijednostima. Zastupljenost izjava o misiji i viziji u najvećim hrvatskim ICT poduzećima na razni je od 40-ak posto, dok znatan dio promatranih poduzeća (čak njih 83,7%) ima na svojim mrežnim stranicama i neke druge izjave iz kojih se mogu iščitati organizacijske vrijednosti, kao što je vidljivo iz podataka prikazanih u tablici 1.

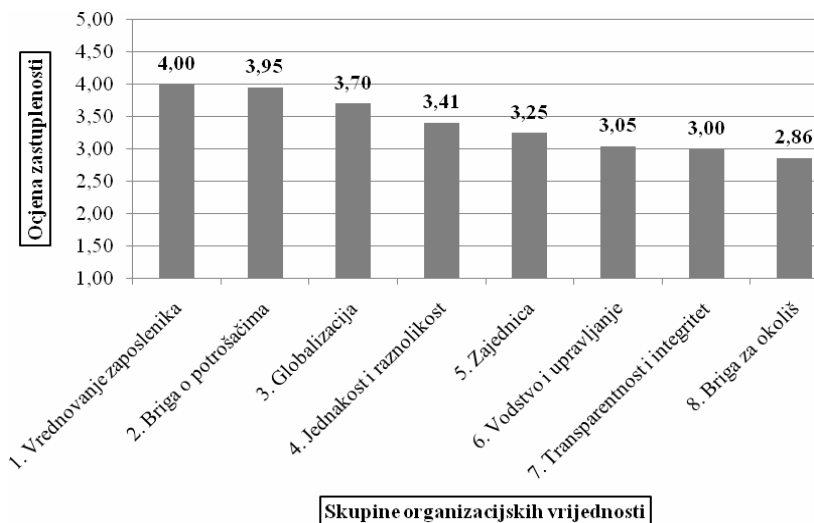
Tablica 1.

Zastupljenost izjava koje sadrže informacije o deklarativnim organizacijskim vrijednostima na mrežnim stranicama 50 najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj

Gospodarske organizacije bez mrežne stranice	1	
Gospodarske organizacije s mrežnom stranicom:	49	
- koje imaju izjavu o vrijednostima	18	36,7%
- koje imaju izjavu o misiji	21	42,9%
- koje imaju izjavu o viziji	20	40,8%
- koje imaju neku sličnu izjavu	41	83,7%

Analiza i vrednovanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti sukladno Batstoneovom modelu pokazali su da su u najvećim ICT poduzećima u Hrvatskoj dominantne one organizacijske vrijednosti koje su *usmjerene na vrednovanje zaposlenika* te na *brigu o potrošačima*. Nasuprot tome, skupine organizacijskih vrijednosti koje su deklarativno najmanje karakteristične za najveća ICT

poduzeća u Hrvatskoj su *briga za okoliš* te *transparentnost i integritet*, kao što je vidljivo iz grafikona 1.



Grafikon 1. Dominantne skupine deklarativnih organizacijskih vrijednosti u 50 najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj

Ukoliko se u obzir uzmu prosječne ocjene za svaku od osam dominantnih skupina deklarativnih organizacijskih vrijednosti karakterističnih za najveća hrvatska ICT poduzeća te se izračuna njihova aritmetička sredina, dolazi se do sljedećeg rezultata:

$$\bar{x} = \frac{4,00 + 3,95 + 3,70 + 3,41 + 3,25 + 3,05 + 3,00 + 2,86}{8} = 3,40$$

Dobiveni rezultat ukazuje na to da je osam temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za uspješno poslovanje u 50 najvećih hrvatskih ICT poduzeća deklarativno zastupljeno s prosječnom ocjenom od 3,40 (na skali između 1,00 i 5,00).

4.2. Usporedba deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj

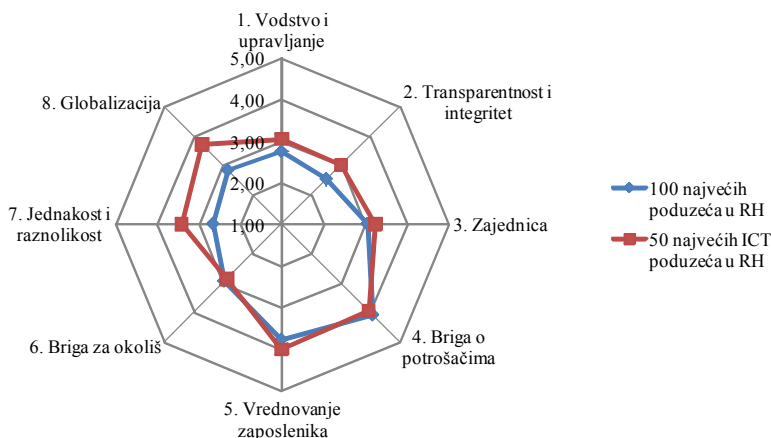
Prethodno je već spomenuto kako je u istraživanju deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih ICT poduzeća u Hrvatskoj korištena ista metodologija kao i ona kojom su istražene deklarativne organizacijske vrijednosti najvećih hrvatskih poduzeća⁵, a koje su u svom radu prikazali Malbašić i Brčić (2011.). Upravo korištenje iste istraživačke metodologije, kao i činjenica da su

⁵ Od 100 istraženih najvećih hrvatskih poduzeća najviše ih je iz sektora trgovine (27), financijskog posredovanja (14), energetike (12), proizvodnje hrane (8) te iz građevinarstva (7) i ICT sektora (7).

oba istraživanja provedena u roku od godinu dana, omogućilo je usporedbu deklarativnih organizacijskih vrijednosti dviju promatranih skupina.

Već i prije same usporedbe deklarativnih organizacijskih vrijednosti dominantnih u dvjema promatranim skupinama poduzeća, primjetno je kako ICT poduzeća imaju različit pristup konceptu organizacijskih vrijednosti i načinu njihovog objavljivanja u odnosu na poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora. Podatci iz tablice 1. ukazuju da poduzeća iz ICT sektora sve više pažnje posvećuju izjavama o organizacijskim vrijednostima, navodeći u njima konkretna načela na kojima će graditi svoje poslovanje – njih čak 36,7%, u odnosu na 27,7% koliki je udjel poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora (usp. s Malbašić i Brčić, 2011; 54). Slično vrijedi i za dokumente (izjave) bez konkretnog naziva, no iz kojih se ipak jasno mogu iščitati organizacijske vrijednosti – njihov udio na mrežnim stranicama ICT poduzeća čak je 83,7%, u odnosu na 68,1% koliko iznosi udio takvih dokumenata na mrežnim stranicama poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora (usp. s Malbašić i Brčić, 2011; 54). S druge strane, zanimljivo je da znatno manji udio ICT poduzeća u Hrvatskoj ima javno objavljeno viziju i misiju, u odnosu na poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora. Naime, jedna od tendencija u poslovnom svijetu je i zamjenjivanje tih "klasičnih" izjava jednom novom neodređenom formulacijom koja u sebi sadrži elemente i vizije i misije, a također i organizacijske vrijednosti. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to kako ICT poduzeća u većoj mjeri nego poduzeća iz svih ostalih gospodarskih sektora prate tu tendenciju.

Usporedba deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj, koja je slikovito prikazana na grafikonu 2., ukazuje na neke specifičnosti hrvatskog ICT sektora u odnosu na poduzeća iz ostalih gospodarskih sektora. Ponajprije se to odnosi na značajan otklon u poimanju i prihvaćenosti organizacijskih vrijednosti usmjerenih na *globalizaciju*, što podrazumijeva kako otvorenost drugim tržištima (u svakom smislu), tako i iskreno poštivanje prava zaposlenika i svih partnera koji su pripadnici drugih nacija i/ili kultura. Naime, vidljivo je kako su poduzeća iz ICT sektora znatno više usmjerena, barem na deklarativnoj razini, na one organizacijske vrijednosti koje su vezane uz globalizaciju. To se moglo i očekivati s obzirom na specifičan način poslovanja ICT poduzeća koja svoje najznačajnije poslovne suradnje učestalo ostvaruju upravo s partnerima diljem svijeta. Uz to, specifičnost visoke tehnologije, što se prvenstveno odnosi na stalne i brze promjene iste, iziskuje od ICT poduzeća stalno praćenje globalnih trendova njihovog razvoja.



Grafikon 2. Usporedni prikaz dominantnih skupina deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj

Ono što je prethodno rečeno za organizacijske vrijednosti koje se odnose na globalizaciju, gotovo da sve vrijedi i za skupinu organizacijskih vrijednosti koje se odnose na **jednakost i raznolikost**. Naime, grafikon 2. ukazuje na to kako ICT poduzeća deklarativno u znatno većoj mjeri teže ravnoteži, raznolikosti i ravnopravnosti u odnosima s kolegama, klijentima i dobavljačima nego najveća poduzeća iz svih gospodarskih sektora zajedno. Ovakav nalaz također je bio očekivan s obzirom na niz specifičnosti ICT-a, a jedna je od njih i ta da je ljudima omogućena suradnja neovisno o prostorno-vremenskim ograničenjima. To je dovelo do virtualizacije organizacija (Uzelac, 2004; 41), a osnovne karakteristike virtualnih organizacija izrazito su komplementarne s organizacijskim vrijednostima iz skupine organizacijskih vrijednosti naslovljene jednakost i raznolikost.

Daljnja usporedba dominantnih skupina deklarativnih organizacijskih vrijednosti ukazuje na to kako u ostalim dominantnim skupinama organizacijskih vrijednosti nema značajnijih razlika između najvećih poduzeća i poduzeća iz ICT sektora u Hrvatskoj. Međutim, neovisno o tome je li riječ o svim najvećim ili samo o najvećim ICT poduzećima u Hrvatskoj, zabrinjava pozicija koju zauzima skupina organizacijskih vrijednosti **transparentnost i integritet** (posljednje, odnosno preposljednje mjesto). Upravo su organizacijske vrijednosti iz ove skupine sve značajnije u suvremenom poslovanju jer je svim interesno-utjecajnim skupinama potrebno omogućiti uvid u poslovanje poduzeća. Takav pristup ulijeva povjerenje svih zainteresiranih strana u poduzeće koje na taj način pokazuje da stoji iza svojih principa i odluka. Stoga je zabrinjavajuća činjenica da najveća hrvatska poduzeća iz ICT sektora (kao, uostalom, ni poduzeća iz svih gospodarskih sektora), čak ni deklarativno ne ističu važnost ove skupine vrijednosti u svom poslovanju, iz čega se može zaključiti kako je njihova stvarna zastupljenost u svakidašnjoj poslovnoj praksi u Hrvatskoj čak još i manja.

Naposljetku je potrebno usporediti i prokomentirati prosječne ocjene koje ukazuju zastupljenost svih osam temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za uspješno poslovanje. Rezultati istraživanja pokazuju da je na skali između 1,00 i 5,00 ta ocjena za najveća hrvatska ICT poduzeća 3,40, dok je općenito za najveća hrvatska poduzeća (iz svih gospodarskih sektora) ta ocjena 3,08 (usp. s Malbašić i Brčić, 54). Nešto viša ocjena koja je karakteristična za ICT poduzeća također ide u prilog tezi da su upravo ICT poduzeća ona koja (između ostalih) znatno doprinose gospodarskom razvoju i koja u poslovanje uvode neke nove trendove utemeljene na nekim novim organizacijskim vrijednostima. Međutim, ovo istraživanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti pokazalo je kako i dalje znatan broj ICT poduzeća u Hrvatskoj zanemaruje neke od temeljnih skupina organizacijskih vrijednosti presudnih za potpuni uspjeh u poslovanju. To se prije svega odnosi na one organizacijske vrijednosti vezane uz brigu za okoliš, potom na transparentnost i integritet poslovanja, a također bi više pažnje trebalo biti posvećeno njegovanju organizacijskih vrijednosti vezanih uz vodstvo i upravljanje te na razmišljanje o poduzeću kao o dijelu šire društvene zajednice, a ne samo kao o dijelu tržišta.

5. ZAKLJUČAK

Osnovna je svrha ovog rada ukazivanje na ulogu deklarativnih organizacijskih vrijednosti u poslovanju. S obzirom na to da se sve češće može naići na razmišljanja koja negiraju potrebu postojanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti, u radu su prikazani neki argumenti koji se protive takvim razmišljanjima i na temelju kojih se može zaključiti kako su deklarativne organizacijske vrijednosti itekako važne za vizionarska poduzeća.

Osim tumačenja pojma deklarativnih organizacijskih vrijednosti, u radu su predstavljeni i rezultati istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj te je prikazana njihova usporedba s deklarativnim organizacijskim vrijednostima najvećih hrvatskih poduzeća (neovisno o gospodarskom sektoru). To je istraživanje ukazalo kako su ICT poduzeća u većoj mjeri svjesna potrebe postojanja i razvoja deklarativnih organizacijskih vrijednosti od ostalih poduzeća. Međutim, iz istraživanja se također nazire i potreba potpunijeg razmišljanja o deklarativnim organizacijskim vrijednostima, s obzirom na to da su neke grupe organizacijskih vrijednosti, koje su važne za povećanje profitabilnosti i općenito za uspješno poslovanje poduzeća, relativno slabo zastupljene u najvećim ICT poduzećima u Hrvatskoj.

LITERATURA

Austerman, C. R. (1999.) *Value Statements: A Bedrock Foundation for an Organizational Constitution* [online]. Natinal Fire Academy, Emmitsburg, MD. Dostupno na: http://www.usfa.dhs.gov/downloads/pdf/tr_00ca.pdf [26. 4. 2011.]

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga

Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P., ur. (2001.) *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia

Baloban, J. (2007.) Vrednote u Hrvatskoj između deklarativnog i stvarno življenog, *Bogoslovska smotra*, 77 (4), str. 793.-805.

Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (1994.) Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, *Harvard Business Review*, 72 (6), str. 79.-88.

Batstone, D. (2003.) *Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own – Eight Principles for Creating and Preserving Integrity and Profitability Without Selling Out*, San Francisco: Jossey-Bass

Collins, J. C. i Porras, J. I. (1996.) Building Your Company's Vision, *Harvard Business Review*, 74 (4), str. 65.-77.

Diop, K. K. (1998.) *Strateško planiranje za nevladine organizacije*, Sarajevo: ADF - America's Development Foundation / Američka fondacija za razvoj

Hrvatski jezični portal [online]. Novi Liber, Srce, Zagreb. Dostupno na <http://hjp.srce.hr> [23. 5. 2011.]

Hultman, K. i Gellerman, B. (2002.) *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer

Jaakson, K. (2008). The Role of Organisational Stakeholders in the Formulation of Values Statements, *Working Papers in Economics*, 25, str. 41.-53.

Johnson, K. M. (2009.) *The Influence of Organizational Values on Profitability*. PhD Thesis. Auburn University

Kabanoff, B. i Daly, J. (2002.) Espoused Values of Organisations, *Australian Journal of Management*, 27, str. 89.-104.

Khandelwal, K. A. i Mohendra, N. (2010.) Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members?, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35 (3), str. 19.-35.

Kovačević, Z. i Vuković, K. (2007) Industrija informacijsko-komunikacijske tehnologije u hrvatskom gospodarstvu, *Poslovna izvrsnost (Business Excellence)*, 1 (1), str. 97.-112.

Ledford, G. E. Jr., Wendenhof, J. R. i Strahley, J. T. (1995.) Realizing a Corporate Philosophy, *Organizational Dynamics*, 23 (3), str. 5.-19.

Lider – Poslovni tjednik (2010) Poseban prilog: 1000 najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu u 2009., *Lider press d.d.*, 25. lipnja, str. 30.-33.

Malbašić, I. i Brčić, R. (2011.) Organizational Values of Companies in Croatia, *Ekonomski vjesnik*, 24 (1), str. 49.-60.

Nelson, W. A. i Gardent, P. B. (2011) Organizational Values Statements, *Healthcare Executive*, 26 (2), str. 56.-59.

Padaki, V. (2000.) Coming to Grips with Organisational Values, *Development in Practice*, 10 (3-4), str. 420.-435.

Pease, K. (2005.) *Inclusiveness at Work: How to Build Inclusive Nonprofit Organizations*, Denver, CO: The Denver Foundation

Petković, M. (2011.) *Država ulaže u ICT-sektor 2,22 milijarde kuna* [online]. Vjesnik.hr. Dostupno na <http://www.vjesnik.hr/Article.aspx?ID=916E812F-BE78-42D7-94D3-39336728C86A> [18. 5. 2011.]

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

Urbany, J. E. (2005.) Inspiration and Cynicism in Values Statements, *Journal of Business Ethics*, 62, str. 169.-182.

Uzelac, A. (2004.) Digitalna kulturna dobra u informacijskom društvu između javne domene i privatnog vlasništva, *Medijska istraživanja (Media Research)*, 10 (1), str. 37.-53.

Zhang, X., Austin, S., Glass, J. i Mills, G. (2008.) Toward Collective Organizational Values - A Case Study in UK construction, *Construction Management and Economics*, 26 (10), str. 1009.-1028.

Ivan Malbašić, univ. spec. oec.

Research assistant/Assistant
Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb
Pavlinska 2, 42000 Varaždin
E-mail: ivan.malbasic@foi.hr

DECLARATIVE ORGANIZATIONAL VALUES OF CROATIAN ICT COMPANIES***Abstract***

Organizational values are a complex concept that can be observed from various perspectives, including that of their acceptance in the organization. According to this criterion, accepted, actual and desired organizational values can be distinguished, while the combination of the accepted and desired values, referred to as declarative organizational values, represents other notable type. The goal of the paper is twofold: (1) to clarify the overall role of declarative organizational values in business and (2) to represent the results of the research into declarative organizational values of Croatia's leading ICT companies, as the basis of their comparison with declarative organizational values in major Croatian corporations (regardless of the economic sector). The results of the presented research indicate that value orientations of the two observed company groups are significantly different, at least at the declarative level.

Keywords: *organizational values, role of declarative values, Croatian ICT companies*

JEL classification: *M14, M15*

