

Ivan Malbašić*
Nikolina Posarić**

JEL klasifikacija: M14, M16, M54
Pregledni rad
<https://doi.org/10.32910/ep.73.2.5>

DEKLARATIVNE ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI NAJVEĆIH SVJETSKIH I HRVATSKIH PODUZEĆA

Posljednjih godina sve se više prepoznaje uloga organizacijskih vrijednosti u poslovanju jer one povezuju sve segmente poslovanja te utječu na oblikovanje ciljeva i poslovne strategije organizacije. Suvremeni menadžment zato sve veću pažnju pridaje upravljanju organizacijskim vrijednostima. Cilj ovog rada je prikazati i usporediti deklarativne, odnosno javno objavljene organizacijske vrijednosti najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća. U tu svrhu napravljena je analiza korporativnih mrežnih stranica i javno dostupnih dokumenata 100 najvećih svjetskih i 100 najvećih hrvatskih poduzeća, i to onih dijelova na kojima su navedene organizacijske vrijednosti tih poduzeća. U radu su predstavljene najčešće specifične vrijednosti dva navedena uzorka, a dodatno i rezultati usporedbe organizacijskih vrijednosti prema Modelu organizacijskih vrijednosti temeljenom na misiji. Rezultati ukazuju na to da postoje neke sličnosti, ali i značajne razlike u vrijednostima koje kao dominantne ističu najveća svjetska i najveća hrvatska poduzeća. Osim teorijskog doprinosa ovaj rad ima i praktične implikacije jer ukazuje na trendove upravljanja organizacijskim vrijednostima u poslovnoj praksi najvećih svjetskih poduzeća te predstavlja prvu sustavnu usporedbu prakse upravljanja organizacijskim vrijednostima hrvatskih poduzeća s najvećim poduzećima u svijetu.

* I. Malbašić, dr.sc., izvanredni profesor, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike (e-mail: ivan.malbasic@foi.unizg.hr).

** N. Posarić, mag. oec., asistentica, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike (e-mail: niposari@foi.unizg.hr). Rad je primljen u uredništvo 23.01.2020. godine, a prihvaćen je za objavu 29.05.2020. godine.

Ključne riječi: *organizacijske vrijednosti, deklarativne vrijednosti, Fortune 100, najveća svjetska poduzeća, najveća hrvatska poduzeća, model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji*

1. UVOD

Važnost organizacijskih vrijednosti u suvremenom poslovanju sve više dolazi do izražaja kako se mijenjaju uvjeti u kojima posluju današnje organizacije. U uvjetima pojave sve većeg broja konkurenata i globalizacije poslovanja, organizacije traže načine za postizanje konkurentske prednosti na tržištu u okviru čega menadžment sve više pažnje posvećuje definiranju usmjeravajućih načela kojima će se rukovoditi u poslovanju, a koja će ih na određeni način diferencirati od konkurenata. Ta usmjeravajuća načela nazivaju se organizacijske vrijednosti te one uvelike pomažu u oblikovanju buduće slike poslovanja, s obzirom na to da utječu na definiranje poslovne strategije.

Poslovna praksa pokazuje kako uspješne organizacije na odgovarajuće načine komuniciraju svoje vrijednosti, a najčešće se one javno ističu na korporativnim mrežnim stranicama te u različitim poslovnim dokumentima i izvješćima. O važnosti vrijednosti u poslovanju govore i primjeri pojedinih organizacija koje svoje vrijednosti ističu na zidovima poslovnih ureda kako bi one u svakom trenutku sugerirale zaposlenicima, ali i svima drugima koji dođu u poslovne prostore, 'kako se stvari rade kod nas'. No, osim komuniciranja vrijednosti svekolikoj javnosti, za organizacije i njihove zaposlenike od iznimne je važnosti da vrijednosti budu i oživljene u svakodnevnom poslovanju, odnosno da su i stvarne vrijednosti u skladu s deklarativnim vrijednostima.

S obzirom na to da su vrijednosti složeni konstrukt, moguće ih je razmatrati iz više perspektiva te ih razvrstati prema različitim kriterijima (npr. Malbašić 2011). U ovom radu ističemo podjelu vrijednosti koju su načinili Bourne i Jenkins (2013), koji razlikuju četiri tipa organizacijskih vrijednosti: (1) **deklarativne ili prihvaćane vrijednosti** (engl. *espoused values*) su one vrijednosti koje vrhovni menadžment komunicira kroz usmene ili pisane izjave te formalne dokumente, (2) **pripisane vrijednosti** (engl. *attributed values*) su vrijednosti koje percipiraju članovi organizacije i koje oni doživljavaju kao relevantne, (3) **zajedničke vrijednosti** (engl. *shared values*) predstavljaju zbir svih osobnih vrijednosti članova organizacije te (4) **željene vrijednosti** (engl. *aspirational values*) koje predstavljaju uvjerenja osnivača, menadžera ili zaposlenika organizacije o vrijednostima koje bi organizacija trebala imati i svakodnevno živjeti. Predmet interesa u ovom radu su deklarativne ili prihvaćane organizacijske vrijednosti najvećih svjetskih i hr-

vatskih poduzeća, odnosno one vrijednosti za koje se organizacije zalažu te koje usmjeravaju njihovo poslovanje (Hultman i Gellermann 2002).

Za definiranje deklarativnih organizacijskih vrijednosti u pravilu je odgo-
voran vrhovni menadžment, koji treba osigurati i da one budu komunicirane kroz
usmene ili pisane izjave te formalne dokumente (Bourne i Jenkins 2013; Rey i
Bastons 2018). Kada se u poslovnoj praksi govori o korporativnim vrijednostima
najčešće se misli upravo na deklarativne vrijednosti koje prenose javno objavlje-
na načela i principe za koje organizacija tvrdi da će ih pokušati ostvariti (Schein
2010, str. 15). Deklarativne vrijednosti oblikuju ponašanje zaposlenika (Coetsee i
Veldsman 2013) te je njihovo prihvaćanje od strane zaposlenika jedan od preduvje-
ta njihove primjene u svakodnevnom poslovanju, odnosno oblikovanja poslovnih
navika i načina obavljanja poslovnih aktivnosti.

Najveća, najpoznatija i u mnogim vidovima najuspješnija svjetska poduzeća
već dugi niz godina prepoznaju važnost upravljanja svojim vrijednostima, pa tako
i isticanja svojih deklarativnih vrijednosti. Zadnjih godina taj je trend prepoznat i u
hrvatskim poduzećima, iako ne još u tolikoj mjeri kao u svijetu, pa je zato potreb-
no ukazati na potrebu hrvatskih poduzeća da slijede dobre prakse i iskustva u pro-
moviranju deklarativnih vrijednosti. Stoga je cilj ovog rada prikazati usporedbu
deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća,
a s konačnom svrhom promoviranja i provedbe svjetskih poslovnih praksi među
hrvatskim poduzećima.

2. PREGLED LITERATURE I ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

2.1. Značenje deklarativnih vrijednosti u suvremenom poslovanju

Deklarativne organizacijske vrijednosti imaju važnu ulogu u suvremenim
organizacijama, iako se isprava možda to i ne čini tako. Često se za deklarativne
organizacijske vrijednosti kaže da su “mrtvo slovo na papiru” te da ih organizaci-
je koriste samo u promotivne svrhe, dok povezanost sa stvarnim organizacijskim
vrijednostima zapravo i ne postoji. Međutim, pregledom literature možemo uočiti
kako postoji nekoliko važnih uloga deklarativnih vrijednosti na temelju kojih se
može dobiti odgovor na pitanje zašto ih je važno promovirati i kakav utjecaj imaju
na poslovanje suvremenih organizacija.

Određivanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti je početna točka svakog
upravljanja vrijednostima jer one ukazuju na to što je nekoj organizaciji važno i na
temelju kojih principa ona želi poslovati. Pant i Lachman (1998) ističu važnost de-

klarativnih vrijednosti jer one predstavljaju prioritete utvrđene od strane vrhovnog menadžmenta zbog čega utječu na strateške odabire. Budući da su deklarativne vrijednosti najčešće odraz uvjerenja vrhovnih menadžera o tome kako izgledaju, odnosno kako bi trebale izgledati organizacije koje vode (Kabanoff i Daly 2002), neminovna je njihova uloga u određivanju smjera poslovanja i daljnjem razvoju organizacije. Argandoña (2003) ističe kako usklađivanje deklarativnih vrijednosti s organizacijskim praksama utječe na postizanje određene razine jedinstva u organizaciji. Ukoliko su stvarne vrijednosti usklađene s deklarativnim vrijednostima, razmišljanja i ponašanja zaposlenika će biti jedinstvena i lako prepoznatljiva. Nelson i Gardent (2011) naglašavaju kako se deklarativne vrijednosti mogu i trebaju implementirati u stvarnu organizacijsku praksu, čime one postaju nit vodilja zaposlenicima kod donošenja odluka, ali i za njihovo organizacijsko ponašanje. Naime, budući da deklarativne vrijednosti oblikuju ponašanje zaposlenika (Coetzee i Veldsman 2013), iznimno je važno da ih zaposlenici prihvate te da razumiju njihov sadržaj i svrhu. Jonsen, Galunic, Weeks i Braga (2015) ističu kako su deklarativne vrijednosti važne jer su povezane s financijskom uspješnošću poslovanja.

Sumirajući naprijed navedena razmatranja, možemo prepoznati nekoliko važnih uloga deklarativnih organizacijskih vrijednosti u poslovanju:

- utvrđujući temeljne prioritete djelovanja vrhovnog menadžmenta, utječu na oblikovanje poslovne strategije i strateške odabire određujući smjer i razvoj organizacije u budućnosti;
- oblikuju i utječu na ponašanje zaposlenika unutar organizacije jer su svojevrsan putokaz za ostvarivanje ciljeva i aktivnosti koje treba poduzeti;
- usmjeravaju organizacijsku kulturu jer određuju način života i rada u organizaciji, kroz osjećaj zajedništva i pripadnosti organizaciji;
- ostvarujući sve prethodno navedeno, deklarativne vrijednosti u konačnici utječu na povećanje organizacijske uspješnosti.

Deklarativne organizacijske vrijednosti su važne i u upravljanju ljudskim potencijalima, posebno u procesu pribavljanja ljudskih potencijala kod kojeg je cilj privući pojedince čije osobne vrijednosti odgovaraju vrijednostima organizacije, jer se sve veća pažnja pridaje usklađivanju osobnih i organizacijskih vrijednosti (Posner 2010; Suar i Khuntia 2010; Dyląg i sur. 2013). Zbog činjenice da je struktura radne snage sve više obrazovana, ujedno je i sve manje važno posjedovanje određenih znanja, vještina i certifikata. S druge strane, sve veći naglasak stavlja se na vrijednosnu dimenziju u okviru čega svrhovite organizacije značajnu pažnju pridaju onim kandidatima, odnosno onim budućim potencijalnim zaposlenicima koji dijele iste vrijednosti kao i organizacija u kojoj već jesu ili će tek biti zaposleni. Upravo vrijednosna usklađenost između zaposlenika i organizacije znatno doprinosi boljem funkcioniranju organizacije i radnoj atmosferi, ali i utječe na povećani stupanj odanosti zaposlenika organizaciji.

2.2. Model vrijednosti utemeljen na misiji kao polazište za istraživanje vrijednosti

U ovom istraživanju istražujemo deklarativne, odnosno prihvaćene i javno objavljene organizacijske vrijednosti najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća, i to prema ukupno ostvarenim prihodima u 2017. godini. Kako bi se mogla usporediti vrijednosna usmjerenja najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća, potrebno je specifične organizacijske vrijednosti tih poduzeća sistematizirati, odnosno razvrstati u smislene kategorije. U tu svrhu do sada je razvijeno nekoliko modela na temelju kojih je moguće klasificirati organizacijske vrijednosti u određene kategorije/skupine, a razlikuju se prema kriteriju razvrstavanja vrijednosti.

Dominantni modeli klasificiranja organizacijskih vrijednosti koji su bili korišteni do kraja 20. stoljeća bili su *Model suparničkih vrijednosti* (engl. *Competing values framework*) koji su razvili Quinn i Cameron (1983) te *Schwartzov model vrijednosti* (Schwartz 1992). Međutim, njihova primjenjivost u suvremenoj poslovnoj praksi daje ograničene rezultate prvenstveno iz dva razloga: (1) navedeni modeli ne izražavaju jasno najvažnije vrijednosne dimenzije koje zahtjeva stakeholderski pristup koji teži za uravnoteženjem ciljeva poduzeća i dominantnih zahtjeva glavnih dionika, odnosno stakeholdera (Sisek i Strahonja 2012), te (2) u njima ne postoji dovoljno čvrsta povezanost između organizacijskih vrijednosti i konačne svrhe, odnosno misije poduzeća, koju vrijednosni sustav treba podupirati. Stoga je kao osnova za usporedbu vrijednosnih usmjerenja u ovom radu uzet *Model organizacijskih vrijednosti temeljen na misiji*, kao noviji pristup kojeg su kao nadogradnju na klasifikaciju vrijednosti prema Cardoni i Rey (2008) razvili Malbašić, Rey i Potočan (2015).

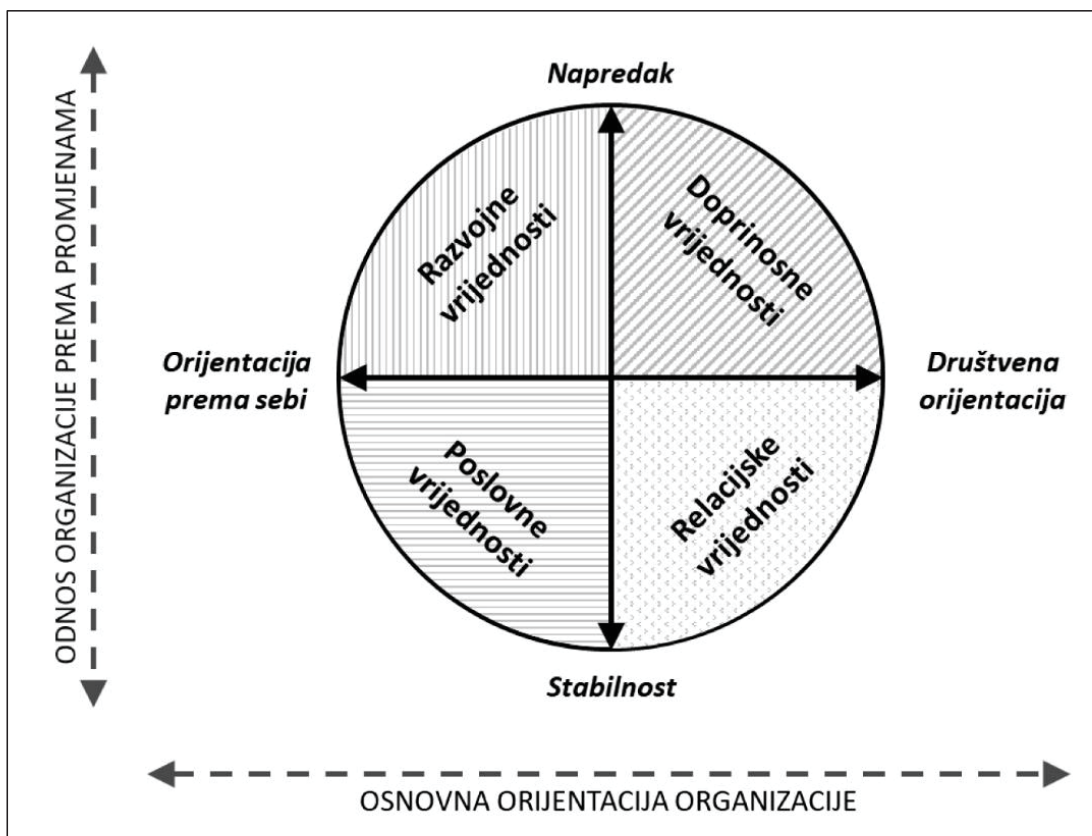
Osnovna pretpostavka *Modela organizacijskih vrijednosti temeljenog na misiji* je da se organizacijske vrijednosti svakog poduzeća mogu razvrstati u četiri grupe, odnosno kvadranta u koordinatnom sustavu kojeg čine dvije osi – prva se odnosi na osnovnu orijentaciju organizacije u smislu je li više orijentirana prema unutra ili prema vani, dok druga os prikazuje odnos organizacije prema promjenama. Kao što prikazuje slika 1., između ove dvije osi smještene su četiri kategorije organizacijskih vrijednosti (Malbašić 2018):

- a) *poslovne vrijednosti* (engl. *business values*) se odnose na poslovanje organizacije te na ostvarivanje dobiti, pri čemu su s obzirom na osnovnu orijentaciju usmjerene na organizaciju i njezinu dobrobit, dok s obzirom na odnos organizacije prema promjenama teže stabilnosti (primjeri poslovnih vrijednosti su učinkovitost, stručnost, ustrajnost i sl.);
- b) *relacijske vrijednosti* (engl. *relational values*) promiču kvalitetu međuljudskih odnosa i s obzirom na osnovnu orijentaciju su društveno su orijentirane, dok s obzirom na odnos organizacije prema promjenama teže

- stabilnosti (primjeri relacijskih vrijednosti su timski rad, komunikacija, poštovanje ljudi i sl.);
- c) *razvojne vrijednosti* (engl. *development values*) su usmjerene na neprestani razvoj i razlikovanje organizacije te su s obzirom na osnovnu orijentaciju usmjerene na organizaciju i njezinu dobrobit, dok s obzirom na odnos organizacije prema promjenama teže napretku (primjeri razvojnih vrijednosti su inovativnost, kreativnost, učenje i sl.);
- d) *doprinosne vrijednosti* (engl. *contribution values*) su usmjerene na udovoljavanje dionicima u većoj mjeri od one koju zahtijeva izričiti i dogovoreni poslovni odnos, pri čemu su s obzirom na osnovnu orijentaciju društveno orijentirane, dok s obzirom na odnos organizacije prema promjenama teže napretku (primjeri doprinosnih vrijednosti su društvena odgovornost, zadovoljstvo kupaca, zanimanje za ljude i sl.).

Slika 1.

MODEL ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI TEMELJEN NA MISIJI



Izvor: Malbašić i sur. 2015

2.3. Neka dosadašnja istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti

Dosadašnja istraživanja deklarativnih organizacijskih vrijednosti u svijetu i u Republici Hrvatskoj ukazala su na različite prakse upravljanja deklarativnim organizacijskim vrijednostima. Bourne, Jenkins i Parry (2019) su istraživali deklarativne organizacijske vrijednosti organizacija iz UK-a i SAD-a, pa je kao rezultat njihovog istraživanja nastala konceptualna mapa s 85 deklarativnih vrijednosti koje su podijelili u četiri skupine: isticanje zajednice, isticanje interpersonalnih odnosa, isticanje stručnosti te isticanje karaktera u radu koji je usmjeren na razvoj. Navedene skupine slične su ranije navedenim kategorijama vrijednosti prema *Modelu organizacijskih vrijednosti temeljenom na misiji* iz čega se može zaključiti kako praksa upravljanja vrijednostima podupire kategorizaciju vrijednosti u navedene četiri kategorije vrijednosti.

U istraživanju izjava o misiji 300 američkih kompanija s različitih *Fortune* rang lista, Cady, Wheeler, DeWolf i Brodke (2011) utvrdili su kako izjave o misiji najčešće sadrže sljedeće vrijednosti: povrat dioničarima, kvaliteta, potrebe kupaca, profitabilnost, integritet te inovativnost/kreativnost. Iz navedenog možemo zaključiti kako američke kompanije u najvećoj mjeri ističu poslovne vrijednosti u svojim izjavama o misiji, ali i doprinosne te razvojne vrijednosti. Johnson, Connolly i Carter (2011) su istraživanjem izvješća o korporativnoj društvenoj odgovornosti u 100 najvećih američkih kompanija prema *Fortune* časopisu pokazali koje su doprinosne vrijednosti najčešće spominjane te su rezultati pokazali kako se radi o sigurnosti okoliša te brizi o zajednici kao najčešće spominjanim specifičnim deklarativnim vrijednostima.

Zanimljivo je i istraživanje koje su proveli Jonsen i sur. (2015) koji su, proučavajući najvećih 100 svjetskih poduzeća prema *Fortune* časopisu, pokazali kako se deklarativne vrijednosti unutar istih industrija i regija značajno ne razlikuju te da kompanije koje ističu veći broj vrijednosti ostvaruju višu razinu financijske uspješnosti. Isto istraživanje je pokazalo da sigurnost, vrijednost za dioničare, stabilnost i vodstvo imaju veći utjecaj na financijsku uspješnost u odnosu na ostale vrijednosti, odnosno radi se prvenstveno o vrijednostima koje spadaju u skupinu poslovnih vrijednosti.

Što se tiče prakse hrvatskih poduzeća, istraživanje deklarativnih organizacijskih vrijednosti 50 najvećih ICT poduzeća je pokazalo kako su u navedenim poduzećima dominantne vrijednosti usmjerene na vrednovanje zaposlenika i brigu o potrošačima (Malbašić 2012). Isto istraživanje je uspoređujući 50 ICT poduzeća i 100 najvećih hrvatskih poduzeća ukazalo na činjenicu kako ICT poduzeća u odnosu na najveća hrvatska poduzeća u većoj mjeri ističu vrijednosti koje se odnose na globalizaciju, jednakost i raznolikost, dok poduzeća iz oba uzorka u manjoj

mjeri ističu vrijednosti koje se odnose na transparentnost poslovanja i integritet te brigu za okoliš. Iz navedenog možemo zaključiti kako hrvatska ICT poduzeća, ali i najveća hrvatska poduzeća u najvećoj mjeri njeguju doprinosne i relacijske vrijednosti.

Načinović, Galetić i Čavlek (2009) su u svojem istraživanju provedenom na uzorku hrvatskih poduzeća s više od 500 zaposlenika pokazale kako se razvoj organizacijske kulture koja ima uporište na inovativnosti kao ključnoj vrijednosti zapravo temelji na dobro razvijenom sustavu nagrađivanja zaposlenika. Njihovi rezultati istraživanja ukazali su da u hrvatskim poduzećima postoje dobri preduvjeti za daljnji razvoj organizacijske kulture koja ima uporište u inovativnosti kao ključnoj vrijednosti. Naime, hrvatska poduzeća imaju otvoren stav prema neuspjehu, koji može proizaći iz inovativnih načina djelovanja te ga vide kao mogućnost učenja i daljnjeg razvoja (Načinović i sur. 2009). Naposljetku, istraživanje provedeno na uzorku velikih hrvatskih poduzeća s više od 250 zaposlenika pokazalo je da poduzeća koja svoje poslovanje temelje na izvrsnosti kao razvojnoj vrijednosti ostvaruju višu razinu uspješnosti poslovanja (Zdrilić i Dulčić 2016).

Potaknuti nekim od naprijed navedenih nalaza dosadašnjih istraživanja deklarativnih vrijednosti u svijetu i u Hrvatskoj, kao i činjenicom kako dosadašnja istraživanja nisu sustavno uspoređivala deklarativne vrijednosti ta dva skupa organizacija, postavili smo sljedeće istraživačke hipoteze, pri čemu su vrste vrijednosti preuzete iz *Modela organizacijskih vrijednosti temeljenog na misiji*:

H1: Postoji statistički značajna razlika u deklariranju i javnom isticanju poslovnih vrijednosti između najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća.

H2: Postoji statistički značajna razlika u deklariranju i javnom isticanju relacijskih vrijednosti između najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća.

H3: Postoji statistički značajna razlika u deklariranju i javnom isticanju razvojnih vrijednosti između najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća.

H4: Postoji statistički značajna razlika u deklariranju i javnom isticanju doprinosnih vrijednosti između najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća.

3. ISTRAŽIVAČKA METODOLOGIJA

3.1. Uzorci

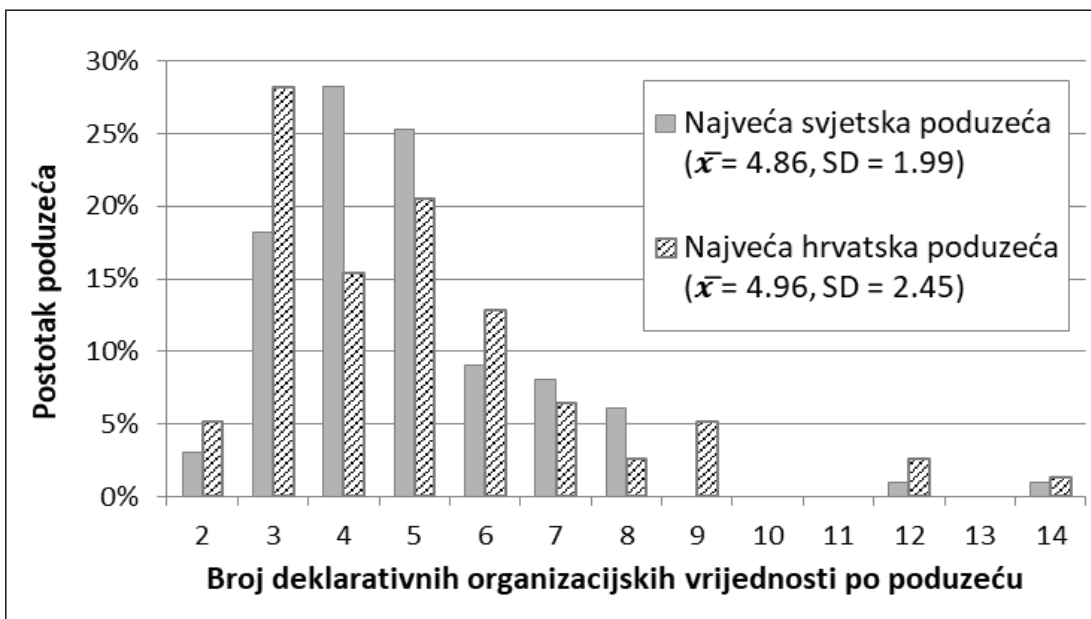
U ovom istraživanju analizirane su deklarativne, odnosno prihvaćene i javno objavljene organizacijske vrijednosti 100 najvećih svjetskih te 100 najvećih hrvatskih poduzeća prema ukupnim prihodima ostvarenima u 2017. godini, i ta dva skupa čine i dva istraživačka uzorka. Popis najvećih svjetskih poduzeća preuzet je iz publikacije o najvećim svjetskim poduzećima koju svake godine objavljuje prestižni časopis *Fortune*, dok je popis najvećih hrvatskih poduzeća preuzet iz publikacije koju na godišnjoj razini objavljuje hrvatski časopis *Lider*.

Oba uzorka uključuju poduzeća iz različitih gospodarskih djelatnosti, neovisno o vlasničkoj strukturi. Od 100 najvećih svjetskih poduzeća, najviše njih je iz financijskog sektora (23%), a slijede sektor energetike (21%) i sektor proizvodnje motornih vozila i dijelova (12%). S druge strane, od 100 najvećih hrvatskih poduzeća najviše njih je iz sektora trgovina-maloprodaja (14%), a slijede sektor trgovina-veleprodaja (13%) i financijski sektor (9%). Ipak, treba istaknuti kako čak niti najveće hrvatsko poduzeće po ukupnim prihodima nije niti blizu ulaska u popis od 100 najvećih poduzeća svijeta prema istom kriteriju. Tako je primjerice u 100 najvećih hrvatskih poduzeća u 2017. godini bilo zaposleno ukupno 135.223 zaposlenika, dok je istovremeno 100 najvećih poduzeća svijeta zapošljavalo čak 25.486.174 zaposlenika.

Od 100 najvećih svjetskih poduzeća u 2017. godini, njih 99 je javno objavilo svoje organizacijske vrijednosti na službenim internetskim stranicama. Prosječno je svako od najvećih svjetskih poduzeća javno istaknulo 4,86 specifičnih vrijednosti ($SD = 1,99$), pri čemu je većina poduzeća istaknula četiri, pet ili tri organizacijske vrijednosti (njih ukupno čak 72%). S druge strane, u istoj je godini tek 78 najvećih hrvatskih poduzeća javno objavilo svoje organizacijske vrijednosti. Prosječno je svako od najvećih hrvatskih poduzeća javno istaknulo 4,96 specifične vrijednosti ($SD = 2,45$), pri čemu je najviše poduzeća istaknulo ukupno tri vrijednosti (njih 28%), potom pet vrijednosti (njih 21%) te četiri vrijednosti (njih 15%). Tek manji broj poduzeća iz oba uzorka javno promovira da se u svom poslovanju rukovodi s više od pet ili šest vrijednosti, kao što je i vidljivo iz slike 2.

Slika 2.

**DISTRIBUCIJA NAJVEĆIH SVJETSKIH I HRVATSKIH PODUZEĆA
PREMA UKUPNOM BROJU DEKLARATIVNIH I JAVNO OBJAVLJENIH
ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI**



Izvor: istraživanje autora

3.2. Postupak

Analiza organizacijskih vrijednosti najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća napravljena je početkom 2019. godine, a analiziran je javno objavljen sadržaj na službenim korporativnim mrežnim stranicama. Kao i u ostalim sličnim istraživanjima (Malbašić 2012; Jonsen i sur. 2015; Bourne i sur. 2019), kao temelj analize uzeti su sadržaji s onih dijelova mrežnih stranica na kojima se uobičajeno mogu pronaći izjave o vrijednostima, ali i drugi objavljeni i javno dostupni dokumenti u kojima su organizacijske vrijednosti eksplicitno ili implicitno navedene.

Iz oba uzorka u obzir je uzeto prvih 100 poduzeća, neovisno o tome imaju li ili ne javno objavljene svoje vrijednosti. U slučajevima kada su se na popisu 100 najvećih poduzeća (ili svjetskih ili hrvatskih) nalazila dva ili više poduzeća iz iste poslovne grupacije, tada su ta poduzeća analizirana kao jedan poslovni sustav, a iz

popisa najvećih poduzeća uzeta su iduća po rangu (101., 102. itd.) i to dok analizirani uzorak nije sadržavao ukupno točno 100 poslovnih subjekata.

Kako bi se ostvarili ciljevi rada, korištena je kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih metoda, prema principu koji su u svom istraživanju koristili Cardona, Malbašić i Rey (2018). Kvalitativni pristup podrazumijevao je analizu svih izjava o vrijednostima svake pojedinačne organizacije iz oba uzorka, pri čemu su neke izjave o vrijednostima nedvosmisleno ukazivale na sasvim specifičnu organizacijsku vrijednost, dok su neke izjave kroz duže opise manje jasno ukazivale na konkretno vrijednosno određenje, zbog čega su autori rada provodili dodatne analize navedenih izjava. Nakon što su identificirane sve organizacijske vrijednosti, iste su klasificirane u odgovarajuću vrijednosnu kategoriju prema *Modelu organizacijskih vrijednosti temeljenom na misiji* (Malbašić i sur. 2015). U tablicama 1. i 2. prikazani su primjeri klasifikacije deklarativnih vrijednosti jednog od najvećih svjetskih i jednog od najvećih hrvatskih poduzeća, dok su na slikama 3. i 4. prikazani relativni udjeli pojedinih vrijednosnih kategorija u odnosu na ukupni zbir svih vrijednosti za svako od ta dva poduzeća.

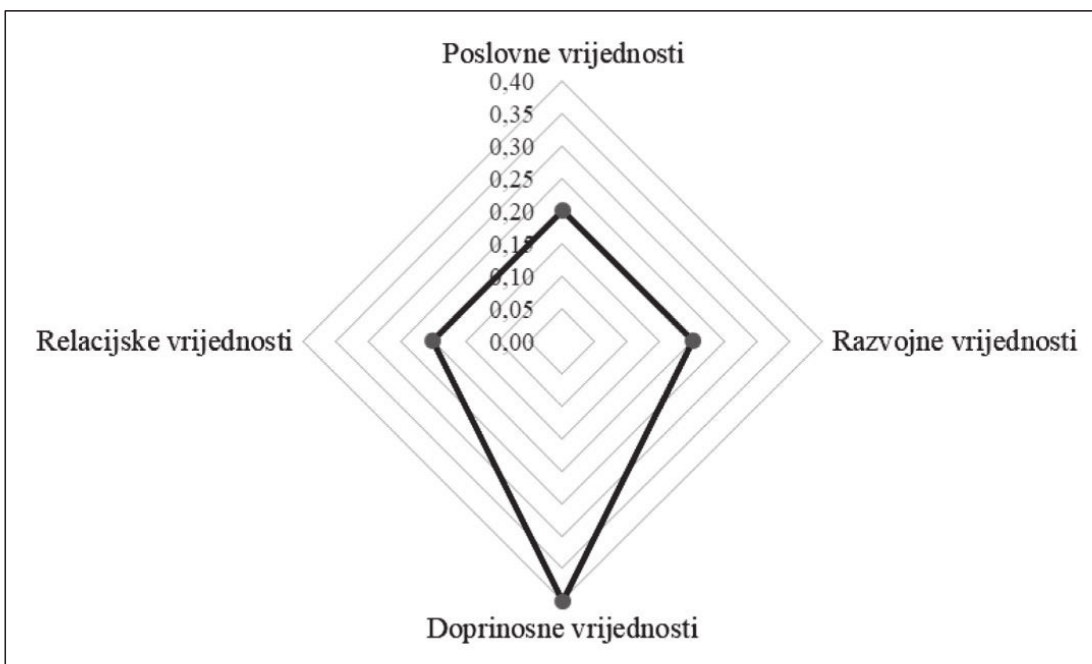
Tablica 1.

PRIMJER KLASIFIKACIJE DEKLARATIVNIH ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI KOMPANIJE VALERO ENERGY

Deklarativna organizacijska vrijednost	Kategorija vrijednosti
Sigurnost: Sigurnost je naš temelj za uspjeh.	Poslovna vrijednost
Okoliš: Proizvodimo ekološki čiste proizvode i predani smo uslužitelji okoliša.	Doprinosna vrijednost
Zajednice: Svoj uspjeh dijelimo sa zajednicama u kojima živimo i radimo volonterizmom, dobrotvornim davanjima i ekonomskom podrškom da smo dobar poslodavac.	Doprinosna vrijednost
Zaposlenici: Svoje zaposlenike smatramo konkurentskom prednošću i našim najvećim bogatstvom. Kao takvi pružamo im sigurno i korisno okruženje za rad s mogućnostima rasta i osobnog razvoja.	Razvojna vrijednost
Dionici: Naši dionici su naši partneri kojima se obvezujemo pružati operativnu izvrsnost, disciplinirano upravljanje kapitalom i dugoročnom vrijednošću.	Relacijska vrijednost

Izvor: istraživanje autora

Slika 3.

RELATIVNI UDJELI VRIJEDNOSNIH KATEGORIJA KOMPANIJE
VALERO ENERGY

Izvor: istraživanje autora

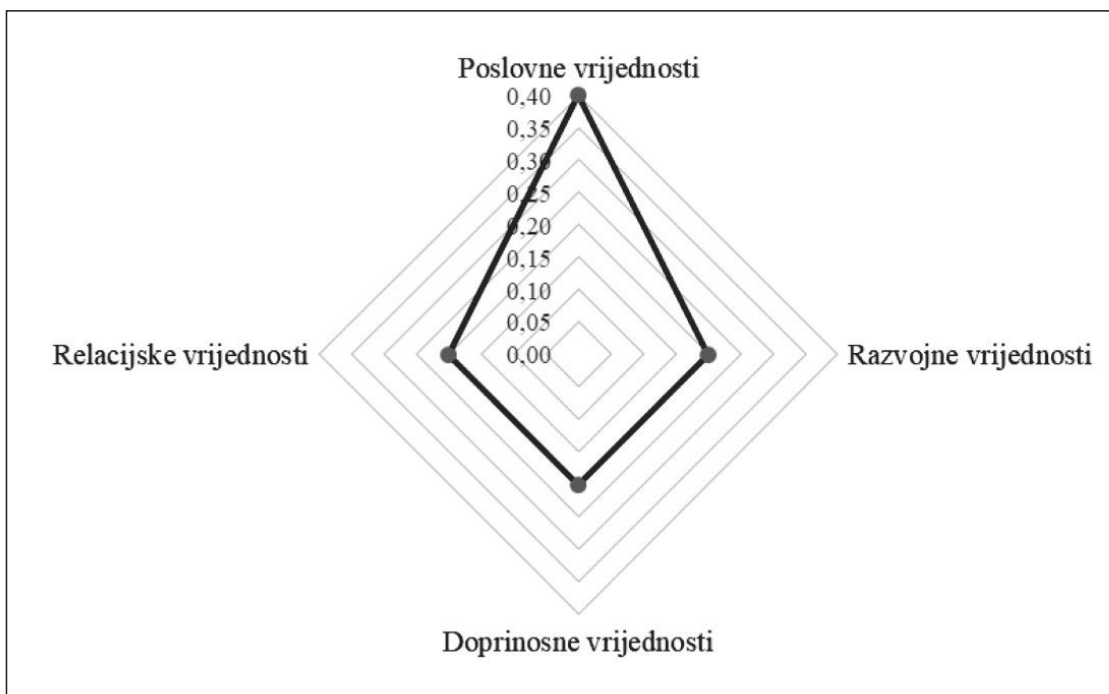
Tablica 2.

**PRIMJER KLASIFIKACIJE DEKLARATIVNIH ORGANIZACIJSKIH
VRIJEDNOSTI PODUZEĆA JADRANSKI NAFTOVOD**

Deklarativna organizacijska vrijednost	Kategorija vrijednosti
Odanost Društvu: rad u skladu s interesima i ciljevima Društva; Promicanje pozitivnog imidža Društva	Poslovna vrijednost
Kredibilitet: osobni integritet; odgovornost za odluke i postupke; predanost i etičnost u poslovanju; priznavanje vlastitih pogrešaka; pravednost; savjesnost	Doprinosa vrijednost
Stvaranje i razmjena znanja: inovativnost i proaktivnost; ulaganje u znanje i cjeloživotno obrazovanje; učenje i prenošenje znanja i informacija; pozitivan stav prema radu i novim znanjima; sposobnost stvaranja promjena	Razvojna vrijednost
Stručnost: predanost kvaliteti i razvoju standarda; poštivanje načela sigurnosti pri obavljanju poslova	Poslovna vrijednost
Timski rad: pomaganje i motiviranje tima; poticanje sudjelovanja drugih; poštivanje kolega u timu; podupiranje individualnih i timskih postignuća; povjerenje u tim; solidarnost	Relacijska vrijednost

Izvor: istraživanje autora

Slika 4.

RELATIVNI UDJELI VRIJEDNOSNIH KATEGORIJA PODUZEĆA
JADRANSKI NAFTOVOD

Izvor: istraživanje autora

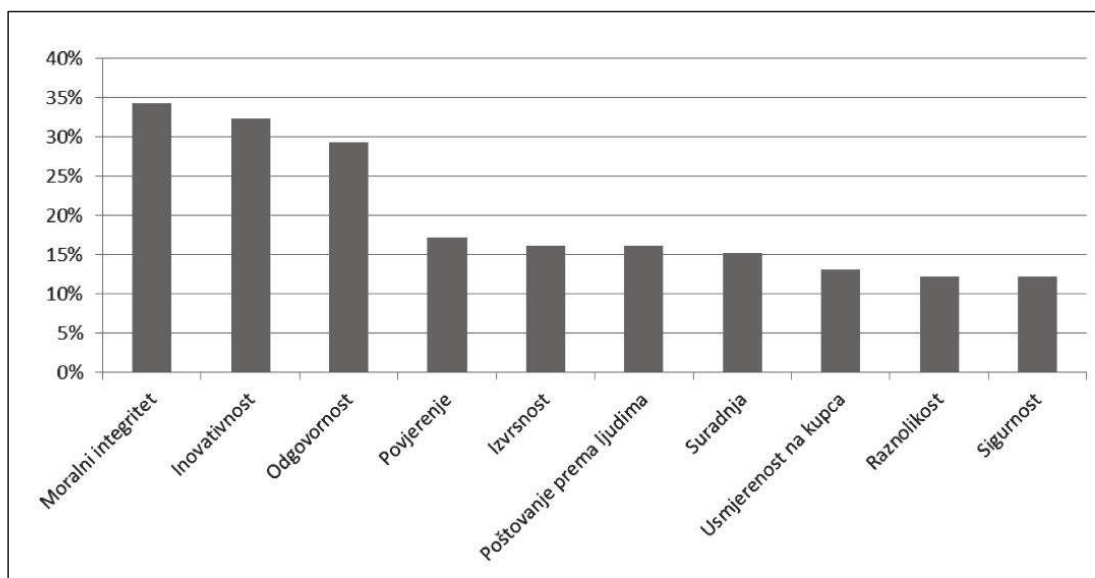
Naposljetku smo izvršili kvantitativnu analizu podataka u oba promatrana uzorka. Kako bismo utvrdili u kojoj mjeri pojedino poduzeće deklarira vrijednosti iz pojedine vrijednosne kategorije (poslovna, relacijska, razvojna i doprinosna), odredili smo udio u kojem je svaka vrijednosna kategorija zastupljena u ukupnim vrijednostima koje se nalaze na mrežnoj stranici tog poduzeća. Zatim smo sukladno postavljenim hipotezama rada izveli niz Mann-Whitney U testova kako bismo ispitali postoje li statistički značajne razlike u različitim kategorijama vrijednosti između dva uzorka. Mann-Whitney U test je izabran jer je odgovarajuća neparametrijska metoda kojom se mogu usporediti dva nezavisna uzorka. Umjesto da uspoređuje srednje vrijednosti dviju grupa, kao što radi t -test, Mann-Whitney U test uspoređuje njihove medijane, a dobivene rezultate kontinuirane varijable pretvara u rangove za obje grupe i potom izračunava razlikuju li se značajno rangovi tih grupa (Pallant 2007).

4. REZULTATI

Prvi analizirani uzorak organizacijskih vrijednosti onaj je najvećih svjetskih poduzeća prema časopisu *Fortune*. Najčešće deklarirane organizacijske vrijednosti tih poduzeća prikazane su na slici 5. iz koje je vidljivo kako otprilike trećina najvećih svjetskih poduzeća kao svoje temeljne vrijednosti ističe moralni integritet (njih 34%), inovativnost (njih 32%) i odgovornost (njih 29%). Dominacija baš ove tri vrijednosti je i razumljiva ako se u obzir uzme važnost i utjecaj ovih poduzeća, ali i interes šire javnosti za poslovanje najvećih svjetskih kompanija (Malbašić i Brčić 2018). Upravo se od najvećih svjetskih kompanija očekuje da postavljaju standarde za moralno, odgovorno i etično poslovanje te da po tome budu primjer drugima, ali i da inovativnim pristupom i stalnim ulaganjima razvijaju i nove tehnologije te nude nove i domišljate proizvode i usluge.

Slika 5.

NAJČEŠĆE DEKLARATIVNE ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI NAJVEĆIH SVJETSKIH PODUZEĆA

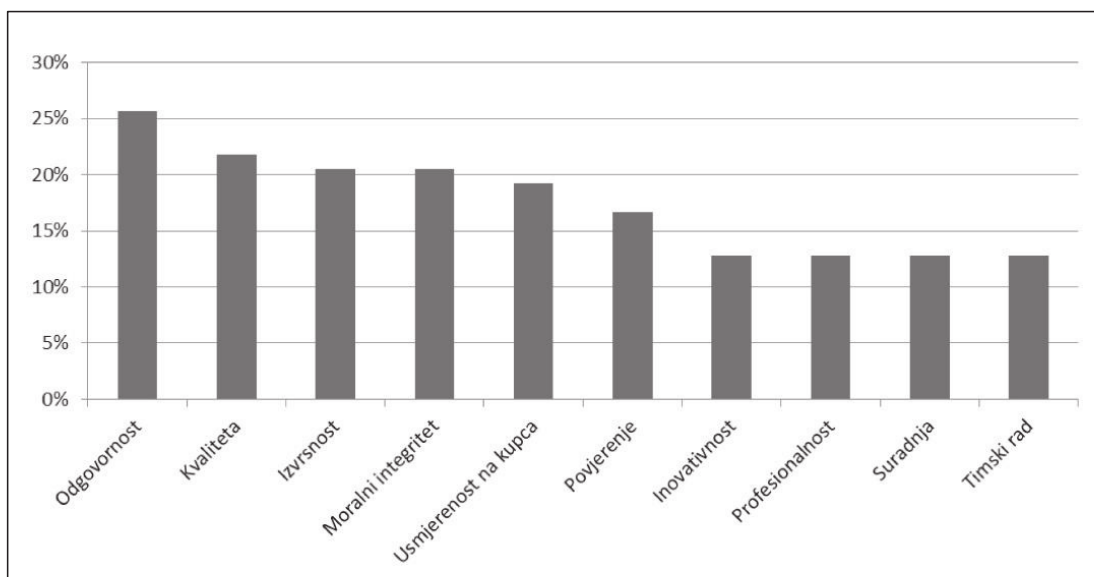


Izvor: istraživanje autora

Drugi analizirani uzorak čine najveća hrvatska poduzeća, a najčešće deklarirane vrijednosti tih organizacija prikazane su na slici 6. iz koje je vidljivo kako najveća hrvatska poduzeća kao svoje temeljne vrijednosti u najvećoj mjeri ističu odgovornost (njih 26%), kvalitetu (njih 22%), izvrsnost (njih 21%) i moralni integritet (njih 21%). Može se također uočiti kako je nekoliko dominantnih specifičnih vrijednosti u uzorku najvećih hrvatskih poduzeća podjednako zastupljeno, pri čemu se kao dominantna vrijednost ipak ističe odgovornost.

Slika 6.

NAJČEŠĆE DEKLARATIVNE ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI NAJVEĆIH HRVATSKIH PODUZEĆA

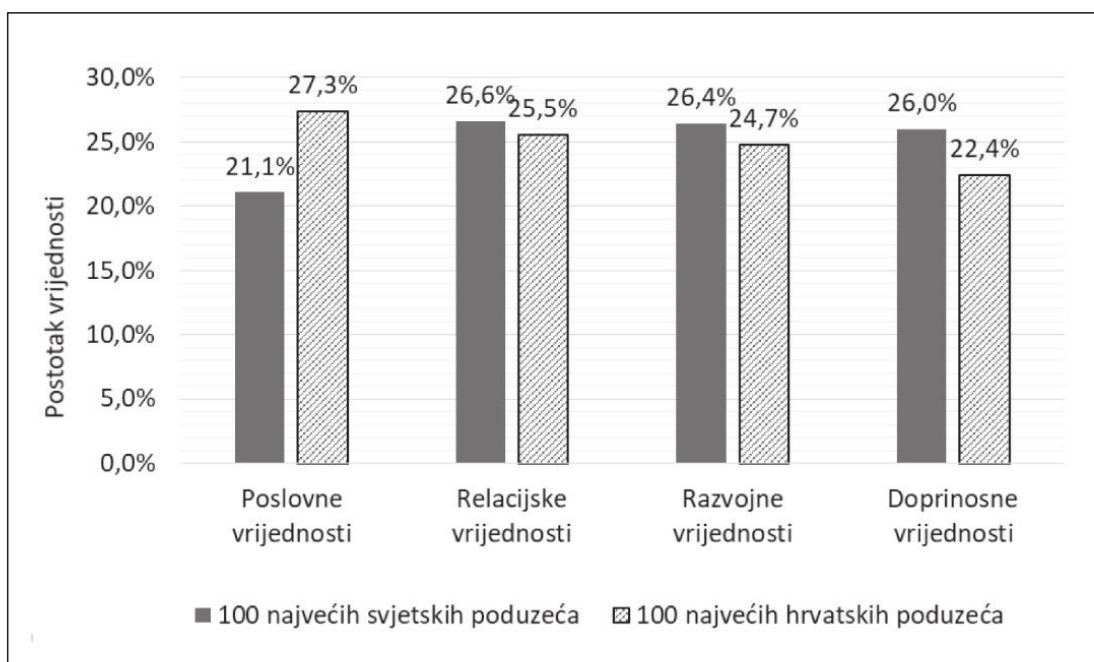


Izvor: istraživanje autora

Distribucija organizacijskih vrijednosti oba uzorka prema *Modelu organizacijskih vrijednosti temeljenom na misiji* (Malbašić i sur. 2015) s četiri kategorije vrijednosti prikazana je na slici 7. Kao što je vidljivo, najveća svjetska poduzeća u podjednakoj mjeri deklariraju relacijske, razvojne i doprinosne vrijednosti, a u nešto manjoj mjeri poslovne vrijednosti. S druge strane, najveća hrvatska poduzeća u najvećoj mjeri deklariraju poslovne vrijednosti, a u podjednakoj mjeri relacijske, razvojne i doprinosne vrijednosti. Može se zaključiti kako prema prikazanom modelu oba uzorka imaju donekle uravnotežene organizacijske vrijednosti, s najvećom razlikom u deklariranju poslovnih vrijednosti.

Slika 7.

USPOREDBA VRIJEDNOSNIH USMJERENJA IZMEĐU NAJVEĆIH SVJETSKIH I NAJVEĆIH HRVATSKIH PODUZEĆA

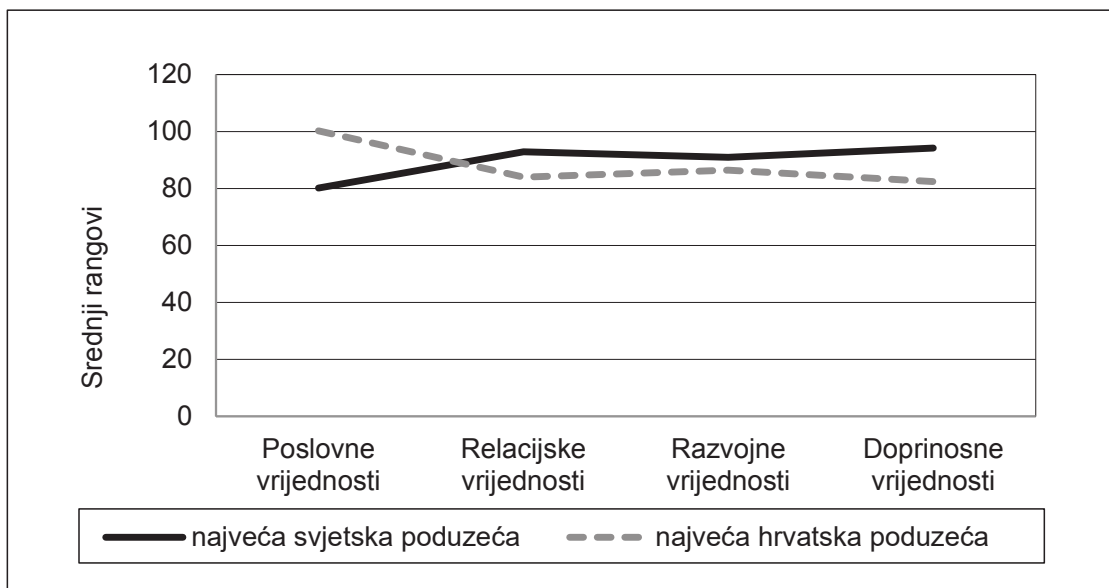


Izvor: istraživanje autora

S ciljem testiranja postavljenih hipoteza, odnosno utvrđivanja postojanja statistički značajnih razlika u vrijednosnim orijentacijama između najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća, svaku deklarativnu vrijednost smo klasificirali unutar jedne od četiri kategorije *Modela organizacijskih vrijednosti temeljenog na misiji* (Malbašić i sur. 2015). Na slici 8. prikazana je konačna klasifikacija vrijednosti prema kategorijama za svaki od dva uzorka poduzeća. Potom smo proveli niz Mann–Whitney *U* testova pri čemu je uzorak/skupina poduzeća (najveća svjetska u odnosu na najveća hrvatska poduzeća) bila kategorijska varijabla, dok su četiri kategorije vrijednosti (doprinosne, relacijske, razvojne i poslovne) bile kontinuirane varijable.

Slika 8.

USPOREDBA DEKLARATIVNIH ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI
ZA NAJVEĆA PODUZEĆA U 2017. GODINI PREMA MODELU
ORGANIZACIJSKIH VRIJEDNOSTI TEMELJENOM NA MISIJI



Izvor: istraživanje autora

Prva istraživačka hipoteza pretpostavlja da postoji statistički značajna razlika u deklariranju poslovnih vrijednosti između najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća. Provedeni Mann-Whitney U test ukazuje na postojanje statistički značajne razlike u deklariranju (isticanju) poslovnih vrijednosti između najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća, $U = 2985.0$, $z = -2.644$, $p = 0.008$, s malim do srednjim utjecajem ($r = 0.20$) prema Cohenovom (1988) kriteriju, čime je potvrđena prva istraživačka hipoteza.

Druga istraživačka hipoteza pretpostavlja da postoji statistički značajna razlika u deklariranju relacijskih vrijednosti između najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća. Provedenim Mann-Whitney U testom nije utvrđena statistički značajna razlika u deklariranju (isticanju) relacijskih vrijednosti između najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća, $U = 3473.0$, $z = -1.164$, $p = 0.244$, čime nije potvrđena druga istraživačka hipoteza.

Treća istraživačka hipoteza pretpostavlja da postoji statistički značajna razlika u deklariranju razvojnih vrijednosti između najvećih svjetskih i hrvatskih

poduzeća. Mann-Whitney U testom nije utvrđena statistički značajna razlika u deklariranju (isticanju) razvojnih vrijednosti između najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća, $U = 3664.5$, $z = -0.587$, $p = 0.557$, čime nije potvrđena treća istraživačka hipoteza.

Četvrta istraživačka hipoteza pretpostavlja da postoji statistički značajna razlika u deklariranju doprinosnih vrijednosti najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća. Mann-Whitney U test nije utvrdio značajnu razliku u deklariranju (isticanju) doprinosnih vrijednosti između najvećih svjetskih i najvećih hrvatskih poduzeća, $U = 3347.5$, $z = -1.537$, $p = 0.124$, čime nije potvrđena četvrta istraživačka hipoteza.

5. RASPRAVA I IMPLIKACIJE

Usporedba najčešće deklariranih organizacijskih vrijednosti najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća ukazuje na neke sličnosti, ali i značajne razlike u vrijednosnom određenju. U oba uzorka primjetna je poprilična uravnoteženost vrijednosti, s obzirom na kategorije vrijednosti prema *Modelu organizacijskih vrijednosti temeljenom na misiji*. U tom segmentu najveća hrvatska poduzeća prate svjetske trendove u javnom proklamiranju i zagovaranju onih vrijednosti koje su u podjednakoj mjeri usmjerene na zadovoljavanje interesa različitih dionika. Ipak, u hrvatskoj poslovnoj praksi dominantno se deklariraju poslovne vrijednosti, čime kao da se stvara potreba da se opravda potencijalno nepridržavanje upravo poslovnih vrijednosti u poslovanju. Naime, deklarativne organizacijske vrijednosti često su u recipročnom odnosu sa stvarnim zajedničkim vrijednostima (Cardona i sur. 2018), zbog čega menadžment posebno ističe i promovira one vrijednosti za koje želi da u skorijoj budućnosti budu karakteristične za organizaciju. S druge strane, upravo su poslovne vrijednosti u najmanjoj mjeri deklarirane od strane najvećih svjetskih poduzeća, što sugerira kako su temeljni postulati profesionalnog poslovanja u tim poduzećima usvojeni.

Ono što se može uočiti kada se uspoređuju specifične deklarativne organizacijske vrijednosti je kako u vrijednosnom smislu najveća svjetska poduzeća izrazito u prvi plan stavljaju tri vrijednosti – moralni integritet, inovativnost i odgovornost – koje kao dominantne ističe otprilike trećina kompanija. Najveća svjetska poduzeća, pa čak i unatoč činjenici što taj uzorak čine poduzeća iz različitih krajeva svijeta, u znatnoj su mjeri suglasna oko najvažnije tri vrijednosti koje je potrebno promovirati kako bi zadovoljila sve strože kriterije suvremenog poslovanja u kojem sve interesne skupine očekuju ispunjavanje svojih interesa. S druge strane, hrvatske kompanije u nešto većoj mjeri deklariraju tek jednu specifičnu vrijednost kao temelj svog poslovanja, i to odgovornost, dok su iduće vrijednosti po stupnju

zastupljenosti poprilično raštrkane. Ovo nije nužno nešto loše, jer može ukazivati i na jasnije profiliranje vlastitih vrijednosnih sustava hrvatskih poduzeća, što bi u nekim budućim istraživanjima bilo korisno dodatno ispitati.

Iduća važna razlika u usporedbi organizacijskih vrijednosti najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća vezana je uz inovativnost kao specifičnu organizacijsku vrijednost. Dok gotovo trećina poduzeća iz uzorka najvećih svjetskih poduzeća ističe inovativnost kao okosnicu svog vrijednosnog sustava, tek 13% najvećih hrvatskih poduzeća čini to isto. Inovativnost je ključna pretpostavka za razvijanje novih znanja i općenito garancija dugoročnog razvoja, čega su posebno svjesna vodeća svjetska poduzeća. S druge strane, hrvatska poslovna praksa očito još nije dovoljno svjesna kako je zaposlenike potrebno znatnije poticati na inovativno promišljanje, na što su već ranije ukazale i Kersan-Škabić i Banković (2008, str. 71) ističući kako hrvatske poduzetnike “karakterizira slaba inovativna aktivnost i slaba motiviranost za participaciju u istraživačkim projektima”.

Jedno od ograničenja ovog rada je to što su najveća svjetska poduzeća razmatrana kao jedan jedinstveni uzorak. Iako je to uzorak sastavljen od svjetskih korporacijskih giganta, odnosno najvećih 100 poduzeća prema ostvarenim prihodima, potrebno je istaknuti kako taj uzorak čine poduzeća iz različitih dijelova svijeta, U budućim istraživanjima bilo bi korisno razmatrati vrijednosnu usmjerenost poduzeća s obzirom na njihovu teritorijalnu prisutnost, odnosno s obzirom na područje svijeta u kojima djeluju. Dodatno, s obzirom na to da su najveća svjetska poduzeća u pravilu velike poslovne grupacije i multinacionalne korporacije, postavlja se i pitanje odnosa njihovih dominantnih vrijednosti koje su karakteristične za cijelu korporaciju, u odnosu na specifične vrijednosti pojedinih divizija, odnosno specifičnih organizacijskih jedinica.

6. ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovnim uvjetima sve se više pažnje posvećuje isticanju deklarativnih organizacijskih vrijednosti, čija se važna uloga u poslovanju sve više prepoznaje. Njihova se uloga prvenstveno može prepoznati u utjecaju na oblikovanje poslovne strategije, oblikovanju i utjecaju na ponašanje zaposlenika unutar organizacije, usmjeravanju organizacijske kulture te utjecaju na povećanje organizacijske uspješnosti. Stoga ne iznenađuje činjenica kako upravo organizacijske vrijednosti sve više postaju predmet brojnih istraživanja u suvremenoj menadžerskoj, ali i poslovnoj praksi.

U ovom radu prikazana je usporedba deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća prema *Modelu organizacijskih vrijed-*

nosti temeljenom na misiji. Pritom je uz teorijski vidljiv i praktični doprinos rada u vidu prikaza trendova upravljanja organizacijskim vrijednostima u poslovnoj praksi najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća. Uspoređujući najveća svjetska i najveća hrvatska poduzeća, mogu se uočiti određene sličnosti, ali i značajne razlike u vrijednostima koje kao dominantne ističu najveća svjetska i najveća hrvatska poduzeća.

Svrha prikaza i usporedbe deklarativnih organizacijskih vrijednosti najvećih svjetskih i hrvatskih poduzeća u ovom radu nije da ih netko bez promišljanja preuzme i preslika u vlastito poslovanje. Svaka organizacija ima vlastitu povijest, specifične poslovne okolnosti i filozofiju, a u konačnici ciljeve i strategiju za njihovo ostvarenje. Pritom vrijednosti organizacije trebaju biti tako izabrane da podupiru i potpomažu ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ipak, s obzirom da niti jedno poduzeće ne djeluje izolirano, već je dio tržišta kao važnog vanjskog čimbenika poslovanja, korisno je poznavati suvremene trendove u upravljanju vrijednostima kako u svjetskim, tako i u nacionalnim okvirima.

LITERATURA

1. Argandoña, A. (2003) 'Fostering Values in Organizations', *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 15–28. DOI: 10.1023/A:1024164210743.
2. Bourne, H., Jenkins, M. (2013) 'Organizational Values: A Dynamic Perspective', *Organization Studies*, 34(4), 495–514. DOI: 10.1177/0170840612467155.
3. Bourne, H., Jenkins, M., Parry, E. (2019) 'Mapping Espoused Organizational Values', *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133–148. DOI: 10.1007/s10551-017-3734-9.
4. Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., Brodke, M. (2011) 'Mission, Vision, and Values: What Do They Say?', *Organization Development Journal*, 29(1), 63–78.
5. Cardona, P., Malbašić, I., Rey, C. (2018) 'Institutions, Paradoxes, and Compensation Logics: Evidence from Corporate Values of the Largest Chinese and Us Companies', *Asia Pacific Business Review*, 24(5), 602–619. DOI: 10.1080/13602381.2018.1491513.
6. Cardona, P., Rey, C. (2008) *Management by Missions*, Palgrave Macmillan: Basingstoke.
7. Coetzee, M., Veldsman, D. (2013) 'Espoused Organisational Values in Relation to Lived Values Experiences in the South African Financial Sector',

- African Journal of Business Management*, 7(7), 480–489. DOI: 10.5897/AJBM2013.1606.
8. Cohen, J. (1988) *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed, Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ.
 9. Dylağ, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kożusznik, M., Marek, T. (2013) ‘Discrepancy between Individual and Organizational Values: Occupational Burnout and Work Engagement among White-Collar Workers’, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43(3), 225–231. DOI: 10.1016/j.ergon.2013.01.00.
 10. Hultman, K., Gellermann, B. (2002) *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer: San Francisco, CA.
 11. Johnson, B. R., Connolly, E., Carter, T. S. (2011) ‘Corporate Social Responsibility: The Role of Fortune 100 Companies in Domestic and International Natural Disasters’, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 352–369. DOI: 10.1002/csr.253.
 12. Jonsen, K., Galunic, C., Weeks, J., Braga, T. (2015) ‘Evaluating Espoused Values: Does Articulating Values Pay Off?’, *European Management Journal*, 33(5), 332–340. DOI: 10.1016/j.emj.2015.03.005.
 13. Kabanoff, B., Daly, J. (2002) ‘Espoused Values of Organisations’, *Australian Journal of Management*, 27, 89–104. DOI: 10.1177/031289620202701s10.
 14. Kersan-Škabić, I., Banković, M. (2008) ‘Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku Uniju’, *Ekonomska misao i praksa*, 17(1), 57–75.
 15. Malbašić, I. (2011) ‘Tipologija organizacijskih vrijednosti’, *Ekonomski preglad*, 62(7–8), 421–442.
 16. Malbašić, I. (2012) ‘Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj’, *Ekonomska misao i praksa*, 21(1), 67–83.
 17. Malbašić, I. (2018) ‘Važnost i uloga organizacijskih vrijednosti u poslovanju’, u: *Koraci uspješnog organiziranja*, Školska knjiga: Zagreb, 283–298.
 18. Malbašić, I., Brčić, R. (2018) ‘Određenje organizacijskih vrijednosti’, u: *Koraci uspješnog organiziranja*, Školska knjiga: Zagreb, 269–282.
 19. Malbašić, I., Rey, C., Potočan, V. (2015) ‘Balanced Organizational Values: From Theory to Practice’, *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437–446. DOI: 10.1007/s10551-014-2238-0.
 20. Načinović, I., Galetić, L., Čavlek, N. (2009) ‘Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems’, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(5), 376–381.

21. Nelson, W. A., Gardent, P. B. (2011) 'Organizational Values Statements', *Healthcare Executive*, 26(2), 56–59.
22. Pallant, J. (2007) *SPSS SurvivManualal: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*, 3rd ed, Open University Press: Maidenhead.
23. Pant, P.N., Lachman, R. (1998) 'Value Incongruity and Strategic Choice', *Journal of Management Studies*, 35(2), 195–212. DOI: 10.1111/1467-6486.00090.
24. Posner, B. Z. (2010) 'Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency', *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535–541. DOI: 10.1007/s10551-010-0530-1.
25. Quinn, R. E., Cameron, K. S. (1983) 'Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence', *Management Science*, 29(1), 33–51. DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33.
26. Rey, C., Bastons, M. (2018) 'Three Dimensions of Effective Mission Implementation', *Long Range Planning*, 51(4), 580–585. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.07.002.
27. Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed, Jossey-Bass: San Francisco, CA.
28. Schwartz, S. H. (1992) 'Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries', *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. DOI: 10.1016/s0065-2601(08)60281-6.
29. Sisek, B., Strahonja, M. (2012) 'Stakeholderski pristup poduzeću', *Poslovna izvrsnost*, 6(1), 129–145.
30. Suar, D., Khuntia, R. (2010) 'Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior', *Journal of Business Ethics*, 97(3), 443–460. DOI: 10.1007/s10551-010-0517-y.
31. Zdrilić, I., Dulčić, Ž. (2016) 'Business Excellence as a Success Factor for the Performance of Large Croatian Enterprises', *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(1), 145–162.

ESPOUSED ORGANIZATIONAL VALUES OF THE LARGEST COMPANIES WORLDWIDE AND IN CROATIA

Summary

The role of organizational values in business has been increasingly recognized in recent years. They connect all business segments and influence the formulation of organizational goals and business strategy, and modern management is therefore paying increasing attention to the management of organizational values. The aim of this paper is to present and compare espoused or publicly declared organizational values of the largest companies worldwide and in Croatia. For this purpose we made an analysis of corporate web sites and those parts of publicly available documents which indicate organizational values on the samples of the 100 largest Croatian, as well as 100 world's largest companies. This paper presents the most specific values of the two samples, but also the results of the comparison of their organizational values according to the *Mission-based model of organizational values*. The results indicate that there are some similarities, but also significant differences in values orientations espoused by the largest Croatian and worldwide largest companies. In addition to theoretical contribution, this paper has practical implications as it indicates trends in managing organizational values in business practices of the world's largest companies. Finally, it represents the first systematic comparison of the practice of managing organizational values of Croatian companies with the largest companies in the world.

Key words: organizational values, espoused values, Fortune 100, world's largest companies, largest Croatian companies, Mission-based model of organizational values