

Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2013/276



## ZAKLJUČNO POROČILO RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

### A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

#### 1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

|                                                |                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Šifra projekta</b>                          | L5-2365                                                                                                                                              |
| <b>Naslov projekta</b>                         | Izkoriščanje sinergijskih učinkov jasnih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij za zagotavljanje trajnostne konkurenčnosti slovenskih podjetij |
| <b>Vodja projekta</b>                          | 19944 Kristijan Musek Lešnik                                                                                                                         |
| <b>Tip projekta</b>                            | L Aplikativni projekt                                                                                                                                |
| <b>Obseg raziskovalnih ur</b>                  | 5973                                                                                                                                                 |
| <b>Cenovni razred</b>                          | A                                                                                                                                                    |
| <b>Trajanje projekta</b>                       | 05.2009 - 04.2012                                                                                                                                    |
| <b>Nosilna raziskovalna organizacija</b>       | 2711 Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije                                                                                            |
| <b>Raziskovalne organizacije - soizvajalke</b> |                                                                                                                                                      |
| <b>Raziskovalno področje po šifrantu ARRS</b>  | 5 DRUŽBOSLOVJE<br>5.04 Upravne in organizacijske vede<br>5.04.03 Management                                                                          |
| <b>Družbeno-ekonomski cilj</b>                 | 13.05 Družbene vede - RiR financiran iz drugih virov (ne iz SUF)                                                                                     |

#### 2. Raziskovalno področje po šifrantu FOS<sup>1</sup>

|                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| <b>Šifra</b>      | 5.02                            |
| <b>- Veda</b>     | 5 Družbene vede                 |
| <b>- Področje</b> | 5.02 Ekonomija in poslovne vede |

### B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

#### 3. Povzetek raziskovalnega projekta<sup>2</sup>

SLO

V zadnjih letih vedno več raziskav potrjuje predpostavljeno zvezo med upravljanjem in integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v organizacijske procese ter

različnimi vidiki organizacijskih rezultatov. Tudi v naši raziskavi smo potrdili, da imajo učinkovita podjetja v povprečju bolj jasno opredeljene organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo in da razjasnitev, komuniciranje in integriranje ključnih organizacijskih vrednot v organizacijske procese pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Večina dosedanjih raziskav na tem področju raziskovanja je bilo osredotočenih na posamezno gospodarsko panogo. Naša raziskava je zajela organizacije iz različnih panog, kar je otežilo primerjave zbranih podatkov s tistimi gospodarskimi kazalniki, ki so izrazito specifični znotraj panog, obenem pa omogočilo spoznanja s širšim dometom posploševanja.

Pomembno spoznanje raziskave je, da podjetja, v katerih so organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija bolj eksplicitno opredeljeni, poročajo o ugodnejših finančnih in nefinančnih rezultatih, ko gre za samozaznave kot v povezavi z objektivno izmerjeno dodano vrednostjo na zaposlenega. To potrjuje, da je ključ do vpliva organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije na rezultate podjetja njihovo ponotranjenje med zaposlenimi, ki presega seznanjenost z zapisanimi organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in je povezana z načini njihovega komuniciranja.

Med najpomembnejšimi ugotovitvami naše raziskave je potrditev povezave, ki je bila doslej pogosto omenjana v znanstveni in strokovni literaturi, empirično pa šibko potrjena. Potrdili smo, da se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v neposredne in medosebne usmerjevalne procese povezuje z ugodnimi rezultati organizacije, njihovo omejevanje v pravila in pravilnike pa celo z nekoliko negativnimi rezultati. Osredotočanje zgolj na normativno funkcijo očitno omeji razumevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije in njihovega vpliva. Za boljše rezultate organizacije je pomembno ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije vsebine med zaposlenimi, ki se lahko zgodi šele, ko te vsebine, presežejo raven pravil in zapovedi in postanejo integrirane v vsakdanje medosebne in usmerjevalne organizacijske procese.

Raziskava predstavlja najboljše slovensko delo na področju raziskovanja dejavnikov in posledic razprav o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah ter njihovega zapisovanja, komuniciranja, implementiranja in integriranja v organizacijske procese in rezultate. Zbrane ugotovitve pomenijo pomemben korak pri razumevanju pomena jasnih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij za zagotavljanje trajnostne konkurenčnosti slovenskih podjetij, obenem pa s širjenjem obstoječega znanja v zvezi z usmerjevalno in normativno funkcijo teh gradnikov organizacijske identitete, prinašajo pomembna univerzalna nova spoznanja za organizacije v mednarodnem prostoru.

ANG

A growing body of research in the last years is confirming presumed relationship between management and integration of organizational values, mission and vision into organizational processes and different aspects of organizational results. Our study confirmed that effective organizations in average possess more clearly defined organizational values, mission and vision and that their clarification, communication and integration into organizational processes is positively connected to business success.

While most of existing studies in this field of research were industry specific our study reached wider group of organizations from different industries. This made our task of comparing collected data with those economic indicators that are industry specific harder, but enabled us to come to more general findings.

An important finding is the fact that organizations with more clearly and explicitly defined organizational values, mission and vision in average report better financial and nonfinancial results both with regards to self-perceived business results as well as with regards of

objectively measured added value per employee. This confirmed that the crucial key to a stable positive effect of organizational values, mission and vision on organizational results is their internalization among employees which exceed mere exposure to written organizational values, mission and vision and is connected with their communication.

One of the most important finding of our study is a confirmation of the connection that was widely presumed in scientific and professional literature, however with a weak confirmation. We confirmed that integration of organizational values, mission and vision into direct and interpersonal directional processes is connected with better organizational results, while their limitation to mere rules and normative documents can be even connected with somewhat negative results. Focusing only on their normative function obviously limit the understanding of organizational values, mission and vision. For better results their internalization is needed, which can only happen when organizational values, mission and vision exceed the level of mere rules and norms and become integrated into everyday interpersonal and directional organizational processes.

Our study represents the most extensive slovene research into factors and antecedents of discussing, writing and communicating organizational values, missions and visions as well as into their implementing and integrating into organizational processes and results. Our findings mean an important step in understanding the meaning of clear organizational values, missions and visions for competitiveness of slovene organizations. Furthermore, with widening of existing knowledge with regards to directional and normative function of these building blocks of organizational identity, our findings also bring important new universal knowledge for organizations internationally.

#### 4. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu<sup>3</sup>

Projekt je bil realiziran v skladu z zastavljenimi načrti, ciljem in programom dela. Zaradi obsežnosti in zahtevnega zbiranja podatkov je bil s soglasjem ARRS podaljšan za 6 mesecev.

##### Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Namen raziskave je bil dobiti celovit vpogled v odnos slovenskih podjetij do razjasnjevanja in zapisovanja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij kot temeljnih elementov identitete podjetja ter njihove integracije v življenje podjetja, procese in dosežke. Širši problem raziskave je bil operacionaliziran v osrednjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Kateri so ključni vsebinski poudarki organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij?
2. Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem raziskovanju in opredeljevanju organizacijske vizije, poslanstva in vrednot, in kako uspešna so pri vgrajevanju teh osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?
3. Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter kazalniki uspešnosti in konkurenčnosti podjetja?
4. Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter odpornostjo podjetja na pritiske in posledice gospodarske krize?
5. Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem in zunanjem komuniciranju (tudi s pomočjo IKT tehnologije) in implementaciji osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?
6. Ali in kako se večja učinkovitost podjetij pri vključevanju osrednjih dejavnikov

organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije povezuje z njihovimi rezultati in konkurenčnostjo na slovenskem in na mednarodnem trgu?

Na podlagi zbrane literature smo oblikovali hipotetičen model, v katerega smo vključili obravnavane spremenljivke in odnose, ki smo jih želeli preverjati v okviru projekta.

Projekt je bil zaradi obsežnosti razdeljen v šest faz:

1. Analiza obstoječih virov in literature
2. Analiza obstoječih podatkov slovenskih podjetij
3. Zbiranje novih podatkov slovenskih podjetij
4. Analiza učinkovitosti slovenskih podjetij pri vključevanju organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v organizacijske prakse, politike, procese in strategije
5. Analiza odnosa med obstojem jasnih vrednot, poslanstva in vizije in kazalniki ekonomske uspešnosti
6. Razvoj modela učinkovitega komuniciranja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, za zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti slovenskih podjetij, temelječega na zbranih predhodnih podatkih.

### **Raziskovalna metodologija in vzorec**

V okviru raziskave smo zbrali štiri skupine podatkov:

1. Iz baze PIRS smo naključno izbrali 100 podjetij in med njimi za 385 našli aktivno delujočo spletno stran. V nadaljevanju smo zbrali zapise (izjave) organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij izbranih s spletnih strani podjetij. Nazadnje smo za ta podjetja poiskali še podatke o finančni uspešnosti.
2. Sekundarna analiza in interpretacija podatkov iz raziskave, za katero so bili podatki 190 slovenskih podjetij zbrani že v jeseni 2008.
3. Preko vprašalnika »Vrednote, poslanstvo in vizija – vprašalnik za podjetja (daljša oblika)« je bilo jeseni 2011 k sodelovanju povabljenih približno 1000 slovenskih podjetij, prejeli smo 56 izpolnjenih vprašalnikov.
4. Preko vprašalnika »Vrednote, poslanstvo in vizija – vprašalnik za podjetja (krajša oblika)« je bilo jeseni 2011 k sodelovanju povabljenih 16.809 slovenskih podjetij, prejeli smo 303 izpolnjene vprašalnike.

Za analizo zapisanih vizij, poslanstev oziroma vrednot smo uporabili programsko opremo za analizo besedil AutoMap in eksploratorno faktorsko analizo. S pridobljenimi komponentami smo vizualno predstavili mrežo ključnih besed in za boljšo berljivost rezultatov uporabili algoritem PathFinder. Analizo mreže ključnih besed smo opravili z računalniškim programom Pajek, ki je namenjen analizi in vizualizaciji velikih mrež. Za jasnejši grafični prikaz rezultatov smo uporabili VOS (Visualization of Similarities) način prikazovanja podatkov.

Za analizo zbranih podatkov smo uporabili različne kvalitativne in kvantitativne metode.

Uporabljene statistične metode zajemajo analizo besedil, neparametrške statistične metode:  $\chi^2$  test, enosmerno analizo variance (ANOVA), pearsonov koeficient korelacije in point-biserialni koeficient korelacije, eksploratorno faktorsko analizo in kanonično diskriminantno analizo.

### **Ugotovitve projekta**

Približno dve tretjini izmed vključenih podjetij imata vrednote zapisane v eksplicitni ali vsaj implicitni obliki, nekaj več jih ima na tak način zapisano poslanstvo, največ pa vizijo. Ti dokumenti največkrat nastajajo na formaliziran način, razprave so največkrat omejene na manjše skupine zaposlenih. Šibka udeleženosť širših skupin zaposlenih v razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah lahko vodi v šibkejšo istovetenje z njimi, to pa v šibkejšo integracijo v organizacijske procese in rezultate.

Zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih se pogosteje pojavljajo v dokumentih, prednostno namenjenih zunanjim deležnikom in zunanji javnosti kot v okviru notranjih organizacijskih komunikacij.

Vedenje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji se izgublja z oddaljevanjem od centrov odločanja v podjetju in s prehajanjem na nižje ravni organizacijske hierarhije. Takšno izgubljanje lahko pomeni težave na področju občutka povezanosti med podjetjem in zaposlenimi in lahko vodi proti občutkom odtujenosti.

Po oceni podjetij so njihove organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija najbolj integrirani v cilje in v postopke usmerjanja s strani nadrejenih. Z višjo eksplicitnostjo zapisov o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji narašča tudi stopnje njihove integriranosti v organizacijske procese. Stopnja njihove integriranosti v organizacijske procese je neposredno odvisna od stopnje njihove ponotranjenosti med zaposlenimi..

#### **Povezava s subjektivnimi kazalniki uspešnosti**

Podjetja, v katerih so organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija bolj eksplicitno opredeljeni, v povprečju poročajo o višji dobičkovnosti sredstev v primerjavi s panogo, višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo in večjem številu strank.

Seznanjenost zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije je povezana z nekaterimi vidiki samozaznane finančne in nefinančne uspešnosti oziroma konkurenčnosti. Bolje kot management in/ali zaposleni poznajo organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo, o višji dobičkovnosti sredstev v primerjavi s panogo, višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo, večjemu številu strank, večjemu ugledu podjetja, boljših odnosih z dobavitelji, višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco, višji produktivnosti zaposlenih v primerjavi s panogo in večji hitrosti obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco poročajo podjetja.

#### **Povezava s objektivnimi kazalniki uspešnosti**

Za podjetja z zelo visoko dodano vrednostjo na zaposlenega, je verjetnost, da imajo eksplicitno zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo izrazito višja kot v podjetjih zelo nizko dodano vrednostjo na zaposlenega. Potrdili smo tudi povezanost med dodano vrednostjo na zaposlenega in dvema implicitnima dimenzijama zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij: (1) orientacijo h kakovosti življenja in (2) orientacijo na dosežke oziroma rezultate. Podjetja katerih zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji so nasičeni z eno ali drugo implicitno dimenzijo, v povprečju dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega.

#### **Soočanje z gospodarsko krizo**

Če predpostavljamo, da se podjetja, ki poročajo o bolj ugodnih relativnih kazalnikih finančne in nefinančne uspešnosti, bolj uspešno soočajo s krizo od podjetij, ki svojo uspešnost ocenjujejo z nižjimi ocenami, lahko k delu teh razlik prispeva tudi prisotnost eksplicitno opredeljenih, jasno komuniciranih, globoko ponotranjenih in v procese integriranih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije. Če to ugotovitev povežemo s podatki o povezanosti med pojavnostjo organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v podjetjih z objektivnimi kazalniki dodane vrednosti na zaposlenega, se zdi ta predpostavka še bolj

utemeljena.

### **Implementacija v organizacijske prakse in strategije**

Zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih se pojavljajo tako v dokumentih, namenjenih zunanjim deležnikom in zunanji javnosti (nekoliko pogostejše) kot v okviru notranjih organizacijskih komunikacij. Slovenska podjetja jedrne elemente svoje kulture in želene prihodnosti poskušajo komunicirati preko različnih komunikacijskih kanalov in na ta način zagotavljati zaposlenim različne priložnosti za istovetenje z njimi.

Podjetja novozaposlene seznanjajo z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo že v času selekcije, najbolj intenzivno pa tekom uvajalnega treninga, pozneje pa predvsem v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov, v čemer prepoznavamo potrditev predpostavke, da se v slovenskih podjetjih uveljavlja spoznanje, da je treba za uspešnost organizacije zaposlene opremiti ne le z znanjem procesov, pač pa tudi s poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije na način, ki jih bo spodbudil, da bodo začeli te vrednote, poslanstvo in vizijo živeti in udeležati pri delu.

### **Integriranje v navzven usmerjene prakse**

Intenzivnejše integriranje in vključevanje osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije povezuje z nekaterimi finančnimi, deloma pa tudi z nekaterimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti, o katerih poročajo podjetja.

#### **Integriranje v notranje prakse**

Rezultati opozarjajo, da se integriranje organizacijskih vrednot v navzven usmerjene procese povezuje z nefinančnimi pridobitvami in hkratnim boljšim finančnim rezultatom; medtem ko se njihovo integriranje v notranje procese prej izrazi na »mehkih« nefinančnih kazalnikih.

#### **Načini integriranja v notranje prakse**

Integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v procese preko medosebnih interakcij se bolj povezuje z nekaterimi finančnimi kazalniki uspešnosti podjetja, njihovo integriranje v organizacijske procese skozi pravila in pravilnike pa z nekaterimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti. Pomembna je tudi smer povezanosti: medtem, ko se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v neposredne in medosebne usmerjevalne procese povezuje z ugodnimi rezultati podjetja, se njihovo integriranje v pravila in pravilnike povezuje z negativnimi rezultati. Podatki potrjujejo spoznanje, da pretirano osredotočenje na normativno funkcijo zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ni zadosten pogoj za njihovo povezovanje z rezultati podjetja. Če slednji ostanejo zgolj zapisi v pravilih in pravilnikih, če jih ne »posvoji« niti vrhnji, srednji in nižji management, je težko pričakovati, da bodo zmogli vplivati na življenje in delo zaposlenih. Celó nasprotno. Nejasne in slabo komunicirane izjave lahko med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem: v raziskavi nismo našli na ničelno povezavo med integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v pravila in pravilnike, pač pa se je ta povezava celo izkazala za negativno, in to prav na področjih, ki jih lahko povežemo z nezadovoljstvom in cinizmom: pri povišanem absentizmu in odsotnosti občutka pripadnosti podjetju.

Na drugi strani naši rezultati opozarjajo, da jasno opredeljene in zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija, integrirane v medosebne procese in procese vodenja in usmerjanja lahko prevzamejo vlogo močne motivacijske sile, ki daje energijo, motivacijo in navdih, ki močno nadgrajuje njihovo zgolj normativno funkcijo in se povezuje s pomembnimi kazalniki uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

## 5. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem projektu in zastavljenih raziskovalnih ciljev<sup>4</sup>

Pomemben cilj projekta, ki je bil zastavljen ob njegovem načrtovanju, se je glasil: »Na podlagi rezultatov raziskave razviti model učinkovitega upravljanja z organizacijsko vizijo, poslanstvom in vrednotami za zagotavljanje učinkovitosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij.«

Na podlagi zbrane literature smo oblikovali hipotetičen model, v katerega smo vključili obravnavane spremenljivke in odnose, ki smo jih želeli preverjati v okviru projekta. Pri tem smo se izognili vzročnim povezavam, saj predvidene metode dela, načini zbiranja podatkov in vzorci niso nudili podlage za modeliranje s strukturnimi enačbami; namesto kavzalnosti so nas zanimale predvsem povezave med posameznimi spremenljivkami. Model smo preverjali s pomočjo devetih hipotez, s katerimi smo preverjali odnose med posameznimi spremenljivkami v modelu:

H1: Zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije poteka v manjšem krogu ljudi kot predhodna razprava.

H2: Proces razjasnjevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezan z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

H3: Vsebina zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezana z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

H4: Komuniciranje zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

H5: Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

H6: Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

H7: Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

H8: Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

H9: Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano s finančnimi rezultati podjetja.

Podatki, ki smo jih zbrali v okviru različnih vsebinskih sklopov empirične raziskave ter podatki, ki smo jih zbrali v okviru poglobljenega študija virov in drugih raziskav so nam preko potrditve zastavljenih hipotez omogočili potrditev hipotetičnega modela. Kljub nekavzalni naravi uporabljenih metod podatki številnih raziskav in strukturni modeli, ki so jih potrdili različni avtorji nakazujejo visoko stopnjo verjetnosti, da lahko tudi v našem modelu (v priloženem monografskem gradivu) predpostavimo vzročno zvezo, ki vodi od razpravljanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji, preko njihovega zapisovanja, komuniciranja, ponotranjanja in integriranja v organizacijske procese proti finančni in nefinančni uspešnosti.

Na podlagi rezultatov projekta smo izluščili tudi pomembna priporočila za upravljanje z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo za zagotavljanje uspešnosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij.

## 6. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine<sup>5</sup>

V letu 2011 je prišlo do manjše razširitve raziskovalne skupine.

Spremenjen je bil status strokovno-tehničnega sodelavca viš. pred. mag. Kristijana Breznika v raziskovalca. Viš. pred. mag. Kristijan Breznik je od 1. 1. 2011 kot strokovnjak s področja metodologije ter doktorski študent s področja statistike pričel z raziskovalnim delom na omenjenem raziskovalnem projektu. Projekt namreč v svojih osrednjih fazah (4., 5.) predvideva analizo učinkovitosti slovenskih podjetij pri vključevanju organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v organizacijske prakse, politike, procese in strategije; ter analizo odnosa med obstojem jasnih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije z indikatorji ekonomske uspešnosti. V skladu s trenutnimi analizami bo metodološko znanje viš. pred. mag. Kristijana Breznika izjemno koristno in potrebno tudi pri nadaljnjem razvoju modela učinkovitega komuniciranja in upravljanja org. vrednot poslanstva in vizije, za zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti slovenskih podjetij, kar je tudi končni cilj samega projekta.

V skladu s spremembo vloge viš. pred. mag. Kristijana Breznika v raziskovalca je naloge strokovno-tehničnega sodelavca tega projekta od 1. 1. 2011 prevzel Goran Đaković.

Zaradi kompleksnosti zastavljenega problema in raziskovalnih vprašanj (tako z metodološkega kot vsebinskega vidika) je od 1. 1. 2011 do zaključka projekta kot raziskovalka v raziskovalno skupino vključena izr. prof. dr. Nada Trunk Širca. Raziskovalka je v projekt vključena s svojim širokim naborom znanj o vseživljenjskem učenju ter znanju kot gonilu konkurenčnosti, čemur se intenzivno posveča v svoji akademski in raziskovalni karieri. Ob tem ima raziskovalka tudi izjemen nabor znanj s področja metodologije.

## 7. Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine<sup>6</sup>

| Znanstveni dosežek |              |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                 | COBISS ID    | 15868725                                                                                                                                                                                                                                                                   | Vir: COBISS.SI                                                                                                                                                                   |
|                    | Naslov       | SLO                                                                                                                                                                                                                                                                        | Prekinjeni dvoboji med moškimi profesionalnimi teniški igralci                                                                                                                   |
|                    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                                                        | Retired matches among male professional tennis players                                                                                                                           |
|                    | Opis         | SLO                                                                                                                                                                                                                                                                        | Uporabljena metodologija v članku je bila deloma razvita v okviru projekta.                                                                                                      |
|                    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                                                        | Used methodology in the article was partially developed in the project.                                                                                                          |
|                    | Objavljeno v | Medical Faculty of Uludag University; Journal of Sports Science and Medicine; 2012; Vol. 11, issue 2; str. 270-278; Impact Factor: 0.754; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.543; WoS: XW; Avtorji / Authors: Breznik Kristijan, Batagelj Vladimir |                                                                                                                                                                                  |
| 2.                 | Tipologija   | 1.01 Izvirni znanstveni članek                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |
|                    | COBISS ID    | 16049973                                                                                                                                                                                                                                                                   | Vir: COBISS.SI                                                                                                                                                                   |
|                    | Naslov       | SLO                                                                                                                                                                                                                                                                        | Odnos med izjavo o poslanstvu in dosežki podjetja                                                                                                                                |
|                    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relationship between mission statement and company performance                                                                                                                   |
|                    | Opis         | SLO                                                                                                                                                                                                                                                                        | Članek raziskuje odnos med vsebino izjave o poslanstvu in različnimi vidiki dosežkov podjetja. Članek temelji na podatkih, zbranih tekom izvajanja projekta.                     |
|                    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                                                        | Article explores relationship between contents of organizational mission statement and different aspects of its performance. Article derives from data collected during project. |
|                    | Objavljeno v | Editura Universit     ii "Al.I. Cuza" din Ia i; Analele  tiin ifice ale Universit       ii "Al.I. Cuza" din Ia i; 2012; [No.] 1; str. 325-341; Avtorji / Authors: Dermol Valerij                                                                                           |                                                                                                                                                                                  |
|                    |              |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                  |

|    |              |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                            |
|----|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Tipologija   | 1.01 Izvirni znanstveni članek                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                            |
| 3. | COBISS ID    | 15888693                                                                                                                                                                                                                             | Vir: COBISS.SI                                                                                                                                                                             |
|    | Naslov       | SLO                                                                                                                                                                                                                                  | Prepoznavanje klastrov izjav o poslanstvu v slovenskem gospodarstvu                                                                                                                        |
|    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                  | Identifying the mission statement's clusters in Slovenian economy                                                                                                                          |
|    | Opis         | SLO                                                                                                                                                                                                                                  | Prispevek raziskuje različne vsebinske klastre izjav o poslanstvih med slovenskimi podjetji. Prispevek temelji na podatkih, zbranih tekom izvajanja projekta.                              |
|    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                  | Contribution explores different clusters with regards to contents of mission statements among Slovene companies. Contribution derives from data collected during project.                  |
|    | Objavljeno v | Maria Skłodowska-Curie University; Competences, synergy and international competitiveness influence on the technology innovation and industrial management; 2012; Str. 798-806; Avtorji / Authors: Dermol Valerij, Breznik Kristijan |                                                                                                                                                                                            |
|    | Tipologija   | 1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                            |
| 4. | COBISS ID    | 15967029                                                                                                                                                                                                                             | Vir: COBISS.SI                                                                                                                                                                             |
|    | Naslov       | SLO                                                                                                                                                                                                                                  | Odnos med izjavo o poslanstvu in dosežki podjetja                                                                                                                                          |
|    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                  | Relationship between mission statement and company performance                                                                                                                             |
|    | Opis         | SLO                                                                                                                                                                                                                                  | Prispevek raziskuje odnos med vsebino izjave o poslanstvu in različnimi vidiki dosežkov podjetja. Prispevek temelji na podatkih, zbranih tekom izvajanja projekta.                         |
|    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                  | Contribution explores relationship between contents of organizational mission statement and different aspects of its performance. Contribution derives from data collected during project. |
|    | Objavljeno v | International School for Social and Business Studies; Knowledge and learning: global empowerment; 2012; Str. 891-899; Avtorji / Authors: Dermol Valerij                                                                              |                                                                                                                                                                                            |
|    | Tipologija   | 1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                            |
| 5. | COBISS ID    | 15967285                                                                                                                                                                                                                             | Vir: COBISS.SI                                                                                                                                                                             |
|    | Naslov       | SLO                                                                                                                                                                                                                                  | Rangiranje in vizualizacija ključnih besed v izjavah o poslanstvih slovenskih podjetij                                                                                                     |
|    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                  | Ranking and visualizing the keywords in mission statements of Slovenian companies                                                                                                          |
|    | Opis         | SLO                                                                                                                                                                                                                                  | Prispevek raziskuje različne pristope pri prikazovanju ključnih besed v izjavah o poslanstvih slovenskih podjetij. Prispevek temelji na podatkih, zbranih tekom izvajanja projekta.        |
|    |              | ANG                                                                                                                                                                                                                                  | Contribution explores different approaches to showing keywords in mission statements of Slovene companies. Contribution derives from data collected during project.                        |
|    | Objavljeno v | International School for Social and Business Studies; Knowledge and learning: global empowerment; 2012; Str. 969-975; Avtorji / Authors: Breznik Kristijan                                                                           |                                                                                                                                                                                            |
|    | Tipologija   | 1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                            |

### 8. Najpomembnejši družbeno-ekonomski rezultati projektne skupine<sup>2</sup>

|    |                            |  |  |
|----|----------------------------|--|--|
|    | Družbeno-ekonomski dosežek |  |  |
| 1. | COBISS ID                  |  |  |
|    |                            |  |  |

|              |     |  |
|--------------|-----|--|
| Naslov       | SLO |  |
|              | ANG |  |
| Opis         | SLO |  |
|              | ANG |  |
| Šifra        |     |  |
| Objavljeno v |     |  |
| Tipologija   |     |  |

## 9. Drugi pomembni rezultati projektne skupine<sup>8</sup>

V okviru projekta je nastalo obsežno monografsko poročilo z naslovom ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH APLIKATIVNEGA RAZISKOVALNEGA PROJEKTA L5-2365 »IZKORIŠČANJE SINERGIJSKIH UČINKOV JASNIH ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ ZA ZAGOTAVLJANJE TRAJNOSTNE KONKURENČNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ«. Monografsko poročilo v celoti obsega 242 strani in se bo predvidoma v letu 2013 preoblikovalo v znanstveno monografijo. Bili so opravljeni že tudi pogovori z založbo Pearson education o možnosti izdaje dela poročila v obliki znanstvene monografije v angleškem jeziku.

Širjenje razumevanja pomena jasno in eksplicitno operacionaliziranih in komuniciranih organizacijskih poslanstev, vrednot in vizij znotraj podjetij, vključenih v raziskavo. V naslednjih letih je poleg diseminacije rezultatov projekta preko znanstvenih in strokovnih publikacij in srečanj predvideno tudi širjenje teh vedenj in priporočil v slovenskem gospodarstvu preko neposrednih stikov, pri čemer je bilo prvo takšno srečanje že izvedeno v Podjetniškem inkubatorju Vrelec v Rogaški Slatini dne 13.2.2013.

## 10. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine<sup>9</sup>

### 10.1. Pomen za razvoj znanosti<sup>10</sup>

SLO

Med raziskovalci, managerji in praktiki je že zadnji dve desetletji trdno razširjeno prepričanje, da so jasne organizacijske vrednote, jasen občutek skupnega poslanstva in jasna organizacijska vizija ključni elementi odličnih organizacijskih kultur. To prepričanje so potrdile številne pomembne in široke mednarodne raziskave.

Jasno in nedvoumno poslanstvo, vrednote in vizija se zdijo managerjem tako pomembni, da jih organizacije navadno zapisujejo v obliki posebnih izjav oziroma dokumentov. Pri tem pa številni raziskovalci ugotavljajo velika pojmovna neskladja med razumevanjem pomena vrednot, poslanstva in vizij v podjetjih. V okviru našega projekta smo razjasnili ta neskladja in jasno opredelili in razmejili posamezne pojme.

Čeprav številni empirični podatki potrjujejo pomembnost notranjih razprav o identiteti, vrednotah, poslanstvu in viziji podjetij in potrjujejo pozitivno zvezo med takšnimi razpravami in učinkovitostjo, rezultati in konkurenčnostjo podjetij, so nekateri avtorji opozarjali na metodološke zagate nekaterih raziskav. Večina dosedanjih raziskav je namreč zajela vzorce specifičnih podjetij znotraj ozko zamejenih dejavnosti. V okviru naše raziskave načrtno nismo omejevali nabora zajetih podjetij, kar našim podatkom daje širši spekter posploševanja preko različnih dejavnosti.

En od pomembnih podatkov naše raziskave je spoznanje, da podjetja, v katerih so organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija bolj eksplicitno opredeljeni, v samoznavaajo višjo dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo, višjo dodano vrednostjo na zaposlenega v primerjavi s panogo in večje število strank. Boljša seznanjenost zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije je povezana tudi z nekaterimi vidiki samoznane finančne in nefinančne uspešnosti oziroma konkurenčnosti. Še bolj pomembni pa so podatki, ki potrjujejo, povezavo med eksplicitno zapisanimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo ter dodano vrednostjo na zaposlenega. Potrdili smo tudi povezanost med dodano vrednostjo na zaposlenega in dvema implicitnima dimenzijama zapisov organizacijskih vrednot,

poslanstev in/ali vizij: (1) orientacijo h kakovosti življenja in (2) orientacijo na dosežke oziroma rezultate. Podjetja katerih zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji so nasičeni z eno ali drugo implicitno dimenzijo, v povprečju dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega.

Za razvoj znanosti je med našimi rezultati najpomembnejša potrditev povezave, ki je bila doslej pogosto omenjana v znanstveni in strokovni literaturi, empirično pa šibko potrjena. Potrdili smo namreč, da se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v procese preko medosebnih interakcij bolj povezuje z nekaterimi finančnimi kazalniki uspešnosti podjetja, njihovo integriranje v organizacijske procese skozi pravila in pravilnike pa z nekaterimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti, pri čemer je slednja povezava celo rahlo negativna. Medtem, ko se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v neposredne in medosebne usmerjevalne procese povezuje z ugodnimi rezultati podjetja, se njihovo integriranje v pravila in pravilnike rahlo povezuje z negativnimi rezultati. Podatki potrjujejo spoznanje, da pretirano osredotočenje na normativno funkcijo zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ni zadosten pogoj za njihovo povezovanje z rezultati podjetja. Če slednji ostanejo zgolj zapisi v pravilih in pravilnikih, če jih ne »posvoji« niti vrhnji, srednji in nižji management, je težko pričakovati, da bodo zmogli vplivati na življenje in delo zaposlenih.

Med rezultati, pomembnimi za razvoj znanosti velja omeniti tudi razvoj nove raziskovalne metodologije ter potrditev predpostavljenega modela, ki omogoča izhodišča za nove raziskave in iskanje morebitnih kavzalnih povezav med spremenljivkami, ki se povezujejo v našem modelu.

ANG

There is a strong belief in last two decades among researchers, managers and practitioners that clear organizational values, clear sense of shared mission and clear organizational vision are key elements of excellent organizational cultures. This belief was confirmed by numerous important international research projects.

Clear and unambiguous mission, values and vision seem of such importance to managers, that they are usually written by organizations in form of specific statements. However, numerous researchers noted big conceptual disparities with regards to understanding of the meaning of values, mission, and vision in organizations. During our project we cleared these disparities and clearly defined particular concepts and their differences.

Even though numerous empirical data confirm the importance of internal discussions about organizational values, mission, and vision and confirm a positive relationship between such discussions and organizational effectiveness and competitiveness, some authors pointed out methodological issues regarding these findings. Existing research mostly took industry-specific samples of organizations. We, however, deliberately took a wider cross-industrial sample, as we found this approach a better way to get to more generalized data.

One of important findings of our research is confirmation that organizations with more specifically defined values, mission and/or vision perceived themselves as more profitable regarding their competition, perceived higher value added per employee regarding their competition and perceived larger numbers of clients. Organizations with better informed employees with regards to values, mission and vision also self-perceived better financial and non-financial results. But even more important data confirmed the connection between explicitly written values, mission, and vision and value added per employee. Furthermore, we confirmed the connection of value added per employee with two implicit dimensions of these statements: (1) orientation towards quality of life and (2) orientation towards results.

Organizations with strong emphasis on these implicit dimensions in their values, mission, and vision statements in average show higher value added per employee.

With regards to development of science we confirmed a link that was frequently mentioned in scientific and professional literature, but lacked of empirical evidence. We confirmed, that integration of organizational values, mission, and vision into organizational processes through interpersonal interactions is more connected with particular financial indicators, while their integration through rules and norms is more connected with particular non-financial indicator, these relationships being slightly negative. While integration of organizational values, mission, and vision into direct and interpersonal directive processes is connected with positive organizational outcomes, their integration into rules and normative documents is slightly connected with negative outcomes. These findings confirm that exaggerated focus on normative function of organizational values, mission and vision statements is not sufficient condition for presumed positive relatedness to outcomes. If these statements stay nothing more than written rules, if they are not adopted by top, middle, or lower management, it is hardly to expect that

they could guide lives and work of employees.

Among other important results we would like to mention the development of new research methodology and confirmation of the hypothetical model, which can be a good platform for new research and search for possible causal connections between variables incorporated in it.

## 10.2. Pomen za razvoj Slovenije<sup>11</sup>

SLO

Naša raziskava je opozorila na pomembne povezave med opredeljevanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizij ter njihovim komuniciranjem in integriranjem v procese ter nekaterimi pomembnimi finančnimi in nefinančnimi rezultati.

Raziskava je opozorila, da dokumenti o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji v slovenskih podjetjih največkrat nastajajo na formaliziran način, razprave so največkrat omejene na manjše skupine zaposlenih. Šibka udeleženosť širših skupin zaposlenih v razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah lahko vodi v šibkejše istovetenje z njimi, to pa v šibkejšo integracijo v organizacijske procese in rezultate. Z višjo eksplicitnostjo zapisov o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji narašča tudi stopnje njihove integriranosti v organizacijske procese. V širjenju vedenja o pomenu široke razprave o temeljnih elementih organizacijske identitete vidimo pomemben potencial za zvišanje uspešnosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij.

Rezultati raziskave predstavljajo pomembno potrditev, da različni zapisi, ki ostanejo zgolj zapisi v pravilih in pravilnikih in jih ne »posvoji« niti vrhnji, srednji in nižji management, ne bodo zmogli vplivati na življenje in delo zaposlenih. Nejasne in slabo komunicirane izjave lahko med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem: v raziskavi nismo naleteli na ničelno povezavo med integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v pravila in pravilnike, pač pa se je ta povezava celo izkazala za negativno, in to prav na področjih, ki jih lahko povežemo z nezadovoljstvom in cinizmom: pri povišanem absentizmu in odsotnosti občutka pripadnosti podjetju.

Ker se zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih pogosteje pojavljajo v dokumentih, prednostno namenjenih zunanjim deležnikom in zunanji javnosti kot v okviru notranjih organizacijskih komunikacij, vidimo v okrepljenih notranjih komunikacijah pomemben potencial za zvišanje uspešnosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij. Prav tako lahko krepitev notranjega komuniciranja preprečuje, da se vedenje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji izgublja z oddaljevanjem od centrov odločanja v podjetju in s prehajanjem na nižje ravni organizacijske hierarhije, kar lahko pomeni težave na področju občutka povezanosti med podjetjem in zaposlenimi in lahko vodi proti občutkom odtujenosti.

Če predpostavljamo, da se podjetja, ki poročajo o bolj ugodnih relativnih kazalnikih finančne in nefinančne uspešnosti, bolj uspešno soočajo s krizo od podjetij, ki svojo uspešnost ocenjujejo z nižjimi ocenami, lahko k delu teh razlik prispeva tudi prisotnost eksplicitno opredeljenih, jasno komuniciranih, globoko ponotranjenih in v procese integriranih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije. Če to ugotovitev povežemo s podatki o povezanosti med pojavnostjo organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v podjetjih z objektivnimi kazalniki dodane vrednosti na zaposlenega, se zdi ta predpostavka še bolj utemeljena in lahko pomeni eno do pomembnih izhodišč za soočanje podjetij z gospodarsko krizo.

Pri integriranju rezultatov naše raziskave v organizacijske prakse so lahko priporočila, ki smo jih razvili tekom projekta za slovenska podjetja, pomembni kažipoti na enem od področij, ki lahko pomembno prispeva k uspešnosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij in gospodarstva.

ANG

Our research confirmed important relationships between operationalization of organizational values, mission, and vision, their communication and integration into organizational processes and some important financial and non-financial outcomes.

Our results showed that documents about organizational values, mission, and vision are usually results of formalized process, which is usually limited to small groups of members of the organization. Weak involvement of wider groups of employees into these discussions can lead to weaker identification with resulting documents and their contents, which can result in weaker integration into organizational processes and results. Higher explicitness of values, mission, and vision statements is linked with higher level of integration into organizational processes. We see an important potential for rising of slovene organizations competitiveness and success in dissemination of knowledge about the meaning and possible outcomes of organizational-wide

discussions about these central elements of organizational identity.

Our results represent important confirmation of the belief that different statements that stay nothing but word in rules and normative documents, and are not adopted by top, middle, and lower management, can't influence lives and work of employees. Unclear, vague and poorly communicated statements can even spread dissatisfaction and cynicism among employees. It's important to remember that we didn't find a null connection between limited integration of organizational values, mission, and vision only in normative documents and organizational outcomes. The connection proved to be even slightly negative, especially in areas that can be linked with dissatisfaction and cynicism: in higher absenteeism and lack of organizational commitment.

Our research showed that notes about organizational values, mission, and vision are more often present in documents which are mainly intended for external stakeholders and audience than in internal organizational communications. Therefore we see an important potential for rising of slovene organizations competitiveness and success in enhanced internal communications.

Moreover, such enhanced communication of organizational values, mission, and vision can prevent from dispersion of the knowledge of these elements of organizational identity with rising distance from the center of the organization, which can lead to troubles with regards to the feeling of connectedness with the organization among employees and towards feelings of alienation.

If we presume that organizations that report better indicators of financial and non-financial outcomes, are more successful in dealing with the economic crisis, than organizations that report poorer results, part of these differences might be contributed by lack of explicitly stated, clearly communicated, deeply internalized, and into processes integrated organizational values, mission, and vision. If we link this finding with data about connectedness between the existence of clearly stated organizational values, mission, and vision with objective indicators of organizational outcomes, this assumption can be even more valid and can mean one of important bases for successful dealing with the economic crisis.

Recommendations which were formed during our research can be important guidelines in one of the fields that can contribute to successfulness and competitiveness of slovene organizations and economy.

#### 11. Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!

**Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni**

|             |                                                                |                                                                 |
|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Cilj        |                                                                |                                                                 |
| <b>F.01</b> | <b>Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin</b> |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                       | <input type="text" value="Dosežen"/>                            |
|             | Uporaba rezultatov                                             | <input type="text" value="Uporabljen bo v naslednjih 3 letih"/> |
| <b>F.02</b> | <b>Pridobitev novih znanstvenih spoznanj</b>                   |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                       | <input type="text" value="Dosežen"/>                            |
|             | Uporaba rezultatov                                             | <input type="text" value="Uporabljen bo v naslednjih 3 letih"/> |
| <b>F.03</b> | <b>Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja</b>     |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                       | <input type="text" value="Dosežen"/>                            |
|             | Uporaba rezultatov                                             | <input type="text" value="V celoti"/>                           |
| <b>F.04</b> | <b>Dvig tehnološke ravni</b>                                   |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             |                                                                |                                                                 |

|             |                                                                                |                                                                 |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.05</b> | <b>Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja</b>                       |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.06</b> | <b>Razvoj novega izdelka</b>                                                   |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.07</b> | <b>Izboljšanje obstoječega izdelka</b>                                         |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.08</b> | <b>Razvoj in izdelava prototipa</b>                                            |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.09</b> | <b>Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije</b>                      |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.10</b> | <b>Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije</b>            |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.11</b> | <b>Razvoj nove storitve</b>                                                    |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text" value="Dosežen"/>                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text" value="Uporabljen bo v naslednjih 3 letih"/> |
| <b>F.12</b> | <b>Izboljšanje obstoječe storitve</b>                                          |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                       | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                             | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.13</b> | <b>Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov</b> |                                                                 |

|             |                                                                                          |                                                              |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | <input type="text"/>                                         |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | <input type="text"/>                                         |
| <b>F.14</b> | <b>Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov</b> |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | <input type="text"/>                                         |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | <input type="text"/>                                         |
| <b>F.15</b> | <b>Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz</b>                             |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | <input type="text"/>                                         |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | <input type="text"/>                                         |
| <b>F.16</b> | <b>Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz</b>                   |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | <input type="text"/>                                         |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | <input type="text"/>                                         |
| <b>F.17</b> | <b>Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso</b>                  |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | Dosežen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>         |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | Uporabljen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>      |
| <b>F.18</b> | <b>Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)</b>  |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | Dosežen <input type="text"/>                                 |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | Uporabljen bo v naslednjih 3 letih <input type="text"/>      |
| <b>F.19</b> | <b>Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")</b>                        |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | <input type="text"/>                                         |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | <input type="text"/>                                         |
| <b>F.20</b> | <b>Ustanovitev novega podjetja ("spin off")</b>                                          |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | <input type="text"/>                                         |
|             | Uporaba rezultatov                                                                       | <input type="text"/>                                         |
| <b>F.21</b> | <b>Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov</b>                           |                                                              |
|             | Zastavljen cilj                                                                          | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE |
|             | Rezultat                                                                                 | <input type="text"/>                                         |

|             |                                                                                            |                                                                 |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.22</b> | <b>Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov</b>                   |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.23</b> | <b>Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev</b>           |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.24</b> | <b>Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev</b> |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text" value="Dosežen"/>                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text" value="V celoti"/>                           |
| <b>F.25</b> | <b>Razvoj novih organizacijskih in upravljavskih rešitev</b>                               |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.26</b> | <b>Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljavskih rešitev</b>                     |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text" value="Dosežen"/>                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text" value="Uporabljen bo v naslednjih 3 letih"/> |
| <b>F.27</b> | <b>Prispevek k ohranjanju/varovanje naravne in kulturne dediščine</b>                      |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.28</b> | <b>Priprava/organizacija razstave</b>                                                      |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.29</b> | <b>Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete</b>                                  |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                                                                                   | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov                                                                         | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.30</b> | <b>Strokovna ocena stanja</b>                                                              |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj                                                                            | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |

|             |                             |                                                                 |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|             | Rezultat                    | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov          | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.31</b> | <b>Razvoj standardov</b>    |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj             | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                    | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov          | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.32</b> | <b>Mednarodni patent</b>    |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj             | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                    | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov          | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.33</b> | <b>Patent v Sloveniji</b>   |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj             | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                    | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov          | <input type="text"/>                                            |
| <b>F.34</b> | <b>Svetovalna dejavnost</b> |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj             | <input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                    | <input type="text" value="Dosežen"/>                            |
|             | Uporaba rezultatov          | <input type="text" value="Uporabljen bo v naslednjih 3 letih"/> |
| <b>F.35</b> | <b>Drugo</b>                |                                                                 |
|             | Zastavljen cilj             | <input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE    |
|             | Rezultat                    | <input type="text"/>                                            |
|             | Uporaba rezultatov          | <input type="text"/>                                            |

**Komentar**

Raziskava predstavlja najobsežnejše slovensko delo na področju raziskovanja dejavnikov in posledic razprav o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah ter njihovega zapisovanja, komuniciranja, implementiranja in integriranja v organizacijske procese in rezultate. Zbrane ugotovitve pomenijo pomemben korak pri razumevanju pomena jasnih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij za zagotavljanje trajnostne konkurenčnosti slovenskih podjetij, obenem pa s širjenjem obstoječega znanja v zvezi z usmerjevalno in normativno funkcijo teh gradnikov organizacijske identitete, prinašajo pomembna univerzalna nova spoznanja za organizacije v mednarodnem prostoru.

Tekom projekta smo razvili nova metodološka orodja.

Na podlagi rezultatov projekta smo izluščili pomembna priporočila za upravljanje z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo za zagotavljanje uspešnosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij (priporočila so navedena v priloženem monografskem poročilu).

V naslednjih letih je poleg diseminacije rezultatov projekta preko znanstvenih in strokovnih publikacij in srečanj predvideno tudi širjenje teh vedenj in priporočil v slovenskem gospodarstvu preko neposrednih stikov, pri čemer je bilo prvo takšno srečanje že izvedeno v Podjetniškem inkubatorju Vrelec v Rogaški Slatini dne 13.2.2013.

**12.Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!**

**Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja**

|              | <b>Vpliv</b>                                                                       | <b>Ni<br/>vpliva</b>             | <b>Majhen<br/>vpliv</b>          | <b>Srednji<br/>vpliv</b>         | <b>Velik<br/>vpliv</b>           |  |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| <b>G.01</b>  | <b>Razvoj visokošolskega izobraževanja</b>                                         |                                  |                                  |                                  |                                  |  |
| G.01.01.     | Razvoj dodiplomskega izobraževanja                                                 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.01.02.     | Razvoj podiplomskega izobraževanja                                                 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.01.03.     | Drugo: <input type="text"/>                                                        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| <b>G.02</b>  | <b>Gospodarski razvoj</b>                                                          |                                  |                                  |                                  |                                  |  |
| G.02.01      | Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu                                 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.02.     | Širitev obstoječih trgov                                                           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.03.     | Znižanje stroškov proizvodnje                                                      | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.04.     | Zmanjšanje porabe materialov in energije                                           | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.05.     | Razširitev področja dejavnosti                                                     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.06.     | Večja konkurenčna sposobnost                                                       | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.07.     | Večji delež izvoza                                                                 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.08.     | Povečanje dobička                                                                  | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.09.     | Nova delovna mesta                                                                 | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.10.     | Dvig izobrazbene strukture zaposlenih                                              | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.11.     | Nov investicijski zagon                                                            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.02.12.     | Drugo: <input type="text"/>                                                        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| <b>G.03</b>  | <b>Tehnološki razvoj</b>                                                           |                                  |                                  |                                  |                                  |  |
| G.03.01.     | Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti                                       | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.03.02.     | Tehnološko prestrukturiranje dejavnosti                                            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.03.03.     | Uvajanje novih tehnologij                                                          | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.03.04.     | Drugo: <input type="text"/>                                                        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| <b>G.04</b>  | <b>Družbeni razvoj</b>                                                             |                                  |                                  |                                  |                                  |  |
| G.04.01      | Dvig kvalitete življenja                                                           | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.04.02.     | Izboljšanje vodenja in upravljanja                                                 | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |  |
| G.04.03.     | Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave                               | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |  |
| G.04.04.     | Razvoj socialnih dejavnosti                                                        | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.04.05.     | Razvoj civilne družbe                                                              | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| G.04.06.     | Drugo: <input type="text"/>                                                        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |  |
| <b>G.05.</b> | <b>Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete</b> |                                  |                                  |                                  |                                  |  |
| <b>G.06.</b> | <b>Varovanje okolja in trajnostni razvoj</b>                                       |                                  |                                  |                                  |                                  |  |
| <b>G.07</b>  | <b>Razvoj družbene infrastrukture</b>                                              |                                  |                                  |                                  |                                  |  |
|              |                                                                                    |                                  |                                  |                                  |                                  |  |

|              |                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| G.07.01.     | Informacijsko-komunikacijska infrastruktura              |  |  |  |  |  |
| G.07.02.     | Prometna infrastruktura                                  |  |  |  |  |  |
| G.07.03.     | Energetska infrastruktura                                |  |  |  |  |  |
| G.07.04.     | Drugo:                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>G.08.</b> | <b>Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva</b> |  |  |  |  |  |
| <b>G.09.</b> | <b>Drugo:</b>                                            |  |  |  |  |  |

**Komentar**

Poznavanje rezultatov naše raziskave in upoštevanje priporočil za gospodarske in negospodarske organizacije (tudi na področju administracije in javne uprave) lahko vodi k njihovi zvišani uspešnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti, izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih v teh organizacijah in izboljšanju procesov vodenja in usmerjanja.

**13.Pomen raziskovanja za sofinancerje<sup>12</sup>**

|    |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    | Sofinancer                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |
| 1. | Naziv                                                                    | MRKSI, management razvoja, kakovosti in strategije izobraževanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |
|    | Naslov                                                                   | Lava 2b, 3000 Celje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |
|    | Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala: | 55.024,60                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | EUR   |
|    | Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:                               | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | %     |
|    | Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Šifra |
|    |                                                                          | 1. Pridobitev novih znanstvenih spoznanj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | F.02  |
|    |                                                                          | 2. Strokovna ocena stanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | F.30  |
|    |                                                                          | 3. Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminar)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | F.30  |
|    |                                                                          | 4. Članek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | A.01  |
|    |                                                                          | 5.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |
|    | Komentar                                                                 | Projekt je doprinesel spoznanja glede morebitnih vplivov obstoja ter postopkov ustvarjanja, komuniciranja in uporabe vizij, poslanstev in vrednot na uspešnost in konkurenčnost podjetij. Spoznanja v projektu so nadgradnja spoznanj različnih raziskav v svetu ter originalni prispevek k znanju na tem področju v Sloveniji. Pomemben rezultat projekta je tudi strokovna ocena stanja glede prisotnosti in usmeritev omenjenih strateških dokumentov ter postopkov njihovega razvijanja, prenosa in uporabe v slovenskih podjetjih. Znanje, ki je nastalo v projektu, je/bo preko seminarjev in okroglih miz posredovano različnim ciljnim skupinam ter podjetjem z namenom seznanjanja ključnega osebja s pristopi, ki lahko vodijo večje konkurenčnosti in uspešnosti. Aktivnosti, ki izhajajo iz zaključenega projekta, prispevajo k promociji zavoda in storitev, ki jih leta nudi. Promocija zavoda temelji tudi na publikacijah, ki so nastale in še nastajajo na osnovi aplikativnega projekta. |       |
|    | Ocena                                                                    | Projekt je lahko v okviru pričakovanih in doseženih rezultatov ocenimo kot ustreznega. Izpostaviti velja, da določene rezultate še vedno pričakujemo (npr. izdajo znanstvene monografije pri mednarodni založbi).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |

#### 14. Izjemni dosežek v letu 2012<sup>13</sup>

##### 14.1. Izjemni znanstveni dosežek

Med rezultati izstopa potrditev povezave, ki je bila doslej pogosto omenjana v znanstveni in strokovni literaturi, empirično pa šibko potrjena. Potrdili smo, da se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v procese preko medosebnih interakcij bolj povezuje z nekaterimi finančnimi kazalniki uspešnosti podjetja, njihovo integriranje v organizacijske procese skozi pravila in pravilnike pa z nekaterimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti, pri čemer je slednja povezava celo rahlo negativna. Medtem, ko se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v neposredne in medosebne usmerjevalne procese povezuje z ugodnimi rezultati podjetja, se njihovo integriranje v pravila in pravilnike rahlo povezuje z negativnimi rezultati. Podatki potrjujejo spoznanje, da pretirano osredotočenje na normativno funkcijo zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ni zadosten pogoj za njihovo povezovanje z rezultati podjetja.

##### 14.2. Izjemni družbeno-ekonomski dosežek

Potrditev hipotetičnega modela.  
Podatki, ki smo jih zbrali v okviru empirične raziskave ter poglobljenega študija virov in drugih raziskav so nam omogočili potrditev hipotetičnega modela. Čeprav smo se namenoma izognili vzročnim povezavam, saj nam predvidene metode dela, načini zbiranja podatkov in vzorci niso nudili podlage za modeliranje s strukturnimi enačbami, pač pa so nas namesto kavzalnosti zanimale predvsem povezave med posameznimi spremenljivkami, pa podatki številnih raziskav in strukturni modeli, ki so jih potrdili različni avtorji (Desmidt in Prinzie, 2009 in 2011; Wright in Pandey, 2011; McDonald, 2007; Kohles, Bligh in Carsten, 2012) nakazujejo visoko stopnjo verjetnosti, da lahko tudi v našem modelu predpostavimo vzročno zvezo, ki vodi od razpravljanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji, preko njihovega zapisovanja, komuniciranja, ponotranjanja in integriranja v organizacijske procese proti finančni in nefinančni uspešnosti.

## C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja ter obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino zaključnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta

#### Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba  
raziskovalne organizacije:*

in

*vodja raziskovalnega projekta:*

Mednarodna fakulteta za družbene in  
poslovne študije

Kristijan Musek Lešnik

**ŽIG**

Kraj in datum: Celje 15.3.2013

**Oznaka prijave: ARRS-RPROJ-ZP-2013/276**

<sup>1</sup> Opredelite raziskovalno področje po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science). Prevajalna tabela med raziskovalnimi področji po klasifikaciji ARRS ter po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science) s kategorijami WOS (Web of Science) kot podpodročji je dostopna na spletni strani agencije (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/preslik-vpp-fos-wos.asp>).  
[Nazaj](#)

<sup>2</sup> Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

<sup>3</sup> Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

<sup>4</sup> Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikost pisave 11) [Nazaj](#)

<sup>5</sup> V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta, napišite obrazložitev. V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

<sup>6</sup> Navedite znanstvene dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'. [Nazaj](#)

<sup>7</sup> Navedite družbeno-ekonomske dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'.

Družbeno-ekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno-ekonomskega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen, izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. prehod mlajših sodelavcev v gospodarstvo na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovitev podjetja kot rezultat projekta ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

<sup>8</sup> Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

<sup>9</sup> Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

<sup>10</sup> Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

<sup>11</sup> Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

<sup>12</sup> Rubrike izpolnite / prepisite skladno z obrazcem "izjava sofinancerja" <http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/gradivo/>, ki ga mora izpolniti sofinancer. Podpisan obrazec "Izjava sofinancerja" pridobi in hrani nosilna raziskovalna organizacija – izvajalka projekta. [Nazaj](#)

<sup>13</sup> Navedite en izjemni znanstveni dosežek in/ali en izjemni družbeno-ekonomski dosežek raziskovalnega projekta v letu 2012 (največ 1000 znakov, vključno s presledki). Za dosežek pripravite diapozitiv, ki vsebuje sliko ali drugo slikovno gradivo v zvezi z izjemnim dosežkom (velikost pisave najmanj 16, približno pol strani) in opis izjemnega dosežka (velikost pisave 12, približno pol strani). Diapozitiv/-a priložite kot priponko/-i k temu poročilu. Vzorec diapozitiva je objavljen na spletni strani ARRS <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/>, predstavitev dosežkov za pretekla leta pa so objavljena na spletni strani <http://www.arrs.gov.si/sl/analize/dosez/>. [Nazaj](#)

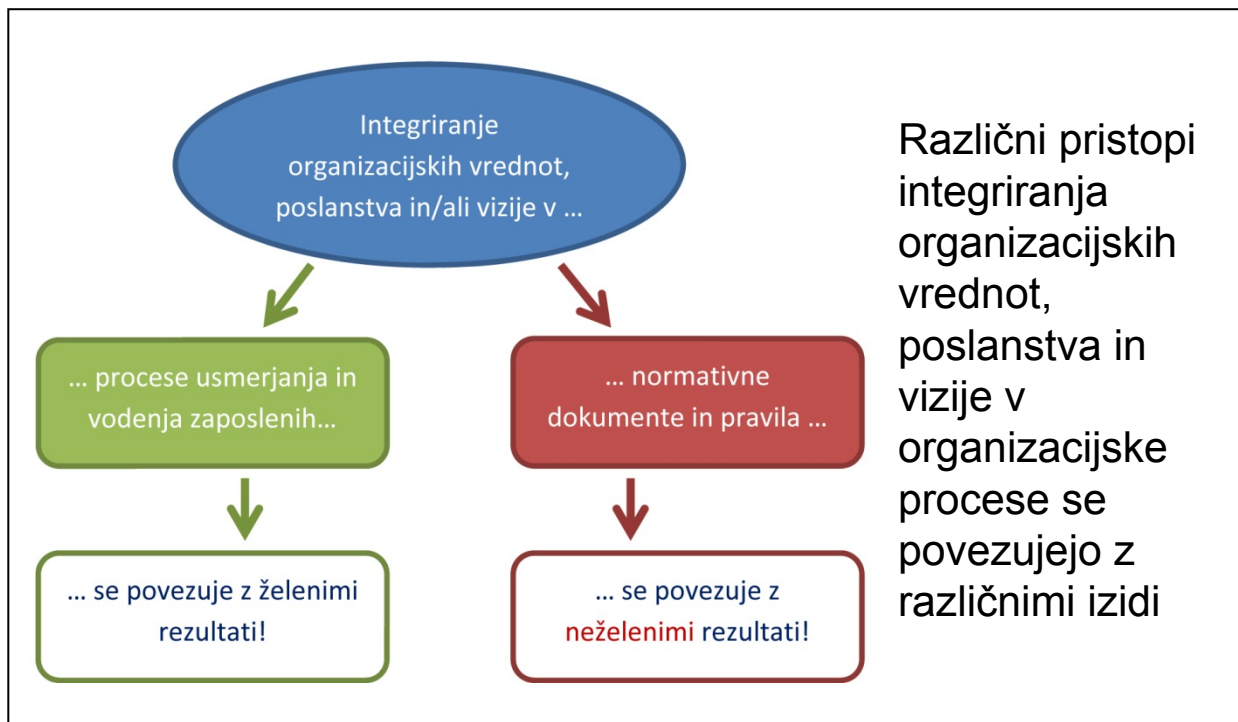
Obrazec: ARRS-RPROJ-ZP/2013 v1.00

52-69-8E-C6-A8-43-FC-B0-4E-24-14-C9-31-97-5E-AC-5D-EC-23-63

# DRUŽBOSLOVJE

## Področje: 5.04 Upravne in organizacijske vede

**Dosežek 1:** Potrditev posledic različnih pristopov integriranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizij v organizacijske procese, Vir: Zaključno poročilo o rezultatih aplikativnega raziskovalnega projekta I5-2365



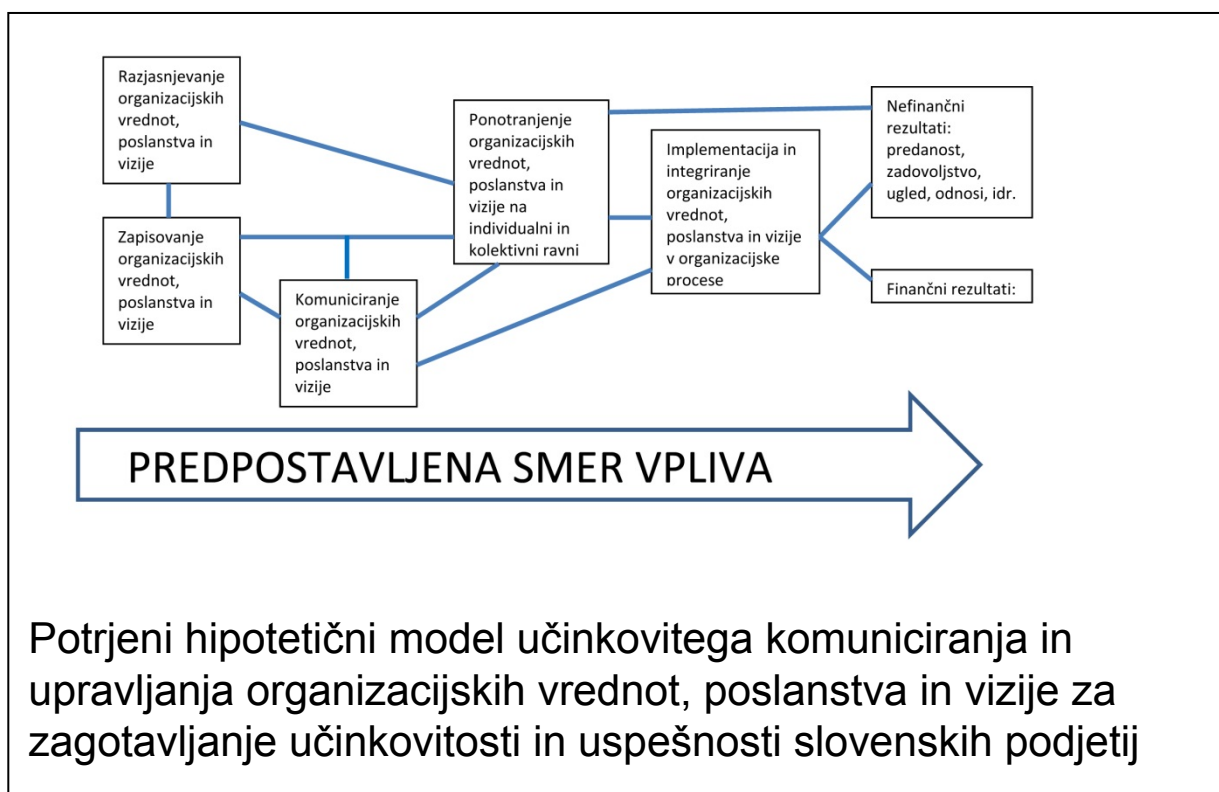
Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v procese usmerjanja in vodenja zaposlenih, pogosteje poročajo o dobičkonosnosti sredstev nad povprečjem panoge ( $r_{pb}=0,236$ ; sig. =0.000), dodano vrednostjo na zaposlenega nad povprečjem panoge ( $r_{pb}=0,263$ ; sig. =0.000) in ohranjanjem obstoječih strank ter pridobivanjem novih ( $r_{pb}=0,144$ ; sig. =0.032).

Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v normative dokumente in pravila, večkrat poročajo o pogostejših izostankih z dela v primerjavi s konkurenco ( $r_{pb}=-0,144$ ; sig. =0.031) in odsotnostjo občutka pripadnosti med zaposlenimi ( $r_{pb}=-0,183$ ; sig. =0.006).

# DRUŽBOSLOVJE

## Področje: 5.04 Upravne in organizacijske vede

**Dosežek 2:** Potrjeni hipotetični model, Vir: Zaključno poročilo o rezultatih aplikativnega raziskovalnega projekta I5-2365



Podatki, ki smo jih zbrali v okviru različnih vsebinskih sklopov empirične raziskave ter podatki, ki smo jih zbrali v okviru poglobljenega študija virov in drugih raziskav so nam omogočili potrditev hipotetičnega modela.

Čeprav smo se namenoma izognili vzročnim povezavam, saj nam predvidene metode dela, načini zbiranja podatkov in vzorci niso nudili podlage za modeliranje s strukturnimi enačbami, pač pa so nas namesto kavzalnosti zanimale predvsem povezave med posameznimi spremenljivkami, pa podatki številnih raziskav in strukturni modeli, ki so jih predhodno potrdili različni avtorji (Desmidt in Prinzie, 2009 in 2011; Wright in Pandey, 2011; McDonald, 2007; Kohles, Bligh in Carsten, 2012) nakazujejo visoko stopnjo verjetnosti, da lahko tudi v našem modelu predpostavimo vzročno zvezo, ki vodi od razpravljanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji, preko njihovega zapisovanja, komuniciranja, ponotranjanja in integriranja v organizacijske procese proti finančni in nefinančni uspešnosti.

**L5-2365**

**IZKORIŠČANJE SINERGIJSKIH UČINKOV JASNIH ORGANIZACIJSKIH  
VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ ZA ZAGOTAVLJANJE TRAJNOSTNE  
KONKURENČNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ**

Vodja projekta: doc. dr. Kristijan Musek Lešnik

Raziskovalna skupina: doc. dr. Valerij Dermol, pred. dr. Suzana Košir, doc. dr. Peter Meža,  
doc. dr. Rune Ellemose Gulev, red. prof. dr. Dušan Lesjak, doc. dr. Špelca Mežnar, viš. pred.  
mag. Kristijan Breznik, izr. prof. dr. Drago Dubrovski, asist. Igor Srdoč, izr. prof. dr. Nada  
Trunk Širca, Goran Đaković (str. sodelavec)

Celje, september 2012

MEDNARODNA FAKULTETA  
ZA DRUŽBENE IN POSLOVNE ŠTUDIJE

# KAZALO

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KAZALO .....</b>                                                         | <b>2</b>  |
| <b>KAZALO TABEL .....</b>                                                   | <b>6</b>  |
| <b>KAZALO SLIK .....</b>                                                    | <b>10</b> |
| <b>UVOD .....</b>                                                           | <b>11</b> |
| 1 UVOD V POROČILO .....                                                     | 12        |
| 1.1 Izhodišča raziskovalnega projekta .....                                 | 12        |
| 1.2 Temeljni pojmi .....                                                    | 15        |
| 1.3 Namen in cilj projekta .....                                            | 19        |
| 1.4 Raziskovalna vprašanja in hipoteze .....                                | 19        |
| 1.5 Program dela na projektu .....                                          | 21        |
| 1.5.1 Faze projekta .....                                                   | 21        |
| 1.5.2 Vsebinski sklopi empiričnega dela projekta .....                      | 21        |
| <b>TEORETIČNI DEL RAZISKAVE .....</b>                                       | <b>23</b> |
| 2 KRATKA OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV .....                                 | 24        |
| 2.1 Vrednote in organizacijske vrednote .....                               | 24        |
| 2.1.1. Vrednote na individualni ravni .....                                 | 24        |
| 2.1.2. Organizacijske vrednote .....                                        | 25        |
| 2.2 Poslanstvo .....                                                        | 25        |
| 2.3 Vizija .....                                                            | 27        |
| 3 VREDNOTE IN ORGANIZACIJSKE VREDNOTE .....                                 | 29        |
| 3.1 Vrednote podjetja .....                                                 | 29        |
| 3.2 Kako do jasnih organizacijskih vrednot? .....                           | 29        |
| 3.3 Pomen skupnih vrednot v podjetju .....                                  | 31        |
| 3.4 Značilnosti in vrste vrednot .....                                      | 32        |
| 3.4.1 Sistemi vrednot in vrednotne kategorije v delovnem okolju .....       | 32        |
| 3.4.2 Delovne vrednote .....                                                | 34        |
| 3.5 Kako delujejo vrednote? .....                                           | 34        |
| 3.6 Raziskovanje, ugotavljanje, prepoznavanje organizacijskih vrednot ..... | 37        |
| 4 POSLANSTVO .....                                                          | 40        |
| 4.1 Pomen jasne opredelitve in zapisa poslanstva .....                      | 40        |
| 4.2 Poslanstvo podjetja in osebna poslanstva njegovih ljudi .....           | 41        |
| 4.3 Osnovna vsebinska vprašanja razprave o poslanstvu .....                 | 42        |
| 4.4 Zapisana izjava o poslanstvu .....                                      | 43        |
| 4.4.1 Funkcije zapisane izjave o poslanstvu .....                           | 44        |
| 4.4.2 Sestavljanje, pisanje izjave o poslanstvu .....                       | 45        |
| 4.5 Kritični trenutki razprave o poslanstvu .....                           | 46        |
| 5 VIZIJA .....                                                              | 48        |
| 5.1 Zakaj podjetja rabijo vizije? .....                                     | 48        |
| 5.2 Kako vizija vpliva na podjetje? .....                                   | 49        |
| 5.3 Posledice ustvarjanja vizije .....                                      | 50        |
| 5.4 Pot do uspešne in učinkovite vizije .....                               | 51        |
| 5.4.1 Kdo ustvarja vizijo? .....                                            | 53        |
| 5.4.2 Vloga vizionarskih posameznikov (vodij) pri razvijanju vizije .....   | 54        |
| 6 VSEBINSKE SESTAVINE IZJAV O POSLANSTVU, VIZIJI IN VREDNOTAH .....         | 56        |
| 6.1 Spremembe in razlike v pojmovanju strateških vsebin .....               | 56        |
| 6.2 Vsebina organizacijskih vrednot v mednarodnem prostoru .....            | 58        |
| 6.3 Tipologija podjetij glede na strateške prvine .....                     | 59        |
| 6.4 Vsebinske usmeritve izjav o poslanstvu .....                            | 60        |
| 6.5 Poudarki v vsebinah strateških in vsebinskih dokumentov .....           | 62        |
| 7 KONKURENČNOST PODJETJA .....                                              | 77        |
| 7.1 Opredelitev konkurenčnosti .....                                        | 77        |
| 7.2 Povezanost konkurenčnosti in uspešnosti podjetja .....                  | 78        |
| 7.3 Uspešnost podjetja .....                                                | 78        |
| 6.3.1 Finančna uspešnost .....                                              | 79        |
| 6.3.2 Nefinančna uspešnost .....                                            | 81        |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                               |           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8       | PODATKI RAZISKAV O POZITIVNIH POSLEDICAH ZAPISANIH ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ .....                                                                                                                                                         | 82        |
| 8.1     | <i>Neeno značne ugotovitve zgodnejših raziskav in vztrajajoče prepričanje o koristih izjav o vrednotah, poslanstvih in vizijah</i> .....                                                                                                                      | 82        |
| 8.2     | <i>Empirični podatki, ki potrjujejo predpostavljeno povezavo med jasnimi organizacijskimi koncepti in poslovnimi (in drugimi) rezultati</i> .....                                                                                                             | 84        |
| 8.3     | <i>Komuniciranje in ponotranjanje organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij</i> .....                                                                                                                                                                      | 86        |
| 7.3.1   | Prenašanje/ponotranjanje organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v procesu organizacijske socializacije .....                                                                                                                                            | 86        |
| 7.3.2   | Komuniciranje in širjenje organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v organizacijah .....                                                                                                                                                                  | 87        |
| 8.4     | <i>Nekateri modeli, ki pojasnjujejo predpostavljeno povezavo med jasnimi organizacijskimi koncepti in poslovnimi (in drugimi) rezultati</i> .....                                                                                                             | 90        |
|         | <b>EMPIRIČNI DEL RAZISKAVE</b> .....                                                                                                                                                                                                                          | <b>93</b> |
| 9       | KRATKA PREDSTAVITEV EMPIRIČNEGA DELA RAZISKAVE .....                                                                                                                                                                                                          | 94        |
| 10      | METODOLOGIJA .....                                                                                                                                                                                                                                            | 95        |
| 10.1    | <i>Pridobivanje podatkov</i> .....                                                                                                                                                                                                                            | 95        |
| 10.1.1  | Prva skupina podatkov .....                                                                                                                                                                                                                                   | 95        |
| 10.1.2  | Druga skupina podatkov .....                                                                                                                                                                                                                                  | 95        |
| 10.1.3  | Tretja skupina podatkov .....                                                                                                                                                                                                                                 | 95        |
| 10.1.4  | Četrta skupina podatkov.....                                                                                                                                                                                                                                  | 95        |
| 10.2    | <i>Metode obdelave podatkov</i> .....                                                                                                                                                                                                                         | 96        |
| 11      | SKLOP 1: VSEBINA ANALIZIRANIH ZAPISANIH IZJAV O VREDNOTAH, POSLANSTVIH IN VIZIJAH SLOVENSkih PODJETIJ .....                                                                                                                                                   | 98        |
| 11.1    | <i>Vzorec in postopek</i> .....                                                                                                                                                                                                                               | 98        |
| 11.2    | <i>Metodologija</i> .....                                                                                                                                                                                                                                     | 98        |
| 11.3.1. | Seznam ključnih besed .....                                                                                                                                                                                                                                   | 99        |
| 11.3.2  | Implicitne dimenzije v zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij .....                                                                                                                                                                             | 99        |
| 11.3.2  | Mreža besed/pojmov v zapisih vrednot, poslanstev in vizij .....                                                                                                                                                                                               | 103       |
| 12      | SKLOP 2: ANALIZA KOMUNICIRANJA, DISEMINACIJE IN IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ V SLOVENSkih PODJETJIH .....                                                                                                                      | 106       |
| 12.1    | <i>Vzorec in postopek</i> .....                                                                                                                                                                                                                               | 106       |
| 12.2    | <i>Metodologija</i> .....                                                                                                                                                                                                                                     | 107       |
| 12.3    | <i>Rezultati</i> .....                                                                                                                                                                                                                                        | 107       |
| 12.3.1  | Pripravljenost odgovarjati .....                                                                                                                                                                                                                              | 107       |
| 12.3.2  | Priklic organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije .....                                                                                                                                                                                                   | 109       |
| 12.3.3  | Ustreznost odgovorov / razumevanje konceptov in poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije .....                                                                                                                                                | 110       |
| 13      | SKLOP 3: ANALIZA POGLOBLJENIH PODATKOV O RAZVOJU, KOMUNICIRANJU IN IMPLEMENTACIJI ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ V SLOVENSkih PODJETJIH .....                                                                                                   | 112       |
| 13.1    | <i>Vzorec in postopek</i> .....                                                                                                                                                                                                                               | 112       |
| 13.1.1  | Postopek.....                                                                                                                                                                                                                                                 | 112       |
| 13.1.2  | Vzorec.....                                                                                                                                                                                                                                                   | 112       |
| 13.2    | <i>Metodologija</i> .....                                                                                                                                                                                                                                     | 114       |
| 13.3    | <i>Rezultati</i> .....                                                                                                                                                                                                                                        | 114       |
| 13.3.1  | Ali ima podjetje zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo? .....                                                                                                                                                                                           | 114       |
| 13.3.2  | Zakaj ste se v podjetju odločili zapisati vrednote, poslanstvo in/ali vizijo? .....                                                                                                                                                                           | 115       |
| 13.3.3  | Koliko let imate zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo in kdaj ste nazadnje spreminjali te zapise? .....                                                                                                                                                | 115       |
| 13.3.4  | Kdo je vodil razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji in v katerem delu podjetja je potekalo to razmišljanje? .....                                                                                                                                 | 117       |
| 13.3.5  | Koliko ljudi je sodelovalo pri razmišljanju o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji in njihovem zapisovanju? .....                                                                                                                                              | 118       |
| 13.3.6  | Značilnosti procesa nastajanja dokumentov o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji? .....                                                                                                                                                                        | 119       |
| 13.3.7  | Kje so zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizija podjetja? .....                                                                                                                                                                                            | 119       |
| 13.3.8  | Kako dobro so z vrednotami podjetja, poslanstvom in vizijo seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije? .....                                                                                                                                       | 120       |
| 13.3.9  | Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami, poslanstvom in vizijo?.....                                                                                                                                                                | 122       |
| 13.3.10 | Na kakšne načine podjetje seznanja NOVOzaposlene s svojimi vrednotami, poslanstvom in vizijo?.....                                                                                                                                                            | 124       |
| 13.3.11 | Ali vrednote, poslanstvo in vizija podjetja vplivajo na izbor novih kadrov oz. ali podjetja sistematično iščejo ljudi, ki se lahko poistovetijo z njimi? .....                                                                                                | 125       |
| 13.3.12 | Kje so v podjetju upoštewane vrednote, poslanstvo in vizija? .....                                                                                                                                                                                            | 126       |
| 13.3.13 | Kje so v podjetju upoštewane vrednote, poslanstvo in vizija in na katere procese vplivajo? .....                                                                                                                                                              | 127       |
| 14      | SKLOP 4: ANALIZA PODATKOV O RAZVOJU, KOMUNICIRANJU IN IMPLEMENTACIJI ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ V SLOVENSkih PODJETJIH V POVEZAVI Z ZAZNANIMI FINANČNIMI IN NEFINANČNIMI REZULTATI TER OBJEKTIVNIMI PODATKI O REZULTATIH TEH PODJETIJ ..... | 129       |
| 14.1    | <i>Vzorec in postopek</i> .....                                                                                                                                                                                                                               | 129       |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 14.1.1  | Postopek.....                                                                                                                                                                                                                                                      | 129        |
| 14.1.2  | Vzorec.....                                                                                                                                                                                                                                                        | 129        |
| 14.2    | Metodologija.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 132        |
| 14.3    | Rezultati.....                                                                                                                                                                                                                                                     | 132        |
| 14.3.1  | Ali v podjetjih imajo zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizijo.....                                                                                                                                                                              | 132        |
| 14.3.2  | Razlogi za zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije.....                                                                                                                                                                                      | 133        |
| 14.3.3  | Načini nastajanja zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije.....                                                                                                                                                                                   | 134        |
| 14.3.4  | Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije.....                                                                                                                                                                                       | 134        |
| 14.3.5  | Načini seznanjanja zaposlenih z zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije.....                                                                                                                                                                      | 134        |
| 14.3.6  | Integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v procese.....                                                                                                                                                                                      | 135        |
| 14.3.7  | Samozaznavanje uspešnosti v podjetjih.....                                                                                                                                                                                                                         | 135        |
| 14.3.8  | Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in integriranostjo vrednot, poslanstva in/ali vizije v procese.....                                                                                                  | 136        |
| 14.3.9  | Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in njihovim upoštevanjem v življenju podjetja.....                                                                                                                              | 138        |
| 14.3.10 | Povezanost med načinom seznanjanja zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) in njihovim upoštevanjem v življenju podjetja.....                                                                                                    | 140        |
| 14.3.11 | Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in samozaznavanjem uspešnosti podjetja.....                                                                                                                          | 143        |
| 14.3.12 | Povezanost seznanjenosti z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in samozaznavanja uspešnosti podjetja.....                                                                                                                              | 146        |
| 14.3.13 | Povezanost načinov seznanjanja zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in samozaznavanja uspešnosti podjetja.....                                                                                                             | 149        |
| 14.3.14 | Povezanost med integracijo organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in nekaterimi izidi v podjetju.....                                                                                                                                             | 153        |
| 15      | SKLOP 5: POVEZAVA MED OBSTOJEM EKSPPLICITNO ZAPISANIH ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTVA IN VIZIJE TER OBJEKTIVNIMI KAZALNIKI FINANČNE USPEŠNOSTI PODJETJA.....                                                                                                   | 156        |
| 15.1    | Vzorec in postopek.....                                                                                                                                                                                                                                            | 156        |
| 15.2    | Metodologija.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 156        |
| 15.3    | Rezultati.....                                                                                                                                                                                                                                                     | 156        |
| 15.3.1  | Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije v povezavi s kazalniki finančne uspešnosti.....                                                                                                                                                 | 156        |
| 15.3.1  | Povezava med dimenzijami vizije, poslanstva in/ali vrednot ter finančno uspešnostjo podjetja.....                                                                                                                                                                  | 157        |
|         | <b>RAZPRAVA, ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA.....</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>159</b> |
| 16      | RAZPRAVA.....                                                                                                                                                                                                                                                      | 160        |
| 16.1    | Kateri so ključni vsebinski poudarki organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij?.....                                                                                                                                                        | 160        |
| 16.2    | Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem raziskovanju in opredeljevanju organizacijske vizije, poslanstva in vrednot, in kako uspešna so pri vgrajevanju teh osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?..... | 162        |
| 16.2.1  | Razpravljanje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji.....                                                                                                                                                                                               | 162        |
| 16.2.2  | Zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.....                                                                                                                                                                                                     | 163        |
| 16.2.3  | Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.....                                                                                                                                                                                                   | 164        |
| 16.2.4  | Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.....                                                                                                                                                                                                   | 165        |
| 16.2.5  | Integriranost organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v organizacijske procese.....                                                                                                                                                                          | 167        |
| 16.3    | Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter kazalniki uspešnosti in konkurenčnosti podjetja?.....                                                                                                                                | 168        |
| 16.3.1  | Odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter subjektivnimi kazalniki nefinančne finančne uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.....                                                                                                         | 168        |
| 16.3.2  | Odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter objektivnimi kazalniki finančne uspešnosti podjetja.....                                                                                                                                       | 170        |
| 16.4    | Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter odpornostjo podjetja na pritiske in posledice gospodarske krize?.....                                                                                                                | 171        |
| 16.5    | Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem in zunanjem komuniciranju (tudi s pomočjo IKT tehnologije) in implementaciji osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?.....                                        | 172        |
| 16.6    | Ali in kako se večja učinkovitost podjetij pri vključevanju osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije povezuje z njihovimi rezultati in konkurenčnostjo na slovenskem in na mednarodnem trgu?.....                      | 173        |
| 16.6.1  | Integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v navzven usmerjene prakse.....                                                                                                                                                                         | 173        |
| 16.6.2  | Integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v notranje prakse.....                                                                                                                                                                                  | 173        |
| 16.6.3  | Načini integriranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v notranje prakse.....                                                                                                                                                                           | 174        |
| 16.7    | Preverjanje veljavnosti predpostavljenega modela dejavnikov in posledic opredeljevanja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.....                                                                                                           | 176        |

|        |                                                                                                                                                                  |            |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.8.1  | Hipoteza 1: Zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije poteka v manjšem krogu ljudi kot predhodna razprava.....                                   | 177        |
| 1.8.2  | Hipoteza 2: Proces razjasnjevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezan z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.....    | 177        |
| 1.8.2  | Hipoteza 3: Vsebina zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezana z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.....       | 178        |
| 1.8.4  | Hipoteza 4: Komuniciranje zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni..... | 180        |
| 1.8.5  | Hipoteza 5: Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese. ....     | 181        |
| 1.8.6  | Hipoteza 6: Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.....                                       | 181        |
| 1.8.7  | Hipoteza 7: Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese. ....     | 182        |
| 1.8.8  | Hipoteza 8: Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja. ....                     | 183        |
| 1.8.9  | Hipoteza 9: Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano s finančnimi rezultati podjetja. ....                       | 184        |
| 1.8.10 | Potrditvev hipotetičnega modela.....                                                                                                                             | 185        |
| 17     | ZAKLJUČKI .....                                                                                                                                                  | 186        |
| 18     | PRIPOROČILA ZA PODJETJA .....                                                                                                                                    | 191        |
|        | <b>LITERATURA.....</b>                                                                                                                                           | <b>192</b> |
|        | <b>PRILOGE.....</b>                                                                                                                                              | <b>209</b> |
|        | <i>Priloga 1 – sinonimi besed .....</i>                                                                                                                          | <i>210</i> |
|        | <i>Priloga 2 – Vrednote, poslanstvo in vizija - vprašalnik za podjetja (daljši vprašalnik) .....</i>                                                             | <i>220</i> |
|        | <i>Priloga 3 – Vrednote, poslanstvo in vizija - vprašalnik za podjetja (daljši vprašalnik) .....</i>                                                             | <i>232</i> |

# KAZALO TABEL

|                                                                                                                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1: Terminalne in instrumentalne vrednote v podjetju (Musek Lešnik, 2003).                                                                                                                                                                          | 33  |
| Tabela 2: Današnje in jutrišnje vrednote (prirejeno po Patterson 1993).                                                                                                                                                                                   | 56  |
| Tabela 3: Vsaka skupina deležnikov posameznim odgovornostim in ciljem podjetja pripisuje pomene v skladu z lastnimi zaznavami in izkušnjami, ki se lahko razlikujejo (Pearce in Robinson 1991; po Reich 2000).                                            | 57  |
| Tabela 4: Najpogostejše skupne vrednote v kontekstu sodobnega podjetja (po McDonald in Gandz 1994).                                                                                                                                                       | 59  |
| Tabela 5: osredotočenost podjetij, glede na poudarjanje posameznih vrednot (po McDonald in Gandz, 1994)                                                                                                                                                   | 60  |
| Tabela 6: Najpogostejše besede in fraze v zapisanih poslanstvih podjetij (Greengarten-Jackson in sod. 1996).                                                                                                                                              | 65  |
| Tabela 7: Pogostost pojavljanja (N) posameznih konceptov v 489 različnih izjavah 300 ameriških podjetij (Cady in sod., 2011).                                                                                                                             | 66  |
| Tabela 8: Seznam vrednot in fraz iz različnih izjav podjetij, ki so bila uvrščena na lestvico Fortune 100; izbranih je bilo 55 podjetij, ki so imele vrednote opredeljene na spletni strani; vrednote so razvrščene po frekvenci pojavljanja (Tian 2005). | 67  |
| Tabela 9: Seznam nekaterih vrednot, ki jim podjetja pripisujejo večji ali manjši pomen, z opisi možnih razumevanj posameznih vrednot (Musek Lešnik 2003).                                                                                                 | 68  |
| Tabela 10: Končni seznam 39 besed, ki so se v zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij pojavile največkrat.                                                                                                               | 99  |
| Tabela 11: Skupna pojasnjena varianca (faktorji z lastno vrednostjo nad 1).                                                                                                                                                                               | 100 |
| Tabela 12: Rotirana faktorska matrika (Varimax rotacija).                                                                                                                                                                                                 | 101 |
| Tabela 13: Zanesljivost skupin besed/pojmov, ki jih je izluščila faktorska analiza.                                                                                                                                                                       | 102 |
| Tabela 14: Struktura (glede na delovno mesto) oseb, ki so se odzvale na prvi klic na generično telefonsko številko podjetja.                                                                                                                              | 106 |
| Tabela 15: Struktura (glede na delovno mesto) oseb, ki so se odzvale na drugi klic v tajništvo uprave podjetja.                                                                                                                                           | 106 |
| Tabela 16: Pripravljenost za sodelovanje med prvim klicem.                                                                                                                                                                                                | 107 |
| Tabela 17: Pripravljenost za sodelovanje med drugim klicem.                                                                                                                                                                                               | 108 |
| Tabela 18: Število in odstotek odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi klic.                                                                                                                                                       | 109 |
| Tabela 19: Število in odstotek odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, drugi klic.                                                                                                                                                      | 109 |
| Tabela 20: Razlike pri odgovorih na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi in drugi klic.                                                                                                                                                      | 110 |
| Tabela 21: Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi klic.                                                                                                                                                                | 110 |
| Tabela 22: Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, drugi klic.                                                                                                                                                               | 110 |
| Tabela 23: Regija, v kateri deluje podjetje.                                                                                                                                                                                                              | 112 |
| Tabela 24: Pravna oblika podjetja.                                                                                                                                                                                                                        | 113 |
| Tabela 25: Večinska dejavnost podjetja.                                                                                                                                                                                                                   | 113 |
| Tabela 26: Starost podjetja.                                                                                                                                                                                                                              | 113 |
| Tabela 27: Velikost podjetja.                                                                                                                                                                                                                             | 113 |
| Tabela 28: Funkcija osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik.                                                                                                                                                                                                 | 114 |
| Tabela 29: Ali ima vaše podjetje zapisane vrednote?                                                                                                                                                                                                       | 114 |
| Tabela 30: Ali ima vaše podjetje zapisano poslanstvo?                                                                                                                                                                                                     | 114 |
| Tabela 31: Ali ima vaše podjetje zapisano vizijo?                                                                                                                                                                                                         | 114 |
| Tabela 32: Koliko let imate zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?                                                                                                                                                                                  | 116 |
| Tabela 33: Koliko let pa je minilo od zadnje spremembe zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije?                                                                                                                                                       | 116 |
| Tabela 34: Koliko ljudi je sodelovalo pri razmišljanju o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji in njihovem zapisovanju?                                                                                                                                     | 118 |
| Tabela 35: Regija, v kateri deluje podjetje.                                                                                                                                                                                                              | 129 |
| Tabela 36: Pravna oblika podjetja.                                                                                                                                                                                                                        | 130 |
| Tabela 37: Večinska dejavnost podjetja.                                                                                                                                                                                                                   | 130 |
| Tabela 38: Večinska dejavnost podjetja (po sektorjih).                                                                                                                                                                                                    | 130 |
| Tabela 39: Starost podjetja.                                                                                                                                                                                                                              | 131 |
| Tabela 40: Starost podjetja (opisna statistika).                                                                                                                                                                                                          | 131 |
| Tabela 41: Velikost podjetja.                                                                                                                                                                                                                             | 131 |
| Tabela 42: Funkcija osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik.                                                                                                                                                                                                 | 131 |
| Tabela 43: Spol osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik.                                                                                                                                                                                                     | 132 |
| Tabela 44: Delovna oseba, ki je izpolnjevala vprašalnik, v podjetju.                                                                                                                                                                                      | 132 |
| Tabela 45: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstajajo v vašem podjetju vrednote«.                                                                                                                                                                   | 132 |
| Tabela 46: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstaja v vašem podjetju poslanstvo«.                                                                                                                                                                   | 133 |
| Tabela 47: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstaja v vašem podjetju vizija«.                                                                                                                                                                       | 133 |
| Tabela 48: Razlogi za zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).                                                                                                                                                                | 133 |
| Tabela 49: Načini nastajanja zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).                                                                                                                                                             | 134 |
| Tabela 50: Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).                                                                                                                                                                 | 134 |
| Tabela 51: Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).                                                                                                                                                                 | 134 |
| Tabela 52: Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).                                                                                                                                                                 | 135 |

|                                                                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 53: Samozaznavanje uspešnosti v podjetjih. ....                                                                                                                                           | 135 |
| Tabela 54: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV pri ravnanju z drugimi podjetji. ....                               | 136 |
| Tabela 55: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v delovnih procesih. ....                                           | 136 |
| Tabela 56: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v dizajnu izdelkov in storitev. ....                                | 136 |
| Tabela 57: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v uporabnosti izdelkov in storitev. ....                            | 136 |
| Tabela 58: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v zanesljivosti izdelkov in storitev. ....                          | 136 |
| Tabela 59: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v standardih. ....                                                  | 137 |
| Tabela 60: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v ciljih. ....                                                      | 137 |
| Tabela 61: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v pravilnikih. ....                                                 | 137 |
| Tabela 62: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v opisih postopkov. ....                                            | 137 |
| Tabela 63: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med managementom in njihovim upoštevanjem v delovnih procesih. ....                                | 138 |
| Tabela 64: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med zaposlenimi in njihovim upoštevanjem v delovnih procesih. ....                                 | 138 |
| Tabela 65: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med managementom in zanesljivostjo izdelkov in storitev. ....                                      | 138 |
| Tabela 66: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med managementom in njihovim upoštevanjem v standardih. ....                                       | 138 |
| Tabela 67: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med zaposlenimi in njihovim upoštevanjem v standardih. ....                                        | 139 |
| Tabela 68: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med zaposlenimi in njihovim upoštevanjem v pravilnikih. ....                                       | 139 |
| Tabela 69: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko e-pošte in njihovo upoštevanje v pravilnikih. ....                                        | 140 |
| Tabela 70: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko pisnih izjav in njihovo upoštevanje pri ravnanju v stikih s strankami. ....               | 140 |
| Tabela 71: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko pisnih izjav in njihovo upoštevanje pri usmerjanju predpostavljenih. ....                 | 140 |
| Tabela 72: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko internega časopisa in njihovo upoštevanje v standardih. ....                              | 140 |
| Tabela 73: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko internega časopisa in njihovo upoštevanje v pravilnikih. ....                             | 141 |
| Tabela 74: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko plakatov in njihovo upoštevanje pri poudarjanju v stikih s podjetji. ....                 | 141 |
| Tabela 75: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko plakatov in njihovo upoštevanje pri poudarjanju v stikih s strankami. ....                | 141 |
| Tabela 76: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje pri poudarjanju v stikih s podjetji. ....     | 141 |
| Tabela 77: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje v delovnih procesih. ....                     | 142 |
| Tabela 78: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje v uporabnosti izdelkov in storitev. ....      | 142 |
| Tabela 79: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje pri usmerjanju predpostavljenih. ....         | 142 |
| Tabela 80: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko individualnih letnih razgovorov in njihovo upoštevanje v standardih. ....                 | 142 |
| Tabela 81: Eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo. ....                                                     | 143 |
| Tabela 82: Eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo. ....                                            | 143 |
| Tabela 83: Eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in število strank. ....                                                                                  | 143 |
| Tabela 84: Srednje ocene kazalnikov samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti podjetja v skupinah podjetij z eksplicitno, implicitno ali sploh ne opredeljenimi organizacijskimi vrednotami. .... | 143 |
| Tabela 85: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca diskriminantnih funkcij. ....                                                                                                                 | 144 |

|                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 86: Wilksov lambda in statistična značilnost obeh diskriminantnih funkcij.....                                                                                                                           | 144 |
| Tabela 87: Strukturna matrika nasičenosti ocen kazalnikov z diskriminantnima funkcijama.....                                                                                                                    | 144 |
| Tabela 88: Položaj skupinskih centroidov v prostoru diskriminantnih funkcij.....                                                                                                                                | 145 |
| Tabela 89: Poznavanje VPV strani managementa in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.....                                                                                                                | 146 |
| Tabela 90: Poznavanje VPV strani managementa in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.....                                                                                                       | 146 |
| Tabela 91: Poznavanje VPV strani managementa in število strank.....                                                                                                                                             | 146 |
| Tabela 92: Poznavanje VPV strani managementa in ugled podjetja.....                                                                                                                                             | 146 |
| Tabela 93: Poznavanje VPV strani managementa in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.....                                                                                                            | 146 |
| Tabela 94: Poznavanje VPV strani managementa in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.....                                                                                                             | 147 |
| Tabela 95: Poznavanje VPV strani managementa in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.....                                                                                                             | 147 |
| Tabela 96: Poznavanje VPV strani zaposlenih in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.....                                                                                                                 | 147 |
| Tabela 97: Poznavanje VPV strani zaposlenih in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.....                                                                                                        | 147 |
| Tabela 98: Poznavanje VPV strani zaposlenih in odnosi z dobavitelji.....                                                                                                                                        | 147 |
| Tabela 99: Poznavanje VPV strani zaposlenih in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.....                                                                                                             | 148 |
| Tabela 100: Poznavanje VPV strani zaposlenih in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.....                                                                                                             | 148 |
| Tabela 101: Poznavanje VPV strani zaposlenih in hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco.....                                                                                                  | 148 |
| Tabela 102: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in hitrost obravnavanja reklamacij v primerjavi s konkurenco.....               | 149 |
| Tabela 103: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in izostanki z dela v primerjavi s konkurenco.....                              | 149 |
| Tabela 104: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in število strank.....                                                          | 149 |
| Tabela 105: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in ugled podjetja.....                                                          | 149 |
| Tabela 106: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.....                         | 150 |
| Tabela 107: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.....                          | 150 |
| Tabela 108: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko preko pisne izjave o VPV in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.....                | 150 |
| Tabela 109: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko preko pisne izjave o VPV in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.....                      | 150 |
| Tabela 110: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko preko internega časopisa in stroški na zaposlenega v primerjavi s panogo.....                        | 151 |
| Tabela 111: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko preko intraneta in stroški na zaposlenega v primerjavi s panogo.....                                 | 151 |
| Tabela 112: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.....               | 151 |
| Tabela 113: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.....           | 151 |
| Tabela 114: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.....            | 152 |
| Tabela 115: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco..... | 152 |
| Tabela 116: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v delovnih procesih in odnosi z dobavitelji.....                                                                                | 153 |
| Tabela 117: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v delovnih procesih in število strank.....                                                                                      | 153 |
| Tabela 118: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v dizajnu izdelkov in storitev in pripadnost zaposlenih.....                                                                    | 153 |
| Tabela 119: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v uporabnosti izdelkov in storitev in ugled podjetja.....                                                                       | 153 |
| Tabela 120: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v uporabnosti izdelkov in storitev in pripadnost zaposlenih.....                                                                | 154 |
| Tabela 121: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v zanesljivosti izdelkov in storitev in fluktuacija zaposlenih v primerjavi s konkurenco.....                                   | 154 |
| Tabela 122: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v zanesljivosti izdelkov in storitev in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.....                                    | 154 |
| Tabela 123: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v usmerjanju in vodenju in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.....                                                     | 154 |
| Tabela 124: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v usmerjanju in vodenju in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.....                                            | 155 |
| Tabela 125: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v usmerjanju in vodenju in število strank.....                                                                                  | 155 |

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 126: Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju. ....                                     | 157 |
| Tabela 127: Nasičenost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije z orientacijo h kakovosti življenja v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju. .... | 158 |
| Tabela 128: Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije z orientacijo na dosežke/rezultate v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju. ....  | 158 |

# KAZALO SLIK

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Slika 1: Vrednotna tarča (Tracy, 2003).                                                                                                         | 25  |
| Slika 2: "Čebula vrednot" (Pogačnik, 2002).                                                                                                     | 25  |
| Slika 3: Jasna vizija kot vrh gore (Sullivan in Lytton 2000).                                                                                   | 27  |
| Slika 4: Elementi, funkcija in pomen izjave o poslanstvu (Hirota in sod., 2010).                                                                | 44  |
| Slika 5: Vrednote, vključene v izjave o vrednotah, glede na geoekonomske regije (Kelly in sod. 2005).                                           | 58  |
| Slika 6: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2009).                 | 90  |
| Slika 7: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2011).                 | 90  |
| Slika 8: Model valence izjave o poslanstvu in absentizma (Wright in Pandey, 2011).                                                              | 91  |
| Slika 9: Revidirani model inovacij gnanih s strain organizacijskega poslanstva (McDonald, 2007).                                                | 91  |
| Slika 10: modificirani model s standardnimi direct path coefficients (Kohles, Bligh in Carsten, 2012).                                          | 92  |
| Slika 11: Diagram lastnih vrednosti faktorjev (Scree Plot) eksploratorne faktorjske analize pogostostne matrike.                                | 100 |
| Slika 12: Mreža pojmov, izdelana s programom Pajek.                                                                                             | 103 |
| Slika 13: Mreža pojmov, izrisana z VOS metodo (1).                                                                                              | 104 |
| Slika 14: Mreža pojmov, izrisana z VOS metodo (2).                                                                                              | 104 |
| Slika 15: Mreža pojmov po uporabi algoritma PathFinder.                                                                                         | 105 |
| Slika 16: Pripravljenost za sodelovanje pri prvem in drugem klicu.                                                                              | 108 |
| Slika 17: Odstotek odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi in drugi klic.                                                | 109 |
| Slika 18: Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi in drugi klic.                                              | 111 |
| Slika 19: Ali ima vaše podjetje zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?                                                                    | 115 |
| Slika 20: Zakaj ste se v podjetju odločili zapisati vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?                                                         | 115 |
| Slika 21: Koliko let imate zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo in kdaj ste nazadnje spreminjali te zapise (povprečno trajanje v letih)? | 116 |
| Slika 22: Kdo je vodil razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?                                                                      | 117 |
| Slika 23: V katerem oddelku v podjetju je potekalo razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?                                          | 117 |
| Slika 24: Koliko ljudi je sodelovalo pri razmišljanju o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?                                                    | 118 |
| Slika 25: Koliko ljudi je sodelovalo pri zapisovanju vrednot, poslanstva in/ali vizije?                                                         | 118 |
| Slika 26: Kako so nastajali dokumenti o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?                                                                    | 119 |
| Slika 27: Kje so zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizija podjetja?                                                                          | 119 |
| Slika 28: Kako dobro so z vrednotami podjetja seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije?                                            | 120 |
| Slika 29: Kako dobro so s poslanstvom podjetja seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije?                                           | 120 |
| Slika 30: Kako dobro so z vizijo podjetja seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije?                                                | 121 |
| Slika 31: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami?                                                                    | 122 |
| Slika 32: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojim poslanstvom?                                                                    | 122 |
| Slika 33: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojo vizijo?                                                                          | 122 |
| Slika 34: E-pošta kot medij za seznanjanje zaposlenih z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja.                                             | 123 |
| Slika 35: E-pošta kot medij za seznanjanje zaposlenih z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja.                                             | 123 |
| Slika 36: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami?                                                                    | 124 |
| Slika 37: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami?                                                                    | 124 |
| Slika 38: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami?                                                                    | 125 |
| Slika 39: Ali vrednote, poslanstvo in vizija podjetja vplivajo na izbor novih kadrov oz. ali iščete ljudi, ki se lahko poistovetijo z njimi?    | 125 |
| Slika 40: Kje so v podjetju upošteevane vrednote, poslanstvo in vizija?                                                                         | 126 |
| Slika 41: Kje so v podjetju upošteevane vrednote, poslanstvo in vizija?                                                                         | 127 |
| Slika 42: Kje so vrednote, poslanstvo in vizija vašega podjetja upošteevane v delovnih oz. poslovnih procesih?                                  | 127 |
| Slika 43: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstajajo v vašem podjetju vrednote, poslanstvo in/ali vizija«.                                | 133 |
| Slika 44: Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju.          | 157 |
| Slika 45: Mreža pojmov po uporabi algoritma PathFinder.                                                                                         | 161 |
| Slika 46: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2009).                | 179 |
| Slika 47: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2011).                | 179 |
| Slika 48: Model valence izjave o poslanstvu in absentizma (Wright in Pandey, 2011).                                                             | 179 |

# UVOD

# 1 UVOD V POROČILO

## 1.1 Izhodišča raziskovalnega projekta

**Organizacijske vrednote** igrajo v življenju organizacije podobno vlogo kot v naših življenjih: usmerjajo individualna in kolektivna vedenja in ravnanja, vplivajo na odnos podjetja do sebe, do svojih in drugih ljudi, ter do različnih stvari in pojavov, vplivajo na medosebne odnose znotraj organizacije in navzven, vplivajo na strukturo organizacije, na njene rezultate, na odnos zaposlenih do okolja in sprememb. Zapisano **poslanstvo** kot opredelitev temelje dejavnosti oziroma *raison d'être* organizacije se v strokovni in laični javnosti razume skorajda kot nujen element uspešnosti organizacij in podjetij. O **organizacijskih vizijah** kot podobah organizacije v prihodnosti, ki odgovarjajo na vprašanje kako bo organizacija videti v prihodnosti in s tem vplivajo na njene cilje, strategije in prizadevanja zaposlenih v združevanju naporov za uresničevanje skupnih ciljev, pa v zadnjih desetletjih prav tako pišejo številni raziskovalci.

Med raziskovalci, managerji in praktiki je že zadnji dve desetletji trdno razširjeno prepričanje, da so jasne organizacijske vrednote, jasen občutek skupnega poslanstva in jasna organizacijska vizija ključni elementi odličnih organizacijskih kultur. Navsezadnje so na to v zadnjih dveh desetletjih opozorile številne pomembne in široke mednarodne raziskave: v raziskavi Bain in Company 1996 (Bart in sod., 2001) so na primer managerji označili izjave o poslanstvu kot eno najpomembnejših orodij vodenja. Nekaj let pozneje so v raziskavi Bain in Company 2003 worldwide Management Tools Survey (Rigby, 2003) izjave o vrednotah in poslanstvu sami managerji postavili celo v sam vrh managerskih orodij. V še novejši raziskavi (Iseri-Say in sod., 2008) je nič manj kot 84% managerjev navedlo izjave o vrednotah in poslanstvu med orodji vodenja, ki jih sami uporabljajo. Torej je ugotovitev Collinsa in Porrasa (1996), da imajo uspešne organizacije "osrednje vrednote in osrednje poslanstvo, ki ostaja stalno kljub neprestanemu prilagajanju poslovnih strategij in praks spreminjajočemu se svetu", še vedno veljavna in živa, in ima še posebno pomembne posledice v času negotovosti, s kakršno se v zadnjem času soočajo slovenska podjetja zaradi svetovne gospodarske krize.

Jasno in nedvoumno poslanstvo, vrednote in vizija se zdijo managerjem tako pomembni, da jih organizacije navadno zapisujejo v obliki posebnih izjav oziroma dokumentov. V zahodnih gospodarstvih svoje bistvo, poslanstvo, vrednote in/ali vizijo zapiše na tak način do 85 % podjetij (Desmidt in Heene, 2006; Klemm in Redfearn, 2004), medtem ko je raziskava v Sloveniji naletela na izjave o poslanstvu v 44 % letnih poročil najbolj uspešnih slovenskih podjetij (Biloslavo in Lynn, 2007). Različni avtorji (Atkinson, 2003; Bart in sod., 2001; Bearden, 2005; Giblin in Amuso, 1997; Ireland in Hitt, 1992; Peters, 1993; Rosser, 2003; Stokely, 2004; Urbany, 2005; Whitbred, 2003; Wickham, 1997) naštevajo številne prednosti takšnih izjav: pomagajo postaviti organizacijske procese v perspektivo; razjasnijo prioritete; pomagajo prihraniti čas; zagotavljajo potrebno tradicijo in stabilnost v času sprememb; odpravljajo dvome, trenja in dvoumnosti; pomagajo preprečevati nekonstruktivne in škodljive procese; spodbujajo notranjo in zunanjo organizacijsko komunikacijo; usmerjajo vedenje in omogočajo vrednotenje različnih ravnanj. Ker so ti zapisi oziroma dokumenti namenjeni povezovanju organizacijske identitete z zeleno prihodnostjo podjetij, se uporabljajo za vgrajevanje elementov identitete in vizije v ključne notranje sisteme (Bart in sod., 2001; Ireland in Hitt, 1992), pomen, ki jim ga pripisujejo podjetja pa je razviden tudi iz imen, kot so »naše korenine«, »naši temelji«, »naši stebri«, »naš kompas«, ipd. (Lewis, 1997; Lippitt, 1998; Musek Lešnik, 2003; Talbot, 2003).

Vsak resen vpogled v identiteto podjetja, ki se začne z »zakaj obstajamo kot organizacija, kaj nam je pomembno in kam smo namenjeni«. Tovrstna vprašanja nedvomno vodijo k raziskovanju organizacijskega poslanstva, vizije in ciljev. Vendar pa za podjetje (ali za katerokoli organizacijo) ni pomembno le, ali in kako pride do odgovorov na ta vprašanja, pač pa je enako pomembno tudi, kaj počne s temi odgovori, ko se enkrat priklopi do njih: komu, kdaj, kako jih razglasa in kako jih implementira in vgrajuje v svoje

ključne procese in izdelke/storitve na vseh ravneh svojega delovanja. Številni avtorji (Bart, 1997, 2001; Bart in sod., 2001; Davidson, 2002; Greengarten-Jackson in sod., Ireland in Hitt, 1992; 1996; Kantabutra in Avery, 2002, 2005; Lewis, 1997; Marzec, 2007; Rampersad, 2001; Stokely, 2004; Testa, 1999; Voss in sod., 2006; Whitbred, 2003; Wong, Tjosvold in Liu, 2009) se strinjajo, da lahko sistematično (samo)razpravljanje o *kaj*, *zakaj* in *kako* podjetja, pomembno vpliva na njegovo sedanost in prihodnost na različne načine: preko razjasnjevanja nedorečenih, neopredeljenih in celo konfliktnih pojmovanj v podjetju; preko pozitivnih vplivov na organizacijsko kulturo in klimo; s povezovanjem in krepitvijo medosebnih vezi v podjetju, ko njegovi ljudje iščejo in sledijo skupna prepričanja in izkušnje; preko krepitve občutka skupnosti, enotnosti, pripadnosti nečemu pomembnemu; preko vplivov na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, preko vplivov na osebne in skupinske dosežke, učinkovitost in rezultate. Močan občutek o tem, za kaj si podjetje prizadeva in kam želi, "konsistentna identiteta, ki presega posamezne izdelke in njihove življenjske cikle, tehnološke preboje, managerske prebliske, in posamezne voditelje" (Collins in Porras, 1996) pomaga zmanjševati občutke negotovosti med zaposlenimi. Kot je zapisal Coulson Thomas: »kjerkoli je nejasnost, lahko skupna vizija in skupne vrednote prispevajo, da bosta pripadnost in predanost trajala dlje kot bi sicer (po Mattila in Aaltio, 2006). Moč organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije nedvomno temelji na tisti imanentni človeški notranji potrebi, ki jo je Viktor Frankl poimenoval potreba po smislu (Musek Lešnik, 2008), torej po globoko ponotranjeni človeški potrebi po občutku, da počnemo nekaj, kar je vredno našega žrtvovanega časa in je vredno v širšem prepletu dogodkov in stvari (Holdsworth in Cartwright, 2003).

Organizacijske vrednote in poslanstvo so v samem jedru identitete in organizacijske kulture podjetja, od koder neposredno vplivajo na vse druge pojave, ki sodoločajo organizacijsko identiteto (Aust, 2004; Hinings in sod., 1996; Van den Bosch in sod., 2005; Van Riel in Balmer, 1997; Westcott Alessandri, 2001). Ko podjetje razume, kako so njegove vrednote, poslanstvo in vizija prepletene vanj in kako prispevajo k njegovim rezultatom in dejanjem, postane to razumevanje trdna osnova za razvijanje prihodnjih usmeritev in strategij (Davidson, 2002; Greengarten-Jackson in sod., 1996). Navznoter občutek poslanstva in vizije pomaga pri osredotočenju zaposlenih na skupne cilje in jih vodi v isto smer (Iseri-Say in sod., 2008). Navzven igrajo organizacijska identiteta, vrednote, poslanstvo in vizija pomembno vlogo pri strateškem upravljanju odnosov z uporabniki kot ključnimi deležniki (Karaosmanoglu in Melewar, 2006; Marin in Ruiz, 2007; Westcott Alessandri in Alessandri, 2004). Jasne skupne organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija igrajo prav tako pomembno vlogo pri strateškem načrtovanju (Bryson, 1995; Cowan in Todorovic, 2000; Ellsworth, 2002; Foster in Akdere, 2007; Chun in Davies, 2001; Mullane, 2002; Strong, 1997; Williams, 2002), spodbujajo konstruktivna vedenja zaposlenih in drugih deležnikov in zagotavljajo pomembne pogoje za uspešnost in učinkovitost podjetja (Cardador in Pratt, 2006; Marzec, 2007; Wheeler in sod., 2006; Wong, Tjosvold in Liu, 2009). John Naisbitt (1984, po Allen, 1995) je dejal, da je strateški načrt ničvreden, če mu ne predhodi jasna vizija, medtem ko je Henry Mintzberg (1994, po Bryson, 1995) strateško načrtovanje opredelil kot proces, v katerem podjetje med različnimi verjetnimi scenariji prepozna ključne za uresničevanje svojega poslanstva in izbrane vizije.

Če naj zapisane izjave o vrednotah, poslanstvu in viziji delujejo kot zapisane "korenine" ali "kompasi" za podjetja, je treba razumeti, da kakršen koli kos papirja z nakracanimi "osrednjimi načeli" ne zmore uresničevati teh pričakovanj. Avtorji opozarjajo, da podjetja niso enako učinkovita pri njihovem zapisovanju (Lipton, 2003, 2004; Palmer in sod., 2004; Stokely, 2004), pri čemer lahko nejasne in slabo komunicirane izjave med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem, namesto navdušenja (Bart, 1997; Fairhurst in sod., 1997). Različne izjave se razlikujejo po svoji učinkovitosti, jasnosti in zmožnosti vplivanja na dosežke podjetja in njegovih ljudi; njihova moč je očitno odvisna tako od procesa njihovega razjasnjevanja, kot tudi od vprašanj, zastavljenih v tem procesu, in zmožnostjo podjetja po zajetju bistva procesa v jasne zapise (Bartkus, 2000; Cha in Edmonson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Stewart, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2005). Alavi in Karami (2011) ugotavljata, da so rezultati organizacije pomembno povezani s stopnjo vključenosti nevodstvenega kadra v

proces nastajanja izjave o poslanstvu. Med vzroki za neuspeh nekaterih tovrstnih dokumentov avtorji (Bartkus, 2000; Cha in Edmondson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Steward, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2003) navajajo, da so neuspešne izjave velikokrat omejene na zaznave in pojmovanja posameznikov ali malih skupin in ne predstavljajo celotnega podjetja; večkrat so statične in toge; večkrat niso povezane z vsakdanjim življenjem in procesi v podjetju; velikokrat pa jih tudi ne upoštevajo tisti, ki bi morali biti njihovi prvi zagovorniki in vzorniki (managerji, vodje).

Ko podjetje razume, kako so njegove vrednote, poslanstvo in vizija prepletene vanj in kako prispevajo k njegovim rezultatom in dejanjem, postane to razumevanje trdna osnova za razvijanje prihodnjih usmeritev in strategij (Davidson, 2002; Greengarten-Jackson in sod., 1996). Navznoter občutek poslanstva in vizije pomaga pri osredotočenju zaposlenih na skupne cilje in jih vodi v isto smer (Iseri-Say in sod., 2008). Navzven igrajo organizacijska identiteta, vrednote, poslanstvo in vizija pomembno vlogo pri strateškem upravljanju odnosov z uporabniki kot ključnimi deležniki (Karaosmanoglu in Melewar, 2006; Marin in Ruiz, 2007; Westcott Alessandri in Alessandri, 2004). Jasne skupne organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija igrajo prav tako pomembno vlogo pri strateškem načrtovanju (Bryson, 1995; Cowan in Todorovic, 2000; Ellsworth, 2002; Foster in Akdere, 2007; Chun in Davies, 2001; Mullane, 2002; Strong, 1997; Williams, 2002), spodbujajo konstruktivna vedenja zaposlenih in drugih deležnikov in zagotavljajo pomembne pogoje za uspešnost in učinkovitost podjetja (Cardador in Pratt, 2006; Marzec, 2007; Wheeler in sod., 2006; Wong, Tjosvold in Liu, 2009). John Naisbitt (1984, po Allen, 1995) je dejal, da je strateški načrt ničvreden, če mu ne predhodi jasna vizija, medtem ko je Henry Mintzberg (1994, po Bryson, 1995) strateško načrtovanje opredelil kot proces, v katerem podjetje med različnimi verjetnimi scenariji prepozna ključne za uresničevanje svojega poslanstva in izbrane vizije.

Številni empirični podatki potrjujejo pomembnost notranjih razprav o identiteti, vrednotah, poslanstvu in viziji podjetij. Mnogi podatki potrjujejo tudi pozitivno zvezo med takšnimi razpravami in učinkovitostjo, rezultati in konkurenčnostjo podjetij (Bart, 1997, 2001; Bart in Baetz, 1998; Bart in sod., 2001; Kantabutra in Avery, 2002, 2005). Med drugim so ugotavljali celo, da lahko po zapisu organizacijskega poslanstva učinkovitost podjetja zraste za do 50% (Medley, 1992; Wilson, 1992; Smith in sod., 2003). Raziskava Deloitte & Touche (2003, in Marzec, 2007) je izpostavila za 43 % višje razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo delnic med podjetji, ki so jasno komunicirala svoje poslovne strategije, v primerjavi s podjetji, ki tega niso počela. Nedavna Gallupova raziskava (Watson Wyatt, 2004, in Marzec, 2007) je ocenila, da podjetja, ki vključujejo zaposlene v pomembne procese (npr. jim omogočijo vpogled v poslovne načrte, cilje in finančne informacije; odprto komunicirajo o stvareh, ki se tičejo zaposlenih; povezujejo strategije z osebnimi vlogami in odgovornostmi, ipd.), dosegajo v povprečju za 4.8 % višjo tržno vrednost. Druga raziskava (Voss in sod., 2006) pa je opozorila, da so lahko nejasna pojmovanja in nesporazumi okrog organizacijske identitete povezana z nižjimi prihodki in slabšimi poslovnimi rezultati. Stallworth Williams (2008) poroča, da se izjave o poslanstvu podjetij z visokimi dosežki razlikujejo od izjav podjetij, ki dosegajo slabše uspehe. Mnogi podatki potrjujejo tudi pozitivno zvezo med takšnimi razpravami in zapisi ter učinkovitostjo, rezultati in konkurenčnostjo podjetij (Bart, 1997, 2001; Bart in Baetz, 1998; Bart in sod., 2001; Desmidt, Prinzie in Decremer, 2011; James in Lahti, 2011; Johnson, 2009; Kantabutra in Avery, 2002, 2005; Russo in Fouts, 1997; Schaffer, Landau in Drori, 2008). Desmidt, Prinzie in Decremer (2011) na podlagi metaanalize dvajsetih študij ugotavljajo rahlo povezavo med izjavami o poslanstvih in finančnimi rezultati podjetij. Nekateri avtorji navajajo, da lahko po zapisu organizacijskega poslanstva učinkovitost podjetja zraste za do 50% (Medley, 1992; Wilson, 1992; Smith in sod., 2003). Raziskava Deloitte in Touche (2003, v Marzec, 2007) je izpostavila za 43 % višje razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo delnic med podjetji, ki so jasno komunicirala svoje poslovne strategije, v primerjavi s podjetji, ki tega niso počela, druga raziskava (Kotrba in sod., 2012) je opozorila na povezanost med konsistentnostjo organizacijskega poslanstva in razmerjem med tržno in knjigovodsko vrednostjo kapitala. Gallupova raziskava (Watson Wyatt, 2004, in Marzec, 2007) je ocenila, da podjetja, ki vključujejo zaposlene v pomembne procese (npr. jim omogočijo vpogled v poslovne načrte, cilje in finančne

informacije; odprto komunicirajo o stvareh, ki se tičejo zaposlenih; povezujejo strategije z osebnimi vlogami in odgovornostmi, ipd.), dosegajo v povprečju za 4.8 % višjo tržno vrednost. Voss in sod. (2006) opozarjajo, da so lahko nejasna pojmovanja in nesporazumi okrog organizacijske identitete povezana z nižjimi prihodki in slabšimi poslovnimi rezultati. Podobno ugotavlja obsežna japonska raziskava (Hirota in sod., 2010), ki je potrdila, da izjava o poslanstvu spodbuja zaposlovalne politike podjetja, krepi vodstveno strukturo in spodbuja odlične dosežke, na drugi strani pa se povezuje z nižjo stopnjo zadolženosti podjetja. Nekatere raziskave poročajo o pomembnih povezavah med ponotranjenjem vrednot in inspiracijo z vizijo (t.j. ne zgolj z zapisom vizije, pač pa z ponotranjeno inspiracijo med zaposlenimi, ki jo zapis lahko izzove, ali pa tudi ne) in rastjo prodaje, krepitvijo blagovne znamke, deljenjem znanj v organizaciji (James in Lahti, 2011; Michailova in Minbaeva, 2012). Trappova (2010) poudarja, da so lahko jasne organizacijske vrednote, identiteta in ugled pomemben vir motivacije za etično vedenje. Na področju nepridobitnih organizacij sta Kirk in Nolan (2010) poročala o rahli povezavi med vsebino izjave o poslanstvu in finančnimi rezultati; McDonald (2007) pa predstavlja model, v katerem kot rezultat jasnega poslanstva izstopata inovativnost in inovacije v organizaciji.

Na podlagi rezultatov več raziskav so avtorji (Bart in sod., 2001; Bartkus in sod., 2006; Deloitte in Touche, 2003, in Marzec, 2007; Testa, 1999; Watson Wyatt, 2004, in Marzec, 2007) zaključili, da: (1) imajo učinkovita podjetja v povprečju boljše zapise poslanstva kot neučinkovita podjetja, (2) razjasnitev ključnih organizacijskih vrednot pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, in (3) imajo številna visoko uspešna podjetja z odličnimi rezultati jasne in močne vizije.

Če naj zapisane izjave o vrednotah, poslanstvu in viziji delujejo kot zapisane "korenine" ali "kompasi" za podjetja, je treba razumeti, da kakršen koli kos papirja z nakracanimi "osrednjimi načeli" ne zmore uresničevati teh pričakovanj. Avtorji opozarjajo, da podjetja niso enako učinkovita pri njihovem zapisovanju (Lipton, 2003, 2004; Palmer in sod., 2004; Stokely, 2004), pri čemer lahko nejasne in slabo komunicirane izjave med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem, namesto navdušenja (Bart, 1997; Fairhurst in sod., 1997). Različne izjave se razlikujejo po svoji učinkovitosti, jasnosti in zmožnosti vplivanja na dosežke podjetja in njegovih ljudi; njihova moč je očitno odvisna tako od procesa njihovega razjasnjevanja, kot tudi od vprašanj, zastavljenih v tem procesu, in zmožnostjo podjetja po zajetju bistva procesa v jasne zapise (Bartkus, 2000; Cha in Edmondson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Stewart, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2005). Med vzroki za neuspeh nekaterih tovrstnih dokumentov avtorji (Bartkus, 2000; Cha in Edmondson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Stewart, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2003) navajajo, da so neuspešne izjave velikokrat omejene na zaznave in pojmovanja posameznikov ali malih skupin in ne predstavljajo celotnega podjetja; večkrat so statične in toge; večkrat niso povezane z vsakdanjim življenjem in procesi v podjetju; velikokrat pa jih tudi ne upoštevajo tisti, ki bi morali biti njihovi prvi zagovorniki in vzorniki (managerji, vodje).

## 1.2 Temeljni pojmi

Podjetje je prostor, v katerem se nenehno srečujejo in soočajo različni sistemi vrednot (zaposlenih, managementa, lastnikov, uporabnikov, skupnosti, kulture), ki različno vplivajo na vedenja zaposlenih in podjetja (Wenstøp in Myrmel, 2006). Jasne organizacijske vrednote – skupna prepričanja o tem, kaj je za podjetje in njegove ljudi pomembno in za kaj se zavzemajo (Davidson, 2002; Musek, 2000; Schein, 1985), ki tvorijo jedro organizacijske kulture, so lahko osrednji kačipoti za ohranjanje občutljivega ravnoesja med različnimi in pogosto nasprotujočimi si prioritetami (Fitzgerald in Desjardins, 2004; Harmon, 1996). Kot zavestni izrazi tega, za kar se zavzema podjetje, ki kot njegov notrenji kompas zagotavljajo pravila in smerokaze za osrednje standarde vsakdanjega razmišljanja in vedenja zaposlenih (Meglino in Ravlin, 1998; Shamir, 1990; Young in Parker, 1999; Urde, 2003), pomembno vplivajo na stališča podjetja in njegovih ljudi do različnih skupin, procesov in reči v in izven (Schein, 1992, 1999; Williams, 2002). Vrednote in z

vrednotami povezani procesi so za podjetja nuja, ki zaposlenim v nenehno spreminjajočem okolju zagotavljajo občutek nečesa, kar "drži stvari skupaj" (Mattila in Aaltio, 2006).

Čeprav Abbott in sod. (2005) ugotavljajo, da so organizacijske vrednote bolj zanesljiv napovedovalec predanosti in pripadnosti zaposlenih kot njihove osebne vrednote, ali stopnja ujemanja med slednjimi in organizacijskimi vrednotami, je ta stopnja ujemanja pomemben dejavnik zadovoljstva z delom, delovne motivacije, blagostanja na delovnem mestu, predanosti delu, občutka odgovornosti, usmerjenosti k nalogam, celo pripravljenosti za spremembe (Barnhill, 2002; Burke, 1995; Butler in Vodanovich, 1992; Elizur in Koslowsky, 2001; Finegan, 2000; Kuczmarsky in Kuczmarsky, 1995; Meglino in Ravlin, 1998; Pant in Lachman, 1998; Rosete, 2006; Sullivan in sod., 2002; Tepeci, 2001; Testa, 1999; van Vuuren in sod., 2008; Verplanken, 2004). Ti pojavi na delovnem mestu so bolj pogosti v okolju z visoko stopnjo ujemanja med posamezniki in podjetjem kot tam, kjer so pogosti konflikti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami. (Finegan, 1994; Finegan in Theriault, 1997; Desmidt in Heine, 2003). Seveda bi bilo naivno pričakovati popolno odsotnost vrednotnih konfliktov, ki se bodo vedno pojavljali kot posledica konfrontacije različnih vrednotnih sistemov v podjetjih (Pant in Lachman, 1998; Miller in Yu, 2003; Talbot, 2003). Vendar lahko jasne osrednje (skupne) vrednote pomembno vplivajo na njihovo pogostost in na težo njihovih posledic, še posebej, kadar jih podjetje strateško postavi v ospredje (Murphy in sod., 2002).

Občutek poslanstva kot osrednji temelj dejanj in ravnanj podjetja in njegovih ljudi izvira iz jedra organizacijske identitete in pojasnjuje vzroke njegovega obstoja in njegovih odgovornosti do različnih deležnikov, skupnosti in družbe; v njegovem središču so odgovori na vprašanja Kdo smo? Kaj smo? Kakšni smo? Zakaj smo? Za kaj smo? Kaj počnemo? Komu služimo? (Bart in sod., 2001; Davidson, 2002; Fairhurst in sod., 1997; Greengarten-Jackson in sod., 1996; Ireland in Hitt, 1992; Klemm in sod., 1991; Rampersad, 2001; Wall in sod., 1999; Want, 1986).

Občutek poslanstva podjetja je lahko osrednji dejavnik zadovoljstva zaposlenih in odločitve za vztrajanje v podjetju (Brown in Yoshioka, 2003; Brown in sod., 2004). Oblikovan kot jasna izjava je lahko močno orodje vodenja za navdihovanje in motiviranje zaposlenih naproti višjim dosežkom in konkurenčnosti, za strateško načrtovanje, za omogočanje konsistentnega razporejanja virov, za zagotavljanje ravnovesja med pričakovanji in interesi različnih ključnih deležnikov (Bart, 1997; Bart in sod., 2001; Brown in Yoshioka, 2003; Brown in sod., 2004; Campbell, 1997; Collins in Porras, 1991; Fairhurst in sod., 1997; Ireland in Hitt, 1992; Pearce, 1982; Strong, 1997; Wickham, 1997; Wright, 2007).

Izjava o poslanstvu je lahko en od ključnih dokumentov podjetja. Kot sporazume med podjetjem in njegovimi ključnimi deležniki lahko vodi k jasnim dolgoročnim ciljem in k učinkovitim načinom njihovega uresničevanja. Lahko je učinkovito orodje v razpravah o strateških usmeritvah, ciljih in vizijah; lahko je pomemben nadzorni mehanizem, ki preprečuje iztirjanje z izbrane poti in izbiranje ravnanj, ki so v nasprotju s ključnimi interesi podjetja; lahko pomaga pri odločanju na različnih stopnjah hierarhije v podjetju, in usklajuje prizadevanja različnih skupin in posameznikov proti skupnim (Baetz in Bart, 1996; Greengarten-Jackson in sod., 1996; Sidhu, 2003; Strong, 1997). Kot pravita Biloslavo in Lynn (2007), je: "kot osamljen artefakt izjava o poslanstvu nemočna, kadar pa je dobro zasnovana, komunicirana, usmerjena in podprta z viri, se lahko poveže z vrhunskimi finančnimi rezultati".

En od skupnih imenovalcev mnogih visoko učinkovitih podjetij in skupin je jasna predstava o tem, kaj želijo ustvariti in uresničiti, ki si jo delijo njihovi člani (Hodgkinson, 2002; Lewis, 1997; Scott in sod., 1993). Vizija podjetja je pogled vnaprej v verjetno in uresničljivo prihodnost, v stanje ki je na nek pomemben način boljše od današnjega, in se lahko uresniči, če podjetje navdušeno sledi svojim željam, vrednotam in poslanstvu (Davidson, 2002; Greengarten-Jackson in sod., 1996; Hunt, 1998; Kenny, 1994; Levin, 2000; Lewis, 1997; Nanus, 1992; Rampersad, 2001). Kadar takšna skupna in privlačna miselna podoba zajame tudi osebna pričakovanja, hrepenenja in želje, in se tako močno "dotakne" ljudi v podjetju, da jo sprejmejo za svojo, lahko postane središče usklajenih prizadevanj in dejanj, ki sprostijo čustvene

moči in energijo med zaposlenimi kot magnet, ki začne nezadržno vleči proti svoji uresničitvi (Kantabutra, 2008; Kantabutra in Avery, 2007).

Da bi postala močna sila, ki bi lahko usmerjala zaposlene pri njihovem življenju in delu v podjetju (Dvir in sod., 2004; Kenny, 1994) mora učinkovita vizija sporočati občutek odličnosti, mora biti preprosta za sporočanje, in dovolj jasna, da jo lahko nedvoumno razumejo vsi na vseh stopnjah organizacijske strukture v podjetju (Collins in Porras, 1995; Nanus, 1992). To pa pomeni tudi, da je ne smemo zamenjevati s sanjarjenjem ali prerokovanjem (Davidson, 2002; Lewis, 1997; Nanus, 1992).

Učinkovita vizija podjetja lahko vpliva na občutek predanosti med zaposlenimi in jim daje novo moč, daje nov smisel njihovu delu in prizadevanjem in vpliva na njihove zaznave standardov odličnosti; na ta način postane najpomembnejši most med sedanjostjo in prihodnostjo podjetja (Greengarten-Jackson in sod., 1996; Hodgkinson, 2002; Levin, 2000; Lewis, 1997; Nanus, 1992). Njeno ustvarjanje in sledenje sta lahko med najbolj vznemirljivimi organizacijskimi procesi, ki sprožata številne posledice. Zato avtorji opozarjajo (Greengarten-Jackson in sod., 1996; Hodgkinson, 2002; Kantabutra in Avery, 2002, 2005; Kilpatrick in Silverman, 2005; Lahti, 2003; Lewis, 1997; Nanus, 1992) na številne argumente v prid temu, da naj podjetja in managerji posvetijo del svojega časa in prizadevanj razvoju in širjenju skupne vizije: skupne "sanje" združujejo zaposlene in njihova prizadevanja; skupna vizija koordinira delo različnih posameznikov in skupin v podjetju; lahko je pomemben smerokaz pri odločanju; lahko spodbuja občutke zadovoljstva, pripadnosti, predanosti; lahko daje nov zagon in smisel življenju v podjetju; lahko daje trdne temelje strateškemu načrtovanju in opredeljevanju ključnih ciljev; lahko je nujni izzivalec statusa quo v podjetju in pomembno orodje za reševanje podjetja iz začaranega kroga ponavljanja vedno istih napak in izčrpavanja energije za gašenje požarov, ki bi se jih dalo s proaktivnim ravnanjem preprečiti.

Čeprav podatki raziskav potrjujejo, da izjave o poslanstvu, vrednotah, in viziji res lahko vplivajo na rezultate zaposlenih in podjetja in pripomorejo k osredotočenju virov podjetja, je enako očitno tudi, da imeti zapisano poslanstvo, vrednote in vizijo še ni dovolj. Bart in sod. (2001) ugotavljajo, da "še le ko zaposleni začutijo pomen poslanstva, ga lahko začnejo strastno in določno uresničevati". Potemtakem za podjetja ni pomembno le, da jasno opredelijo poslanstvo, vrednote in vizijo v obliki jasnih izjav in dokumentov, pač pa je odločilnega pomena tudi, kako gredo ti zapisi in njihove ideje med zaposlene, pri čemer osrednjo vlogo igrajo notranje komunikacije v podjetju.

Balmer in Gray (2003) pojasnjujeta, da je primarna komunikacija v podjetjih usmerjena k notranjim in zunanjim deležnikom, zato je pomembno orodje komuniciranja organizacijske identitete zaposlenim. Herstein in sod. (2007) med formalnimi viri komuniciranja organizacijske identitete zaposlenim navajata sisteme upravljanja s človeškimi viri in sisteme upravljanja odnosov z javnostmi.

V mnogih podjetjih se močno poudarja komuniciranje organizacijske identitete zunanjim deležnikom. Njihove organizacijske vrednote, poslanstva in vizije se uporabljajo v komunikaciji z zunanjim svetom (na spletnih straneh, v letnih poročilih, ipd.). Vendar ima lahko poudarjanje PR učinkov organizacijske identitete pomemben nenačrtovan stranski učinek: zanemarjanje njihovega pomena v notranjih komunikacijah. Cilji procesov upravljanja z javnostmi se velikokrat naslanjajo na zaznave zunanjih deležnikov (Marzec, 2007), vendar mora podjetje, preden začne upravljati z zunanjimi vidiki svojega ugleda, razumeti kako ga razumejo lastni zaposleni, kaj jim pomeni (Saxton, 1998).

Gotsi in sod. (2008) opozarjajo, da mnogi raziskovalci predpisujejo, kako naj podjetja preko kanalov internega komuniciranja in HR dejavnosti širijo jasne vizije in vrednote med zaposlenimi, da bodo znali "živeti" svojo znamko in da bodo izražali predpostavljene skupne vrednote v vsakdanjih vedenjih. Podjetja imajo, v nasprotju s pogosto prakso, veliko več možnosti vplivanja na svoje ljudi kot na zunanje deležnike – ti zaposleni pa lahko v naslednjem koraku pomembno vplivajo na zaznave in stališča strank, uporabnikov in drugih deležnikov, kar se ujema z ugotovitvijo (Dolphin, 2005), da so med različnimi odnosi za podjetje najpomembnejši prav odnosi z lastnimi zaposlenimi. Kljub temu pa, opozarja Mitchell

(2002), ljudje, ki so odgovorni za notranje komunikacije, velikokrat neprestano bombardirajo zaposlene z dopisi in sporočili, obenem pa jih ne uspejo prepričati o enkratnosti identitete lastnega podjetja, in jih ne uspejo spodbuditi, da bi začeli "živeti" vrednote, poslanstvo in vizijo lastnega podjetja.

Zaposleni lahko odigrajo ključno vlogo v širjenju organizacijske identitete navzven le takrat, ko jo sami dovolj dobro poznajo (Ackerman, 2000). Notranji komunikacijski procesi lahko izboljšajo njihov vpogled v celovito filozofijo podjetja in v njegove strateške usmeritve, ter zagotovijo njihovo razumevanje ciljev podjetja, kar vpliva na večjo motivacijo, predanost in istovetenje s (Asif in Sergeant, 2000; Schuler, 2004; Stuart, 1999). Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije mora biti osrednji del ozaveščanja o lastnem podjetju; za katero koli podjetje je ključno, ali in kako njegovi zaposleni "posvojijo" skupne vrednote, poslanstvo in vizijo s srcem in umom, kajti le zaposleni, ki svoja ravnanja uskladijo z osrednjimi organizacijskimi vrednotami, lahko pomagajo svojim podjetjem zagotoviti trajnostno konkurenčno prednost, ko v različnih stikih zagotavljajo tudi zunanjim deležnikom izkustvo teh vrednot (Chong, 2007). Notranje komuniciranje igra vlogo tudi pri integriranju vedenj zaposlenih z identiteto znamke in pri opolnomočenju zaposlenih naproti uresničevanju poslanstva podjetja (Balmer in Gray, 1999, Chong, 2007; Lee in sod., 2006). Tako kot igra pomembno vlogo pri zmanjševanju razkoraka med želeno identiteto podjetja in tisto, ki jo trenutno zaznavajo različni deležniki (Vallester in de Chernatony, 2006), se takšno z identiteto konsistentno vedenje ne more zgoditi, če zaposleni niso le seznanjeni z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja, pač pa jih tudi ponotranjijo in se poistovetijo z njimi do te mere, da svoja vedenja uskladijo z njimi in tako postanejo "zagovorniki" svojih znamk (Vallester in de Chernatony, 2005; Chong, 2007).

Zaposleni, ki se močno poistovetijo s svojimi podjetji, bodo prej izražali podporna stališča do njih in odločali skladno z njihovimi cilji (Smidts in sod., 2001). Organizacijska psihologija opisuje afektivno predanost kot navezanost na podjetje, ki ga zaznamuje istovetenje zaposlenih s podjetjem, ki temelji na spoznanju skladnosti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami, cilji in praksami (Carmeli in Gefen, 2005; van Dick, 2001, Meyer in Allen, 1997). Mowdy in sod. so opredelili predanost zaposlenih z vidika prepričanj v cilje in vrednote podjetja, s pripravljenostjo zaposlenih za prizadevno delo in namero po vztrajanju v podjetju (Mikic, Little in Dean, 2006); višja stopnja ujemanja med zaposlenimi in podjetjem z vidika organizacijskih ciljev, vrednot, vedenja in norm se lahko povezuje s šibkejšimi namerami po dohodu stran ali odsotnosti z delovnega mesta (Cooper-Thomas in Anderson, 2006).

Zaposleni si želijo prispevati k podjetju, za katerega delajo, in biti ponosni nanj (Dortok, 2006), želijo si biti ponosni na svojo socialno identiteto kot člani podjetja (Cooper-Thomas in Anderson, 2006). Bolj kot zaupajo svojemu podjetju, bolj se predajo delu. Bolj kot so vključeni in predani delu, bolj si prizadevajo naproti uresničevanju organizacijskih ciljev, medtem ko odtujeni in manj vključeni zaposleni niso le bolj nagnjeni k umikanju z dela, pač pa se tudi večkrat vključujejo v nezaželene oblike vedenja na delovnem mestu (Rotenberry in Moberg, 2007). Podjetja rabijo vključene, predane zaposlene, ki prispevajo k uresničevanju skupnih ciljev, inovacijam in stabilnosti (Lee in sod., 2006); ko se zaposleni poistovetijo s podjetjem, namreč ne le delajo bolje, pač pa tudi postanejo njegovi najboljši "poslaniki" (Dortok, 2006).

Meglino in Ravlin (1998) sta ugotavljala, da so vrednote ključni dejavnik pri odločanju ljudi za to, ali se bodo nečemu predali s srcem in dušo. S tega vidika lahko predpostavljamo, da bolj kot se zaposleni poistovetijo s poslanstvom, vrednotami in vizijo svojega podjetja, bolj bodo svoja vedenja in delo uravnavali v skladu z njimi, in močnejši bo njihov občutek pripadnosti in predanosti podjetju. En od ključnih pogojev za takšno predanost osrednjim elementom identitete podjetja je: poznati jih; Powell in Dodd (2007) opozarjata, da velik del obstoječe literature predpostavlja, da se predanost in konsistentnost vedenj zaposlenih povezuje s širjenjem vrednot, poslanstva in vizije podjetja. A medtem ko mnoga podjetja brezglavo postavljajo svoje izjave o poslanstvu, vrednotah in viziji na ogled, to velikokrat ni dovolj. Wojtecky in Peters (2000) opozarjata, da narediti informacijo vidno, ne pomeni isto kot sporočati

jo; Katzenbach in Santamaria (1999) pa trdita, da so mnogi ljudje, ki pridejo na novo v podjetje, deležni le nezadostne predstavitve načel, ki naj bi jih potem uresničevali pri svojem delu.

Notranje komuniciranje e torej lahko odločilen dejavnik pri procesu identificiranja zaposlenih s podjetjem (Smidts in sod., 2001). Preko vpogleda v filozofijo podjetja zagotavlja tisto, kar je ključno za poenotenje zaposlenih okrog skupnih vrednot, poslanstva in vizije prihodnosti (Slissarenko, 1999; in Dolphin, 2005). Dobro poučeni zaposleni laže razlikujejo svoje podjetje od drugih, ponavljajoča izpostavljenost organizacijskim vrednotam, poslanstvu in viziji pa tudi povečuje privlačnost podjetja in zagotavlja zaposlenim, da delajo za podjetje, katerega del je vredno biti (Smidts, Pruyn in van Riel, 2001).

### **1.3 Namen in cilj projekta**

Namen raziskave je bil dobiti celovit vpogled v odnos slovenskih podjetij do razjasnjevanja in zapisovanja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij kot temeljnih elementov identitete podjetja ter njihove integracije v življenje podjetja, procese in dosežke. Pri tem nas je posebno zanimala vloga procesov razjasnjevanja in komuniciranja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih in povezave teh procesov s finančnimi in nefinančnimi rezultati podjetij. Ker gre za aplikativni projekt je bil en od njegovih namenov tudi pripraviti priporočila za učinkovito razjasnjevanje, opredeljevanje in komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.

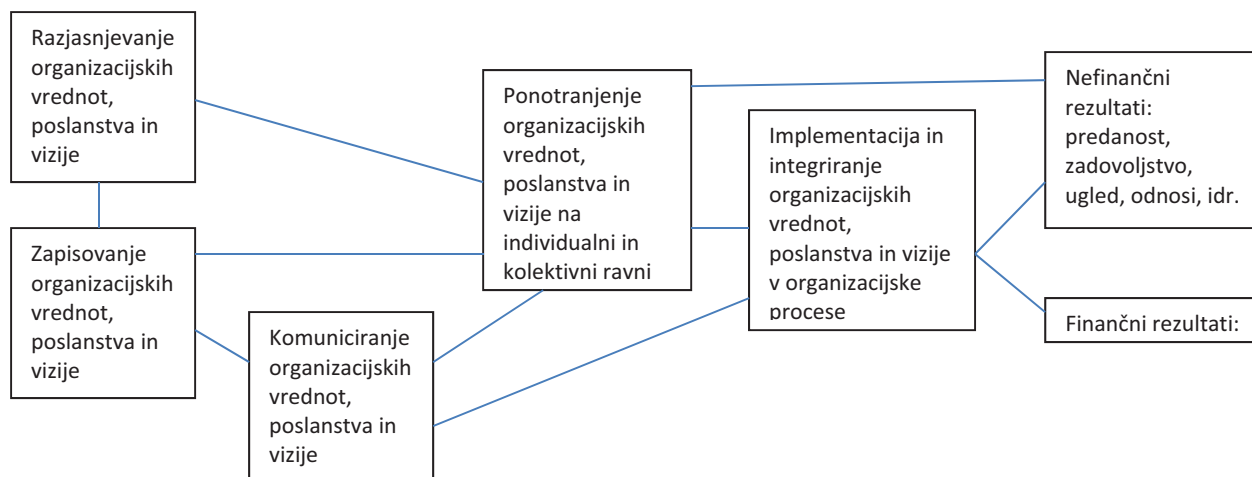
Cilj projekta, zapisan ob prijavi projekta je bil: »Na podlagi rezultatov raziskave razviti model učinkovitega upravljanja z organizacijsko vizijo, poslanstvom in vrednotami za zagotavljanje učinkovitosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij.«

### **1.4 Raziskovalna vprašanja in hipoteze**

Širši problem raziskave je bil operacionaliziran v petih osrednjih raziskovalnih vprašanjih, ki smo jim pozneje dodali še eno (prvo vprašanje):

1. Kateri so ključni vsebinski poudarki organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij?
2. Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem raziskovanju in opredeljevanju organizacijske vizije, poslanstva in vrednot, in kako uspešna so pri vgrajevanju teh osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?
3. Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter kazalniki uspešnosti in konkurenčnosti podjetja?
4. Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter odpornostjo podjetja na pritiske in posledice gospodarske krize?
5. Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem in zunanem komuniciranju (tudi s pomočjo IKT tehnologije) in implementaciji osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?
6. Ali in kako se večja učinkovitost podjetij pri vključevanju osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije povezuje z njihovimi rezultati in konkurenčnostjo na slovenskem in na mednarodnem trgu?

Na podlagi zbrane literature smo oblikovali hipotetičen model, v katerega smo vključili obravnavane spremenljivke, ki smo ga želeli preverjati v okviru raziskovalnega projekta. Pri tem smo se namenoma izognili vzročnim povezavam, saj nam predvidene metode dela, načini zbiranja podatkov in vzorci niso nudili podlage za modeliranje s strukturnimi enačbami, pač pa so nas namesto kavzalnosti zanimale predvsem povezave med posameznimi spremenljivkami.



Model dejavnikov in posledic opredeljevanja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije temelji na naslednjih hipotezah:

**Hipoteza 1:** Zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije poteka v manjšem krogu ljudi kot predhodna razprava.

**Hipoteza 2:** Proces razjasnjevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezan z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

**Hipoteza 3:** Vsebina zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezana z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

**Hipoteza 4:** Komuniciranje zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

**Hipoteza 5:** Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

**Hipoteza 6:** Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

**Hipoteza 7:** Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

**Hipoteza 8:** Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

**Hipoteza 9:** Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano s finančnimi rezultati podjetja.

## 1.5 Program dela na projektu

### 1.5.1 Faze projekta

Projekt je bil zaradi obsežnosti razdeljen v šest faz, podatki, zbrani tekom empiričnega dela raziskave pa v več vsebinskih sklopov, ki so omogočali strukturirano analizo in iskanje odgovorov na raziskovalna vprašanja.

#### 1. faza: Analiza obstoječih virov in literature

V prvi fazi projekta smo analizirali obstoječe vire, literaturo in primere dobre prakse na področju opredeljevanja, uporabe in upravljanja z organizacijskimi vrednotami, poslanstvi in vizijami

#### 2. faza: Analiza obstoječih podatkov slovenskih podjetij

V drugi fazi projekta smo analizirali obstoječe podatke o opredeljevanju, uporabi in upravljanju z organizacijskimi vrednotami, poslanstvi in vizijami v slovenskih podjetjih.

#### 3. faza: Zbiranje novih podatkov slovenskih podjetij

V tretji fazi projekta smo analizirali novo zbrane podatke o obstoju, komuniciranju, uporabi in upravljanju z organizacijskimi vrednotami, poslanstvi in vizijami v slovenskih podjetjih.

#### 4. faza: Analiza učinkovitosti slovenskih podjetij pri vključevanju organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v organizacijske prakse, politike, procese in strategije

V četrti fazi projekta smo analizirali učinkovitost slovenskih podjetij pri vključevanju organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v organizacijske prakse, politike in strategije.

#### 5. faza: Analiza odnosa med obstojem jasnih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije in indikatorji ekonomske uspešnosti

V peti fazi projekta smo analizirali odnose med obstojem jasnih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter kazalniki rezultatov in konkurenčnosti v slovenskih podjetjih. Nadalje bomo analizirali odnose med obstojem jasnih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter odpornostjo slovenskih podjetij na negativne posledice gospodarske krize.

#### 6. faza: Razvoj modela učinkovitega komuniciranja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, za zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti slovenskih podjetij, temelječega na zbranih predhodnih podatkih.

V zadnji, šesti fazi projekta smo razvili model učinkovitega komuniciranja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije za zagotavljanje učinkovitosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij, ki bo temeljil na spoznanjih prejšnjih petih faz in primerih dobre prakse.

Projekt je trajal 3 leta (36 mesecev). Zaradi obsežnega raziskovalnega dela je bil čas priprave zaključnega poročila podaljšan za 6 mesecev, ki jih je raziskovalna skupina potrebovala za pripravo zaključnega poročila.

### 1.5.2 Vsebinski sklopi empiričnega dela projekta

Empirični del raziskave lahko zaradi preglednosti razdelimo v pet vsebinskih sklopov, ki so v poročilu obravnavani ločeno:

#### 1. sklop: vsebina zapisanih izjav o vrednotah, poslanstvih in vizijah slovenskih podjetij

V tem delu raziskave smo analizirali vsebino zapisanih izjav o vrednotah, poslanstvih in vizijah slovenskih podjetij, ki smo jih zajeli v raziskavo. V zapisanih izjavah smo iskali posamezne

vrednotno nasičene značilne besede in besedne zveze, pri čemer smo izhajali iz različnih seznamov značilnih besed in besednih zvez, dostopnih v strokovni in znanstveni literaturi.

**2. sklop: analiza komuniciranja/diseminacije/implementacije organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v slovenskih podjetjih**

V tem delu raziskave smo opravili sekundarno analizo in novo interpretacijo podatkov, zbranih v okviru druge raziskave (Musek Lešnik in Arzenšek, 2008). Osredotočili smo se na podatke o tem, kako vsebino organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij prepoznavajo/prikličejo zaposleni v slovenskih podjetjih na različnih delovnih mestih, pri čemer nas je posebno zanimala oddaljenost teh oseb od središče podjetja kot morebiten dejavnik poznavanja, izpostavljenosti in ponotranjenja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij.

**3. sklop: analiza poglobljenih podatkov o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v približno 60 slovenskih podjetjih**

V tem delu raziskave smo opravili obsežno analizo podatkov, ki smo jih pridobili s poglobljenim vprašalnikom o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij na vzorcu nekaj manj kot 60 slovenskih podjetij.

**4. sklop: analiza podatkov o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v približno 300 slovenskih podjetjih v povezavi z rezultati (zaznanimi finančnimi in nefinančnimi rezultati ter objektivnimi podatki o rezultatih) teh podjetij**

V tem delu raziskave smo opravili obsežno analizo podatkov, ki smo jih pridobili z nekoliko manj obsežnim vprašalnikom o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij, ki pa je zato zajel večje število podjetij, saj je vzorec obsegal približno 300 slovenskih podjetij. Pomemben vidik tega dela raziskave pomenijo podatki o povezanosti med procesi razjasnjevanja identitete in strateških načrtov podjetij (razvoj, komuniciranje in implementacija organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij) in rezultati teh podjetij, pri čemer del teh podatkov pomenijo podatki o samozaznavi finančnih in nefinančnih rezultatov v podjetjih, del podatkov pa objektivni finančni pokazatelji tistih podjetij, od katerih smo dobili podatke na način, ki je omogočal tudi pridobitev objektivnih podatkov iz relevantnih baz.

**5. sklop: povezava med obstojem eksplicitno zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter kazalniki uspešnosti podjetja**

V tem delu raziskave smo opravili naknadno analizo podatkov, ki smo jih pridobili v prvem sklopu – podatkov o obstoju in vsebini eksplicitno zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v slovenskih podjetjih. Zbrane podatke smo primerjali z nekaterimi objektivnimi kazalniki uspešnosti podjetij.

# TEORETIČNI DEL RAZISKAVE

## 2 KRATKA OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Temeljni pojmi, ki jih obravnavamo v raziskavi, so organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija. Ker so ti pojmi ne le v vsakdanji rabi v organizacijah, pač pa tudi v strokovni in znanstveni literaturi večkrat nejasno razmejeni in njihov pomen ni enoznačno in nedvoumno opredeljen, je pomembno poudariti, da se v okviru raziskave pri razumevanju teh pojmov navezujemo na opredelitve, ki so v strokovni in znanstveni literaturi deležne najširšega konsenza in obenem omogočajo tako jasno razlikovanje vsebine in funkcije organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij kot tudi razumevanje pomena njihovega prepleta za življenje organizacije in njenih ljudi. Pri tem organizacijske vrednote razumemo kot standarde, ki določajo »*kako*« organizacijskih procesov in ravnanj: kot prevladujoča (v organizaciji in med njenimi zaposlenimi, vodstvom in drugimi deležniki) prepričanja oziroma pojmovanja o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo izbiro ali ocenjevanje vedenja in dogodkov v organizaciji, ter so urejena glede na relativen pomen. Poslanstvo razumemo kot razumevanje namena organizacije, ki notranjim in zunanjim deležnikom in javnosti opredeljuje *kaj* in *zakaj* neka organizacija počne. Vizijo pa razumemo kot predstavo želene prihodnosti, ki opredeljuje *kam* želi organizacija priti.

### 2.1 Vrednote in organizacijske vrednote

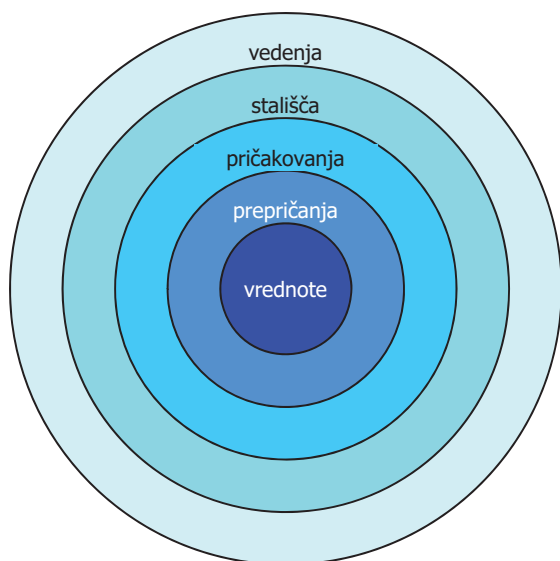
#### 2.1.1. Vrednote na individualni ravni

Čeprav so vrednote nekaj abstraktnega in neoprijemljivega, so ne samo pomembno gibalno človeških ravnanj in razmišljanj, pač pa tudi predmet širšega proučevanja. Že Aristotel (po Musek 2000) je trdil, da je človek najbolj zadovoljen in srečen, kadar so njegova dejanja skladna z njegovimi vrednotami (kdor živi skladno s tistim, kar ima za dobro, pravo in resnično, samodejno občuti zadovoljstvo in pozitiven odnos do sebe in do sveta). Posameznikovi osebni cilji morajo torej biti skladni z njegovimi vrednotami in njegove vrednote morajo biti skladne z njegovimi cilji, kajti če se, na drugi strani, njegova dejanja razhajajo z njegovimi osrednjimi vrednotami, lahko to na osebni ravni sproža različne bolj ali manj neprijetne občutke kot so: stres, frustracije, negativna samopodoba in negativno samovrednotenje.

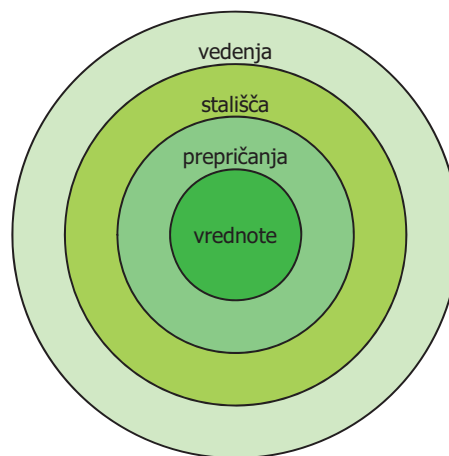
Skozi zadnja desetletja so se številni avtorji ukvarjali z vrednotami. Allport (1961) definira vrednote kot prepričanja na podlagi katerih posameznik deluje s pomočjo svojih lastnih preferenc. Podobno vrednote opredeljuje Rokeach (1973, 3), ki pravi: »koncept vrednot je tisto, kar lahko združi na prvi pogled raznolike interese različnih znanosti, ki se ukvarjajo z obnašanjem ljudi.« Prav tako obsežno raziskovanje vrednot opravljal socialni psiholog Schwartz skupaj s svojimi sodelavci, Schwartz in Bilsky (1987, 552) na podlagi svojih proučevanj z vidika socialne psihologije tako avtorja oblikujeta definicijo vrednot, ki pravi: »Vrednote so (a) prepričanja oziroma pojmovanja, (b) o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, (c) ki presegajo specifične situacije, (d) usmerjajo izbiro ali ocenjevanje vedenja in dogodkov, ter (e) so urejena glede na relativen pomen«, in se tako na nek način precej oddaljita od do takrat primarno uveljavljenega modela Rokeacha (1973). Hofstede (1980) je vrednote opredelil kot prepričanja, da je neko stanje bolj primerno kot drugo, pri tem pa opozoril, da so prepričanja opredeljena na podlagi subjektivne definicije realnosti, ki si jo vsak posameznik ustvarja.

Osrednje mesto vrednot v strukturi osebnosti med seboj zelo podobno opisujeta slovenski psiholog Pogačnik (2002) in Tracy (2003). Pogačnik njihovo večplastnost prikaže s prispodobno čebule: majhno število osebnih vrednot žene več prepričanj, ki ženejo več stališč, ki ženejo veliko število različnih vedenj. Tracy podobno primerja osebnost s tarčo iz petih obročev, ki se širijo od znotraj navzven. V središču so vrednote, ki neposredno vplivajo na prepričanja. Prepričanja določajo pričakovanja. Pričakovanja vplivajo na stališča oziroma naravnost. Ta pa določa, kako se obnašamo v določenih situacijah, naša dejanja. Če so za nekoga najpomembnejše vrednote ljubezen, sočutje in velikodušnost, bo prepričan, da si ljudje okrog

njega zaslužijo te vrednote, skladna s temi prepričanja bodo njegova pričakovanja in stališča in tudi do soljudi se bo tako obnašal.



Slika 1: Vrednotna tarča (Tracy, 2003).



Slika 2: "Čebula vrednot" (Pogačnik, 2002).

### 2.1.2. Organizacijske vrednote

Podjetje, tako kot ljudje, živi od znotraj navzven. Kar se izraža navzven, izvira iz notranjosti. Pri tem igrajo organizacijske vrednote pomembno vlogo, zasedajo osrednje mesto v strukturi osebnosti podjetja, in iz njenega središča določajo njegova prepričanja, pričakovanja, stališča in naravnost.

Organizacijske vrednote so vrednote, ki jih običajno organizacija (njeno vodstvo, zaposleni) postavlja v ospredje, ker so se izkazale kot dobra podlaga za obstoj in razvoj organizacije in v zaposlenih spodbudijo največ ustvarjalne energije ter pomagajo potiskati organizacijo proti zaželenim ciljem; so integrirane v osebnost organizacije kot osrednji del njene organizacijske kulture ter igrajo v življenju organizacije podobno vlogo kot v naših življenjih: usmerjajo individualna in kolektivna vedenja in ravnanja, vplivajo na odnos podjetja do sebe, do svojih in drugih ljudi, ter do različnih stvari in pojavov, vplivajo na medosebne odnose znotraj organizacije in navzven, vplivajo na strukturo organizacije, na njene rezultate, na odnos zaposlenih do okolja in sprememb (Abbott, White in Charles 2005; Arthaud-Day, Rode in Turnley, 2012; Barnhill 2002; Bell in Sierra 2008; Burke 1995; Butler in Vodanovich 1992; Coelho in sod. 2008; Desmidt in Heine 2003; Elizur in Koslowsky 2001; Finegan 2000; Finegan in Theriault 1997; Fitzgerald in Desjardins 2004; Holtzhausen in Fourie, 2009; Huang, Chen, Chou 2005; Khoja, 2010; Kuczmarsky in Kuczmarsky 1995; Kumar, 2012; Lyons, Dyke in Khilji 2008; Meglino in Ravlin 1998; Michael, Neubert in Michael, 2012; Marginson, 2008; Musek Lešnik, 2008; Pant in Lachman 1998; Posner, 2010; Reino in Tolmats 2008; Rich, Lipine in Crawford, 2010; Schein 1992, 1999; Sullivan, Sullivan in Buffton 2002; Svetlik, 2004; Tepeci 2001; Testa 1999; Verplanken 2004; Williams 2002).

## 2.2 Poslanstvo

Številni avtorji v zadnjih treh desetletjih pišejo o tem, kako podjetja z iskanjem odgovorov na različna vprašanja kot so *kdo smo*, *kaj smo*, *kakšni smo*, *zakaj smo*, *kaj počnemo ali komu služimo*, raziskujejo in opredeljujejo svoje poslanstvo; zapisano poslanstvo pa se v strokovni in laični javnosti skorajda kot nujen element uspešnosti organizacij in podjetij (Bart, Bontis in Taggar 2001; Bartkus in Glassman

2007; Brown in Yoshioka 2003; Brown, Yoshioka in Munoz 2004; Campbell 1997; Collins in Porras 1991; Desmidt in Prinzie, 2009; Fairhurst, Monroe Jordan in Neuwirth 1997; Hirota in sod., 2010; Ireland in Hitt 1992; Klemm, Sanderson in Luffman 1991; McDonald, 2007; Musek Lešnik, 2008; Pearce, 1982; Sha, 2009; Strong, 1997; van Nimwegen in sod., 2008; Verma, 2010; Wall, Sobol in Solum 1999, Wang, 2011; Want 1986; Wright in Pandey, 2010; Yilmaz in Ergun, 2008;). Zelo pomembno je, da različni ljudje ali različne skupine ljudi v podjetju (zaposleni, uporabniki, potrošniki, investitorji, ...) na zgoraj omenjena vprašanja odgovorijo suvereno in predvsem enotno, saj lahko ustrezno izoblikovano in komunicirano poslanstvo močno vpliva na medsebojne odnose teh ljudi oziroma skupin (Voss, Cable in Voss 2006). Če na podobna zgornja vprašanja dobimo povsem različne odgovore, lahko upravičeno sklepamo, da podjetje pravzaprav ne ve dobro kam je namenjeno. Dejstvo je, da ljudje raje vstopamo v odnose z ljudmi, ki vzbujajo občutek verodostojnosti in zanesljivosti. Nič drugače ni z odnosom do podjetij. Tako kot posamezniki so različnim skupinam deležnikov bolj privlačne organizacije (in podjetja) z jasnim, konsistentnim poslanstvom in identiteto.

Brown, Yoshioka in Munoz (2004) so povezali občutek jasnega poslanstva podjetja z zadovoljstvom pri delu, saj menijo, da je občutek pripadnosti podjetju s strani posameznika večji, če je bolj jasno poslanstvo, z večanjem občutka pripadnosti pa se večja stopnja zadovoljstva. Vendar pomen in posledice jasnega občutka identitete v organizaciji segajo širše od zadovoljstva: Sha (2009) opozarja na vplive pozitivne organizacijske identitete na tako pomembna področja kot so struktura, strategija in (celo) preživetje organizacije, interakcije med člani organizacije, občutek ponosa med člani oziroma zaposlenimi, predanost deležnikov, itd. Hirota in sod. (2010) pa poudarjajo, da podjetja z močnim poslanstvom bolje zadržujejo ključne zaposlene, organizacijske politike, ki temeljijo na jasnem občutku poslanstva pa prispevajo k boljšim dosežkom organizacije.

Bhattacharya (1998) naredi primerjavo med razmišljanjem o življenjskem stilu na osebni ravni in razpravljanjem o poslanstvu na organizacijski ravni, tako kot posameznik razmišlja o svojem stilu mora po mnenju avtorja tudi organizacija razmišljati o svojem poslanstvu, saj kot meni avtor brez jasnega pogleda na poslanstvo hitro nastopi vzdušje eksistencialnega vakuumu, kar lahko dolgoročno uniči podjetje.

Skozi proučevanje raziskovanja različni avtorjev (Bart 1998, 2001; Bart, Bontis in Taggar 2001; Fairhurst, Monroe Jordan in Neuwirth 1997; Ireland in Hitt 1992; Klemm, Sanderson in Luffman 1991; Reich 2000; Strong 1997; Want 1986) lahko razberemo, da le-ti menijo, da ko govorimo o občutku poslanstva pravzaprav govorimo o naslednjih ključnih vprašanjih:

1. Zakaj obstaja podjetje? → cilj podjetja
2. Katere potrebe zadovoljuje? → uporabniki
3. Kako podjetje uresničuje razloge za svoj obstoj? → dejavnost
4. Kako zadovoljuje te potrebe? → izdelki/storitve
5. Kakšna načela ali prepričanja vodijo podjetje in njegove ljudi? → usmeritev

Prav pri zadnjem izmed zgoraj naštetih vprašanj se razumevanje poslanstva vsebinsko dopolnjuje z organizacijskimi vrednotami in vizijo: njihova skladnost pa omogoča usklajena ravnanja ljudi v podjetju na poti proti zastavljenim ciljem.

O poslanstvu je gotovo še najlažje razmišljati vnaprej; ob ustanavljanju novega podjetja, saj je brez dvoma vedno lažje pisati na nepopisan list papirja, kot razbirati pomen iz počekčanega zapisa. Kljub temu pa za večino podjetij, ko se srečajo s potrebo po opredeljevanju poslanstva, to ni mogoče. V njih se poslanstva ne da opredeljevati na novo in brez omejitev, temveč je treba iz različnih predstav in pojmovanj izvleči skupna in jih združiti v učinkovito opredelitev poslanstva. Opredelitev poslanstva že delujočega podjetja je pravzaprav sinteza tega, kako ga in njegovo delo, izdelke, storitve, vloge posameznih skupin v njem in druge pomembne stvari vidijo lastniki, vodstvo, zaposleni in uporabniki. K temu je seveda potrebno

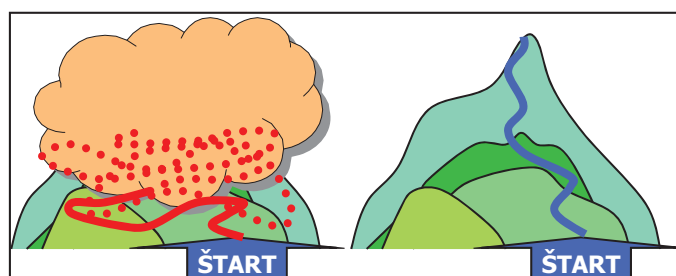
dodati še mnenje širšega okolja in skupnosti o namenu in delovanju podjetja, ko išče stičišča in skupne točke vseh (pogosto različnih) pogledov.

Trditev, da v podjetju, ki nima zapisanega poslanstva, ni nobenega občutka poslanstva, je seveda napačna, saj v vsakem podjetju obstajajo občutki poslanstva, seveda pa nastane težava v tem, da so ti občutki mnogokrat implicitni, neopredeljeni, neizgovorjenim saj so vezani na osebne izkušnje posameznikov in skupin v podjetju, zato se lahko razlikujejo.

## 2.3 Vizija

O organizacijskih vizijah kot nekakšnih podobah organizacije v prihodnosti, ki odgovarjajo na vprašanje kako bo organizacija videti v prihodnosti in s tem vplivajo na njene cilje, strategije in prizadevanja zaposlenih v združevanju naporov za uresničevanje skupnih ciljev, v zadnjih desetletjih pišejo številni raziskovalci (Chorpering 2000; Greengarten-Jackson in sod. 1996; Hodgkinson 2002; Kantabutra in Avery 2002, 2005, 2010; Kilpatrick in Silverman 2005; Kohles 2001; Lahti 2003; Larwood in sod. 2005; Levin, 2000; Lewis, 1997; Musek Lešnik, 2008, Nanus, 1992; O'Connell, Hickerson in Pillutla, 2011; Revilla in Knoppen, 2012; Slack, Orife in Anderson, 2010; Sørensen, 2002; Wong, Tjosvold in Liu, 2009).

Pomen jasne organizacijske vizije sta v prispodobni morda najbolje opisala Sullivan in Lytton (2000). Videnje o želene prihodnosti primerjata z vrhom gore, na katero se želimo povzpeti. Če se odpravimo na goro, ne da bi jasno videli njen vrh, se lahko hitro izgubimo in zatavamo po meglenih stranpoteh, se vrtimo v krogih ali venomer vračamo na eno in isto mesto. Podobno velja za podjetje; brez jasne vizije sicer slutimo nekaj, kar bi radi dosegli, a je ta podoba nejasna, zabrisana kot vrh gore, skrit med oblaki. Šele če jasno vidimo vrh (vizija) in markacije na deblih in skalah (posamezni cilji na poti k uresničenju vizije), lahko uberemo najbolj učinkovito pot naravnost proti vrhu.



Slika 3: Jasna vizija kot vrh gore (Sullivan in Lytton 2000).

Pri nastajanju vizije gre za ustvarjanje predstav, ki navdihujejo in motivirajo (Lewis 1997). Vizija organizacije ne more in ne sme biti znanstvena fantastika, niti prerokovanje, ali naivni idealizem. Mogočne in pomembne vizije, ki spodbudijo občutke predanosti in motivacijo za njihovo uresničevanje, niso nikoli beg iz realnosti. Ravno nasprotno: so predstave o možni prihodnosti, ki jo omogoča današnja realnost.

Nanus (1992) vizijo opisuje kot »zemljevid za vse, ki morajo razumeti, kaj je podjetje in kam namerava iti.«. A vizija je več kot le predstava o prihodnosti, lahko je tudi silno močan motivacijski dejavnik. Močna vizija, za katero so si ljudje pripravljeni prizadevati, lahko silovito usmerja njihovo delo in življenje, zadovoljstvo z delom in pripadnost podjetju (Dvir, Kass in Shamir 2004; Kenny 1994). Zato prispodoba zemljevida ni dovolj. Vizija ne le opisuje usmeritve ali cilje podjetja, ampak tudi opredeljuje, kaj pomeni, če in ko jih doseže. Je vodilo, ki izraža želje in pričakovanja podjetja. Je miselni konstrukt, ki usmerja vedenje podjetja in njegovih ljudi in jih osredotoča na izbrane cilje. In je tista mehka, a močna sila, ki navdihuje, motivira in zavezuje zaposlene k predanosti in pripadnosti podjetju, in ki vsak dan znova oblikuje pomen in smisel dela ter spodbuja ljudi, da ga prizadevno opravljajo.

Učinkovita vizija je torej privlačna podoba uresničljive prihodnosti, ki jo lahko podjetje doseže, če zagnano in energično sledi svojim željam, vrednotam in poslanstvu (Kenny 1994; Levin 2000; Lewis 1997; Nanus 1992). Vizija je pogled naprej, v uresničljivo, verodostojno, želeno pozitivno prihodnost, v stanje, ki je na nek način boljše od trenutnega (Hunt, 1998). Je uresničljiv ideal, za katerega se podjetje odloči, da ga bo doseglo.

## 3 VREDNOTE IN ORGANIZACIJSKE VREDNOTE

### 3.1 Vrednote podjetja

Različni avtorji so zelo jasno podali odgovor na vprašanje, ali res (oziroma sploh) lahko govorimo o vrednotah podjetja. Kenny (1994) poudarja, da tako kot ima katera koli človeška skupnost svoj osrednji sistem vrednot, jih ima tudi podjetje. Organizacijske vrednote, so integrirane v osebnost podjetja kot osrednji del kulture podjetja, igrajo v življenju podjetja podobno vlogo kot v naših življenjih: usmerjajo vedenja in ravnanja, vplivajo na odnos podjetja do sebe, do svojih in drugih ljudi, ter do različnih stvari in pojavov (Schein 1992, 1999; Williams 2002). Mesner Andolškova (1995) je povezala vzpostavljanje povezave med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije preko organizacijske kulture, avtorica meni, da so vrednote organizacij zrasle iz vrednot posameznikov, ki oblikujejo organizacijsko kulturo in so zato vrednote organizacije temeljni del organizacijske kulture. Peters in Waterman (1982) sta v knjigi, ki je sprožila pravo revolucijo v poslovnem svetu (*In Search of Excellence*) zapisala, da je ena od ključnih prednosti odličnih podjetij prav kultura osredinjena okrog močnih organizacijskih vrednot.

Podjetje, tako kot posameznik, živi od znotraj navzven. Kar se izraža navzven, izvira iz notranjosti. Pri tem igrajo vrednote pomembno vlogo, zasedajo osrednje mesto v strukturi osebnosti podjetja, in iz njenega središča določajo njegova prepričanja, pričakovanja, stališča in ravnanost. Tako kot na individualni ravni v življenju posameznika tudi podjetje (Harshbarger in Stringer 2003; Musek Lešnik 2003, 2008):

- sprejema odločitve,
- ravna po svoji svobodni volji,
- ravna odgovorno,
- ima zakonske in moralne obveznosti in pravice,
- ustvarja in uveljavlja svoja lastna pravila,
- ima prepričanja, želje in namene,
- napreduje ali nazaduje na podlagi svojih ravnanj,
- oblikuje navade, mite, legende,
- navezuje odnose,
- doživlja hvalo in grajo,
- nanj se lahko usmerja zvestoba in druga pozitivna čustva, pa tudi jeza, zavračanje, sovraštvo ipd.

### 3.2 Kako do jasnih organizacijskih vrednot?

Svetlik (2004) o organizacijskih vrednotah pravi, da so to vrednote, ki jih običajno vodstvo (zagotovo bolj pravilno bi bilo mogoče celotna organizacija, a realno gre bolj za vodstvo) postavlja v ospredje, ker so se izkazale kot dobra podlaga za obstoj in razvoj organizacije. Isti avtor meni, da so to vrednote, ki v zaposlenih spodbudijo največ ustvarjalne energije in pomagajo potiskati organizacijo proti zaželenim ciljem, gospodarskim, političnim ali družbenim. Organizacijske vrednote so torej vedno že prisotne in obstajajo v vsakem podjetju, zato jih ni potrebno vanj pripeljati. Ko pride v organizaciji do razprave o identiteti le-te torej ne izumljamo novih vrednot, temveč jih predvsem odkrivamo, prepoznavamo in opredeljujemo in po potrebi korigiramo tiste morebitne nekonstruktivne vrednote, ki jih takšna razprava izpostavi (Musek Lešnik, 2008).

Če se v podjetju pojavi želja po hitri menjavi vrednot z »boljšimi«, so takšna prizadevanja prav zaradi nerazumevanja narave vrednot in njihovega delovanja ponavadi hitro obsojena na propad (Musek Lešnik, 2008). Kljub temu mnoga podjetja, ko se soočijo z vprašanjem vrednot, ponavljajo tri osnovne napake (prav tam):

- namesto široke razprave prepustijo opredeljevanje organizacijskih vrednot posameznikom,
- namesto »notranje« razprave prepustijo opredeljevanje organizacijskih vrednot nekomu od »zunaj«,
- »posvojijo« vrednote, ki so se obnesle v drugem podjetju po metodi kopiraj-prilepi.

Ne glede na vrsto zagrešene napake, navedene v zgornjih alinejah, so lahko rezultati podobni: podjetje sicer na hiter in preprost način pride do niza zapisanih vrednot. Vendar takšne vrednote velikokrat zgrešijo resnično identiteto podjetja (Musek Lešnik, 2003). Razlogi za takšno stanje so:

- V primeru prepuščanja opredeljevanja organizacijskih vrednot posameznikom, se pogosto zgodi, da so ljudje, ki jih opredeljujejo, v razumevanju dogajanj in problematike v podjetju omejeni samo s svojimi izkušnjami, tako tudi če vrednote podjetja zapisuje nekdo, ki ga pozna bolje kot večina drugih ljudi, lahko spregleda stvari, ki bi jih v širši razpravi prispevali drugi. Poseben problem predstavlja tudi dejstvo, da so ti zapisovalci običajno vodje (managerji), ki se lotijo solističnega zapisovanja organizacijskih vrednot in se ob tem pogosto oprimejo posplošenih univerzalnih prepričanj o tem, kako naj bi bil videti zaželen niz vrednot podjetja.
- V primeru prepuščanja opredeljevanja organizacijskih vrednot nekomu od »zunaj«, se pojavljajo različni zunanji eksperti, kar je dandanes zelo popularno. Podobno kot pri mnogih drugih stvareh, ki jih podjetja lahko izpeljejo sama, tudi pri razmišljanju o vrednotah velikokrat iščejo rešitve zunaj sebe, kar seveda ne pomeni, da pri razmišljanju o vrednotah podjetja zunanja pomoč ni dobrodošla. Veliko je podjetji, ki nimajo izkušenj s poglobljenim razmišljanjem o vrednotah, v takšnih okoliščinah izkušena pomoč pride prav. Potrebno pa je povedati, da to ne sme biti pomoč v obliki narekovanja vrednot, temveč v obliki prepoznavanja in usmerjanja dela, ki bo oblikovalo vrednote kot take. Podjetje ne rabi zapisov polnih privlačnih besed, temveč niz učinkovitih vrednot, ki osmišlja njegovo delo in ravnanje. In te vrednote nikdar niso daleč. Podjetje jih lahko najde samo znotraj sebe, med lastnimi ljudmi.
- V primeru posvajanja vrednot drugih, pravzaprav govorimo o situaciji v kateri so se znašla mnoga podjetja, ki so pri vprašanju vrednot prišla do zaključka, da kar se obnese pri drugih je primerno tudi za nas in prepisala vrednote nekega drugega, pogosto celo konkurenčnega podjetja. Vrednote, ki so se drugje izkazale za kakovostne in učinkovite, pa so lahko v nekem drugem podjetju izkažejo za povsem neuporabne, celo več temu podjetju lahko tudi škodujejo. Čeprav je nekritično prenašanje vrednot od »drugod«, brez upoštevanja posebnosti podjetja, neučinkovito, je vsakdanji pojav. Botruje mu lahko pomanjkanje izkušenj in znanja, pa tudi strah pred široko razpravo o identiteti podjetja, ki bi lahko »omajala« avtoriteto managementa. Ne glede na vzroke pa takšno omejeno razumevanje pomena vrednot in razprave o njih seveda ne vodi k večji kakovosti in učinkovitosti podjetja.

Marsikatero podjetje posveti večji del energije in časa razvijanju učinkovite vizije, manj ali celo nič pa vprašanju vrednot, čeprav niso nič manj pomemben organizacijski pojav. Iskanje zgolj na zunaj privlačne podobe prihodnosti tako zamegli iskanje globljih temeljev, torej vrednot, to pa lahko, da tudi viziji precej popačeno sliko. Razjasnitev vrednot kot osrednjega dejavnika identitete in življenja podjetja, je pogoj za učinkovito vizijo in za doseganje visokih ciljev. Preden podjetje opredeli vizijo in strategije, rabi notranje soglasje o tem, za kaj se zavzema, kaj mu je pomembno: pri procesih, v odnosih z uporabniki in v notranjih odnosih.

Zelo pomembno je, da pri razpravljanju o vrednotah organizacije vključimo večje število zaposlenih, saj vrednote posameznikov zaposlenih v podjetju brez dvoma sooblikujejo vrednote podjetja. V želji, da pride podjetje do svojih resničnih vrednot, mora zajeti tako organizacijski kot osebni nivo vrednot zaposlenih. Razprava, ki ljudi v podjetju pripravi do soočenja enih in drugih torej osebnih in organizacijskih vrednot lažje povežejo lastne in skupne vrednote saj tako zaposleni bolj zaupajo v svojo moč neposrednega prispevanja k skupnim ciljem, in lahko prevzamejo več odgovornosti za svoje delo (Musek Lešnik, 2008).

Obstaja vsaj še en pomemben razlog, zakaj naj se razjasnjevanje vrednot začne z njegovimi posamezniki. Ko imajo ljudje možnost izbire, se odločajo za podjetja, ki jim ustrezajo. Pomemben del tega ustrežanja ali privlačnosti prispeva niz vrednot podjetja; nezavednih ali tistih, ki jih podjetje javno izraža. Zato se organizacijske vrednote podjetja običajno pretežno ujemajo z osebnimi vrednotami njegovih ljudi, na tem mestu govorimo torej o teoriji ujemanja osebnosti in organizacije (personality-organisational fit theory), ki sta jo postavila Judge in Cable (1997). Ko zaposleni čutijo, da so njihove osebne vrednote kongruentne vrednotam organizacije, zaznavajo pričakovanja povezana z njihovimi organizacijskimi vlogami kot kongruentna z lastno podobo sebe (selfa) in zato najdejo več smisla v delu in, posledično, kažejo več zavzetosti za delo, so bolj vpleteni vanj, bolj zadovoljni z delom, pri delovnih nalogah dosegajo boljše rezultate in izkazujejo več organizacijskega državlanskega vedenja (Rich, Lipine in Crawford, 2010). Potrebno pa je poudariti, da pri tem seveda ne gre za popolno skladnost vrednotnih sistemov podjetja in zaposlenih, ki je nemogoča; povsod in vedno so in bodo vrednotna neskladja in konflikti. A če si nekdo izbere podjetje in vztraja v njem, vsaj del organizacijskih vrednot zadovoljuje njegove potrebe. Zato razprava, ki ljudem v podjetju omogoči soočenje z lastnimi vrednotami, vodi tudi do spoznavanja, prepoznavanja in razumevanja organizacijskih vrednot.

Vsekakor pa ostaja dejstvo, da če je podjetje pripravljeno prepoznati in se učiti iz različnih vrednot, ki obstajajo v njem, to sproži pomembne pozitivne premike. To sprva omogoči, da njegovi ljudje bolje razumejo različne okoliščine, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja v celoti in njihovega dela, in da se odprejo poti za konstruktivno strateško načrtovanje, ki se lahko izrazi v privlačni viziji in oprijemljivih in uresničljivih ciljih. Prav nasprotno temu pa ob nesprejemanju ali zanemarjanju vse širine vrednot v podjetju le-to vodi v neupoštevanje edinstvenosti različnih članov njegove skupnosti ter v togost in uniformizem (Musek Lešnik, 2008).

Vprašanje, kako podjetje pride do skupnih vrednot, je torej enako pomembno, kot so pomembne posamezne vrednote in njihova vsebina. Tesna povezava med vrednotami podjetja in osebnimi vrednotami njegovih ljudi je eno od zagotovil visoke učinkovitosti. Če ljudje jasno vedo, kaj je pomembno zanje in za podjetje, to vedenje vpliva na njihovo predanost delu, delovno zadovoljstvo in motivacijo. Če se podjetje zaveda pomena teh povezav, lahko v njih išče moč za skupno učinkovitost. Če jo podcenjuje, pa nastopijo pogoji za konflikte, cinizem in druge neželene pojave.

### **3.3 Pomen skupnih vrednot v podjetju**

Vrednote podjetja so osrednja vodila za ljudi, ki v njem delajo, so tudi pomemben kažipot za vedenja in ravnanja, podjetje vsekakor ne more doseči svojega maksimuma, če vsak posameznik v podjetju ne ve za kaj se podjetje zavzema. Podjetje je prav tako tudi prostor, prostor kjer se srečuje več različnih sistemov vrednot, tako lahko govorimo o vrednotah zaposlenih, vrednotah managementa, vrednotah potrošnikov oziroma uporabnikov, vrednotah ožje skupnosti, vrednotah širšega kulturnega in družbenega prostora, in podobno (Jaw 2007; Wenstøp in Myrmel 2006); vse te vrednote pa vsekakor značilno vplivajo na ravnanja podjetja in njegovih ljudi.

Nekateri avtorji (Meglino in Ravlin 1998; Shamir 1990; Young in Parker 1999) tako menijo, da skupne vrednote lahko postanejo osrednji standard za razmišljanje, ukrepanje in ravnanje podjetja in njegovih ljudi

kar lahko nadalje povežemo s tem, da te iste skupne vrednote postajajo temelj za kooperativno učinkovitost pri uresničevanju skupnih ciljev.

Če upoštevamo, da v modernem svetu ljudje preživijo veliko svojega časa na delovnem mestu, ob tem lažje tudi razumemo, kaj pomeni možnost ustvarjalnega vključevanja v procese, ki presegajo osnovne delovne naloge in posegajo na raven širše identitete podjetja. Takšno vključenost v podjetje lahko spremlja okrepljen občutek zaposlenih, da podjetje priznava njihove osebne vrednote in ceni njihov prispevek k skupnim prizadevanjem. Ker se skozi razmišljanje o identiteti in prihodnosti podjetja soočijo tudi s povečano odgovornostjo, jim prav aktivno sodelovanje v razpravi o vrednotah olajša sprejemanje odločitev in izbiranje tistih ravnanj, ki so v duhu organizacijskih vrednot (Musek Lešnik, 2008).

Opredeljene skupne vrednote podjetja so brez dvoma pomemben kačipot za ravnanje in načrtovanje posameznih zaposlenih in delovnih timov. Ko podjetje opredeli svoje temeljne vrednote, ne postavi le merila, ki določajo, kaj je zanj dobro in kaj slabo, kaj sprejemljivo in kaj nesprejemljivo, pač pa lahko kasneje prav na osnovi teh vrednot opredeli kazalnike za prepoznavanje želenega, uspešnega, učinkovitega, ali kakovostnega dela (Musek Lešnik, 2008). Z opredeljenimi kazalniki so ravnanja in dejanja podjetja in njegovih ljudi bolj usklajena z dosledno skrbjo za dobrobit vseh pomembnih skupin: zaposlenih, uporabnikov, managementa in lastnikov. Obstoj skupnih oziroma ključnih vrednot pospeši, olajša in okrepi sporazumevanje o pomembnih vprašanjih v podjetju. Obenem je ena od posledic široke razprave o vrednotah tudi povezovanje pri ustvarjanju enotnega tako zapisanega kot nezapisanega etičnega kodeksa, iz katerega izhajajo usmeritve za delo in ravnanje (prav tam).

### 3.4 Značilnosti in vrste vrednot

Vrednote nikakor ne moremo oceniti kot boljše ali slabše. Vrednote so ponotranjene in globoko zasidrane v vseh nas. Vrednote vsekakor lahko primerjamo tudi tehtamo v smislu moje, naše so boljše, bolj pravilne vendar to pogosto vodi v nerazumevanje in konflikte. Vrednote so tako integrirane v našo duševnost in povezane z drugimi duševnimi procesi, da jim kakršno koli »popravljanje« ne pride do živega, kvečjemu vzbudi močne negativne občutke do tistega ali tistih, ki želijo posegati vanje (Musek Lešnik, 2008).

Namesto primerjanja vrednot je za kvalitetno sobivanje primerneje spoznanje, da imamo različne vrednote in posledično razumevanje, da te razlike niso posledica razumskih odločitev, ampak socializacijskega procesa, v katerem od otroštva naprej ponotranjimo pomembne vrednote svoje okolice in najbližjih ljudi. Jedro naših osebnih vrednot pridobimo v najbolj intenzivnem obdobju socializacije, ko v otroštvu in mladostništvu na nas delujejo vrednote vplivnih posameznikov, organizacij in skupin znotraj katerih posameznik odrasča. Dopolnjuje jih tisti del, ki ga pridobimo pozneje, ko smo že zmožni kritično presojati vedenja in vrednote, s katerimi prihajamo v stik (prav tam).

#### 3.4.1 Sistemi vrednot in vrednotne kategorije v delovnem okolju

Glede na funkcijo se na najsplošnejši ravni vrednote delijo v dve veliki skupini, kot jih je prvi razdelil ameriški psiholog Rokeach (1973, 1975):

- terminalne vrednote → nanašajo se na predstave o zaželenih stanjih, ki jih lahko dosežemo (ljubezen, modrost, zdravje, enakopravnost, izobrazba, mir).
- instrumentalne vrednote → med te vrednote sodijo predstave o želenih in pozitivnih načinih in sredstvih za doseganje ciljev.

Terminalne vrednote na nas vplivajo kot nekakšni magneti – s svojo privlačnostjo usmerjajo naše vedenje in ravnanja. Prav zaradi njihove privlačnosti so te vrednote uporaben vir za mnoga odmevna včasih ideološka gesla, ki so jih v zgodovini ali danes z večjim ali manjšim uspehom uporabljali za mobilizacijo

množic, na primer upanje; svoboda-enakost-bratstvo; bratstvo in enotnost; enake pravice za vse; vsi drugačni vsi enakopravni ...

Instrumentalne vrednote delujejo kot naši kriteriji za ocenjevanje dejanj: naših in drugih ljudi. Lahko jih naprej ločimo na moralne vrednote (tiste, ki usmerjajo naše vedenje do drugih ljudi, npr. poštenost, iskrenost, resnicoljubnost, zvestoba, ubogljivost) ter vrednote zmožnosti (ki so usmerjene v posameznika in osebne dosežke in nam dvigujejo samozavest, npr. sposobnost, iznajdljivost, ustvarjalnost, osebni dosežki, osebna moč in vpliv).

Rokeachovo (1973, 1975) razlago vrednot lahko prenesemo tudi na organizacijsko raven, Musek Lešnik (2003), pojasnjuje, da tako kot posamezniki, lahko tudi podjetja bolj poudarjajo posamezne terminalne in instrumentalne vrednote. V nadaljevanju sledi Tabela 1 nekaterih terminalnih in instrumentalnih vrednot v kontekstu podjetja; pri vsaki od teh skupin vrednot Musek Lešnik (2003) podaja obe skrajnosti, kot sta na primer altruizem (skrb za dobrobit drugih) in hedonizem (skrb za lasten užitek), ter razlago organizacijskega konteksta.

Tabela 1: Terminalne in instrumentalne vrednote v podjetju (Musek Lešnik, 2003).

| Terminalne vrednote → Preneseno na podjetja     |                             |                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| altruizem<br>plemenitost                        | hedonizem                   | Podjetje je lahko naklonjeno spodbujanju altruizma, nesebične skrbi za druge, lahko pa omogoča članom uresničevanje lastnih osebnih užtkov                                                                               |
| samouresničevanje                               | dosežki                     | Podjetje lahko spodbuja vse svoje ljudi k temu, da v kar največji meri uresničujejo svoje notranje težnje, lahko pa je osredotočeno predvsem na visoke dosežke na področjih, ki jih določa samo ali so določena od zunaj |
| osebno                                          | družbeno                    | Podjetje lahko bolj spodbuja bodisi uresničevanje osebnih bodisi širših družbenih ciljev.                                                                                                                                |
| izpolnitev                                      | varnost                     | Podjetje lahko ceni izpolnitev potencialov vsakega posameznika, četudi to zahteva tudi tveganje, lahko pa se osredotoča na zagotavljanje varnosti in izogibanje vsakemu tveganju                                         |
| Instrumentalne vrednote → Preneseno na podjetja |                             |                                                                                                                                                                                                                          |
| vrline, odobravane vrednote                     | samozavest, kompetence      | Podjetje lahko izrazito poudarja vrline in vrednote, ki naj bi bile pozitivne, zaželene, ali pa je osredotočeno na zviševanje zmožnosti in sposobnosti svojih ljudi in posledično na dviganje njihove samozvesti         |
| samoasertivnost                                 | skrb za druge               | Podjetje lahko spodbuja svoje ljudi, da se asertivno uveljavljajo, ali pa bolj ceni izražanje skrbi za druge in pomoč drugim                                                                                             |
| spoštovanje družbenih norm                      | individualizem, neodvisnost | Podjetje lahko poudarja pomen spoštovanja norm in pravil, lahko pa poudarja pomen neodvisnosti, individualizma, iskanja lastne poti                                                                                      |
| asketizem, samodisciplina                       | topla širokosrčnost         | Podjetje je lahko naklonjeno strogi samodisciplini in to zahteva od vseh svojih ljudi, ali pa izraža topel in širokosrčen odnos do vseh, ki opravičuje nehotene napake                                                   |

### 3.4.2 Delovne vrednote

Poseben sklop vrednot v teoriji predstavljajo tako imenovane delovne vrednote, gre za vrednote, ki opredeljujejo, v kolikšni meri nam je pomembno, da pri delu dosegamo različne cilje (kot so na primer varno delo, visoka plača, dobri medosebni odnosi, ustvarjalnost ipd.). Delovne vrednote so v veliki meri pogojene z vrednotami kulturnega okolja, obenem pa so tesno povezane z nekaterimi drugimi pomembnimi razsežnostmi dela, kot so organizacijska kultura in klima, zadovoljstvo pri delu, predanost in zvestoba podjetju, vodenjem in podobno (Borg in Braun 1998; Drummond, Tschaikovsky in Santos 2008; Elizur 1991, 1996; Elizur in Koslowsky 2001; Elizur in Yamauchi 1998; Jaw in sod. 2007; Parnell in sod. 2008; Pelled in Hill 1997; Pelled in Xin 1997). Če torej ljudje lahko ob delu uresničujejo svoje pomembne vrednote, so podjetju bolj predani, kot če nimajo te možnosti. Tudi zadovoljstvo je povezano z delovnimi vrednotami: če jih lahko uresničujejo, so ljudje v podjetju bolj zadovoljni z delom (in z življenjem nasploh). Če podjetje prepozna in razume ključne vrednote svojih ljudi in če organizira delo okrog najpomembnejših skupnih vrednot, lahko torej zagotovi višjo stopnjo predanosti in zadovoljstva pri delu.

Delovne vrednote pa vsekakor niso pomembne le z vidika odnosov med podjetjem in njegovimi ljudmi, saj se še posebno izražajo tudi v trenutkih odločanja o tem, ali bo do teh odnosov sploh prišlo. Na eni strani so lahko pomemben kriterij za odločanje podjetja o tem, kdo izmed prosilcev za delovno mesto se bo »prepoznal« v vrednotah podjetja. Na drugi strani lahko kandidatom za delovno mesto omogočijo presoditi, kako bi se počutili v okolju, ki poudarja takšne vrednote. Vsekakor so torej jasne organizacijske vrednote lahko pomemben (a velikokrat pozabljen) ključ do izbiranja in ohranjanja zadovoljnih in predanih ljudi.

Elizur (1991, 1996; skupaj z Yamauchi 1998), en od vodilnih strokovnjakov na področju delovnih vrednot, jih deli v tri večje skupine, in sicer:

- kognitivne (napredovanje; status; dosežki; osebna rast; neodvisnost ...),
- afektivne (priznanje za opravljeno delo; odnosi s sodelavci; samovrednotenje ...),
- instrumentalne (zaslužek; varnost; delovni čas; delovni pogoji ...).

Za podjetje je pomembno, da svojim ljudem zagotavlja dobre pogoje za uresničevanje kognitivnih, afektivnih in instrumentalnih delovnih vrednot.

### 3.5 Kako delujejo vrednote?

O vrednotah pogosto preveč omejeno razmišljamo kot o nekem setu zapisov, kaj naj bi, kaj lahko in česa ne bi smeli, v organizaciji početi. Brez dvoma imajo vrednote imajo tudi to, tako imenovano normativno funkcijo, a dejstvo je, da osredotočanje zgolj nanjo zelo okrne razumevanje vrednot in njihovega vpliva, do vrhunskih rezultatov zagotovo ne vodijo le pravila in zapovedi (Musek Lešnik, 2008).

Vloga vrednot kot močne motivacijske sile, ki daje energijo, motivacijo in navdih, močno nadgrajuje njihovo zgolj normativno funkcijo. Brez dvoma lahko rečemo, da se največji dosežki zgodijo, ko ljudje z navdušenjem in pozitivnimi stališči uresničujejo tisto, kar je v skladu z njihovimi najglobljimi in najpomembnejšimi osebnimi vrednotami. V tem kontekstu lahko v vrednotah vidimo ključne kažipote za ravnanja in dejanja, pogosto se pojavlja tudi prisposoba kompasa namesto kažipotov. Za uspešnost in učinkovitost katere koli skupine (oziroma podjetja) pa je pomembno tudi, da sledi osrednjemu in ne več razdrobljenim parcialnim kažipotom (Musek Lešnik, 2008).

Ljudje v podjetju nenehno komunicirajo z drugimi ljudmi (sodelavci, vodstvom, uporabniki, lastniki) in sprejemajo odločitve. Pri teh in pri drugih procesih v podjetju je pomembno ohranjanje občutljivega ravnovesja med različnimi, velikokrat nasprotujočimi se prioritetami. Odličen in dragocen kažipot pri teh zahtevnih nalogah so prav skupne vrednote (Fitzgerald in Desjardins 2004; Harmon 1996).

Greenwood in Hinings (1996, po Michael, Neubert in Michael, 2012) v zvezi s predanostjo organizacijskim vrednotam med zaposlenimi izpostavljata štiri splošne vzorce predanosti:

- vzorec predanosti statusu quo, ki ga zaznamuje sprejemanje in podpora trenutnim organizacijskim vrednotam,
- vzorec ravnodušne predanosti, ki ga bolj zaznamuje brezvoljna sprijaznjenost kot pa predanost ali nasprotovanje trenutnim organizacijskim vrednotam,
- vzorec konkurenčne predanosti, ki ga zaznamujejo različni pogledi in razumevanje trenutnih organizacijskih vrednot, zaradi katerih del je del zaposlenih predan trenutnim organizacijskim vrednotam, drugi pa preferirajo določene vrednotne alternative,

vzorec reformacijske pripadnosti, ki ga zaznamuje široko soglasje v naspotovanju trenutnim organizacijskim vrednotam in preferiranje določenim vrednotnim alternativam.

V podjetjih standarde za ravnanje in vedenje pogosto določajo različni postopki in pravila. Ti so velikokrat določeni od zgoraj ali celo od zunaj, kar pomeni, da tisti, ki jim morajo pri delu slediti, niso sodelovali pri njihovem opredeljevanju. Takšna pravila lahko velikokrat delujejo bolj zaradi strahu pred sankcijami, ki sledijo kršitvam, ne pa kot ponotranjeni standardi vedenja in izviri notranje motivacije (Musek Lešnik, 2008). V postmodernih organizacijah, kjer imajo zaposleni na vseh stopnjah hierarhije določena pooblastila, odgovornosti in dolžnost odločanja, takšne zunanja in »zgornja« pravila in nadzorovanje ne zadoščajo. V takšnem okolju morajo za vrhunske dosežke, kakovost in učinkovitost v ospredje stopiti drugačni standardi vedenja: takšni, ki zmorejo delovati od znotraj. Torej tisti, ki jih lahko ljudje ponotranjijo v notranje, osebne standarde ravnanja in vedenja. Če pravila in zapovedi nimajo te moči, pa jo lahko imajo vrednote kot pomembni ponotranjeni psihološki mehanizmi: organizacijske vrednote so lahko takšni standardi vedenja. Njihova ključna prednost pred pravili je, da ne delujejo zgolj na površinski ravni regulacije vedenja prek povratne zanke »*dejanje-posledica*«, temveč sežejo globlje. Obenem pa se ne povezujejo s čustvi z negativno konotacijo (npr. strah pred kaznijo kot posledico kršitve pravil), pač pa ravno nasprotno, sodijo v tisti pol motivacije, ki se povezuje s privlačnostjo oziroma približevanjem.

Ujemanje med vrednotami podjetja in njegovih ljudi ima številne pomembne posledice: višja stopnja ujemanja zagotavlja pogoje za zadovoljstvo, boljše počutje, pripadnost in predanost zaposlenih, utrjevanje socialnih mrež, boljše odnose med podjetjem in zaposlenimi, državljansko vedenje zaposlenih (OCB), nižjo stopnjo stresa, večje zadovoljstvo s psihološko pogodbo, kar poveča pripravljenost slediti vodji, in celo več pripravljenost za spremembe (Abbott, White in Charles 2005; Arthaud-Day, Rode in Turnley, 2012; Barnhill 2002; Bell in Sierra 2008; Burke 1995; Butler in Vodanovich 1992; Coelho in sod. 2008; Elizur in Koslowsky 2001; Finegan 2000; Holtzhausen in Fourie, 2009; Huang, Chen, Chou 2005; Khoja, 2010; Kuczmarsky in Kuczmarsky 1995; Kumar, 2012; Lyons, Dyke in Khilji 2008; Meglino in Ravlin 1998; Pant in Lachman 1998; Posner, 2010; Sullivan, Sullivan in Buffton 2002; Tepeci 2001; Testa 1999; Verplanken 2004). V okolju, ki ga zaznamujejo organizacijske vrednote, ki podpirajo ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem, na primer managerji doživljajo manj z delom povezanega stresa, so bolj zadovoljni z delom in kariero, bolj uživajo v delu, manj razmišljajo o odhodu drugam, doživljajo manj psihosomatskih težav in občutijo več pozitivnega čustvenega in telesnega blagostanja (Burke, 2010).

Številni avtorji (Abbott, White in Charles 2005; Finegan 1994; Finegan in Theriault 1997; Desmidt in Heine 2003) pojasnjujejo, da kadar so vrednote organizacije in vrednote posameznika skladne, je le ta sposoben delati z večjim navdihom, začuti večjo moč odgovornosti in pripadnosti podjetju, je hkrati tudi bolj zadovoljen s svojim lastnim delom in okoljem in prav v tem tiči razlog, da pravo raziskovanje organizacijskih vrednot vodi od posameznikov k celoti in ne obratno. Prav v tem kontekstu Kraimer (1997) pravi, da ko podjetje ljudem omogoči, da prispevajo delež k razjasnjenju skupnih vrednot, jim hkrati omogoči tudi, da se soočijo z različnimi pojmovanji in jih bolje razumejo. S tem ustvari primerne pogoje za ravnovesje med njihovimi osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Vendar pozor, priporočila,

da naj iskanje vrednot vodi od posameznikov k skupini ne smemo razumeti narobe, saj mora cilj razprave v podjetju seveda biti poglobljeno razmišljanje o identiteti podjetja in ne sme biti primerjanje in ocenjevanje vrednot njegovih ljudi.

Drug pomemben vidik skladnosti je skladnost med osebnostnimi značilnostmi vodij in organizacijskimi vrednotami. Giberson in sod. (2009) opozarjajo, da se značilnosti močnih vršnih vodij občutijo skozi celotno organizacijo ter uveljavljajo norme, ki usmerjajo vedenje zaposlenih in njihove odločitve ter vzorce vedenja in interakcije v medosebnih odnosih. V tem smislu je skladnost med osebnostjo vodje in organizacijskimi vrednotami pomemben dejavnik zdravega organizacijskega okolja.

V vseh organizacijah se prej ali slej pojavijo tudi vrednotni konflikti, gre za povsem naraven in vsakdanji pojav v podjetjih in se jih ne da preprečiti (Pant in Lachman 1998; Miller in Yu 2003; Talbot 2003). Vendar lahko prav široko razumevanje in sprejemanje organizacijskih vrednot vpliva na njihovo pogostost in tudi posledice; bolj kot so jasne vrednotne prioritete, lažje se je odločati, kadar si naproti stojijo različne vrednote. Bolj kot je jasno, katera vrednota je za podjetje bolj in katera manj pomembna, hitrejša je odločitev in blažje so njene posledice. Pri tem igra razprava o organizacijskih vrednotah brezpogojno najpomembnejšo vlogo saj poglobljeno soočenje in primerjanje ni le najboljša pot do jasnih organizacijskih vrednot, temveč tudi priložnost za ozaveščanje različnih vrednot in razmerij med njimi (Meyer 1995; Murphy, Mackenzie in Davey 2002). Zato opredeljene vrednote in njihove prioritete ne le postanejo standardi ravnanja v podjetju, ampak tudi olajšajo sprejemanje težkih odločitev in pomagajo razjasniti vrednotne konflikte.

Brez dvoma lahko rečemo, da je izrednega pomena poznavanje in tudi spremljanje kako organizacijske vrednote v organizaciji delujejo, saj jih lahko le na tak način tudi soupravljamo in vodimo organizacijo. Ko ima podjetje jasno opredeljene osrednje vrednote, ko ima jasne in nedvoumne prioritete, njegovi ljudje lažje ravna in odločajo, tudi v konfliktnih okoliščinah. Kadar si nasproti stojita dve vrednoti, lahko vedenje o tem, katera je pomembnejša, močno olajša odločitev in rešitev napetosti. Tudi občutki tistega, ki sprejme takšno odločitev so manj neprijetni, kot če v ozadju odločitve ni jasne vrednotne hierarhije (Musek Lešnik, 2008).

Nagel (1995, po Johnson 2009) v raziskavi, v kateri raziskuje vpliv organizacijskih vrednot na odločanje v podjetju, med drugim ugotavlja, da:

- vodstva organizacij uporabljajo organizacijske vrednote za usmerjanje vedenja in odločanja,
- organizacijske vrednote vplivajo na delitev in upravljanje virov v organizaciji,
- so zapisane organizacijske vrednote bolj učinkovite vplivajo na vedenje zaposlenih takrat, ko slednji sodelujejo pri njihovem razjasnjevanju,
- neupoštevanje organizacijskih vrednot lahko vodi k odpuščanju zaposlenega z delovnega mesta.

Zavedati pa se je potrebno, da v vsakem podjetju poleg formalne živi tudi neka neformalna kultura, ki na nek način izoblikuje neformalne vrednote, vrednote neformalne kulture se prenašajo iz roda v rod, z ene generacije ljudi v podjetju na drugo. Številne od teh vrednot so implicitne (Pant in Lachman 1998); čeprav nikdar jasno opredeljene, niti jasno izgovorjene, lahko silovito vplivajo na podjetje, na njegove ljudi, na njihovo delo in ravnanje. Implicitne vrednote niso posebnost podjetij. Vsaka človeška skupnost ima svoje nezapisane vrednote. Ko se z ustnim izročilom prenašajo iz roda v rod, prispevajo k ohranjanju kulture, navad, tradicije. Tudi v podjetju imajo implicitne vrednote podobno funkcijo: prispevajo k ohranjanju kulture in homogenosti podjetja, povezujejo njegove ljudi. Ta njihova funkcija je zelo dobrodošla tam, kjer podjetje deluje v stabilnem in predvidljivem okolju. Manj pa, kadar se okolje nepredvidljivo in hitro spreminja. In še manj, kadar je del teh implicitnih vrednot nekonstruktivnih ali celo škodljivih, pogosto zaradi svoje zastarelosti.

Zastarelost nekaterih vrednot v okolju posamezne organizacije ni njihova edina pomanjkljivost. Včasih se posamezna implicitna prepričanja razlikujejo od javno izraženih vrednot podjetja (Davidson 2002; Reino in Tolmats 2008). Takšna konfliktna situacija sili ljudi v podjetju v odločanje med ravnanjem, ki ga narekuje tradicija in tistim, ki ga določajo zapisani dokumenti. V takšnih okoliščinah velikokrat prevladajo implicitne vrednote, pogosto ponavljanje takšnih situacij pa ustvarja podlago za razraščanje nezadovoljstva cinizma in celo posmeha do opredeljenih organizacijskih vrednot in ciljev (Musek Lešnik, 2008).

Posamezne implicitne vrednote so lahko tudi vir neskladja med socialno resničnostjo podjetja in osebnimi vrednotami nekaterih njegovih ljudi. Zanje in za podjetje je razprava o vrednotah priložnost, da o tem spregovorijo odkrito, namesto v obliki negativnih pojavov kot so frustracije, odpori, malodušje, brezvoljnost.

### 3.6 Raziskovanje, ugotavljanje, prepoznavanje organizacijskih vrednot

Podjetju se enostavno ne da predpisati vrednot, ki v njem ne živijo, zato je potreben proces prepoznavanja vrednot. Kdor želi priti do učinkovitega niza osrednjih organizacijskih vrednot, mora prepoznati tiste, ki usmerjajo ravnanja in dejanja podjetja in njegovih ljudi. Nato pa med njimi izbrati tiste, ki lahko postanejo konstruktivna vodila prihodnjih prizadevanj in ravnanj.

Senge (1990), soavtor koncepta učeče organizacije kritizira poskuse narekovanja vrednot od zgoraj navzdol, poudarja, da mora podjetje v široki razpravi poiskati (raziskati, soočiti, opredeliti) skupne vrednote. Če hoče biti pri tem uspešno, se mora enako upreti skušnjavi, da bi privzelo niz vrednot od zunaj in poskusom diriganja vrednot od zgoraj.

Boniface, Neubert in Rashmi (2012) navajajo tri pristope k preoblikovanju ali opredeljevanju organizacijskih vrednot: od zgoraj (vodstva) navzdol načrtovane iniciative, spontano decentralizirano oblikovanje vrednot med zaposlenimi in interaktivno razjasnjevanje vrednot skozi dialog med vodstvom in zaposlenimi. O podobnih pristopih k raziskovanju organizacijskih vrednot je pisal že Griseri (1998, po Musek Lešnik 2003):

- **Pristop od posameznikov do celega podjetja.** V tem primeru najprej vsak posameznik razmisli o vrednotah, ki vplivajo na delovanje podjetja in na njegovo delo, ter tistih, na katere naj bi se podjetje najbolj osredotočalo in jim sledilo. Individualnemu razmišljanju sledi širša razprava, namenjena iskanju konsenza o skupnih vrednotah, najprej v manjših in nato v vse večjih skupinah. Število korakov v tej razpravi je odvisno od velikosti podjetja in njegove strukture.

Ta pristop zahteva največ energije in časa. Vendar zagotavlja najširšo vključenost v razpravo. Ljudem v podjetju omogoča, da skupaj z vrednotami podjetja razmislijo tudi o svojih lastnih.

Verjetnost, da vrednote, ki jih izpostavi razprava, zaživijo in prevzamejo vlogo osrednjega kažipota za ravnanja podjetja in njegovih ljudi, je pri tem pristopu najvišja. Po drugi strani pa je, zaradi širokega vključevanja v razpravo, pri tem pristopu tudi največ možnosti za različne odpore.

- **Pristop od skupin do celega podjetja** preskoči individualno analizo organizacijskih vrednot. Razmišljanje o vrednotah, ki vplivajo na delovanje podjetja, in ki naj jim podjetje sledi, se začne na ravni organizacijskih skupin; v kolikor je le mogoče takšnih, ki tudi sicer delujejo skupaj. Ko te skupine v razpravi dosežejo konsenz o svojih skupnih vrednotah, sledi širša razprava.

Ta pristop ohranja mnoge prednosti prvega pristopa. Zagotavlja sorazmerno visoko stopnjo vključenosti posameznikov v razpravo; ob pogoju, da skupine niso prevelike, hkrati je časovno manj zamuden. Ker je občutek osebne izpostavljenosti manjši, je lahko bolj primeren za ljudi, ki bi se pri prvem pristopu počutili neprijetno. Čeprav manj spodbuja k razmišljanju o povezanosti lastnih in

organizacijskih vrednot, je verjetnost, da vrednote, ki jih izpostavi takšna razprava, zaživijo v podjetju, še vedno sorazmerno visoka.

- **Razprava v celem podjetju** ima pomembne prednosti, pa tudi pomanjkljivosti. Zahteva manj časa in energije kot oba prejšnja, je najkrajša pot do skupnih vrednot a ni nujno najboljša. Ta pristop ne zagotavlja dejavnega sodelovanja vseh v podjetju: nekateri se lahko umaknejo v ozadje in ne sodelujejo v razpravi, lahko pa se celo zgodi, da posamezniki v njej celo ne pridejo do besede.
- **Pristop od osrednje skupine navzven.** Četrty pristop se pomembno razlikuje: pri drugih se skupne vrednote izpostavijo skozi bolj ali manj široko razpravo. Pri tem manjša skupina raziše, prepozna in opredeli organizacijske vrednote, poznejša širša razprava pa je namenjena širjenju teh vrednot v podjetje a možnost ostaja, da ob vključevanju ljudi v podjetju v posamezne faze razprave lahko ta pristop sledi kateremu koli od prejšnjih treh.

Pri tem pristopu določena skupina analizira ključne vrednote v podjetju in med njimi poišče tiste, ki naj postanejo temelj za usmerjanje prihodnjih ravnanj. Ko ta skupina opredeli osrednje vrednote, sledi širša razprava, skozi katero te vrednote predstavi podjetju in jih poveže z vsakdanjimi dejanji.

Ta pristop je lahko najbolj analitičen med vsemi. Za njegov uspeh je ključno delovanje skupine, ki raziskuje vrednote. Bolj kot ta uspešno zajame in upošteva različne vrednote, ki se prepletajo v podjetju in med njegovimi ljudmi, bolj lahko opredeljene vrednote zaživijo in odigrale pričakovano vlogo v življenju podjetja in njegovih ljudi. In nasprotno: če skupina ne ujame duha podjetja, lahko zelo hitro pride do niza organizacijskih vrednot, ki jih podjetje in njegovi ljudje sprejmejo kot tujek.

Pri opredeljevanju organizacijskih vrednot ni ključno zgolj njihovo prepoznavanje ali poimenovanje, pač pa tudi nadaljnji koraki, ki vodijo do integriranja posamezne vrednote v procese podjetja in vedenja zaposlenih. Hilloway, van Eijnatten in van Loon (2011) so v zvezi s tem razvili tehniko imenovano »oblikovanje vrednot« (value crafting), ki jo zaznamujejo štirje koraki:

1. izbor posamezne vrednote in njena interpretacija (kaj posamezna vrednota pomeni, zakaj, kaj želimo doseči z njo),
2. razvijanje namenov in ravnanj (če je cilj sprememba vedenja oziroma prilagoditev določeni vrednoti, na kakšen način lahko razvijemo/spremenimo procese in prakse, da bodo ustrezali izbrani vrednoti),
3. refleksija o vrednoti in povezovanje z lastnim vedenjem (kaj nam pomeni vrednota, kako jo lahko uporabimo, kako so naša ravnanja usklajena z njo),
4. posvojitve in razumevanje vrednote (integracija vrednote v organizacijsko okolje in ustvarjanje konsenza o njej na podlagi kolektivnih izkušenj).

Vsak pristop ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Njihova učinkovitost je odvisna od precejšnjega števila dejavnikov: tradicije demokratičnega dialoga v podjetju, njegove organizacijske kulture, organizacijske klime, strukture, navad, slogov vodenja, trenutnega položaja v življenjskem ciklusu podjetja. Učinkovitost posameznega pristopa odvisna tudi od kulturnega okolja v katerem deluje organizacija: v okolju z izrazito visoko stopnjo razdalje v moči (po Hofstedu), se bodo zaposleni težje vključevali v razpravo (Khatri, 2009) o vrednotah, poslanstvu, ali viziji organizacije. Nenazadnje je odvisna tudi od velikosti podjetja in časa, ki si ga vzame za razpravo o vrednotah ter še mnogih drugih dejavnikov, od socioloških do povsem osebnostnih. Zato je lahko kakršno koli posploševanje varljivo.

Ne glede na izbrani pristop lahko podjetje pri raziskovanju vrednot izbira med več konkretnimi pristopi in tehnikami (Musek Lešnik 2003; Wealleans 2003). Nekaterim so bližje tako imenovane zaprte tehnike med katerimi so najpogostejše ocenjevalne lestvice, razvrščanje po pomembnosti in izločanje; vsem je skupno, da ljudje oziroma skupine delajo z vnaprej pripravljenimi sezname vrednot, ki bi lahko bile pomembne za

podjetje, drugim so bolj blizu tako imenovane odprte tehnike v tem primeru gre za različne oblike brain stormingov in drugih ustvarjalnih tehnik.

Če primerjamo zaprte tehnike z odprtimi ugotovimo, da le-te prihranijo čas in energijo, vendar je za uspeh razprave odločilno, da so na vnaprej pripravljenem seznamu res vse ali vsaj večina možnih najpomembnejših vrednot. Zato marsikatera razprava kombinira obe vrsti tehnik, najprej z odprtimi pride do ključnih vrednot, potem pa med njimi opredeljuje najpomembnejše. Pri zaprtih tehnikah je pomembno tudi, ali imajo ljudje in skupine v podjetju priložnost vnaprej pripravljenim seznamom dodati druge vrednote, za katere sodijo, da bi sodile nanj.

V primeru, da se organizacija loti dela z zaprto tehniko (seznam) je gotovo smiselno v seznam vključiti čim več vrednot, ki bi lahko bile pomembne v kontekstu podjetja. Pri tem si podjetje morda pomaga z brain-stormingom ali drugo tehniko ustvarjalnega mišljenja. Koristni pripomočki so lahko tudi različni seznam pomembnih organizacijskih vrednot iz strokovne literature.

Prav tako pomembno kot jasno razumevanje, je povezovanje vrednot s konkretnimi ravnanji.

Organizacijske vrednote so močne in učinkovite le, če jih lahko ljudje v podjetju povežejo z vedenjem v konkretnih situacijah in z lastnim vedenjem (Mattila, 2008). Razloga za to, da se poveže opredeljene vrednote z vedenjem, sta vsaj dva (Musek Lešnik, 2008):

1. Vrednote same po sebi so abstraktni pojmi, vendar stojijo (ali padejo) z dejanji. Če podjetje opredeli svoje osrednje vrednote, ki naj bodo več kot le seznam na papirju, mora spodbujati njihovo izražanje skozi vsakdanja ravnanja.
2. Seznam organizacijskih vrednot, do katerih se podjetje dokoplje po široki in poglobljeni razpravi še ne pomeni, da jih vsi v podjetju razumejo enako. Nejasnosti in nesporazumov je dosti manj, če podjetje vrednote ne le našteje, ampak jih tudi pojasni v kontekstu vsakdanjega vedenja.

Hkrati z razmišljanjem o organizacijskih vrednotah je dobro govoriti tudi o vedenjih, ki izražajo posamezne vrednote (Hultman 2005; Kaufman in sod. 1998). Primeri, ki vrednote povežejo s konkretnimi ravnanji, razjasnijo njihovo vsebino, tako jim na nek način podajo sliko ravnanja. Zato so lahko dragocena vodila ljudem v podjetju pri izbiri ravnanj, ki opozarjajo, kakšna vedenja podjetje ceni, spoštuje in sprejema, in katera so v nasprotju s skupnimi vrednotami.

Pri tem pa je potrebna tudi previdnost. Opredeljevanje pomena vrednot in povezovanje z vedenjem ne pomeni, da naj podjetje predpiše edino možno razumevanje posamezne vrednote. Pojasnila vrednot in opisi značilnih vedenj morajo biti zgolj pokazatelji, kako podjetje razume posamezno vrednoto, kako jo želi uresničevati in kaj v zvezi z njo pričakuje od svojih ljudi.

## 4 POSLANSTVO

### 4.1 Pomen jasne opredelitve in zapisa poslanstva

Poslanstvo mora odgovarjati na vprašanja, kot so kaj je podjetje, zakaj obstaja, kaj počne, na kaj je osredotočeno, kakšni so njegovi cilji ter komu služi. Jasno in razumljivo pojasnjuje ne le, kaj podjetje počne, ampak tudi, zakaj to dela in kakšne so njegove prioritete. Obenem opredeljuje tudi najpomembnejše skupine ljudi za podjetje in njihove vloge. Tudi če v podjetju živi jasen občutek poslanstva, ki daje sorazmerno konsistentne odgovore na ta vprašanja, ta predstava ni nedvoumna, dokler je podjetje jasno ne opredeli (Brown in Yoshioka 2003). Potrebno pa je paziti, saj ima tudi jasno poslanstvo zgolj omejen rok trajanja, traja, dokler živi v zavesti ljudi v podjetju. V kolikor poslanstva vsaj vsake toliko podjetje ne obnavlja le to s časom začne bledeti. Da pa se takšno bledenje nebi pojavilo prepogosto, je potrebno poslanstvo zelo jasno zapisati. Različni avtorji (Bart, Bontis in Taggar 2001; Brown in Yoshioka 2003; Brown, Yoshioka in Munoz 2004; Campbell 1997; Collins in Porras 1991; Desmidt in Prinzie, 2009; Hirota in sod., 2010; Ireland in Hitt 1992; McDonald, 2007; Pearce 1982; Strong 1997; Verma, 2010; Wang, 2011; Wright in Pandey, 2010) naštevajo pomembne posledice jasno opredeljenega poslanstva (oziroma t.i. »moči poslanstva« oz. »mission valence«) kot pomembnega organizacijskega kapitala:

- navdihovanje in motiviranje ljudi k višjim dosežkom in učinkovitosti,
- višjo stopnjo osebne vpletenosti med zaposlenimi, pogostejše organizacijsko državljansko vedenje zaposlenih,
- višjo stopnjo zadovoljstva in nižjo stopnjo odsotnosti z delovnega mesta med zaposlenimi,
- spodbujanje inovativnosti (posebno inovacij, ki so usmerjene v uresničevanje poslanstva organizacije),
- spodbujanje komunikacije med zaposlenimi (procesa širjenja in konvergiranja informacij),
- zagotavljanje konsistentnega razporejanja virov in sredstev,
- ustvarjanje ravnovesja med različnimi (velikokrat konfliktnimi) interesi in pričakovanji pomembnih skupin (lastnikov, delničarjev, vodstva, zaposlenih, uporabnikov, potrošnikov in drugih),
- ojačevanje, ohranjanje in uveljavljanje organizacijskih vrednot in strateških smernic.

Pomemben spremljevalec jasnega poslanstva organizacije so pomembni pozitivni psihološki procesi pri zaposlenih, ko začutijo, da s svojim delom prispevajo k uresničevanju pomembnega organizacijskega poslanstva. Suh in sod. (2011) med temi omenjajo psihološka stanja povezana z motivacijo (vpetost, vpletenost zaposlenih v delo in procese v organizaciji), socialno identiteto (organizacijsko istovetenje) in čustvene vire. Ta psihološka stanja pa nadalje vplivajo na čustveno pripadnost na eni in namere po odhodu iz organizacije na drugi strani ter celoten spekter psiholoških pojavov tema obema skrajnima poloma.

Podjetja z »močnim« poslanstvom dosegajo boljše finančne rezultate (Schaffer. Landau in Drori, 2008). Podjetja z močnim poslanstvom lažje ohranjajo zaposlene z dobrim poznavanjem organizacije in bogatimi izkušnjami, ki so pomemben temelj organizacijskega kapitala (Yilmaz in Ergun, 2008). S tem v zvezi Hirota in sod. (2010) poudarjajo, da ohranjanje eksplicitno zapisanega poslanstva krepi vrednost podjetja na dva načina: dviguje trenutne dosežke (ker pomaga podjetju izkoriščati akumulirane kompetence za učinkovito delovanje) in izboljšuje prihodnje dosežke (ko na eni strani zaposleni občutijo stanovitno in

vztrajno poslanstvo podjetja jih to spodbuja k vlaganju s poslanstvom povezanih prizadevanj, kar vodi k nadaljnji akumulaciji organizacijskega potenciala; na drugi strani pa dolgoročne politike zaposlovanja, ki temeljijo na jasnem poslanstvu podjetja spodbujajo novo delovno silo k s poslanstvom povezanim prizadevanjem, ki znova dvigujejo prihodnji organizacijski potencial).

Pisanje izjave o poslanstvu seveda ni enostavno. Enako pomemben kot končni videz je tudi proces sam kot tak, saj površna priprava in izpeljava procesa prinese zgolj površne rezultate. Ta mora biti iskanje skupnih predstav o smislu in namenu delovanja podjetja. Šele po koncu razprave, ko se razjasnijo ta pojmovanja, nastane izjava o poslanstvu kot njihov jedrnat odsev. Ki v nekaj povedih ključnim deležnikom, ljudem in skupinam v in izven podjetja sporoča bistvo, namere in pričakovanja podjetja ter značilnosti njegove skupne identitete (Musek Lešnik, 2008).

## 4.2 Poslanstvo podjetja in osebna poslanstva njegovih ljudi

Ob pogovoru o poslanstvu podjetja, nikakor ne moremo zaobiti ljudi, ki živijo in delajo v njem. Vsak od njih vstopa v podjetje z lastnim občutkom osebnega smisla in poslanstva; ti občutki pa vplivajo na njihov odnos do poslanstva podjetja (Bart, Bontis in Taggar 2001). Zato gotovo drži trditev, da lahko vsak toliko več prispeva k skupni razpravi o poslanstvu podjetja, kolikor bolj sam razmišlja in razume svoje lastno življenjsko poslanstvo saj osebno poslanstvo predstavlja celovito življenjsko usmeritev, ne le ozek cilj. Potreba po tem, da živimo osmišljeno življenje in razumemo svoje življenjsko poslanstvo, je pač eno od naših globljih življenjskih gibal. Zato razjasnjevanje osebnega poslanstva vodi k osebni učinkovitosti na vseh področjih življenja. Prisili nas, da se soočimo z vprašanji: zakaj obstajamo, zakaj smo, kaj smo, kje smo, kje vidimo smisel svojega bivanja na svetu. Omogoči nam, da bolje razumemo vzgibe in razloge za svoje izbire in ravnanja. In nam daje kompas za uresničevanje osebnih vizij.

Bart, Bontis in Taggar (2001) v svojem razmišljanju jasno pokažejo, da za ljudi z jasnim občutkom poslanstva ima življenje in delo jasen smisel in to je tisto, kar lahko v podjetju z jasnim poslanstvom ljudem prinaša več zadovoljstva: v življenju in pri delu. Občutek globljega smisla daje priložnost za uresničevanje osebnega poslanstva in vrednot, se lažje spopadajo z obremenitvami, frustracijami in stresom. Občutek skladnosti s samim sabo, ki ga daje jasno poslanstvo, jim pomaga pri osredotočenju in vztrajanju tudi ob težjih izzivih, ker čutijo in vedo, kaj je zanje pomembno in k čemu naj se usmerjajo.

Pri formiranju poslanstva številna podjetja naredijo napako in vključijo v ta proces (pre)ozek krog ljudi. Zato v mnogih podjetjih vlada prepričanje, da imajo jasno opredeljeno poslanstvo, dokler njihovi ljudje ne naletijo na širok razkorak med tistim, kar naj bi počeli, in resničnim dogajanjem. Najboljša pot za preseganje tega konflikta in razjasnjevanje osnovnih vprašanj identitete podjetja je široka razprava o poslanstvu. Širše kot seže razmišljanje o poslanstvu, več ljudi in skupin v podjetju sodeluje v njem; in pridejo do pomembnejših rezultatov (Musek Lešnik, 2008). Široka razprava ljudem v podjetju omogoči, da svoja prepričanja, poglede in razumevanje soočijo in primerjajo s prepričanji, pogledi in razumevanjem drugih. Takšno soočenje predstav torej izpostavi skupne, stične točke, ki lahko postanejo trden temelj novih skupnih prizadevanj, a opozoriti je potrebno, da po drugi strani pa izpostavi tudi razhajanja, ki jim je smiselno posvetiti več pozornosti pri opredeljevanju poslanstva.

Razprava o poslanstvu se prej ali slej tudi nujno sooči z različnimi pomisleki, strahovi in odpori. Že res, da gre včasih zgolj za pomanjkanje poguma ali spodbud za poglobljen pogovor o nečem tako pomembnem a v drugih primerih gre za globlje pomisleke, ki so lahko posledica pomanjkanja izkušenj s podobnim razmišljanjem. Nenazadnje jasno poslanstvo podjetja opredeli osebno odgovornost posameznikov za njegovo uresničevanje; ne le, ko gre vse po načrtih, ampak še toliko bolj tudi takrat, ko stvari ne gredo po željah in pričakovanjih. Razlog za izvor pomislekov ne sme biti pomemben, na njihov nastanek, se mora razprava odzvati na vse pojave, ki opozarjajo na strahove, pomisleke, tesnobo ali odpore sodelujočih. Tudi če razprava res vključi vse ljudi v podjetju, nosijo sorazmerno največje breme odgovornosti za

opredeljevanje poslanstva tisti, ki sprejemajo strateške odločitve v podjetju. Poslanstvo podjetja je neločljivo povezano z njegovimi strategijami; konstruktivni strateški načrti so možni šele na podlagi jasnih in soglasnih odločitev glede osnovne filozofije podjetja. Razvijanje strategij pa je ena od temeljnih odgovornosti managementa. Zato ima ta toliko odgovornejšo nalogo poskrbeti za razjasnitev osnovnih ciljev, značilnosti in filozofije podjetja, ter njihovo umeščanje v strateško perspektivo. Njegova naloga je zagotoviti pogoje za razpravo, ki bo privedla do konstruktivnih rezultatov.

Praktično ne glede na to, koga podjetje vključi v razpravo o poslanstvu, velja preprosto pravilo: več ljudi in skupin kot sodeluje v njej, več različnih izkušenj bo zajela in več pomembnih spoznanj bo izpostavila.

### 4.3 Osnovna vsebinska vprašanja razprave o poslanstvu

Ko pridemo do vsebinskih vprašanj in razprave o poslanstvu je nujno potrebno, da je razprava konstruktivna, zato mora temeljiti na preteklih izkušnjah, in biti usmerjena naprej; torej razprava mora spoznano preteklost preslikati v prihodnost. Gledano na vsebino pa se mora razprava izogniti skušnjavi, da bi se osredotočila le na posamezne procese, ne pa na pojmovanje podjetja kot celote. Šele, ko se sooči z osrednjimi domenami njegovega delovanja, lahko razmišljanje o poslanstvu doseže ključne elemente identitete podjetja.

O'Hallaron in O'Hallaron (1999) sta zgornje predpostavke povezala s šestimi Gastovimi načeli<sup>1</sup>, ki temeljijo na težnji po osmišljanju življenja in dela ter na univerzalnih organizacijskih vrednotah, kot so zaupanje, spoštovanje ljudi in zagotavljanje kakovosti. Načela poudarjajo, da edini namen podjetij ne bi smel biti zgolj kopičenje in večanje dobička, saj mora dolgoročno uspešno podjetje pozornost posvetiti tudi vprašanjem, kot so uporabnost izdelkov in storitev, zviševanje blagostanja v družbi, ustvarjanje možnosti za produktivno delo, pomoč ljudem in pošteno plačilo za delo. Le v takšnih pogojih se v podjetju krepí zavzetost za učinkovito delo in gospodarno ravnanje z viri. Podjetja, ki izpolnjujejo Gastova načela, imajo boljše možnosti za razvoj; tudi v najbolj konkurenčnem okolju in v času dinamičnih sprememb daje osredotočenost na globlje dolgoročne cilje več možnosti za preživetje in razvoj kot osredotočenost na posamezne nepovezane kratkoročne uspehe.

Walter Gast (po O'Hallaron in O'Hallaron 1999) je v svojih šestih načelih povzel odgovornosti do vseh skupin deležnikov, tako prva tri načela opredeljujejo obveznosti podjetja do skupnosti, načeli štiri in pet opredeljujejo obveznosti do svojih ljudi, načelo šest opredeljuje obveznosti do lastnikov in vlagateljev, ostaja seveda še obveznost, ki jih imajo njegovi ljudje do podjetja, kar opredeljuje načelo dve.

1. **načelo:** Zagotavljati storitve (ali izdelke), ki zadovoljujejo neke potrebe, in neprestano izpopolnjevati svojo zmožnost zadovoljevati te potrebe.

Podjetje mora imeti jasno predstavo o svoji ključni dejavnosti, in mora ostajati prožno in konkurenčno na tem področju. Imeti mora jasno predstavo o svojih uporabnikih in njihovih potrebah ter zagotavljati storitve ali izdelke, ki zadovoljujejo te potrebe. Nenazadnje mora tudi stalno izboljševati svoje zmožnosti prepoznavanja in zadovoljevanja teh ključnih potreb; ne sme zaspati na minulih uspehih.

2. **načelo:** Zviševati blagostanje ali kakovost življenja v družbi z ekonomično rabo kapitala in dela.

Drugo načelo se nanaša na dolžnost podjetja, da prispeva k blagostanju ali kakovosti življenja v družbi, posebno v skupnosti, v kateri deluje. Blagostanje in kakovost življenja v družbi lahko učinkovito zvišuje z učinkovitim izkoriščanjem dela in sredstev. Ljudje v podjetju (zaposleni in management) pa se morajo zavezati zagotavljanju visoko kakovostnih izdelkov ali storitev na čim bolj gospodaren način.

---

<sup>1</sup> Imenovana po Walterju Gastu, ki je v njih videl temeljna načela, ki jih mora uresničevati podjetje, če želi biti uspešno.

### 3. **načelo:** Ustvarjati možnosti za učinkovito delo ljudi.

Tretje načelo se nanaša na dolžnost podjetja, da zagotovi možnosti za učinkovito delo svojih ljudi. Odnosi med podjetjem in njimi morajo temeljiti na spoštovanju in zaupanju (podjetje mora spoštovati svoje ljudi, oni pa njemu). Podjetje ne poseduje svojih zaposlenih; ljudje, ki so se mu pridružili, imajo pravice in dolžnosti, dolžnost podjetja pa je, da jim zagotovi pogoje za učinkovito delo.

### 4. **načelo:** Ustvarjati možnosti za zadovoljevanje normalnih poklicnih želja zaposlenih.

To načelo temelji na predpostavki, da ljudje jemljejo svoje delo resno. Ljudje po naravi niso leni in nagnjeni zgolj k iskanju priložnosti za opravljanje dela po poti najmanjšega napora; težnja po smislu jih sili, da bi se pri delu uresničevali in bili učinkoviti. Pri tem pričakujejo, da bo podjetje uresničilo njihove potrebe po smiselnem delu, pravičnem plačilu, učinkovitem vodenju, priznanju, izobraževanju, poštenosti, izzivih, varnosti, dobri klimi in medosebnih odnosih, možnostih za ustvarjalno delo, možnosti napredovanja, idr. Odgovornost podjetja je ustvariti pogoje, v katerih lahko ljudje zadovoljijo naravne poklicne in osebne ambicije.

### 5. **načelo:** Zagotavljati pravično plačilo za delo.

Ključ do zadovoljstva zaposlenih s podjetjem in dobre klime v njem je zadovoljenost potrebe po pravičnem plačilu za opravljeno delo.

### 6. **načelo:** Zagotavljati učinkovito rabo sredstev, ki zagotavlja pravično vračilo za vložena sredstva.

Šesto načelo se nanaša na odgovornost podjetja, da z učinkovito rabo sredstev zagotavlja pravično vračilo za vložena sredstva lastnikom in vlagateljem.

Vsekakor so Gastova načela le eno izmed možnih izhodišč za vsebino razmišljanja o poslanstvu vendar zagotovo ne edina, drugi avtorji (Reich, 2000) ne formirajo tako uradnih izhodišč, temveč predstavljajo večinoma enotna strukturirana vprašanja, kot so, kdo oziroma kaj je podjetje, kaj počne, za koga počne to, zakaj počne to, kaj počne odlično, kje je najboljše, kaj bi lahko počelo dosti bolje, kaj in kje škriplje, kakšne so edinstvene prednosti in katere so največje pomanjkljivosti podjetja; takšna vprašanja so odlična priložnost, da se podjetje dokoplje do skupnih pojmovanj, pa tudi do različnih pogledov med svojimi ljudmi in skupinami. Seveda pa tudi to še zdaleč niso vsa vprašanja, ki si jih lahko zastavi podjetje v okviru ali na začetku razprave (Musek Lešnik, 2008).

## 4.4 Zapisana izjava o poslanstvu

Raziskovanje izjav o poslanstvih se je začelo v 80. letih prejšnjega stoletja in kmalu tako razširilo, da van Nimwegen in sod. (2008) opisujejo štiri osrednje smeri raziskovanja:

- prva skupina raziskav se osredotoča na namen izjave o poslanstvu, pri čemer v ospredje postavlja vprašanje, ali je izjava namenjena notranji, ali zunanji javnosti oz. deležnikom organizacije,
- druga smer se osredotoča na posamezne elemente (vsebino) izjav o poslanstvu,
- tretja smer raziskav se osredotoča na vprašanje povezanosti izjave o poslanstvu (jasnega poslanstva v organizaciji) in finančnih rezultatov,
- četrta smer se ukvarja z vprašanjem vključenosti posameznih skupin deležnikov v razumevanje (in zapis) poslanstva v organizaciji.

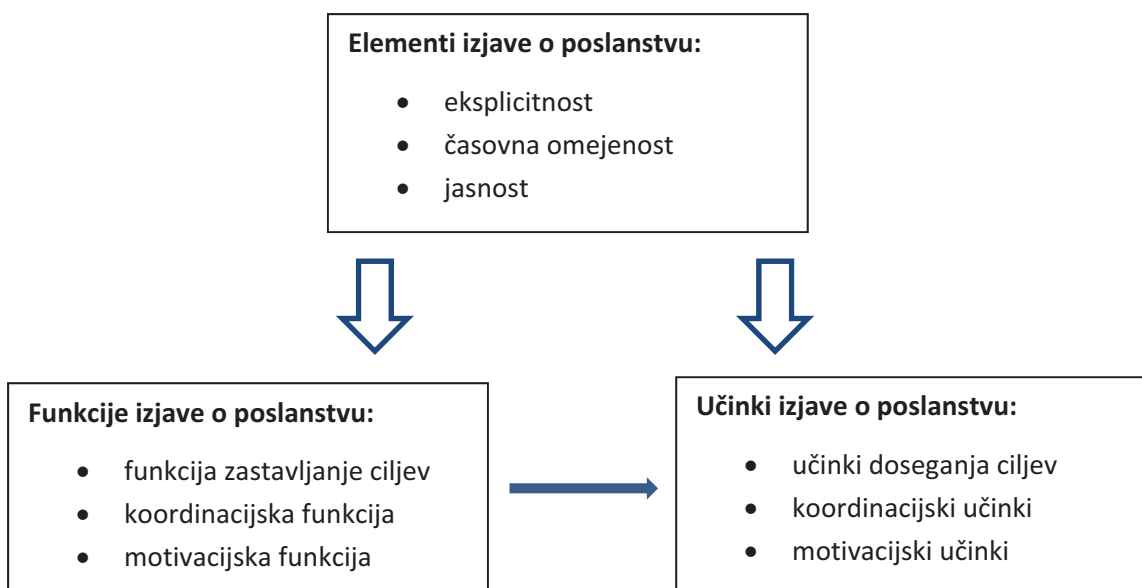
Jasno opredeljeno poslanstvo se velikokrat razume prvi korak k učinkovitemu strateškemu načrtovanju (Strong 1997). Podlago za to ugotovitev predstavlja tudi raziskava Bain in company (1996, po Bart, Bontis in Taggar 2001), ki je opozorila, da managerji po vsem svetu zapise o poslanstvu podjetij zaznavajo kot eno od najpomembnejših managerskih orodij, tako le podjetja, ki nedvoumno razumejo svoje poslanstvo,

lahko zastavijo in uresničujejo visoke cilje. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je eden od najpomembnejših korakov razprave zapisovanje poslanstva. Žal je lahko tudi najbolj konstruktivna razprava neučinkovita, če podjetju ne uspe učinkovito prebiti spoznanj razprave na papir.

Priprava izjave o poslanstvu vsekakor ni preprost korak. Čas za pripravo pisnega dokumenta nastopi, ko se v okviru razprave poenoti razumevanja tega, kaj počne in zakaj obstaja podjetje. To je hkrati tudi zelo zahteven čas, saj zahteva oblikovanje jedrnatega in razumljivega besedila, ki bo zajelo vse bistvene poudarke razprave in pojasnilo, kaj podjetje počne, s čim in kako se ukvarja. Zapisano poslanstvo mora ključne prioritete podjetja ves čas ohranjati v ospredju. Ljudem v podjetju mora omogočiti, da jih vgradijo v vse pomembne procese in dejavnosti. Po mnenju različnih avtorjev (Greengarten-Jackson in sod. 1996) takšna izjava o poslanstvu lahko vsebuje naslednje elemente :

- namen, cilj: zakaj podjetje obstaja in kaj želi doseči;
- ljudje: kdo so ljudje v podjetju in kdo so ključni ljudje izven njega;
- dejavnost: glavne metode, postopke, ravnanja in dejavnosti, ob pomoči katerih podjetje dosega cilje;
- navezanost na vrednote: kako se podjetje pri uresničevanju poslanstva navezuje na svoje organizacijske (skupne) vrednote.

Hirota in sod. (2010) elemente, funkcijo in pomen izjave o poslanstvu pojasnjujejo z naslednjo shemo:



Slika 4: Elementi, funkcija in pomen izjave o poslanstvu (Hirota in sod., 2010)

#### 4.4.1 Funkcije zapisane izjave o poslanstvu

Po mnenju avtorjev (Bartkus in Glassman 2007; Greengarten-Jackson in sod. 1996; Sha, 2009) ima zapisana izjava o poslanstvu več pomembnih funkcij:

- **Sporočila identiteto podjetja.** Ljudem v in izven njega pojasnjuje, kako je podjetje podobno drugim in kako se od njih razlikuje. Opredeli značilnosti, ki podjetje razlikujejo od drugih, ki opravljajo podobne dejavnosti in ustvari jasno podobo o njegovih edinstvenih potezah. Zato je pomemben dejavnik, ki spodbuja istovetenje ljudi (zaposlenih in drugih deležnikov) s podjetjem.

- Z vidika vodenja lahko izjavo o poslanstvu razumemo tudi kot orodje, s pomočjo katerega management usmerja prizadevanja ljudi v podjetju. Bolj kot je poslanstvo jasno in nedvoumno, bolj učinkovito **orodje vodenja** je.
- Izjava o poslanstvu ne le opredeli namen podjetja, Philip Kotler pravi, da igra vlogo nevidne roke, ki usmerja njegove ljudi, da lahko neodvisno delajo in skupaj dosežejo želeno stanje. Kot **smernik** pomaga zaposlenim in vodstvu pri sprejemanju odločitev in vodi k višji učinkovitosti. Obenem rešuje zadrege: ob njeni pomoči ljudje v podjetju vedo, kako ravnati v nejasnih situacijah.
- Izjava o poslanstvu je tudi pomemben pripomoček, ki pomaga **motivirati** zaposlene in usmerjati njihova prizadevanja proti skupni viziji. Ker govori o bistvenih vprašanjih (smislu, namenu, ciljih), ljudi opominja na bistvo njihovega dela, na ravnanja v duhu skupnih vrednot, ter navdihuje in navdušuje pri njihovem uresničevanju.
- Izjava o poslanstvu je pomembno **komunikacijsko sredstvo**. Pomembnim ljudem in skupinam, ključnim deležnikom, sporoča ne samo identiteto podjetja, ampak tudi že nakazuje njegove prihodnje usmeritve. Van Nimwegen in sod. (2008) opozarjajo, da mora podjetje dobro razumeti okolje, v katerem deluje, če želi uspešno pristopati k najpomembnejšim deležnikom; če organizacija ne prepozna in vključi ključnih deležnikov v svoje razumljeno (in komunicirano) poslanstvo, jih lahko na dolgi rok izgublja na račun konkurence, ki jih bo znala bolje nagovoriti.
- Izjava o poslanstvu je tudi **orodje trženja in odnosov z javnostmi**: ljudem v podjetju lajša presojo, ali in kako se čutijo del te podobe oziroma ali želijo ostati del te zgodbe. Uporabnikom pa pojasni, kaj jim podjetje ponuja, in jim pomaga odločiti, ali se želijo povezati z njim.

V praksi vidimo več oblik, kako podjetja uporabljajo zapisano poslanstvo, tako ga ponekod zgolj obesijo na stene in sčasoma pozabijo nanj, spet druga podjetja ga morda uporabljajo občasno, kadar želijo poudariti vtis kakovosti, odličnosti, uspešnosti, v teh primerih lahko ocenimo, da izjave o poslanstvu ne pomenijo veliko, niti ne prispevajo k dvigu kakovosti in učinkovitosti. Nasprotno bodo tista podjetja, ki v zapisanem poslanstvu prepoznajo močno orodje za vsakdanjo rabo z le-tim pridobila, saj takšna uporaba pomaga vzpostavljati vsakodnevne prioritete ter ocenjuje nove ali že obstoječe cilje, dejavnosti in procese.

#### 4.4.2 Sestavljanje, pisanje izjave o poslanstvu

Ker gre pri zapisovanju poslanstva (podobno velja tudi za vrednote in vizijo) za specifičen zapis, ki mora biti unikatni vsaki organizaciji posebej, preprostega in univerzalnega recepta za pisanje izjave ni (Musek Lešnik, 2008). Očitno ni enovitega kriterija, ki bi vnaprej izmeril, katero zapisano poslanstvo bo učinkovito. Učinkovitost izjave o poslanstvu in njenih posameznih elementov se pokaže šele s časom, v kontekstu in življenju podjetja.

Od vsakega posameznega podjetja je odvisno, ali v tej ohlapnosti »navodil« vidi oviro ali izziv: in se temu primerno loti konstruktivnega zapisovanja spoznanj, do katerih je prišlo v razpravi o poslanstvu. Od zapisovalcev je odvisno, ali jim bo uspelo ubesediti glavne poudarke razprave, da bo zaživela tudi na papirju in zmogla motivirati ljudi.

Collins (1997) navaja ključne značilnosti dobro opredeljenega poslanstva:

- nujno mora biti takšno, da **navdihuje** ljudi v podjetju,
- mora biti takšno, da bo čez 100 let **enako veljavno** kot je danes,
- mora **spodbujati ljudi v podjetju k razmišljanju** o stvareh, ki bi jih lahko počeli, pa jih ne,
- mora **pomagati pri odločitvah** o tem, česa ne početi,

- mora biti **avtentično** in lastno podjetju.

Poleg tega mora zapisano poslanstvo motivirati ljudi v podjetju (in privabiti zunanje). Ta cilj lahko uresniči le besedilo, ki je (Collins 1997; Wall, Sobol in Solum 1999):

- **prepričljivo in uresničljivo** (ne posega tja, kamor podjetje ne seže),
- **razumljivo**: brez žargona, tujk, napihnjenih izrazov in drugih odvečnih okrasov,
- **proaktivno**: za dejavnosti in uresničevanje ciljev uporablja proaktivne glagole,
- **dovolj jedrnat** (jedrnatost povečuje razumljivost zapisa), da jo lahko vsak brez težav ponovi ali povzame.

## 4.5 Kritični trenutki razprave o poslanstvu

Ko podjetje pride do že zapisane razprave o poslanstvu še vedno ostajajo različna tveganja, eno takšnih je, da tekom razprave pride do pomislekov in to povzroči, da ljudje zapisanega ne sprejmejo za svoje. Vzroki za to, da nekatere izjave o poslanstvu ne zaživijo, so različni. Včasih gre za enega od naslednjih dejavnikov, ali njihovo kombinacijo (Markides in Papadakis 1998):

- izjava **poudarja** tisto, kar je tako ali tako **očitno**, namesto da bi izpostavila globlje vsebine,
- izjava je **preveč posplošena** in si ljudje z njo ne morejo pomagati v konkretnih situacijah in pri konkretnih odločitvah,
- izjava je **preveč fantazijska** ali nerealistična,
- ljudje v podjetju izjavo zaznavajo kot **tujek**.

Večina slabo zapisanih izjav o poslanstvu je neškodljiva, saj je zgolj neučinkovita, nekatere neustrezne izjave o poslanstvu pa tako niso benigne: lahko so neproduktivne ali celo škodljive. Dvoumen zapis poslanstva, ki zaradi omejenega razumevanja podjetja ne upošteva njegovih različnih značilnosti, lahko negativno vpliva na klimo in koordinacijo prizadevanj v podjetju, prek tega pa na njegovo prihodnjo učinkovitost.

Ko pridemo do ocenjevanja razprave in zapisanega poslanstva je pomembno razlikovati, ali je podjetje samo pripravilo dokument, s katerim se bo postavljalo pred notranjo in zunanjo javnostjo, ali je iskreno poiskalo jasne usmeritve za prihodnja ravnanja. Nimamo nekega testa, ki bi lahko nepristransko ocenil ali gre za prvo ali drugo težnjo, zato pa imamo nekaj kriterijev, ki pomagajo oceniti ustreznost zapisanega poslanstva, njegovo potencialno učinkovitost in razvojni potencial (Beagrie 2005; Cochran in David 1986; Greengarten-Jackson in sod. 1996; Ingenhoff in Fuhrer, 2010; Leuthesser in Kohli 1997; Markides in Papadakis 1998; Pearce in David 1987; Rampersad 2001; Wal, Sobol in Solum 1999):

- **Izvirnost.** Ali izjava o poslanstvu res opisuje edinstven smisel in identiteto podjetja; ali so njeni sestavljavci »prepisovali« od drugih? Ali izjava dobro opisuje podjetje, ali bi jo lahko pripisali kateremu koli drugemu podjetju, ki opravlja podobno dejavnost? Čeprav naj bi podjetje s svojimi vsebinskimi in strateškimi dokumenti izražalo svojo enkratno identiteto, je vprašanje, ali izjave o poslanstvu in viziji ponavadi res jasno opredeljujejo identiteto podjetja in predstavljajo pomemben socializacijski in referenčni okvir zaposlenim in drugim deležnikom: številne izjave so si med sabo sorazmerno podobne in o podjetju povedo premalo, ker se preveč osredotočajo na konkurenco kot na osrednji referenčni okvir.
- **Cilji ali sredstva.** Ali zapisano poslanstvo omenja cilje podjetja ali se osredotoča zgolj na procese, dejavnosti in dogodke?

- **Okolje.** Učinkovita izjava o poslanstvu se ne ukvarja le s podjetjem, ampak upošteva tudi okolje, v katerem deluje.
- **Želja po uresničevanju zapisanega.** Ali izjava spodbuja željo po uresničevanju zapisanega poslanstva, ali je zgolj puhel niz »visokih«, a praznih misli?
- **Jedrnatost.** Se da iz zapisanega poslanstva hitro in učinkovito razbrati temeljni namen podjetja? Je predolga in preveč dolgovezna?
- **Odsotnost olepševanja.** Ali zapisano poslanstvo olepšuje, povečuje namene podjetja, da bi lepše zvenelo, bilo bolj veličastno in vabljivo, kot je v resnici?
- **Preširoko poslanstvo.** Ali izjava o poslanstvu preširoko opredeljuje namene podjetja? Ali vsebuje utopične in neuresničljive cilje?
- **Preozko poslanstvo.** Ali je izjava o poslanstvu dovolj široka in vključuje vse različne cilje, ki jim sledi podjetje?
- **Prioritete.** Ali izjava o poslanstvu postavlja »prave« stvari na »pravo« mesto, ali pa morda posveča preveč pozornost manj pomembnim stvarim, oziroma zanemara tisto, kar je bolj pomembno?
- **Odnos do podobnih/sorodnih podjetij.** Za občutek identitete podjetja ni le pomembno vedeti, zakaj obstaja in kaj počne, ampak tudi, ali in kako se razlikuje od tistih podjetij, ki obstajajo zaradi podobnih (ali istih) razlogov in počnejo podobne (ali iste) reči.

## 5 VIZIJA

### 5.1 Zakaj podjetja rabijo vizije?

Ustvarjanje vizije krepi občutke predanosti v podjetju, daje ljudem energijo, osmišlja njihovo delo, utemeljuje standarde odličnosti in na nek način gradi most med sedanjostjo podjetja in njegovo prihodnostjo. Ravno iz tega razloga ga lahko označimo kot enega najbolj zanimivih, hkrati pa tudi najbolj mogočnih notranjih procesov v podjetju, ki sproži številne posledice (Greengarten-Jackson in sod., 1996; Hodgkinson 2002; Levin, 2000; Lewis, 1997; Nanus, 1992).

Nanus (1992) pravi, da so bolj uspešna tista podjetja, ki znajo jasno in učinkovito gledati naprej. Podjetje, ki zna videti in razumeti svojo prihodnost, zmora prepoznati priložnosti in nevarnosti, ki ga čakajo, in se lahko nanje primerno pripravi.

Vezano na vizijo, bi lahko rekli, da je eden od skupnih imenovalcev visoko učinkovitih podjetij in skupin jasna predstava o tem, kaj želijo skupaj ustvariti in uresničiti (Hodgkinson 2002; Lewis 1997; Scott, Jaffe in Tobe 1993). V organizacijskem okolju, ki ga zaznamuje kultura konsistentnih ciljev in strategije, je manj prostora za ugibanja o tem, kaj je dobro za organizacijo in kaj ne, zaposleni pa tudi v negotovih okoliščinah lažje izbirajo ustrezne ukrepe, ki pozitivno prispevajo k rezultatom organizacije (Sørensen, 2002). Vizija, kjer ljudje delijo skupen pogled v prihodnost postane magnet, ki vleče k skupnemu cilju, podjetje pa lahko z njo od zaposlenih pričakuje (in zahteva) tudi večjo odgovornost in zato tudi ustvari več in bolje.

Cilji, ki izvirajo iz vizije in se učinkovito osredotočijo na želeno prihodnost podjetja in njegovo trenutno stanje, pa lahko sprožijo procese, ki podjetju in njegovim ljudem pomagajo preseči vrzel med obema. Tako podjetje, ki prihodnjih načrtov ne opira na jasno vizijo, lahko zgreši številne priložnosti in težje uresniči svoje potenciale tudi takrat, ko ima pred sabo zelo jasne cilje. Šele jasna in stabilna podoba zelene prihodnosti daje pravo težo strateškemu načrtu in konkretnim ciljem.

Pogosto imajo ljudje težave z razlikovanjem med poslanstvom in vizijo, pa vendarle služita različnim namenom in se ne razlikujeta samo po vsebini, poslanstvo postavi jasne meje, vizija pa navdihuje in motivira (Eadie 1995; Greengarten-Jackson in sod. 1996). Vizija torej podjetje mobilizira, da polno izkoristi svoje zmožnosti; medtem ko poslanstvo sproža pomisleke in ščiti podjetje pred prenatrženimi odzivi.

Vsekakor si vsako podjetje želi ustvariti pogoje v katerih bi s čim manj (ali celo brez) upora uspeli najti pot do zelene prihodnosti. Za takšno učinkovitost je pomembno razlikovanje med dvema naravnima težnjama; težnjo po reagiranju in težnjo po ustvarjanju (Hutchens 2002):

- **Težnja po reagiranju** (opredeljuje jo odzivanje na dogodke, pasivno čakanje na dogodke in naknadno odzivanje nanje). Takšna naravnost podjetje vleče v začarani krog »gašenja požarov« in v pasivno čakanje na nove izbruhe.
- **Težnja po ustvarjalnosti** (opredeljuje jo aktivnost, vnaprejšnje iskanje možnih rešitev in predvidevanje prihodnjih dogodkov). Takšna naravnost podjetju omogoča, da se proaktivno pripravlja na svojo prihodnost in jo soustvarja.

Razlika med pasivno reaktivnostjo in proaktivnostjo, za katero je značilno predvidevanje vnaprejšnjih dogodkov, je ogromna. Gre za preprosto, a usodno vprašanje: ali se podjetje zgolj pasivno odziva na dogodke v okolju (ob predpostavki, da nanje ne more vplivati), ali aktivno išče odgovore, kaj želimo ustvariti?, kaj si želimo?. Težava pri prvem pristopu je, da vodi le v reševanje že obstoječega (pri čemer lahko osrednja dejavnost zelo hitro postane izogibanje neprijetnostim). Takšno delovanje ne spodbuja

inovacij, ne vodi h ustvarjalnim rešitvam in trajnim spremembam. Kadar postane prevladujoči slog razmišljanja in ravnanja v podjetju reaktiven, podjetje težje vidi pot naprej

## 5.2 Kako vizija vpliva na podjetje?

Vpliv vizij na podjetje je zelo širok, številni avtorji (Greengarten-Jackson in sod. 1996; Hodgkinson 2002; Kantabutra in Avery 2002, 2005, 2010; Kilpatrick in Silverman 2005; Lahti 2003; Lewis 1997; Musek Lešnik, 2008, Nanus 1992; Revilla in Knoppen, 2012; Slack, Orife in Anderson, 2010; Wong, Tjosvold in Liu, 2009) povezujejo različne vplive predvsem s prenosom pozitivne energije, ki opolnomoči ljudi v podjetju; kot primere vplivov naštevajo:

- **Skupne sanje združujejo ljudi in njihova prizadevanja.**

Vizija usklajuje želje in pričakovanja ljudi v podjetju. Podoba privlačne skupne prihodnosti združuje njihova prizadevanja. Bolj kot zaposleni sprejmejo vizijo podjetja za svojo, bolj kot je ta privlačna, bolj bodo motivirani in bodo svoja ravnanja usklajevali z drugimi, da jih bo skupno delo učinkoviteje vodilo do želenega cilja.

- **Vizija koordinira delo različnih ljudi in skupin v podjetju.**

Ko ima podjetje jasno vizijo, se razjasnijo vloge in naloge posameznikov in skupin na poti k njenemu uresničevanju. Ob jasni viziji in nalogah je manj možnosti za neučinkovite nekoordinirane posege, ki zavirajo uspešnost in učinkovitost.

- **Vizija pomaga pri sprejemanju odločitev.**

Vizija lahko deluje kot kompas. Ob vsaki pomembni odločitvi, dilemi ali konfliktu se lahko zaposleni vprašajo, katera od možnih rešitev jih vodi proti viziji in katera stran od nje.

- **Vizija spodbuja občutek zvestobe, predanosti in pripadnosti.**

Privlačna vizija (tako kot jasne vrednote in poslanstvo) pri zaposlenih spodbuja občutek zvestobe, pripadnosti in predanosti podjetju. Ljudje, ki so ponosni, da so del svojega podjetja, navadno delajo bolje in bolj učinkovito. Za delo so bolj motivirani, vanj vlagajo več energije.

- **Vizija osmišlja delovno življenje zaposlenih.**

Nekajkrat smo že omenili, da je volja po smislu eno od pomembnih gibal človeškega življenja. Ljudje preživijo polovico ali več svojega dne na delovnem mestu. Vizija podjetja osmišlja njihovo delo in s tem uresničuje njihovo težnjo po iskanju smisla na delovnem mestu.

- **Skupna vizija spodbuja državljansko vedenje zaposlenih (organizational citizenship behavior).**

Skupna vizija povezuje različne oddelke in zaposlene znotraj podjetja v uresničevanju soodvisnih ciljev, namesto k sledenju parcialnim individualnim ali na posamezno enoto usmerjenim ciljem. To pa vodi k širjenju državlanskega vedenja med zaposlenimi.

- **Vizija daje trdne temelje za strateško načrtovanje in opredeljevanje konkretnih ciljev.**

Vizija kot splošna podoba želene prihodnosti omogoča podjetju opredelitev konkretnih ciljev na poti k njenemu uresničevanju. S pomočjo teh lahko podjetje sproti ugotavlja, ali in kako se približuje viziji. Ob primerjanju trenutnega stanja s posameznimi cilji lahko presodi, ali je na pravi poti ali je morda skrenilo z nje in potrebuje zasuk krmila, dodaten pospešek, ali nove strategije.

- **Vizija je izziv obstoječemu stanju v podjetju.**

V nobenem podjetju stvari niso nikdar tako dobre, da ne bi mogle biti boljše. A tudi v podjetjih, kjer je stanje vse prej kot rožnato, je mnogim udobno: vedo, kaj lahko v danih okoliščinah pričakujejo, niso v negotovosti, naučili so se izogibati težavam, zato preprosto ne čutijo razloga za spremembe. Če želi podjetje nov zagon, spodbudo za razvoj, dvig kakovosti in učinkovitosti, to najlažje doseže s privlačno podobo želene prihodnosti, ki ljudi motivira, da se prebudijo iz otopelosti.

- **Vizija spodbuja razvoj novih izdelkov in storitev.**

Vizija spodbuja inovativnost v smeri uresničevanja zastavljenih idej in razvijanje novih izdelkov in storitev, ki prispevajo k uresničevanju teh idej.

- **Vizija je most med sedanjostjo in prihodnostjo.**

Vsaka sedanjost potrebuje svojo prihodnost; današnja ravnanja, ki niso usmerjena v prihodnost, bodo kmalu pozabljena. Vizija na temelju sedanjosti gradi podobo želene prihodnosti, ki je dosegljiva in uresničljiva, če si bodo ljudje v podjetju dovolj prizadevali zanjo.

- **Vizija postavlja standarde kakovosti.**

V sodobnem svetu so lahko uspešna in učinkovita le podjetja, ki svoje delo opravljajo kakovostno. Vizija med drugim postavlja standarde kakovosti, omogoča vrednotenje in ocenjevanje, kaj je za podjetje dobro in sprejemljivo in kaj ni.

- **Ob jasni viziji so vedenja in ravnanja, ki niso v skladu s prepričanju podjetja, bolj očitna.**

Ljudje so različni. Vsak ima svoje želje, pričakovanja in interese. Vsak član podjetja ob delu poleg skupnih uresničuje tudi lastne osebne interese, želje in potrebe. Dokler so ta njihova prizadevanja usklajena z ravnanji podjetja, raste entropija, ki podjetje vodi k zelenim ciljem. Če posamezniki igrajo »svojo igro« v nasprotju z interesi podjetja, je uresničevanje skupnih ciljev ogroženo: to nevarnost se zmanjšajo, če lahko podjetje vsako ravnanje in vedenje sproti vrednoti z vidika svoje vizije in zastavljenih ciljev, pa tudi vrednot in poslanstva.

- **Jasna vizija lahko podjetje reši začaranega kroga reševanja tekočih problemov in »gašenja požarov«.**

Ustvarjanje vizije je lahko osnova za spreminjanje predpostavk v podjetju o tem, kako reševati probleme. Jasna vizija lahko podjetje vodi iz začaranega kroga »reševanja požarov«, ki jih sprožajo ponavljajoči problemi. Seveda je reševanje tekočih problemov za podjetje ključnega pomena, a ob jasni viziji lažje proaktivno načrtuje takšne dejavnosti, da bo kritičnih situacij čim manj.

### 5.3 Posledice ustvarjanja vizije

Bryson (1995) opozarja, da proces ustvarjanja vizije nikakor ne more biti nadomestilo za strateško načrtovanje, lahko pa je (naj bi bil) njegov osrednji del. Podjetje najprej rabi vizijo, šele potem lahko opredeli konkretne cilje. Jasna vizija je pogoj za oblikovanje koherentnih strateških načrtov ter načinov za spremljanje in ugotavljanje uspešnosti pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Tichy in Sherman (1994; po Morden 1997) pravita, da se vsako podjetje ob nastanku sooči z nekimi pričakovanji svojih ustanoviteljev. V razvoju in rasti gre skozi različne razvojne stopnje; vizija pomaga, da pri razvoju sledi svojim notranjim željam. Novonastalo podjetje se veseli uspehov, ko uresničuje ta pričakovanja. Vendar lahko z rastjo začetni energiji in vnemi sledijo različna stanja stabilnosti, napredovanja, neizogibna nazadovanja, ali pa (največkrat) izmenjujoči se vzponi in padci. Ko presahne začetno ustvarjalno navdušenje, lahko podjetje hitro izgubi prožnost, potrebno za uvajanje novosti in odzivanje na spremembe v okolju.

Ker se podjetja skoraj nikoli ne odločijo za ustvarjanje vizije povsem na začetku, ali pa se vizija po zagonu začne spreminjati je proces ustvarjanja nove vizije začetek novega obdobja v podjetju. Velikokrat sovpada z dvema ključnima spoznanjema, da:

- vztrajanje pri starih poteh ne zagotavlja več uspeha,
- mora podjetje energijo za spremembe iskati predvsem znotraj sebe.

Ko podjetje pride do teh dveh spoznanj, je pravi trenutek za razmišljanje o identiteti in viziji podjetja. Ta proces namreč najbolj učinkovito vzpostavlja okolje za spopad z obema trdimi orehoma.

Pred začetkom razmišljanja o novi viziji je treba razumeti, kaj pomeni takšna razprava za podjetje. Treba je presoditi ne le kaj tak proces zahteva od vodstva, ampak tudi kakšen bo vložek zaposlenih. Nenazadnje je treba razmišljati tudi o tem, kakšne posledice (želene in neželene, pričakovane in nepričakovane) lahko sproži. Tehten vnaprejšnji razmislek o teh vprašanjih lahko pomembno pripomore k poznejši konstruktivni razpravi. Pri tem je smiselno pretehtati naslednja dejstva (Collins in Porras 2002; Davidson 2002; Greengarten-Jackson in sod. 1996; Lipton 2003; Nanus 1992):

- ustvarjanje vizije je hkrati že začetek procesa spreminjanja podjetja.
- ustvarjanje vizije zamaja trenutni red v podjetju.
- ustvarjanje vizije nujno vpliva na uvajanje izboljšav in kakovost pri vodenju.
- ustvarjanje vizije je nabito s čustvi.
- ustvarjanje vizije zahteva vključenost vseh zaposlenih.

Nujen pogoj za uspeh kakršnih koli sprememb v podjetju je prisotnost vizije, ki opredeljuje, kam naj bi predvidene spremembe vodil. Brez takšne vizije bi nove poti razmišljanja in delovanja oviral način razmišljanja in ravnanja iz preteklosti. Zato je lahko ustvarjanje vizije v okolju, kjer ni občutka potrebe in želje po spremembah, lahko jalovo početje. Takšno razmišljanje o prihodnosti je velikokrat obsojeno na neuspeh, ker ne zmore premagati odporov in pomislekov posameznikov v podjetju.

## 5.4 Pot do uspešne in učinkovite vizije

O'Connell, Hickerson in Pillutla (2011) menijo, da bo vizija, ki jo sproži institucionalna konformnost, manj učinkovita od vizije, ki nastane zaradi drugih razlogov. Ko se podjetje odpravi na pot ustvarjanja uspešne in učinkovite vizije je po mnenju nekaterih avtorjev (Chorpering 2000; Kohles 2001; Larwood in sod. 2005; Lewis 1997; Lipton 1996; Nanus 1992) dobro razmišljati o nekaterih pomembnih dimenzijah predstave o željeni prihodnosti in te so:

- jasnost,
- širina pogleda,
- izogibanje pastem.

O'Connell, Hickerson in Pillutla (2011) menijo, da posamezni atributi zapisane vizije, kot so jedrnatost, jasnost, izzivalnost, stabilnost, abstraktnost, usmerjenost v prihodnost in zaželenost pozitivno povezani z učinkovitostjo organizacije.

Ko govorimo o jasnosti vizije, je potrebno poudariti, da jasna vizija daje jasne usmeritve, vzbuja ambicije in pozitivno vznemirjenje, si jo zlahka zapomnimo, ima moč motiviranja ljudi, natančno ve koga nagovarja in je merljiva v obliki strateških ciljev organizacije. Vizija, ki zadošča tem kriterijem, lahko postane pomemben dejavnik življenja v podjetju in usklajenih prizadevanj. Vizija, ki ne izpolnjuje katerega koli od

njih, bo težje resnično zaživela, oziroma je lahko celo vnaprej obsojena na neuspeh, namesto motivacije in volje pa vzbudi posmeh in celo cinizem (Williams 2002).

V povezavi s širšim pogledom, moramo poudariti, da je ustvarjanje vizije bolj učinkovito, če se podjetje namesto na posamezne rezultate osredotoči širše: na svoj razvoj ter na razvoj skupinskega in individualnega dela svojih ljudi. Vizija je močnejša, če se pri njenem razvijanju podjetje osredotoči tudi na interakcije in odnose (znotraj podjetja in tudi navzven). Razmišljanje o želeni prihodnosti, ki izpusti ta vprašanja, težko spodbuja izražanje ustvarjalnega potenciala v podjetju.

Vedno ob ustvarjanju vizije se pojavljajo tudi pasti, ena najpogostejših je, čeprav povsem neupravičena saj je že dolgo dokazano, da dobre vizije pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja, da zaposleni (včasih tudi managerji) ne verjamejo, da bi razmišljanje o prihodnosti lahko pomagalo k premikom. Takšne pomisleke je treba prepoznati, jih priznati in se konstruktivno soočiti z njimi, vsekakor pa jih ne ignorirati ali jih zanikati.

V povezavi s širšim pogledom o ustvarjanju vizije Nanus (1992) in Davidson (2002) priporočata upoštevanje nekaterih priporočil:

- **Razpravljanje o viziji naj ne bo skrivnost vodstva podjetja!** Vsak član podjetja lahko pomembno prispeva k njej in škoda bi bilo zapraviti to priložnost. Če vizijo soustvarjajo vsi zaposleni, jo bodo lažje »posvojili«, zato bo tudi njeno uresničevanje lažje.
- **Proces ustvarjanja vizije je enako pomemben kot rezultati!** Če podjetje zanima zgolj rezultat (zapisano vizijo), procesu pa posveti premalo energije in časa, bo tudi rezultat bolj klavrn.
- **Vizija mora biti opredeljena in posredovana (komunicirala) tako,** da jo zlahka razumejo vsi zaposleni in drugi za podjetje pomembni ljudje in skupine.
- **Vizija igra pomembno vlogo pri osredotočanju na strateško načrtovanje.** Zato jo podjetje rabi pred načrtovanjem konkretnih ciljev, ne pa takrat, ko so ti že zastavljeni.

Ko govorimo o konkretnih ovirah, ki lahko omejujejo razvoj vizij v podjetjih, je treba omeniti naslednje, ki bodisi delujejo na nivoju celotnega podjetja, bodisi vplivajo predvsem na odnos managementa do razmišljanja o viziji (Davidson 2002):

- **pomanjkanje časa** je najpogostejši odgovor na vprašanje, zakaj podjetje ni sprožilo široke razprave o viziji v podjetju;
- **strah pred tveganjem** je vzrok, ki lahko vpliva na odločitev, da se podjetje ukvarja s procesi in dejavnostmi, ki jih dobro pozna (tudi če so neučinkovite) kot da bi se lotilo nečesa novega, nepoznanega;
- **ne vključevanje ljudi v strateško načrtovanje** ima dva pomembna vidika: (a) omejevanje strateškega načrtovanja zgolj na višji management lahko povzroči upad zanimanja za načrte in cilje med zaposlenimi in (b) zanemarjanje strateškega načrtovanja s strani managementa povzroči nenehno ponavljanje ustaljenih rutin, ki so lahko zastarele in ne zagotavljajo učinkovitega reševanja tekočih izzivov in problemov;
- **šibko poznavanje kompleksnega sveta podjetja** je lahko močna ovira predvsem za managerje, ki v podjetje pridejo na novo in ne poznajo dobro njegove kulture, mitov, običajev, klime in drugih; brez globljega razumevanja procesov in dinamike v podjetju pa je nemogoče spodbujati razvoj učinkovitih vizij in načrtov;

- **preveč opravka z mikro managementom** in malo časa za »celotno« podobo; nekateri managerji se pretirano ukvarjajo z upravljanjem posameznih procesov in dejavnosti, pri tem pa izgubijo (ali ga nikoli ne razvijejo) občutek za celoto vseh procesov in dejanj v podjetju;
- **pripadnost starim načinom**, pretirana zvestoba procesom in dejavnostim, ki so se v preteklosti izkazali za učinkovite, zaradi katere podjetje »zaspi« pri iskanju novih in boljših rešitev;
- **zmedenost glede vlog**; če vloge v podjetju niso jasne, ni jasno niti, kako so razdeljene vloge pri zagotavljanju in spodbujanju klime in pogojev za učinkovito razmišljanje o prihodnosti podjetja.

#### 5.4.1 Kdo ustvarja vizijo?

Glede na napisano o viziji, bi z lahkoto pomislili, da je le-ta naloga vodstva, saj jo povezujemo predvsem s prihodnjimi smernicami podjetja (Davidson 2002). Vendar je proces nastajanja vizije neposredno povezan s poznejšo sprejetostjo in asimilacijo vizije v organizacijo, pri čemer je vizija najbolj sprejeta in se najlažje asimilira, če nastaja skozi širši proces deljenja idej; število deležnikov vključenih v proces nastajanja vizije je povezan s poznejšo širino sprejetosti vizije (O'Connell, Hickerson in Pillutla, 2011; Schraeder in Self, 2010). Torej je tudi pri nastajanju vizije pomembno spodbujanje široke razprave, ki pa ne pomeni, da naj se management odpove svoji vlogi. Naloga managementa naj bo predvsem učinkovito usmerjanje razprave, ki lahko bolj učinkovito vizijo tako izpostavi. Pri tem management svoje odgovornosti ne prenaša na pleča drugih, ampak jim omogoči prevzeti del odgovornosti za usodo: lastno in celega podjetja.

Hodgkinson (2002), Lewis (1997) in Morden (1997) se strinjajo, da vizija, ki jo predstavi vodstvo in jo potem sooblikujejo in sprejmejo tudi drugi, lahko postane skupna vizija, ki usmerja podjetje in njegove ljudi k novim ciljem.

Davidson (2002) podaja tudi nekaj prednostnih razlogov zakaj se podjetja (pre)pogosto ne odločijo za široko razpravo, kot pravi so lahko vzroki zelo različni, največkrat pa so plod stališč managementa in sodijo v eno od naslednjih kategorij:

- Vodstvo meni, da je ustvarjanje vizije in prihodnjih smernic **zgolj stvar managementa in ne zaposlenih**.

| Možni vzroki ...                                                                                                                                                                                                    | Možna past takšnega razmišljanja ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Management morda v možnosti široke razprave o viziji vidi grožnjo svoji avtoriteti.<br><br>Morebiten strah, da bi s takšno pobudo pri zaposlenih vzbudilo občutek, da samo nima jasnih predstav kam in kako naprej. | V kompleksnih okoljih posredovanje pravil in zamisli zgolj »od zgoraj« ni vedno učinkovito. Tak slog vodenja lahko zaposlene sicer pripravi do sprememb vedenja, vendar ne sproži globljih sprememb v doživljanju delovnega okolja. Poglobljena razprava o viziji pa ima to moč: spodbuja vplivne, pomembne in dolgoročne spremembe. |

- Vodstvo meni, da gre za **nepotreben (nepomemben) koncept**.

| Možni vzroki ...                                                                                                                           | Možna past takšnega razmišljanja ...                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morda management, ki ga zanimajo pretežno merljivi rezultati, vizijo zaznava kot nekaj »mehkega«, neoprijemljivega in preveč filozofskega. | Resno razmišljanje o prihodnosti podjetja mora nujno upoštevati »mehke« elemente kot so filozofija in identiteta podjetja, ki so ključ do globlje povezanosti zaposlenih s podjetjem. |

- Vodstvo **nima samozavesti ali spretnosti** za široko razpravo o viziji.

| Možni vzroki ...                                                                              | Možna past takšnega razmišljanja ...                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pomanjkanje izkušenj in znanja, potrebnega za vodenje široke razprave o prihodnosti podjetja. | Ko osebne omejitve ključnih posameznikov začnejo omejevati prihodnost podjetja, je ta vse prej kot rožnata. |

- Vodstvo meni, da bi zapisana vizija **omejevala** podjetje in njegove ljudi.

| Možni vzroki ...                                                                                                    | Možna past takšnega razmišljanja ...                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bojazen, da bi se ljudje preveč togo oprijeli vizije in se zato manj prožno odzivali na sprotne spremembe v okolju. | Takšno razmišljanje spregleda, da pri ustvarjanju vizije ne gre za enkratno, ampak dinamičen proces, in da je vizijo treba obnavljati in prilagajati spremenjenim okoliščinam. |

- Vodstvo se **boji nesporazumov in konfliktov** med ljudmi, ki bi jih lahko izzvala možnost širše razprave o prihodnosti.

| Možni vzroki ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Možna past takšnega razmišljanja ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vsaka razprava lahko vzbudi različne predstave. To še posebno velja za razmišljanje o neoprijemljivi želni prihodnosti, ki jo morda vsak član podjetja vidi nekoliko drugače. V podjetjih, kjer ni razvita kultura odkritega dialoga, lahko prehiter »skok« v takšno razpravo res povzroči trenja in napetosti. | Primerjave različnih predstav in videnj, ki jih prispevajo ljudje z različnimi vlogami in nalogami v podjetju, so zagotovilo, da bodo osvetljeni in upoštevani različni pomembni vidiki, in najbolj učinkovita pot do odličnih rešitev. Zato je prav razvijanje kulture dialoga in poslušanja ena od najpomembnejših nalog managementa. |

- Vodstvo meni, da razvijanje vizije vzame **preveč dragocenega časa**.

| Možni vzroki ...                                                                                 | Možna past takšnega razmišljanja ...                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Morda je prisotna bojazen, da bi razprava vzela čas, ki ga zaposleni potrebujejo za tekoče delo. | Takšno razmišljanje spregleda, da lahko jasna vizija v prihodnosti zelo pozitivno vpliva na učinkovito izrabo časa v podjetju. |

- V nekaterih podjetjih so **pomembna ovira razpravi zaposleni**.

| Možni vzroki ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Možna past takšnega razmišljanja ...                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Morda vidijo v razpravi nepotrebno obremenitev.</p> <p>Morda ne verjamejo, da bo njihovo mnenje vplivalo na rezultate in potek razprave.</p> <p>Morda se bojijo iskreno povedati svoje mnenje o različnih procesih v podjetju (npr. o vodenju).</p> <p>Morda imajo občutek, da vodstvo nanje prelaga nekaj, za kar bi morale skrbeti samo.</p> | Takšni pomisleki zavirajo zaposlene, da bi iskreno sodelovali v razpravi o prihodnosti podjetja in prevzeli aktivno vlogo pri načrtovanju prihodnjih dejavnosti. S tem pa zgrešijo priložnost za tvornejše povezovanje svoje z usodo podjetja. |

#### 5.4.2 Vloga vizionarskih posameznikov (vodij) pri razvijanju vizije

Zgodovina podjetništva in organizacij pozna množice vizionarjev, ki so ustanavljali lastna podjetja in uspeli s podjetniško zamisljo. Na drugi strani so številni uspešni vizionarji v določenem trenutku prevzeli vajeti v že obstoječih podjetjih. Za ene in druge velja ključna značilnost: vizionarski vodje vodijo svoje

organizacije z jasno vizijo, kakšno naj bi podjetje postalo in kaj želijo ustvariti z njim. Obenem pa si tudi neprestano zastavljajo nove izzive in iščejo boljše poti naprej, tudi takrat, ko tega od njih nihče ne zahteva, ali celo pričakuje (Musek Lešnik, 2008).

Če bi želeli povzeti lastnosti in sposobnosti, ki naj bi jih imeli vodje, ki zmorejo spodbuditi nastajanje skupne vizije v podjetju, lahko nastane dolg seznam. Čeprav med spodnjimi lastnostmi niso vse enako pomembne, so pravi vizionarski voditelji predvsem tisti, ki (Marinelli 1998, Nanus 1992):

- **Imajo vizijo in gledajo naprej;** ko sprejemajo odločitve, ne razmišljajo samo o sedanjosti, ampak tudi o prihodnosti.
- Spodbujajo razvijanje **osebnih vizij** pri ljudeh, s katerimi sodelujejo.
- Spodbujajo **osebno in strokovno rast** ljudi v podjetju, tudi tistih, ki bodo nekoč prevzeli njihovo mesto in vlogo.
- Razlikujejo med pozitivnimi in negativnimi vizijami. Spodbujajo razvijanje **pozitivnih** vizij, ker čutijo, da privlačna podoba deluje bolj motivirajoče, kot mračna podoba grozeče nevarnosti.
- Razumejo **vrednote, kulturo in norme**, ki usmerjajo vedenja in ravnanja ljudi v podjetju.
- Imajo podjetniške spretnosti, **razmišljajo tržno**. V spreminjajočem se svetu iščejo kakovost, ki bo zadovoljila vedno višje potrebe uporabnikov.
- So pripravljeni sprejeti **tveganje**, ob jasnem prevzemanju odgovornosti za sprejete odločitve.
- Spodbujajo **prevzemanje odgovornosti** za odločitve in dejanja pri sodelavcih.
- Imajo dobro razvite **spretnosti komuniciranja**, razumejo pomen jasne in odkrite komunikacije na vseh nivojih podjetja.
- Znajo **iskati in najti podporo** pri sodelavcih in podrejenih. Vodiijo, vendar so tudi dobri poslušalci.
- Znajo **sistemske razmišljati**. Iščejo globlje vzroke za probleme, s katerimi se sooča podjetje.
- Razumejo pomen **verodostojnih in veljavnih podatkov**. Odločitve sprejemajo v skladu s podatki in povratnimi informacijami o dogajanju v podjetju.
- Rešujejo probleme z najbolj **učinkovito rabo sredstev in energije**.
- Vidijo **priložnosti** tam, kjer drugi ljudje vidijo ovire.
- Iščejo rešitve, s katerimi bo **dolgoročno zadovoljno največ ljudi**.
- Skrbijo za neprestano, a znosno stanje **ustvarjalne napetosti** v podjetju, da se njegovi ljudje soočajo z razliko med trenutno stvarnostjo in možno prihodnostjo, ki jih žene naprej.
- Skrbijo za nadzorovano uravnoteženo uvajanje sprememb, namesto revolucij in prevratov v podjetju poudarjajo **trajnostni razvoj**.
- Razumejo, da gre pri ustvarjanju vizij in gledanju v prihodnost za trajne procese, **ki nimajo konca**.
- Ustvarjalno raziskujejo načine za **povezovanje** podjetja z zunanjim svetom. Raziskujejo nove možnosti za odnose, ki podpirajo uresničevanje vrednot, poslanstva in načrtov podjetja.
- Cenijo **različnost**. Razumejo, da raznolikost pogledov in idej pospešuje ustvarjalnost, inovativnost, organizacijsko učenje in odgovornost do uporabnikov.

## 6 VSEBINSKE SESTAVINE IZJAV O POSLANSTVU, VIZIJI IN VREDNOTAH

### 6.1 Spremembe in razlike v pojmovanju strateških vsebin

Prepričanje, da v najboljših podjetjih vedno vladata enakomiselnost in harmonija, ne drži. V odličnih podjetjih niso različne ideje in pričakovanja nič manj pogoste kot drugje, oziroma jih je celo več (Harmon 1996). Osrednje vprašanje torej ni odsotnost teh razlik, ampak odnos do njih. Uspešno upravljanje z njimi, namesto zanikanja in prikrivanja, pa je en od ključnih dejavnikov trdnega, učinkovitega in spoštovanega vodenja.

Pomemben del razlik v podjetju gre na rovaš vrednot. Tako kot v kateri koli človeški skupnosti, se v podjetju srečujejo in soočajo različne vrednote, nekatere sorodne, druge nasprotujoče. Zato so vrednotni konflikti vsakdanji del življenja v podjetju, ki lahko močno vpliva na njegovo uspešnost in učinkovitost. A ne nujno razdiralno: dobro vodeni in uspešno razrešeni vrednotni konflikti so lahko pomemben povezovalni element močne organizacijske kulture.

Različnost vrednot je v mnogih podjetjih razumljena kot nekaj razdiralnega, odvečnega, zato se jo ignorira. Vendar dober manager ni tisti, ki preprečuje, da bi se v podjetju izrazile različne vrednote in pričakovanja. Nasprotno: najboljši managerji so tisti, ki razumejo in spoštujejo različne vrednote v podjetju in širši skupnosti. Ki v pestrosti vrednot ne vidijo ovire, ampak prednost, ki lahko pripomore k večji prožnosti in boljšemu izkoriščanju potencialov podjetja. Ki razumejo pomen in prednosti učenja iz razlik. In ki obenem znajo na podlagi skupnih vrednot in njihove sinergije usmerjati podjetje in njegove ljudi k uresničevanju najpomembnejših ciljev. Takšno vodenje gotovo zahteva več energije kot ohranjanje navidezne harmonije s preizkušeni palicami in korenčki, a daje tudi temu primerno boljše rezultate.

Pomembno vlogo pri zagotavljanju pogojev za razvoj takšnega okolja igrajo lastne vrednote managementa. Te odločajo, kako management razume svojo vlogo, ne le v razpravi o vrednotah in identiteti podjetja, temveč v vseh pomembnih organizacijskih procesih. Ključno razliko pri tem lahko predstavlja niz vrednot, ki ločijo tradicionalna in postmoderna pojmovanja:

Tabela 2: Današnje in jutrišnje vrednote (prirejeno po Patterson 1993).

| Tradicionalna pojmovanja:                                                                                  | Jutrišnja pojmovanja:                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>1. vrednota: Odprtost za sodelovanje</u></b>                                                         |                                                                                                                |
| zaposleni poslušajo vodstvo in izpolnjujejo naročeno                                                       | zaposleni dejavno sodelujejo v razpravah, katerih odločitve vplivajo nanje                                     |
| <b><u>2. vrednota: Odprtost za različnost</u></b>                                                          |                                                                                                                |
| zaposleni »usklajujejo« lastna pričakovanja, poglede, dejanja, ravnanja in osebnost z usmeritvami podjetja | raznolikosti vodijo v poglobljeno razumevanje organizacijske realnosti, ki je osnova pri sprejemanju odločitev |
| <b><u>3. vrednota: Odprtost za konflikte</u></b>                                                           |                                                                                                                |
| zaposleni težijo k sreči in skladnosti, ki naj vlada v skupini, nesoglasja so škodljiva                    | konstruktivno reševanje konfliktov vodi v boljše rešitve pri zapletenih vprašanjih                             |

|                                                                                                                             |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. vrednota: Odprtost za odzivnost</b>                                                                                   |                                                                                                                        |
| vzdušje odločnosti, dokončnosti; ko podjetje sprejme odločitev, jo vpelje brez dodatnih razprav in refleksije               | zaposleni se odzivajo tako na svoja razmišljanja in na razmišljanja drugih, da bi dosegli boljše odločitve za podjetje |
| <b>Tradicionalna pojmovanja:</b>                                                                                            | <b>Jutrišnja pojmovanja:</b>                                                                                           |
| <b>5. vrednota: Odprtost za napake</b>                                                                                      |                                                                                                                        |
| ni prostora za napake; zaposleni se osredotočijo na učinkovito delo, brez napak; če se zgodijo, so priložnost za kaznovanje | podjetje priznava napake, dopušča možnost, da se zgodijo; če se zgodijo, v njih vidi priložnost za izboljšave          |

O poslanstvu je gotovo najlažje razmišljati vnaprej; ob ustanavljanju novega podjetja (vedno je lažje pisati na nepopisan list papirja, kot razbirati pomen iz poččkanega zapisa). Vendar za večino podjetij, ko se soočijo s potrebo po opredeljevanju poslanstva, to ni mogoče. V njih se poslanstva ne da opredeljevati na novo in brez omejitev, pač pa je treba iz različnih predstav in pojmovanj izvleči skupna in jih združiti v učinkovito opredelitev poslanstva. Opredelitev poslanstva že delujočega podjetja je vedno sinteza tega, kako ga in njegovo delo, izdelke, storitve, vloge posameznih skupin v njem in druge pomembne stvari vidijo lastniki, vodstvo, zaposleni in uporabniki. Poleg teh lahko vključuje tudi mnenje širšega okolja in skupnosti o namenu in delovanju podjetja, ko išče stičišča in skupne točke vseh (velikokrat različnih) pogledov in razumevanj.

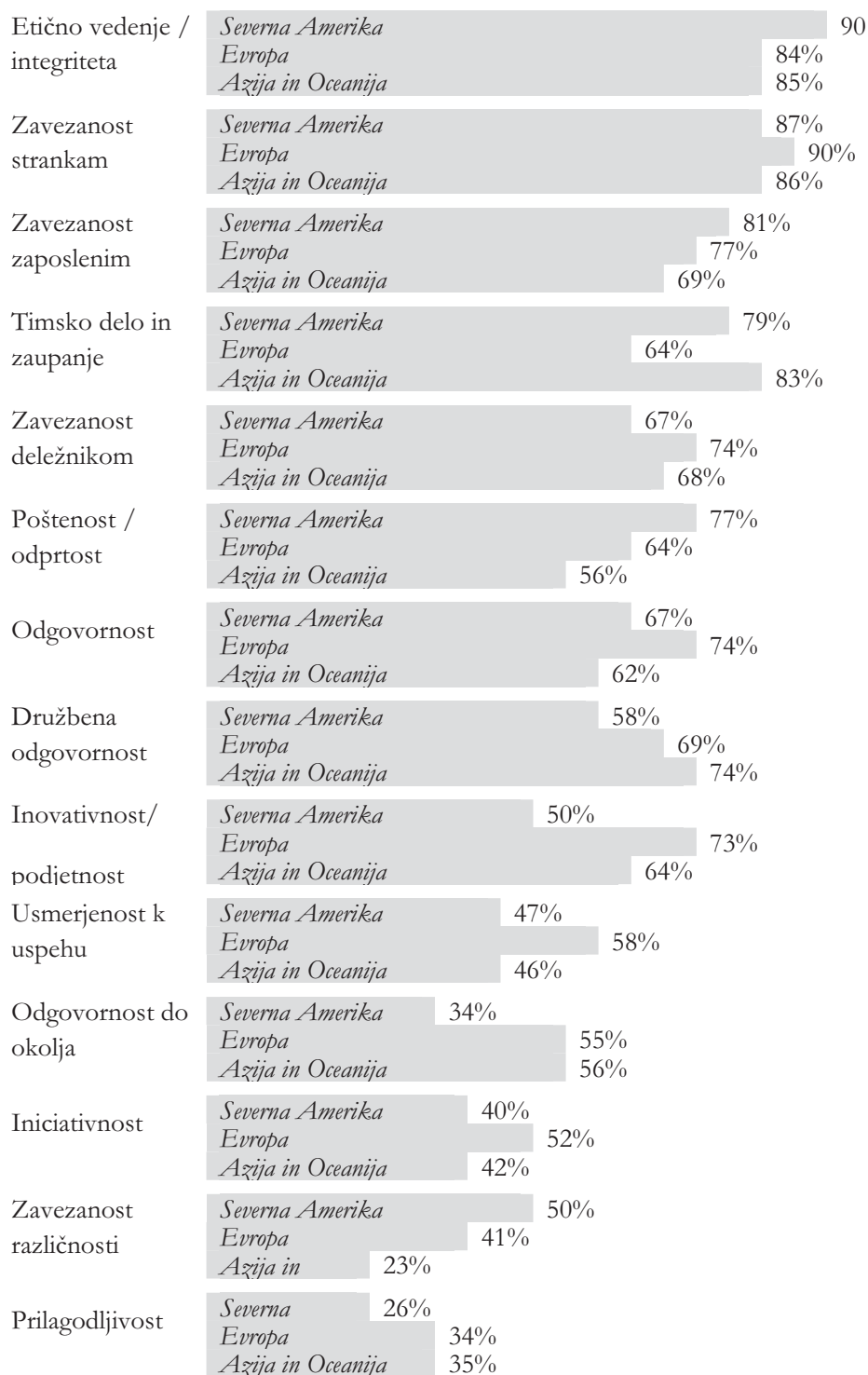
Tabela 3: Vsaka skupina deležnikov posameznim odgovornostim in ciljem podjetja pripisuje pomene v skladu z lastnimi zaznavami in izkušnjami, ki se lahko razlikujejo (Pearce in Robinson 1991; po Reich 2000).

| <b>Deležniki</b>      | <b>Osredotočenost na</b>                                                                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Management            | <i>izžive, razvoj, rast, vrednost delnic, dodano vrednost, dobiček, ugled v poslovnih krogih, ugled v javnosti, ipd.</i>                                      |
| Delničarji            | <i>dobiček, vrednost delnice, učinkovito vodenje, stabilen razvoj, ipd.</i>                                                                                   |
| Zaposleni             | <i>dostojno plačilo, varnost zaposlitve, socialna varnost, možnosti za osebno rast, zavarovanje, varno in prijetno delovno okolje, humano vodenje, ipd.</i>   |
| Potrošniki/uporabniki | <i>izdelki in storitve, ki zadovoljujejo njihove potrebe, razumne cene, urejenost, spoštljiv odnos, zaupanje, pošten odnos, ipd.</i>                          |
| Dobavitelji           | <i>pravočasno plačevanje računov, dolgotrajno sodelovanje, profesionalen odnos, korektnost, ipd.</i>                                                          |
| Upravni organi        | <i>plačevanje davkov, spoštovanje zakonov in uredb, ki se nanašajo na zaposlovanje, varnost pri delu, zdravje delavcev, ipd.</i>                              |
| Tekmeci               | <i>korektnost, fair-play, sodelovanje v podjetniških združenjih, ipd.</i>                                                                                     |
| Skupnost in javnost   | <i>podpora skupnosti, družbena odgovornost in podpiranje dobrodelnih organizacij, stabilen vir zaposlovanja, razumne cene, sodelovanje s skupnostjo, ipd.</i> |

## 6.2 Vsebina organizacijskih vrednot v mednarodnem prostoru

Obsežna svetovna raziskava organizacijskih oziroma korporativnih vrednot, ki sta jo v letu 2004 izpeljala Booz Allen Hamilton Inc. in The Aspen Institute (Kelly in sod. 2005) je pokazala, da se v podjetjih po vsem svetu pojavljajo v ospredju podobne vrednote.

Slika 5: Vrednote, vključene v izjave o vrednotah, glede na geoekonomske regije (Kelly in sod. 2005).



Po drugi strani pa svetovna študija (Business and the Environment, 2005) opozarja na posamezne regionalne razlike, ki kažejo na drugačna pojmovanja tradicije in pričakovanj v odnosu med poslovanjem in družbo. Rezultati kažejo, da 75% podjetij iz Azije in Oceanije poudarja vrednote socialne odgovornosti v svojih strateških dokumentih, v Evropskih je to v 69% primerov, v Severni Ameriki pa 58%. Kljub temu severnoameriška podjetja dosti bolj pogosti poudarjajo etično vedenje kot evropska in azijska.

Van der Wal, de Graaf in Lasthuizen (2008) ugotavljajo, da se tudi v organizacijah, ki delujejo v različnih panogah, v ospredju pojavlja niz podobnih vrednot; v primerjavi organizacijskih vrednot med javnim in zasebnim sektorjem so našli podobno jedro vrednot (*odgovornost, izkušnje, zanesljivost, učinkovitost*), ki pa se jim v različnih sektorjih pridružujejo specifične, zelo različne vrednote, ki močno razmejujejo negospodarski in gospodarski »svet«.

### 6.3 Tipologija podjetij glede na strateške prvine

McDonald in Gandz (1994) sta po analizi številnih intervjujev z vrhunskimi managerji in svetovalci prišla do seznama 24 pomembnih organizacijskih oziroma skupnih vrednot, ki jih predstavljamo v Tabeli 2.

Tabela 4: Najpogostejše skupne vrednote v kontekstu sodobnega podjetja (po McDonald in Gandz 1994).

| Vrednota                  | Opredelitev vrednote kot trajne oblike vedenja, ki poudarja:                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Prilagodljivost           | <i>prožnost, zmogljivost spreminjati svoje odzive glede na nove okoliščine</i>       |
| Agresivnost (asertivnost) | <i>(v konstruktivnem smislu) energičnost in učinkovito sledenje svojim ciljem</i>    |
| Avtonomija                | <i>neodvisnost in svobodno izbiro ravnanj</i>                                        |
| Širokomiselnost           | <i>sprejemanje različnih gledišč in mnenj</i>                                        |
| Previdnost                | <i>previdno ravnanje in izogibanje tveganjem</i>                                     |
| Obzirnost                 | <i>skrb, prijaznost in uvidevnost do drugih</i>                                      |
| Sodelovanje               | <i>pomen sodelovanja in vzajemne delitve odgovornosti za opravljeno delo</i>         |
| Vljudnost                 | <i>vljudnost, prijaznost in spoštovanje osebnega dostojanstva drugih</i>             |
| Ustvarjalnost             | <i>razvijanje novih zamisli in uporabo inovativnih pristopov</i>                     |
| Razvoj                    | <i>skrb za osebno rast, učenje in razvoj</i>                                         |
| Delavnost                 | <i>trdo in vztrajno delo za doseganje zastavljenih ciljev</i>                        |
| Gospodarnost              | <i>varčnost in previdnost pri porabi virov in sredstev</i>                           |
| Eksperimentiranje         | <i>pristop poskušanja in učenja na napakah pri reševanju problemov</i>               |
| Poštenost                 | <i>nepristranost, poštenost in zagotavljanje pravičnega priznanja za vložen trud</i> |
| Odpuščanje                | <i>priznavanje pravice do napak</i>                                                  |
| Formalnost                | <i>pomen ustreznih obredov in obranjanje tradicije</i>                               |
| Humor                     | <i>skrb za zabavo in dobro voljo</i>                                                 |

|                  |                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Iniciativnost    | <i>izkoriščanje priložnosti in prevzemanje odgovornosti brez oklevanja</i> |
| Logičnost        | <i>racionalnost in razmišljanje (odločanje), ki temelji na podatkih</i>    |
| Moralnost        | <i>čast in spoštovanje etičnih načel</i>                                   |
| Poslušnost       | <i>podrejanje navodilom in prilagajanje pravilom</i>                       |
| Odprtost         | <i>neposrednost, iskrenost in resnicoljubnost v komunikaciji</i>           |
| Družbena enakost | <i>enakopravnost in izogibanje razlikovanja po statusu</i>                 |

Glede na odnos do teh vrednot se da podjetja razvrstiti v štiri skupine (McDonalds in Gandz 1994; glej Tabela 5):

- podjetja, osredotočena na odnose,
- podjetja, osredotočena na spremembe,
- podjetja, osredotočena na naloge,
- podjetja, osredotočena na ohranjanje statusa quo.

Tabela 5: osredotočenost podjetij, glede na poudarjanje posameznih vrednot (po McDonald in Gandz, 1994)

| Prevladujoče vrednote                                               |                                                                                                                                                |                                                                                      |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Podjetje,<br/>osredotočeno na<br/>odnose</b>                     | <i>širokomiselnost, obzirnost,<br/>sodelovanje, vljudnost,<br/>poštenost, odpuščanje,<br/>humor, moralnost,<br/>odprtost, družbena enakost</i> | <i>prilagodljivost, avtonomija,<br/>ustvarjalnost, razvoj,<br/>eksperimentiranje</i> | <b>Podjetje,<br/>osredotočeno na<br/>spremembe</b> |
| <b>Podjetje,<br/>osredotočeno na<br/>ohranjanje statusa<br/>quo</b> | <i>previdnost, gospodarnost,<br/>formalnost, logičnost,<br/>poslušnost, urejenost</i>                                                          | <i>agresivnost, delavnost,<br/>iniciativnost</i>                                     | <b>Podjetje,<br/>osredotočeno na<br/>naloge</b>    |

Pomembna pomanjkljivost seznama, ki sta ga zapisala McDonald in Gandz (1994) je omejenost na najsplošnejše vrednote: v mnogih podjetjih so lahko v ospredju bolj specifične vrednote, ki jih ta seznam ne zajema. Zato je ob začetku razprave smiselno na začetni seznam uvrstiti tudi nekatere druge vrednote.

## 6.4 Vsebinske usmeritve izjav o poslanstvu

Ko začnemo govoriti o sami vsebini hitro naletimo na različna priporočila glede vsebine zapisanega poslanstva a se le-ta razlikujejo. Razlike so posledica širšega ali ožjega razumevanja izjave o poslanstvu. Kotler (1984, po Strong 1997) na primer predlaga naslednje elemente izjave o poslanstvu:

- zgodovino podjetja,
- obstoječe prednosti,

- pozornost na okolje,
- razpoložljive vire ter
- sredstva in jasno opredeljene pristojnosti oziroma obveznosti.

Pearce in David (1987) sta še nekoliko bolj natančna pri opredeljevanju elementov izjave o poslanstvu in med ključnimi elementi naštevata:

- opredelitev ciljnih uporabnikov storitev oziroma potrošnikov izdelkov podjetja;
- opredelitev osnovne ponudbe podjetja;
- opredelitev geografskega področja, na katerem deluje podjetje;
- opredelitev bistvenih tehnologij oziroma procesov;
- zavezanost preživetju, razvoju in rasti;
- opredelitev filozofije podjetja;
- opredelitev predstave podjetja o sebi,
- opredelitev javne podobe, ki si jo želi podjetje.

David (1989) je v analizi 75 različnih izjav o poslanstvih med ključnimi komponentami izjave o poslanstvu največkrat prepoznal: (1) uporabnike, (2) izdelke in storitve, (3) lokacijo, (4) tehnologijo, (5) skrb za preživetje oz. obstoj, (6) filozofijo organizacije, (7) samoznajo, (8) skrb za javno podobo in (9) skrb za zaposlene. Druge raziskave so pokazale, da so njihovi najpogostejši poudarki (Bart 1998; Bartkus, Glassman in McAfee 2002, 2004; Cochran in David 1986; Ireland in Hitt 1992; Klemm, Sanderson in Luffman 1991; Pearce in David 1987; Strong 1997; Sufi in Lyons 2003):

- **Osredotočenje na uporabnika; zadovoljitev uporabnikov in njihovih pričakovanj.**  
Mnoga podjetja v izjavi o poslanstvu poudarjajo vrednote, prepričanja, potrebe in zahteve uporabnikov. Usmerjenost na uporabnike izpostavlja kot ključ za dolgoročni uspeh, in ji pripisujejo osrednjo prioriteto pri načrtovanju (po nekaterih podatkih 67 % podjetij omenja potrebe in želje uporabnikov, in svoje strateške načrte usmerja osredotoča na njihovo zadovoljevanje).
- **Opredelitev izdelkov ali storitev podjetja.**  
Temeljne dejavnosti, storitve oziroma izdelki so poudarjeni v skorajda vseh izjavah o poslanstvu. Opis osnovnih storitev ali izdelkov podjetja je nujen del vsake resne izjave o poslanstvu.
- **Filozofija podjetja; osnovna prepričanja, vrednote in načela delovanja.**  
Nekatere izjave o poslanstvu identificirajo temeljna načela delovanja, vrednote, prepričanja in filozofska načela podjetja (približno tretjina podjetij v izjavo o poslanstvu vključuje svojo filozofijo).
- **Območje, ki ga s svojim delom »pokriva« podjetje.**  
Mišljeno je prepoznavanje »tržišča«, kot ga razume podjetje, območja, na katerem deluje in od koder črpa svoje uporabnike.
- **Ljudje v podjetju; skrb za njihovo blaginjo, poklicni, strokovni razvoj.**  
Ljudje so velikokrat v ospredju izjav o poslanstvu. Ko podjetje opredeli odnos do strokovnega, poklicnega in osebnega razvoja svojih ljudi, s tem izraža svoja stališča in odgovornost do njih. Hkrati jim priznava ključno vlogo pri uresničevanju strateških ciljev in jih razume kot svoje glavno bogastvo.
- **Vodilna vloga na trgu; podjetje želi prevzeti vodilno vlogo na tržišču.**

Številne izjave o poslanstvu opredeljujejo pomen rasti in iskanja lastnih prednosti na spremenljivem in tekmovalnem tržišču. To v izjavo o poslanstvu zapišejo bodisi podjetja, ki so že vodilna na svojem področju, bodisi tista, ki si ta cilj zastavljajo v okviru svoje dolgoročne vizije.

- **Lastniki in vlagatelji; odgovorno ravnanje z viri in sredstvi.**

Nekatere izjave o poslanstvu eksplicitno opredeljujejo zavezanost podjetja odgovornemu ravnanju z viri in sredstvi, ki jih zagotavljajo lastniki in vlagatelji. Z upoštevanjem različnih interesov različnih skupin izražajo razumevanje različnih nizov njihovih pričakovanj, potreb in vrednot; in pripravljenost ustrezno se odzvati nanje.

- **Novosti in inovacije; na osnovi raziskav in razvoja ponuditi nove storitve in izdelke.**

Številna podjetja v okviru svojega poslanstva poudarjajo novosti in inovacije kot ključni konkurenčni prednosti, ki vplivata na učinkovitost podjetja in na tržni uspeh.

- **Kakovost; storitev oziroma izdelkov.**

Poudarjanje iskanja konkurenčnih prednosti, zviševanja tržnega uspeha in zagotavljanja visoke kakovosti storitev in izdelkov.

- **Dodana vrednost.**

Številne izjave o poslanstvu poudarjajo pomen dodane vrednosti za podjetje.

- **Odgovornosti do okolja in družbe; skrb za družbeno odgovornost.**

Mnoga podjetja v okviru poslanstva opredelijo odgovornost do skupnosti in okolja, v katerem delujejo.

- **Partnerji; sodelovanje s partnerji.**

Številna podjetja v okviru poslanstva opredeljujejo pomen najpomembnejših sodelavcev in partnerjev, ne le zaposlenih, uporabnikov in vodstva.

## 6.5 Poudarki v vsebinah strateških in vsebinskih dokumentov

V literaturi je moč najti mnogo napotkov in usmeritev, ki naj bi pomagale pri oblikovanju in zapisu izjav o poslanstvu, viziji in vrednotah. Pri tem gre npr. za opredeljevanje dolžine besedil ter možnih vsebin, besednih zvez ipd., ki naj bi bile prisotne v tovrstnih izjavah. Kljub množici tovrstnih priporočil Stallworth Williams (2008) ugotavlja, da ponujajo dokaj podobne nasvete glede možnih vsebinskih sestavin.

Cady in sod. (2011) so analizirali zapisane izjave o vrednotah, poslanstvu oziroma viziji 300 ameriških podjetij. V povprečju je imelo posamezno podjetje 1,63 zapisanih izjav, torej so svoja vsebinske oziroma strateška načela v povprečju zapisale v več kot enem eksplicitnem dokumentu. Med njimi je bilo:

- 216 izjav o poslanstvu,
- 78 izjav o viziji,
- 45 izjav o vrednotah,
- 23 izjav o načelih,
- 20 izjav o strategiji,
- 15 nenaslovljenih izjav,
- 13 izjav o smislu,
- 10 izjav o ciljih (goals),

- 9 izjav o filozofiji podjetja,
- izjav o ciljih (objectives),
- izjav o kredu,
- 5 izjav o predanosti,
- in še izjave s številnimi drugimi poimenovanji.

David (1989, 2007) ter Pearce in David (1987) v analiziranih izjavah o poslanstvu prepoznajo na primer 9 vsebinskih sestavin. Dve drugi študiji ugotavljata, da podjetja v izjavah o poslanstvih uporabljajo 10 do 25 različnih sestavin (Bart, 1997; Bart in Baetz, 1998). Jauch in Glueck (1988, v Surfi in Lyons, 2003), ki analizirata dolžino izjav o poslanstvu, ugotavljata, da izjave o poslanstvu običajno obsegajo od 7 do 1000 besed (Skupaj research, Strategic Marketing Services, 1999, in Surfi in Lyons, 2003).

David (2007) meni, da lahko izjave o poslanstvu vsebujejo informacije o kupcih, skrbi za zaposlene, izdelkih in storitvah, trgih, tehnologiji, samo-konceptualizaciji, želeni javni podobi, poslovni filozofiji in strategiji za rast in obstanek. Bart in Baetz (1998) vključujeta v okvir poslanstva tudi namen obstoja podjetja ter finančne cilje, Amato in Amato (2002) pa izpostavljata pomen opredeljevanja zaveze k ciljem, povezanih s kakovostjo delovnega življenja. Nekateri od navedenih vsebinskih sestavin se do določene mere tudi prekrivajo. Stallworth Williams (2008) npr. ugotavlja, da nekateri raziskovalci skrb za zaposlene in za javno podobo umeščajo v kategorijo splošne filozofije podjetja, drugi v ta okvir umeščajo namen oz. razlog obstoja podjetja ter finančne cilje, izhajajoče iz strategije rasti oziroma obstanka. Fred (1996, v Surfi in Lyons, 2003) omenjajo 10 vsebinskih komponent: stranke, glavne izdelke ali storitve, prostor, v katerem podjetje posluje, skrb za tehnologijo, zavezanost ekonomskim ciljem (povezanih z obstankom, rastjo, dobičkonosnostjo), prioritete glede prepričanj, vrednot, aspiracij ter filozofije podjetja, razloževalne kompetence oz. glavno konkurenčno prednost, družbeno ali okoljsko odzivnost ter zaposlene kot pomembno sredstvo. Surfi in Lyons (2003) na osnovi temeljite analize številnih študij, usmerjenih v prepoznavanje sestavin poslanstev, naštevata 13 različnih sestavin: skrb za kupce, namen, identiteto ali podobo, dejavnike diferenciacije, organizacijske vrednote, izdelke, trge, skrb za obstanek, rast in dobičkonosnost, filozofijo podjetja, zaposlene ter družbeno skrb.

Po drugi strani se raziskovalci usmerjajo v prepoznavanje sestavin poslanstev v smislu tipičnih besednih izrazov ali tipičnih besed. Na primer, McDonald in Gandz (1994) na osnovi številnih intervjujev z vrhunskimi svetovnimi svetovalci in managerji prepoznava spisek najpomembnejših ali najpogostejše izraženih organizacijskih vrednot. Na tej podlagi v svoji raziskavi opredeljujeta 4 vrste podjetij. Ta se lahko osredotočajo v razmerja, v spremembe, v naloge, ali pa v vzdrževanje statusa-quo. Greengarten-Jackson in sod. (1996) v različnih izjavah o poslanstvu prepoznajo 48 najpogostejših besednih izrazov. Tian (2005) analizira vrednote, izražene v 55 podjetjih s spiska Fortune. Ugotavlja, da je 10 najbolj pogosto zapisanih vrednot: stranke, vrednost, ljudje, podjetje, proizvod, posel, storitev, skupnost, delo in kakovost.

Blair-Loy, Wharton in Goldstein (2011) so v raziskavi večjega števila uspešnih storitvenih podjetij prepoznali štiri značilne skupine izjav o poslanstvih, ki se razlikujejo glede na osrednji fokus:

- podjetja osredotočena na rast/dobiček in zagotavljanje vrednosti delničarjem.
- podjetja osredotočena na »trdo« poslovanje, ki poudarjajo prispevek zaposlenih k dobičkonosnosti in inovacijam,
- podjetja osredotočena na »mehko« poslovanje, ki poudarjajo zaposlene kot osrednji kapital podjetja in obenem poudarjajo dobičkonosnost podjetja,
- podjetja, ki poudarjajo pomen zaposlenih in drugih deležnikov, ne pa delničarjev in dobičkonosnosti oziroma rasti.

Raziskava, ki je zajela 100 največjih ameriških trgovcev z izdelki široke porabe (Anitsal, Anitsal in Girard, 2012) je med njihovimi izjavami o poslanstvu izluščila naslednjo hierarhijo poudarjenih značilnih elementov storitvene dejavnosti:

- najpogosteje so v izjavah o poslanstvu izpostavljeni ljudje (nosilci in/ali prejemniki storitev),
- na drugem mestu po stopnji poudarjanja v izjavah o poslanstvu so izdelki oziroma storitve,
- sledijo procesi oziroma opisi dejavnosti, ki zagotavljajo uresničevanje storitev,
- med srednje pogostimi elementi izjave o poslanstvu so zapisi, povezani z lokacijo, prostorom (prostori), kjer podjetje uporabnikom zagotavlja storitve,
- približno enako izpostavljeni so zapisi, povezani s ceno, stroški storitev,
- redkeje je v izjavah o poslanstvu opredeljeno širše okolje, v katerem se dogaja interakcija med podjetjem in potrošniki,
- izjemno redko so avtorji v izjavah o poslanstvu zasledili zapise povezane s promocijskimi strategijami, namenjenimi spodbujanju potrošnikov k nakupom.

V široki raziskavi o zapisanih poslanstvih so Greengarten-Jackson in sodelavci (1996) na podlagi analize velikega števila izjav o poslanstvu različnih podjetij prepoznali 48 različnih vsebinskih poudarkov:

1. *zagotoviti delničarjem / lastnikom čim večji donos na vloženi kapital* (nasploh najpogostejši element vseh izjav o poslanstvu, ki jih je zajela raziskava),
2. *biti najboljši na svojem področju* (med najpogostejšimi elementi),
3. *biti vzorno družbeno odgovorno podjetje* (med najpogostejšimi elementi),
4. *zagotavljati nadstandardno vrednost uporabnikom,*
5. *ohranjati visoko stopnjo etičnosti in integritete,*
6. *zagotavljati izdelke/ storitve najvišje kakovosti* (med najpogostejšimi elementi),
7. *izboljšati kakovost življenja,*
8. *zagotavljati zadovoljstvo uporabnikov,*
9. *ustvarjati dobiček* (med najpogostejšimi elementi),
10. *zagotavljati izdelke/ storitve po najnižjih cenah,*
11. *biti globalno podjetje,*
12. *zagotavljati odlične storitve za uporabnike*
13. *spoštovati zaposlene,*
14. *sodelovati z uporabniki,*
15. *prepoznati in nagrajevati dosežke,*
16. *zagotavljati dolgoročno rast in razvoj,*
17. *zadostiti potrebam uporabnikov* (med najpogostejšimi elementi),
18. *zagotavljati čisto, varno delovno okolje,*
19. *zagotavljati delovno okolje, ki izživa in motivira,*
20. *biti pred tekmeči,*
21. *zagotavljati pošteno in pravično plačilo zaposlenim,*
22. *biti med najboljšimi podjetji, v katerih lahko ljudje delajo,*

23. sodelovati z dobavitelji,
24. uspeti,
25. polno izkoriščati razpoložljivo tehnologijo,
26. zagotavljati priložnosti za napredovanje in strokovni razvoj,
27. razvijati zaposlene,
28. zaposlovati najboljše ljudi,
29. biti inovativni,
30. zagotavljati dobro vodenje,
31. uravnovežiti potrebe vseh deležnikov,
32. zagotavljati varnost zaposlitve,
33. zagotavljati odprto komunikacijo,
34. modro vlagati,
35. nenehno napredovati,
36. zagotavljati okolje, ki spodbuja timsko delo,
37. zagotavljati okolje, ki spodbuja ustvarjalnost,
38. deliti uspehe z zaposlenimi,
39. zagotavljati blagostanje zaposlenih,
40. spodbujati tveganje,
41. povečati tržni delež,
42. biti finančno stabilno podjetje,
43. presegati pričakovanja uporabnikov,
44. krepiti zaposlene,
45. odzivati se na zamisli zaposlenih,
46. sodelovati s tekmeci,
47. zagotavljati zadovoljstvo zaposlenih,
48. biti odlično podjetje.

Tabela 6: Najpogostejše besede in fraze v zapisanih poslanstvih podjetij (Greengarten-Jackson in sod. 1996).

|                                |                                |                        |                            |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|
| <i>biti v očeh potrošnikov</i> | <i>uporabniki in partnerji</i> | <i>priložnost</i>      | <i>trajnost</i>            |
| <i>cena</i>                    | <i>uporabniki in zaposleni</i> | <i>pristno</i>         | <i>trening</i>             |
| <i>dobiček</i>                 | <i>neprecenljivo</i>           | <i>prodaja</i>         | <i>trud</i>                |
| <i>dobronamernost</i>          | <i>nestresno</i>               | <i>produktivnost</i>   | <i>učinkovitost</i>        |
| <i>dodana vrednot</i>          | <i>nizko</i>                   | <i>profesionalnost</i> | <i>uspešnost</i>           |
| <i>dosledno</i>                | <i>občutljivo</i>              | <i>rast podjetja</i>   | <i>varnost</i>             |
| <i>družina</i>                 | <i>odlično</i>                 | <i>ravnanje</i>        | <i>vdanost</i>             |
| <i>energičnost</i>             | <i>odnosi</i>                  | <i>razumnost</i>       | <i>vedenje</i>             |
| <i>garancija</i>               | <i>odzivnost</i>               | <i>razvoj</i>          | <i>vidno</i>               |
| <i>iskrenost</i>               | <i>osebna rast</i>             | <i>resnično</i>        | <i>visoka pričakovanja</i> |
| <i>izdelki</i>                 | <i>podoba (imidž)</i>          | <i>rezultati</i>       | <i>visoki standardi</i>    |

|                              |                       |                            |                        |
|------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|
| <i>kakovost</i>              | <i>podpora</i>        | <i>samožavest</i>          | <i>vrednost</i>        |
| <i>kariera</i>               | <i>pomoč</i>          | <i>sinergija</i>           | <i>zadovoljstvo</i>    |
| <i>ljudje</i>                | <i>poštenost</i>      | <i>skrb za potrošnike</i>  | <i>zagotavljati</i>    |
| <i>maksimum</i>              | <i>potrošniki</i>     | <i>skupno</i>              | <i>zanesljivost</i>    |
| <i>minimum</i>               | <i>pozitivno</i>      | <i>spodobnosti</i>         | <i>zanesljivost</i>    |
| <i>načela</i>                | <i>predano</i>        | <i>spretnosti</i>          | <i>zaupanja vredno</i> |
| <i>najboljši</i>             | <i>predanost</i>      | <i>storitev</i>            | <i>zaupanje</i>        |
| <i>največ</i>                | <i>predstavljanje</i> | <i>strategija</i>          | <i>zaupanje vase</i>   |
| <i>največji</i>              | <i>prepričanja</i>    | <i>strokovnost</i>         | <i>zmožnost</i>        |
| <i>narediti, kar je prav</i> | <i>prihodek</i>       | <i>številka ena</i>        | <i>znanje</i>          |
| <i>naši zaposleni</i>        | <i>prijateljsko</i>   | <i>tebnična ustreznost</i> | <i>zvestoba</i>        |
| <i>naše storitve</i>         | <i>prilagajanje</i>   | <i>tekmeči</i>             |                        |

Cady in sod. (2011) so v analizi zapisanih izjav o vrednotah, poslanstvu oziroma viziji 300 ameriških podjetij v njihovih dokumentih našli 122 različnih konceptov.

Tabela 7: Pogostost pojavljanja (N) posameznih konceptov v 489 različnih izjavah 300 ameriških podjetij (Cady in sod., 2011).

| N   | Koncept                                                                | N  | Koncept                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------|
| 255 | <i>Delničarji, lastniki/ vrednost</i>                                  | 68 | <i>Zadovoljstvo potrošnikov</i>                           |
| 230 | <i>Kakovost, TQM</i>                                                   | 68 | <i>Pravičnost</i>                                         |
| 211 | <i>Potrošniki (potrebe/ pričakovanja, dosežena/ presežena)</i>         | 66 | <i>Zaupanje</i>                                           |
| 210 | <i>Finančni rezultati, dobičkonosnost</i>                              | 65 | <i>Različnost</i>                                         |
| 197 | <i>Integriteta, etika</i>                                              | 64 | <i>Delovno okolje – izživalno/ nagrajevalno/ prijetno</i> |
| 196 | <i>Inovacije, ustvarjalnost</i>                                        | 61 | <i>Predanost</i>                                          |
| 193 | <i>Usmerjenost v skupnost, vključenost</i>                             | 61 | <i>Odzivnost</i>                                          |
| 144 | <i>Izobraževanje/ razvoj/ rast zaposlenih</i>                          | 55 | <i>Konkurenčnost</i>                                      |
| 141 | <i>Tržni položaj, vodilni položaj na trgu, ugled</i>                   | 52 | <i>Komuniciranje (notranje)</i>                           |
| 137 | <i>Širjenje/ rast poslovanja</i>                                       | 52 | <i>Učinkovitost</i>                                       |
| 116 | <i>Neprekinjen razvoj</i>                                              | 52 | <i>Finančna moč/ zdravje</i>                              |
| 116 | <i>Kakovost izdelkov/ storitev</i>                                     | 50 | <i>Osredotočenost na potrošnike</i>                       |
| 114 | <i>Vrednost/ dosegljivost/ nizka cena</i>                              | 49 | <i>Obrambovanje/ privabljanje zaposlenih</i>              |
| 105 | <i>Odličnost</i>                                                       | 47 | <i>Spremembe – upravljanje/ promoviranje/ sprejemanje</i> |
| 104 | <i>Raven storitve</i>                                                  | 45 | <i>Opolnomočenje</i>                                      |
| 101 | <i>Spoštovanje/ dostojanstvo zaposlenih</i>                            | 44 | <i>Produktivnost</i>                                      |
| 91  | <i>Priznanje/ nagrajevanje zaposlenih</i>                              | 42 | <i>Osrednje kompetence/ glavne prednosti</i>              |
| 82  | <i>Konsistentnost</i>                                                  | 41 | <i>Zaposleni kot kapital/ vir/ bogastvo</i>               |
| 82  | <i>Timsko delo</i>                                                     | 38 | <i>Veščine zaposlenih</i>                                 |
| 81  | <i>Varnost</i>                                                         | 37 | <i>Odgovornost</i>                                        |
| 78  | <i>Priložnosti za napredek zaposlenih</i>                              | 37 | <i>Sodelovanje zaposlenih/ sodelovalno delovno okolje</i> |
| 77  | <i>Učinkovitost/ hitrost</i>                                           | 37 | <i>Rezultati/ visoki dosežki</i>                          |
| 76  | <i>Stroškovna učinkovitost/ nadzor storškov/ zmanjševanje stroškov</i> | 37 | <i>Profesionalizem</i>                                    |
| 75  | <i>Usmerjenost v okolje/ varstvo okolja</i>                            | 35 | <i>Dodana vrednost</i>                                    |
| 74  | <i>Odnosi/ partnerstvo z dobavitelji/ trgovci/ posredniki</i>          | 34 | <i>Pestrost izdelkov/ diverzifikacija</i>                 |
| 73  | <i>Vodenje</i>                                                         | 33 | <i>Kakovost življenja</i>                                 |
| 72  | <i>Družbena/ kulturna odgovornost</i>                                  | 32 | <i>Odnosi s potrošniki</i>                                |
|     |                                                                        | 31 | <i>Vključenost zaposlenih</i>                             |

|    |                     |
|----|---------------------|
| 31 | <i>Ponos</i>        |
| 29 | <i>Agresivnost</i>  |
| 29 | <i>Zanesljivost</i> |

*In drugi koncepti, ki so se pojavili v manjšem deležu zapisanih izjav*

O'Connell, Hickerson in Pillutla (2011) poudarjajo, da lahko znotraj posameznega kategorije organizacij vsebina vizij variira glede na prevladujoče kognitivne okvire; vizije podjetij s podobnimi kognitivnimi okviri si bodo bolj podobne kot vizije podjetij z različnimi prevladujočimi okviri. Zdi se torej, da obstajajo torej zelo različne možne vsebine izjav o vrednotah, poslanstvu in viziji in pri tem ni enovitega kriterija, ki bi vnaprej izmeril, kateri zapis je »dober« in »učinkovit«. Učinkovitost izjave o vrednotah, poslanstvu, viziji ali podobnem konceptu in njenih posameznih elementov se pokaže šele s časom, v kontekstu in življenju podjetja.

Širši seznam relativno pomembnih in pogosto izpostavljenih vrednot daje analiza spletnih strani 55 podjetij z lestvice Fortune 100. Analiza je zanimiva tudi zato, ker je vključila uspešna in ugledna podjetja, od katerih mnoga delujejo v medkulturnem okolju.

Tabela 8: Seznam vrednot in fraz iz različnih izjav podjetij, ki so bila uvrščena na lestvico Fortune 100; izbranih je bilo 55 podjetij, ki so imela vrednote opredeljene na spletni strani; vrednote so razvrščene po frekvenci pojavljanja (Tian 2005).

|    | Vrednota                |    | Vrednota                   |
|----|-------------------------|----|----------------------------|
| 1  | potrošnik/stranka/kupec | 21 | dosegati                   |
| 2  | vrednost                | 22 | najboljši                  |
| 3  | ljudje                  | 23 | pomoč                      |
| 4  | podjetje                | 24 | potrebe                    |
| 5  | izdelki                 | 25 | spoštovanje                |
| 6  | dejavnost/posel         | 26 | vizija                     |
| 7  | storitve                | 27 | priložnosti                |
| 8  | skupnost                | 28 | uspeh                      |
| 9  | delo                    | 29 | družabniki/partnerji       |
| 10 | kakovost                | 30 | rast                       |
| 11 | mi                      | 31 | učinek, kakovost proizvoda |
| 12 | zaposleni               | 32 | odličnost                  |
| 13 | poslanstvo              | 33 | finančno                   |
| 14 | zdravje                 | 34 | odgovornost                |
| 15 | zagotoviti/zagotavljati | 35 | prizadevati si             |
| 16 | svet                    | 36 | predanost, zavezanost      |
| 17 | integriteta, poštenost  | 37 | različnost                 |
| 18 | verjeti                 | 38 | služiti                    |
| 19 | skrb                    | 39 | deležniki                  |
| 20 | okolje                  | 40 | inovativno                 |

Musek Lešnik (2008) povzema ugotovitve iz literature in navaja spisek najbolj pogostih besed v poslanstvih podjetij. Na naslednjih straneh je relativno širok seznam vrednot, ki lahko igrajo v podjetjih

bolj ali manj pomembne vloge in usmerjajo ravnanja podjetij in njihovih ljudi. Hkrati so navedena nekatera različna razumevanja teh vrednot; različni ljudje in podjetja jih pač lahko zelo različno razumejo. Seznam seveda ni dokončen, katera koli poglobljena razprava lahko izpostavi še druge vrednote, ki jih njegovi ljudje ali skupine izpostavijo kot pomembne za življenje in delo podjetja.

Seznam na naslednjih straneh med drugim opozarja, kako različne vrednote postavljajo podjetja v ospredje svojega razumevanja sveta in v njih vidijo vodilna načela svojega ravnanja in delovanja. In kako zelo različno lahko razumejo posamezne vrednote. Zato za podjetje ni pomemben le niz nekih osrednjih vrednot, ampak tudi jasna opredelitev, kaj pomeni vsaka od njih. Če podjetje zgolj zapiše vrednoto kot eno od vodilnih načel svojega delovanja, in ne poskrbi za razjasnjenje njenega pomena, bo zapisana vrednota težko vplivala na usklajena ravnanja njegovih ljudi; tako kot jo bodo razumeli različno, bodo tudi različno ravnali; v najboljši veri, da ta ravnanja prispevajo k skupnemu blagostanju.

Tabela 9: Seznam nekaterih vrednot, ki jim podjetja pripisujejo večji ali manjši pomen, z opisi možnih razumevanj posameznih vrednot (Musek Lešnik 2003).

| Vrednota                  | Možna razumevanja posamezne vrednote                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktivnost in gibanje      | <i>Spodbujanje zdravega telesnega razvoja uporabnikov.</i><br><i>Skrb za aktivnost, telesno kondicijo in gibanje uporabnikov.</i><br><i>Skrb za aktivnost, telesno kondicijo in gibanje zaposlenih.</i>              |
| Ambicije                  | <i>Želja po pridobivanju znanja in uspešnosti.</i><br><i>Želja po doseganju poklicnih in osebnih uspehov.</i><br><i>Želja po dvigovanju uspešnosti podjetja.</i><br><i>Želja po napredovanju.</i>                    |
| Avtonomnost, samostojnost | <i>Svobodno odločanje posameznikov in skupin v podjetju.</i><br><i>Možnost samostojnega sprejemanja odločitev.</i><br><i>Možnost neodvisnega razmišljanja in ravnanja.</i>                                           |
| Bistrost, inteligentnost  | <i>Sposobnost uspešnega reševanja problemov.</i><br><i>Sposobnost iskanja novih, boljših rešitev.</i><br><i>Sposobnost prilagajanja različnim situacijam.</i>                                                        |
| Čustvena inteligentnost   | <i>Sposobnost obvladovanja čustvenih vzgibov.</i><br><i>Sposobnost uravnavanja medosebnih odnosov.</i><br><i>Možnost izražanja različnih čustev.</i><br><i>Prepoznavanje čustev drugih.</i>                          |
| Delavnost                 | <i>Pozitiven odnos do dela.</i><br><i>Prižadernost.</i><br><i>Pripravljenost vlagati energijo in čas v delo.</i><br><i>Vneto uresničevanje zadanih nalog.</i>                                                        |
| Delo                      | <i>Zavest, da je delo pomembno.</i><br><i>Zavest, da ljudje v podjetju s svojim delom uresničujejo pomembno poslanstvo.</i><br><i>Iskanje zadovoljstva v delu.</i><br><i>Spodbujanje pozitivnega odnosa do dela.</i> |
| Delovni pogoji            | <i>Primerno opremljeni delovni prostori.</i><br><i>Prijetna delovna klima.</i><br><i>Urejeni, čisti delovni prostori.</i><br><i>Delovno okolje, v katerega vsi enako radi prihajajo.</i>                             |
| Delovni uspehi            | <i>Želja po uspešno opravljenem delu.</i><br><i>Želja po visokih dosežkih.</i>                                                                                                                                       |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <p><i>Ustvarjanje visoke dodane vrednosti.</i></p> <p><i>Želja, da bi ljudje v podjetju na vseh področjih dela nenehno napredovali.</i></p> <p><i>Želja po uspešnosti podjetja.</i></p>                                                                                                                                                                                                        |
| Demokracija                      | <p><i>Upoštevanje pravil demokratičnega dialoga.</i></p> <p><i>Demokracija sprejemanje odločitev v podjetju.</i></p> <p><i>Upoštevanje različnih mnenj in zamisli.</i></p>                                                                                                                                                                                                                     |
| Denar in imetje                  | <p><i>Visoka plača.</i></p> <p><i>Visoke nagrade.</i></p> <p><i>Materialno imetje.</i></p> <p><i>Ustvarjanje visoke dodane vrednosti.</i></p> <p><i>Ustvarjanje dobička.</i></p>                                                                                                                                                                                                               |
| Dobro počutje                    | <p><i>Zagotavljanje pogojev za dobro počutje vseh v podjetju.</i></p> <p><i>Zagotavljanje pogojev za dobro počutje uporabnikov.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Dobrota in nesebičnost           | <p><i>Pripravljenost pomagati drugim, ne da bi za to pričakovali protiuslugo.</i></p> <p><i>Pripravljenost žrtvovanja osebnih interesov za skupno dobro.</i></p>                                                                                                                                                                                                                               |
| Domoljubje                       | <p><i>Pozitiven odnos do domovine in narodne tradicije.</i></p> <p><i>Spoštovanje simbolov domovine.</i></p> <p><i>Spodbujanje zdravega narodnostnega ponosa.</i></p>                                                                                                                                                                                                                          |
| Dosežki                          | <p><i>Osebnostni dosežki zaposlenih.</i></p> <p><i>Poklicni dosežki zaposlenih.</i></p> <p><i>Posebni dosežki podjetja.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Doslednost                       | <p><i>Vztrajanje pri sprejetih pravilih, njihovo upoštevanje in spoštovanje.</i></p> <p><i>Nespreminjanje pričakovanj.</i></p> <p><i>Vztrajanje pri sprejetih stališčih, vedno enak odnos do stvari.</i></p>                                                                                                                                                                                   |
| Dostojanstvo vsakega posameznika | <p><i>Spoštovanje vrednot in enkratnosti vsakega posameznika.</i></p> <p><i>Spoštovanje individualnosti vsakega posameznika.</i></p> <p><i>Spoštovanje drugačnosti.</i></p>                                                                                                                                                                                                                    |
| Družabnost                       | <p><i>Spodbujanje pozitivnih medosebnih odnosov.</i></p> <p><i>Uživanje v družbi.</i></p> <p><i>Spodbujanje timskega dela.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Družbena odgovornost             | <p><i>Zavest, da je podjetje odgovorno družbi in okolju, v katerem deluje.</i></p> <p><i>Zavest, da podjetje s svojim delom prispeva k razvoju družbe.</i></p> <p><i>Pripravljenost podpreti različna prizadevanja za izboljšanje stanja v okolju in družbi.</i></p> <p><i>Ekološka ozaveščenost.</i></p>                                                                                      |
| Družina                          | <p><i>Spoštovanje družine.</i></p> <p><i>Postavljanje družine na osrednje mesto v življenju.</i></p> <p><i>Skrb za harmonijo, zadovoljstvo in medsebojno spoštovanje v družini.</i></p> <p><i>Skrb za ustrezne pogoje za družinsko življenje ljudi v podjetju.</i></p>                                                                                                                         |
| Enakopravnost                    | <p><i>Spoštovanje vsakega posameznika.</i></p> <p><i>Enake pravice in dolžnosti za vse.</i></p> <p><i>Enaka pravila vedenja in dela za vse, brez izjem.</i></p> <p><i>Enaka zaščita in družbena pravičnost za vse.</i></p> <p><i>Odsotnost razlikovanja na podlagi različnih sposobnosti, vrednot, interesov, videza ...</i></p> <p><i>Enakopraven odnos podjetja do vseh uporabnikov.</i></p> |
| Etično vodenje                   | <p><i>Etično vodenje organizacije.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <i>Enakopraven odnos managementa do vseh ljudi v podjetju.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Etičnost                    | <i>Sledenje najvišjim etičnim standardom pri odločitvah posameznikov in podjetja.<br/>Sledenje najvišjim etičnim standardom pri odnosih z ljudmi, uporabniki, potrošniki, partnerji</i>                                                                                                                                                 |
| Hrabrost                    | <i>Spoštovanje poguma.<br/>Pripravljenost tvegati, da bi prišli do novih in boljših spoznanj, odkritij, osebne in organizacijske rasti.</i>                                                                                                                                                                                             |
| Humor                       | <i>Širjenje dobre volje.<br/>Lahkosrčnost, zabavnost.<br/>Skrb za zabavno medosebno klimo.</i>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Inovacije                   | <i>Iskanje ustvarjalnih in konstruktivnih zamisli.<br/>Spodbujanje in podpiranje ustvarjalnosti.<br/>Iskanje možnosti za izboljšanje pogojev dela in življenja v podjetju.</i>                                                                                                                                                          |
| Integriteta                 | <i>Spodbujanje odkritosrčnih in spoštovanja vrednih načinov vedenja in življenja.<br/>Ravnanje v skladu z osebno moralo in vrednotami.<br/>Ravnanje v skladu z etičnimi standardi, kodeksi, univerzalnimi etičnimi načeli in vrednotami.</i>                                                                                            |
| Iskanje smisla              | <i>Spodbujanje osmišljanja življenja in dela v podjetju.<br/>Iskanje in uresničevanje širšega poslanstva podjetja.<br/>Iskanje smisla in poslanstva v posameznih procesih in odnosih.</i>                                                                                                                                               |
| Izpolnitev potencialov      | <i>Zagotavljanje dobrih pogojev, da lahko vsak v podjetju (manager ali delavec) izpolnjuje in uresničuje svoje notranje potenciale.<br/>Zagotavljanje izdelkov/ storitev, ki pomagajo uporabnikom uresničevati njihove potenciale.<br/>Spodbujanje vseh v podjetju, da polno in v celoti izkoristijo svoje nadarjenosti in talente.</i> |
| Izpopolnjevanje samega sebe | <i>Spodbujanje samoizpopolnjevanja uporabnikov/ potrošnikov.<br/>Spodbujanje izobraževanja in osebne rasti zaposlenih.</i>                                                                                                                                                                                                              |
| Kakovost življenja          | <i>Zagotavljanje dobrih pogojev za življenje in delo v podjetju.<br/>Zagotavljanje dobrih pogojev za življenje in delo uporabnikov/ potrošnikov.<br/>Skrb za izboljšanje kakovosti življenja v družbi.</i>                                                                                                                              |
| Kakovostno delo             | <i>Predanost kakovostnemu, dobremu delu.<br/>Predanost odličnosti.<br/>Zavezanost, uporabnikom/ potrošnikom ponuditi le najboljše.<br/>Nenebna skrb za izboljševanje kakovosti storitev in izdelkov.<br/>Skrb za zadovoljstvo uporabnikov/ potrošnikov in zaposlenih.<br/>Pravočasno, natančno, dosledno in dovršeno delo.</i>          |
| Kultura                     | <i>Pozitiven odnos do kulture in kulturnih dobrin.<br/>Podpora kulturi.</i>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Lepota, estetika            | <i>Pozitiven odnos do urejenosti.<br/>Skrb za osebno urejenost.<br/>Skrb za lepo urejene in očem prijetne delovne prostore.</i>                                                                                                                                                                                                         |
| Medsebojno spoštovanje      | <i>Spodbujanje spoštljivih medosebnih odnosov.<br/>Gojenje spoštljive medosebne komunikacije na vseh nivojih podjetja.<br/>Spodbujanje spoštljivih odnosov z uporabniki/ potrošniki.</i>                                                                                                                                                |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mir                             | <i>Spodbujanje kulture miru in nenasilja.<br/>Poudarjanje nenasilnih načinov reševanja problemov.<br/>Ustrežen mir za delo.</i>                                                                                                                                                                                |
| Moč in vplivnost                | <i>Visoko vrednotenje socialne moči v medosebnih odnosih.<br/>Jasna hierarhija.<br/>Prevladovanje.</i>                                                                                                                                                                                                         |
| Modrost                         | <i>Spoštovanje mnenj, ki izhajajo iz dolgoletnih izkušenj.<br/>Pripravljenost prisluhniti argumentom in priznati prav drugim.<br/>Občutljiva in skrbna raba znanja in izkušenj.</i>                                                                                                                            |
| Moralna načela                  | <i>Jasen etični kodeks, jasna moralna načela.<br/>Spodbujanje ravnanj, ki so v skladu z moralnimi načeli.<br/>Nagrajevanje moralnih dejanj in iskanje možnosti za popravljanje nemoralnih.</i>                                                                                                                 |
| Možnost vpliva na delo podjetja | <i>Možnost, da posameznik vpliva na delovanje podjetja.<br/>Možnost sodelovanja pri sprejemanju pomembnih odločitev.</i>                                                                                                                                                                                       |
| Možnost vpliva na svoje delo    | <i>Možnost, da posameznik vpliva na svoje delo.<br/>Možnost sodelovanja pri sprejemanju pomembnih odločitev v zvezi z lastnim delom.</i>                                                                                                                                                                       |
| Multikulturnost                 | <i>Spoštovanje kulturnih razlik med skupinami in narodi.<br/>Odsotnost razlikovanja na podlagi etnične pripadnosti.<br/>Multikulturna naravnost izdelkov/ storitev podjetja.</i>                                                                                                                               |
| Nagrajevanje                    | <i>Zavest, da dobro opravljeno delo zasluži nagrado in priznanje.<br/>Primerno nagrajevanje.<br/>Poudarjanje nagrajevanja za dobro opravljeno delo, ne kaznovanja za slabšo učinkovitost.</i>                                                                                                                  |
| Napredovanje                    | <i>Jasna pravila in merila napredovanja.<br/>Prepričanje, da je osebno napredovanje na vseh področjih ključ do uspeha podjetja.<br/>Prepričanje, da je napredovanje na vseh področjih življenja ključ do zadovoljstva.<br/>Prepričanje, da je skupno napredovanje podjetja v interesu vseh njegovih ljudi.</i> |
| Nenasilje                       | <i>Zavračanje telesnega, besednega ali drugačnega nasilja.<br/>Angažirana borba proti zanemarjanju, zlorabljanju in trpinčenju kakršne koli vrste.<br/>Spodbujanje nenasilnih načinov reševanja problemov.<br/>Učenje nenasilnega vedenja.</i>                                                                 |
| Neodvisnost                     | <i>Primerni pogoji za neodvisno opravljanje svojega dela.<br/>Neodvisnost od zunanjih dejavnikov in sprememb v okolju.<br/>Spodbujanje neodvisnosti ljudi v podjetju.</i>                                                                                                                                      |
| Notranje zadovoljstvo           | <i>Spodbujanje občutka notranjega zadovoljstva.<br/>Skrb za odpravljanje notranjih konfliktov.<br/>Skrb za celovito osebnost, njeno rast in razvoj.</i>                                                                                                                                                        |
| Pripadnost                      | <i>Spodbujanje občutka skupinske pripadnosti nečemu pomembnemu.<br/>Spodbujanje občutka pripadnosti skupini, kolektivu, podjetju.</i>                                                                                                                                                                          |
| Odgovorna poraba sredstev       | <i>Prižadevanje za odgovorno porabo sredstev.<br/>Skrb za učinkovito rabo sredstev.<br/>Iskanje načinov za varčevanje s sredstvi in viri.</i>                                                                                                                                                                  |
| Odgovornost                     | <i>Občutek odgovornosti do sodelavcev, uporabnikov/potrošnikov, skupnosti in podjetja.<br/>Občutek odgovornosti podjetja do zaposlenih, uporabnikov/potrošnikov, širše skupnosti.<br/>Občutek osebne odgovornosti za svoja stališča, sodbe in dejanja.</i>                                                     |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <p><i>Spodbujanje občutka odgovornosti za opravljeno delo.</i></p> <p><i>Spodbujanje občutka medsebojne odgovornosti.</i></p> <p><i>Iskanje najboljših poti za uporabo zaupanih virov.</i></p>                                                                                                                                                                                                                            |
| Odkritost                       | <p><i>Spodbujanje odkrite komunikacije.</i></p> <p><i>Dvosmerna komunikacija na vseh ravneh podjetja in v vseh odnosih.</i></p> <p><i>Spodbujanje odkrite komunikacije z uporabniki/potrošniki.</i></p> <p><i>Spoštovanje različnih mnenj.</i></p> <p><i>Transparentnost, dostopnost pomembnih podatkov tistim, za katere so ti podatki pomembni.</i></p>                                                                 |
| Odnos do ljudi                  | <p><i>Prepričanje, da so zaposleni največje bogastvo podjetja.</i></p> <p><i>Priznavanje prispevka vsakega posameznika k skupni uspešnosti podjetja.</i></p> <p><i>Spodbujanje pozitivnih medosebnih odnosov.</i></p> <p><i>Spoštljiv odnos do ljudi na vseh nivojih podjetja.</i></p> <p><i>Spoštljiv odnos do uporabnikov/potrošnikov.</i></p> <p><i>Spodbudno okolje za osebno rast in razvoj vseh v podjetju.</i></p> |
| Odprta in svobodna komunikacija | <p><i>Spodbujanje odprte, svobodne komunikacije na vseh ravneh podjetja.</i></p> <p><i>Spodbujanje občutka, da ima vsak pravico do svojega mnenja in ga lahko izrazi.</i></p> <p><i>Spodbujanje dvosmerne komunikacije, povratnih informacij o opravljenem delu.</i></p> <p><i>Spodbujanje jasne komunikacije z uporabniki/potrošniki.</i></p>                                                                            |
| Odprtost za nove ideje          | <p><i>Pripravljenost sprejeti nove ideje.</i></p> <p><i>Zavedanje, da spremembe vodijo k izboljšavam.</i></p> <p><i>Pripravljenost preizkušanja različnih načinov reševanja problemov.</i></p>                                                                                                                                                                                                                            |
| Odpuščanje                      | <p><i>Zavedanje, da vsak, ki dela, lahko naredi napako.</i></p> <p><i>Prepričanje, da so napake priložnost za učenje, ne kaznovanje.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Odzivnost                       | <p><i>Zmožnost podjetja (managementa), da se odzove na potrebe svojih ljudi.</i></p> <p><i>Zmožnost podjetja, da se odzove na potrebe z uporabniki/potrošniki.</i></p> <p><i>Zmožnost zaposlenih, da se odzovejo na potrebe uporabnikov/potrošnikov.</i></p>                                                                                                                                                              |
| Ohranjanje okolja               | <p><i>Skrb za neokrnjeno naravo.</i></p> <p><i>Skrb za čisto in zdravo okolje.</i></p> <p><i>Nasprotovanje tistemu, kar ogroža naravo in okolje.</i></p> <p><i>Opuščanje in nadomeščanje ekološko spornih procesov z ustrežnejšimi.</i></p>                                                                                                                                                                               |
| Osebna rast in razvoj           | <p><i>Skrb za osebno in strokovno rast zaposlenih.</i></p> <p><i>Skrb za osebni, intelektualni in psihosocialni razvoj uporabnikov.</i></p> <p><i>Zagotavljanje možnosti za razvoj vsakega posameznika v organizaciji.</i></p> <p><i>Spodbujanje razvoja in rasti vseh v organizaciji.</i></p>                                                                                                                            |
| Plača                           | <p><i>Spoštovanje dela, ki se izraža skozi denarno plačilo.</i></p> <p><i>Prepričanje, da ima dobro opravljeno delo svojo vrednost in si zasluži priznanje in plačilo.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                            |
| Podjetje                        | <p><i>Občutek ponosa, da nekdo dela v nekem podjetju.</i></p> <p><i>Zavest, da je podjetje edinstveno in da opravlja pomembno poslanstvo.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Poštenost                       | <p><i>Spodbujanje poštenosti.</i></p> <p><i>Izogibanje nepoštenim dejanjem, tudi če bi podjetje ali njegovi ljudje z njimi pridobili.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Pravičnost                      | <p><i>Druge obravnavati, kot bi želeli, da bi nas obravnavali oni.</i></p> <p><i>Zaščita vsakega posameznika pred nepravičnimi ravnanji.</i></p> <p><i>Enaka pravila za vse.</i></p> <p><i>Pravičnost pri odločitvah, nagradah, pohvalah, plačilih, kaznih, idr.</i></p>                                                                                                                                                  |
| Predanost                       | <p><i>Predanost delu.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <i>Pripadnost podjetju.</i>                                                                                                                                                                                                                  |
| Previdnost                | <i>Izogibanje tveganjem.<br/>Vztrajanje pri poznanih rešitvah.</i>                                                                                                                                                                           |
| Prijateljstvo             | <i>Spodbujanje prijateljskih odnosov med ljudmi v podjetju.<br/>Spodbujanje prijateljskih odnosov z uporabniki/potrošniki.</i>                                                                                                               |
| Prijaznost                | <i>Spodbujanje prijaznega odnosa do vseh ljudi na vseh ravneh podjetja.<br/>Prijaznost do uporabnikov/potrošnikov.<br/>Iskanje poti za uresničevanje želja in potreb ljudi v podjetju in uporabnikov/potrošnikov.</i>                        |
| Prijetni medosebni odnosi | <i>Prijetna klima v podjetju.<br/>Tovariški odnosi med zaposlenimi.<br/>Prijetni odnosi med zaposlenimi in vodstvom.</i>                                                                                                                     |
| Prilagodljivost           | <i>Zmožnost prilagajati se spremembam.<br/>Zmožnost prilagajati se različnim pogojem.</i>                                                                                                                                                    |
| Priznanje za dobro delo   | <i>Poudarjanje dobrega dela.<br/>Zavest, da si dobro opravljeno delo zasluži primerno pohvalo.</i>                                                                                                                                           |
| Prosti čas                | <i>Spodbujanje učinkovite izrabe prostega časa.<br/>Poudarjanje pomena prostega časa za učinkovito delo.<br/>Zagotavljanje ustreznih pogojev za učinkovito rabo prostega časa.</i>                                                           |
| Ravnovesje med vlogami    | <i>Spodbujanje uravnovešenega razporejanja energije in časa med različne vloge (prosti čas, družina, delo, idr.).<br/>Spodbujanje ravnovesja med procesi, nalogami in vlogami v podjetju.</i>                                                |
| Raznolikost               | <i>Spodbujanje raznolikosti.<br/>Spoštovanje razlik.</i>                                                                                                                                                                                     |
| Razvoj podjetja           | <i>Zavest, da do uspeha vodi le trajnostni razvoj.<br/>Prižadevanje za odličnost pri delu in ravnanju.<br/>Spodbujanje neprestanega napredka.<br/>Postavljanje razvoja celotnega podjetja v ospredje.</i>                                    |
| Razum                     | <i>Spoštovanje pretehtanih odločitev, ki temeljijo na argumentih.<br/>Iskanje argumentov.<br/>Upoštevanje različnih mnenj, ki so ustrezno utemeljena.</i>                                                                                    |
| Red in disciplina         | <i>Prepričanje, da sta red in disciplina temelj uspešnega delovanja podjetja.<br/>Jasna pravila, jasno opredeljene posledice kršenja pravil.<br/>Uveljavljanje pravil in sankcioniranje kršitev.</i>                                         |
| Resnica                   | <i>Prepričanje, da je resnica, ne glede na okoliščine, edina prava pot.<br/>Izogibanje lažem, neresnicam, prikrajanju ali prikrivanju resnice.</i>                                                                                           |
| Samospoštovanje           | <i>Spodbujanje pozitivnega odnosa do samega sebe na vseh nivojih podjetja.<br/>Skrb za zdrav razvoj samospoštovanja in visoke samopodobe pri ljudeh v podjetju.<br/>Zagotavljanje ustreznih pogojev za samospoštovanje ljudi v podjetju.</i> |
| Skrb                      | <i>Spodbujanje skrbnega odnosa do vseh ljudi na vseh nivojih podjetja.<br/>Spodbujanje vljudnega, sočutnega, empatičnega in spoštljivega odnosa.<br/>Skrb za uporabnike/potrošnike.</i>                                                      |
| Skupinsko delo            | <i>Spodbujanje skupinskega dela.<br/>Prepričanje, da se da skupaj doseči več kot posamezno.<br/>Preprečevanje pretirane tekmovalnosti.</i>                                                                                                   |

|                             |                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <i>Sodelovanje med vsemi nivoji podjetja, povezovanje.</i>                                                                                                                                                     |
| Skupno dobro                | <i>Skrb za dobrobit vseh v podjetju.<br/>Skrb za dobrobit v celotni družbi.</i>                                                                                                                                |
| Skupnost                    | <i>Spodbujanje sodelovanja podjetja s širšo skupnostjo.<br/>Pripravljenost vlagati energijo in čas v dejavnosti, ki so pomembne za skupnost, družbo.<br/>Vzpostavljane dobrih odnosov s skupnostjo.</i>        |
| Sočutje                     | <i>Spodbujanje empatičnega odnosa do vseh ljudi.<br/>Skrb za tiste, ki potrebujejo pomoč.</i>                                                                                                                  |
| Sodelovanje                 | <i>Spodbujanje timskega dela.<br/>Spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi in vodstvom.<br/>Spodbujanje sodelovanja z uporabniki/potrošniki.<br/>Spodbujanje sodelovanja med podjetjem in širšo skupnostjo.</i> |
| Sodelovanje pri odločanju   | <i>Spodbujanje vseh v podjetju k sodelovanju pri sprejemanju pomembnih odločitev.<br/>Izogibanje avtorskim odločitvam.<br/>Spodbujanje demokratičnega dialoga.</i>                                             |
| Soglasnost                  | <i>Iskanje skupnih rešitev problemov.<br/>Spoštovanje mnenj, ki imajo soglasno podporo.<br/>Odsotnost konfliktov.</i>                                                                                          |
| Solidarnost                 | <i>Pripravljenost priskočiti na pomoč.<br/>Poudarjanje, da je naloga močnejših pomagati šibkejšim.</i>                                                                                                         |
| Soodvisnost                 | <i>Spodbujanje timskega dela.<br/>Zavest o povezanosti vseh v podjetju.<br/>Težnja k rasti vsakega posameznika, ki prispeva k rasti vseh ostalih in celotnega podjetja.</i>                                    |
| Sožitje in sloga med ljudmi | <i>Spodbujanje ugodne klime v podjetju.<br/>Spodbujanje odprte komunikacije.<br/>Spodbujanje odkritih medosebnih odnosov na vseh nivojih podjetja.</i>                                                         |
| Spoštovanje                 | <i>Spodbujanje spoštljivega odnosa do podjetja.<br/>Spodbujanje spoštljivega odnosa do uporabnikov/potrošnikov.<br/>Spodbujanje spoštljivega odnosa do ljudi v podjetju.</i>                                   |
| Otroci                      | <i>Spoštovanje otrok.<br/>Skrb za dobrobit otrok.<br/>Skrb za otroke prek izdelkov/storitev.</i>                                                                                                               |
| Spoštovanje virov dohodkov  | <i>Spoštovanje vseh možnih virov dohodkov.<br/>Spoznanje, da je materialno stanje podjetja osnova za uspešno delovanje.<br/>Enak odnos do vseh virov dohodkov, ne glede na njihovo velikost.</i>               |
| Spoznavanje resnice         | <i>Iskanje globljih resnic.<br/>Spodbujanje radovednosti, ki vodi k novim spoznanjem.</i>                                                                                                                      |
| Spoznavanje samega sebe     | <i>Spodbujanje samospoznavanja.<br/>Zavedanje, da je poznavanje samega sebe osnova za učinkovito delovanje.</i>                                                                                                |
| Sprejemanje izzivov         | <i>Iskanje mej, ki omejujejo podjetje, njihovo izzivanje.<br/>Iskanje mej, ki omejujejo ljudi v podjetju, njihovo izzivanje.<br/>Nenebno iskanje možnosti za napredovanje.</i>                                 |
| Stabilnost                  | <i>Skrb za stabilno okolje za ljudi v podjetju.<br/>Skrb za stabilno okolje v skupnosti.</i>                                                                                                                   |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <i>Stalnost in stabilnost izdelkov/ storitev.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Strpnost                  | <i>Strpen odnos do vsake vrste drugačnosti.<br/>Sprejemanje in spoštovanje razlik.<br/>Spodbujanje strpnih medosebnih odnosov.<br/>Potrpežljivost.</i>                                                                                                                                                               |
| Svoboda                   | <i>Spodbujanje svobode odločanja in izbire.<br/>Skrb za možnost svobodnega oblikovanja in izražanja mnenj in prepričanj.</i>                                                                                                                                                                                         |
| Širokomiselnost           | <i>Sprejemanje različnih stališč in mnenj.<br/>Odprtost za nove, drugačne pobude.</i>                                                                                                                                                                                                                                |
| Šport in rekreacija       | <i>Spodbujanje športnega udejstvovanja vseh v podjetju.<br/>Skrb za zdravo telo.<br/>Skrb za gibanje, skrb za šport in rekreacijo uporabnikov/potrošnikov.</i>                                                                                                                                                       |
| Tekmovalnost              | <i>Spodbujanje želje po prekašanju in preseganju konkurence.<br/>Spodbujanje želje po visokih dosežkih.<br/>Primerjanje posameznikov, rezultatov.</i>                                                                                                                                                                |
| Tovarištvo in solidarnost | <i>Spodbujanje sodelovanja na vseh nivojih podjetju.<br/>Spodbujanje pristnih prijateljskih odnosov v podjetju.<br/>Spodbujanje solidarnosti in medsebojne pomoči pri reševanju problemov.</i>                                                                                                                       |
| Tradicija                 | <i>Spoštovanje obstoječih navad.<br/>Spoštovanje ustaljenih načinov dela, ravnanja.<br/>Spoštovanje tradicije, izročila, mitov v podjetju.</i>                                                                                                                                                                       |
| Uporabniki/potr ošniki    | <i>Zavedanje, da so uporabniki/potrošniki središče vsega kar počne podjetje.<br/>Želja po najboljših storitvah/izdelkih za uporabnike/potrošnike.<br/>Skrb za dobrobit uporabnikov/potrošnikov.<br/>Skrb za zadovoljevanje potreb uporabnikov/potrošnikov.</i>                                                       |
| Učenje                    | <i>Zavedanje, da je nenehno učenje temelj uspešnega dela.<br/>Zavedanje, da je nenehno učenje temelj učinkovitega dela in visoko kakovostnih rezultatov.<br/>Spodbujanje pozitivnega odnosa do učenja pri vseh v podjetju.<br/>Zavedanje, da je vseživljenjsko učenje nujno potrebno za osebno in poklicno rast.</i> |
| Učinkovitost              | <i>Spodbujanje učinkovitega dela.<br/>Skrb za učinkovito rabo sredstev, časa in energije.</i>                                                                                                                                                                                                                        |
| Ugled podjetja            | <i>Pozitiven odnos do podjetja, njegovih storitev/izdelkov in dela.<br/>Skrb za širši ugled podjetja.</i>                                                                                                                                                                                                            |
| Ugodna klima              | <i>Ugodna klima za učenje.<br/>Ugodna klima za dobro počutje zaposlenih v podjetju.<br/>Zagotavljanje ustreznih pogojev za dobro počutje vseh v podjetju.<br/>Želja ustvariti okolje, v katerega bodo vsi radi prihajali.</i>                                                                                        |
| Ustvarjalnost             | <i>Spodbujanje iskanja različnih poti za reševanje problemov.<br/>Spodbujanje izvirnega mišljenja.<br/>Nesiljenje v kalupe.<br/>Iskanje najboljših poti za uporabo zaupanih virov.</i>                                                                                                                               |
| Varnost in neogroženost   | <i>Skrb za varnost vseh v podjetju.<br/>Skrb za varnost uporabnikov/potrošnikov.<br/>Odstranjevanje vsega kar bi lahko kakorkoli ogrozilo kogarkoli.</i>                                                                                                                                                             |
| Vera                      | <i>Zaupanje v Boga.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <i>Spodbujanje pozitivnega odnosa vseh v podjetju do religije.</i>                                                                                                                                                                                                                      |
| Vodenje      | <i>Odločno vodenje.<br/>Jasno vodenje, ki ne dopušča dvoumnosti in nejasnosti.<br/>Stopnja demokracije pri sprejemanju pomembnih odločitev.<br/>Stopnja centralizacije odločanja v podjetju.</i>                                                                                        |
| Vztrajnost   | <i>Spodbujanje vztrajnosti.<br/>Spodbujanje vseh v podjetju, da vztrajajo v svojih naporih.<br/>Vztrajanje pri zasledovanju zastavljenih ciljev.<br/>Zavedanje, da en neuspeh še ne pomeni poloma.</i>                                                                                  |
| Zadovoljstvo | <i>Skrb za zadovoljstvo vseh v podjetju.<br/>Skrb za zadovoljstvo uporabnikov/potrošnikov.<br/>Želja ustvariti okolje, v katerega bodo vsi radi prihajali.<br/>Skrb za dobro razpoloženje vseh v organizaciji.</i>                                                                      |
| Zanesljivost | <i>Zavedanje, da je treba dolžnosti opravljati zanesljivo in dosledno.<br/>Zavedanje, da je vsak za svoje delo odgovoren sodelavcem, vodstvu, podjetju in skupnosti.<br/>Spodbujanje zanesljivosti na vseh nivojih podjetja in pri vseh ravnanjih.</i>                                  |
| Zaposleni    | <i>Zavedanje, da so zaposleni osrednje bogastvo podjetja.<br/>Želja po najboljših pogojih dela za zaposlene.<br/>Skrb za dobrobit zaposlenih.<br/>Skrb za zadovoljevanje potreb zaposlenih.</i>                                                                                         |
| Zaupanje     | <i>Spoznanje, da se lahko zanesemo na druge.<br/>Spoznanje, da je zaupanje temelj dobrih medosebnih odnosov v podjetju.<br/>Prepoznavanje potreb vseh v podjetju in skrb zanje.<br/>Spodbujanje odprte in odkrite komunikacije med vsemi v podjetju, ki ustvarja zaupljivo vzdušje.</i> |
| Zdravje      | <i>Spoznanje, da je zdravje dragocena dobrina.<br/>Skrb za zdravje.<br/>Skrb za zdravo življenje, zdrave navade.<br/>Izogibanje tveganjem za zdravje.</i>                                                                                                                               |
| Zgled        | <i>Spodbujanje pozitivnih zgledov.<br/>Skrb za to, da so ljudje v podjetju s svojimi dejanji in vrednotami pozitivni zgled drugim.<br/>Skrb za to, da daje podjetje s svojimi dejanji in vrednotami pozitivni zgled v skupnosti.</i>                                                    |
| Znanje       | <i>Zavest, da je znanje ključ do uspeha.<br/>Zavedanje, da je treba pri ljudeh iskati znanje, ne neznanja.<br/>Spoštovanje iskanja intelektualnih izzivov.</i>                                                                                                                          |
| Zvestoba     | <i>Spodbujanje zvestobe zaposlenih do podjetja.<br/>Spodbujanje zvestobe podjetja do svojih ljudi.<br/>Spodbujanje zvestobe podjetja do uporabnikov/potrošnikov.</i>                                                                                                                    |

Kot je že bilo zapisano, ta seznam zgovorno opozarja, kako različne vrednote postavljajo podjetja v ospredje svojega razumevanja sveta in v njih vidijo vodilna načela svojega ravnanja in delovanja. In kako zelo različno lahko razumejo posamezne vrednote. Zato za podjetje ni pomemben le niz nekih osrednjih vrednot, ampak tudi jasna opredelitev, kaj pomeni vsaka od njih. Če podjetje zgolj zapiše vrednoto kot eno od vodilnih načel svojega delovanja, in ne poskrbi za razjasnjenje njenega pomena, bo zapisana vrednota težko vplivala na usklajena ravnanja njegovih ljudi; tako kot jo bodo razumeli različno, bodo tudi različno ravnali – v najboljši veri, da ta ravnanja prispevajo k skupnemu dobru.

## 7 KONKURENČNOST PODJETJA

### 7.1 Opredelitev konkurenčnosti

Konkurenčnost podjetja povezujemo z zmožnostjo izdelati proizvode in storitve najvišje *kakovosti*, ter z zmožnostjo doseganja nižjih *stroškov* v primerjavi s domačo in tujo *konkurenco* (Aldigton Report, 1985, v Henricsson, Ericsson, Flannagan in Jewel, 2004). Tudi Cruz (1992, v Ambastha in Momaya, 2004) konkurenčnost podjetja opredeljuje kot zmožnost podjetja, da oblikuje, izdela in trži izdelke, ki so po *cenovnih in necenovnih značilnosti* boljši od tistih, ki jih nudi konkurenca. Po drugi opredelitvi (glej Department of Trade and Industry, 1998, Henricsson, Ericsson, Flannagan in Jewel, 2004) gre pri konkurenčnosti za zmožnosti podjetja, da proizvaja *prave izdelke in storitve*, po *pravih cenah* in v *pravem času*. Podjetje s takšnimi zmožnostmi lahko bolj uspešno in bolj učinkovito kot konkurenca zadovolji *potrebe kupcev*. Konkurenčnost podjetja torej povezujemo s kazalniki uspešnosti podjetja - z uspešnostjo na trgu, z doseganjem nizkih stroškov ter primernih cen, pa tudi s primerno storilnostjo zaposlenih (glej Henricsson, Ericsson, Flannagan in Jewel, 2004). Tudi drugi avtorji ugotavljajo, da konkurenčno podjetje v primerjavi s konkurenco pri kupcih dosega višjo zaznano vrednost in večje zadovoljstvo, saj deluje *učinkovito*, stroškovno uspešno in če dosega ustrezno raven kakovosti izdelkov oziroma storitev (Johnson, 1992; Hammer in Champy, 1993). Tudi O'Farrell in sod.(1992, 1989, 1988) kot osnove konkurenčnosti, povezane z uspešnostjo podjetja, omenjajo ceno, kakovost, trženje, poleg tega pa tudi oblikovanje, prožnost in management (glej Ambastha in Momaya, 2004).

Raziskave, usmerjene v preučevanje dejavnikov konkurenčnosti, se poleg različnih vidikov trženja (Corbett in Wassenhove, 1993) ter kakovosti izdelkov (Swann in Tahhavi, 1994), osredotočajo tudi na sredstva ter zmožnosti, s katerimi podjetje razpolaga. Tovrstne razlage so skladne s pogledi šole na temelju virov (Prahalad in Hamel, 1990; Grant, 1991; Barney 2001, 1991; Peteraf, 1993; Ulrich, 1993). Izpostavljajo npr. obstoj in uporabo ustreznih *informacijskih tehnologij* (Ross et al, 1996) in *inovativne zmožnosti* podjetja (Grupp et al, 1997). World Competitive Yearbook (WCY, 2002) npr. konkurenčnost opredeljuje kot *kombinacijo obstoječih in novo ustvarjenih sredstev ter tehnoloških, organizacijskih in managerskih procesov*, s katerimi podjetje razpoložljiva sredstva preko prodaje kupcem pretvori v ekonomski rezultat. Avtorji, ki konkurenčnost opredeljujejo z vidika notranjih dejavnikov, izpostavljajo pomen ustreznih strategij, organizacijskih struktur, znanja, zmožnost inoviranja ter drugih otipljivih in neotipljivih sredstev (Bartlett in Ghoshal, 1989; Doz in Prahalad, 1987; Hamel in Prahalad, 1989, 1990).

Zmožnosti razvoja in uporabe novih zmožnosti in talentov lahko prav tako učinkovito pripomorejo k doseganju konkurenčnosti (Smith, 1995). Dinamične zmožnosti, prožnost, prilagodljivost in hitrost postajajo v današnjem turbulentnem poslovnem okolju pomembne osnove konkurenčnosti (Barney, 2001; Sushil, 2000). Tri ključne dinamične zmožnosti so hitro učenje, razvoj novih vzorcev aktivnosti oziroma organiziranosti ter razvoj strateških sredstev z notranjo in zunanjo pretvorbo sredstev – nova strateška sredstva kot so npr. zmožnosti, tehnologija in povratne informacije s trga naj bodo integrirane v podjetje, obstoječa pa preoblikovana ali preurejena (Eisenhardt in Martin, 2000; Teece, Pisano, in Shuen, 1997). Koncept dinamičnih zmožnosti uči, da je pomembna okretnost podjetja, ki jo je moč dosegati s: (1) prepoznavanjem in oblikovanjem priložnosti in groženj, (2) izkoriščanjem priložnosti ter (3) vzdrževanjem konkurenčnost s izboljševanjem, kombiniranjem, in če je potrebno, s preoblikovanjem neotipljivih in otipljivih sredstev v podjetju. (Teece, 2007) Pri dinamičnih zmožnosti gre torej za nabor procesov kot npr. razvoja proizvodov, strateškega odločanja in povezovanja. Le-te pogosto prepoznavamo kot »najboljše prakse« (Eisenhardt in Martin, 2000).

Kot nadomestek za konkurenčnost se pogosto obravnava koncept storilnosti. Porter npr. konkurenčnost podjetja opredeljuje kot rast storilnosti. Slednja se zrcali bodisi v nižjih stroških ali v cenovno višje ovrednotenih diferenciranih izdelkih (Porter, 1990). Podjetje, lahko pa tudi panoga ali država, ki dosega

najvišjo storilnost, se po tej opredelitvi šteje tudi za najbolj konkurenčno (McKee in Sessions-Robinson, 1989).

Connor (2003) na konkurenčnost gleda z vidikov različnih deležnikov podjetja – lastnikov, managementa, vlade, ki vsi sledijo različnim interesom. Vlada npr. meni, da je podjetje konkurenčno, če je njegovo delovanje skladno z zakonodajo s področja varovanja konkurence; lastniki konkurenčnost pojmujejo z doseganjem dobičkov in rasti kapitala, managerji pa z vidika tržnega deleža in rasti podjetja. Poleg tega Connor (2003) izpostavlja, da je konkurenčnost tako funkcija uspešnosti podjetja na trgu izdelkov kot tudi trgu faktorjev, ter tudi funkcija procesov v podjetju.

Ključno vprašanje, ki si ga velja postaviti na tem mestu je, kako konkurenčnost prepoznavati oz. meriti. Glede prepoznavanja in merjenja se med raziskovalci pojavlja kar nekaj nestrinjanja (Henricsson in sod., 2004). Nekateri namreč vidijo konkurenčnost kot zmožnost *uspešnega poslovanja*, drugi kot zmožnost *vzdrževanja konkurenčne prednosti oz. potenciala* (z razvojem ustreznih sredstev), tretji pa kot zmožnost *izvajanja ustreznih managerskih procesov*. Upoštevanje kazalnikov uspešnosti podjetja odpira vprašanje trajnosti takšne uspešnosti, merjenje potenciala ne razkrije ničesar glede aktualne uspešnosti, merjenje managerskih procesov pa odkriva ključno povezavo, ki spreminja potencial v uspešnost. Zdi se, da je za merjenje konkurenčnosti najboljše uporabiti sestavljene kazalnike.

## 7.2 Povezanost konkurenčnosti in uspešnosti podjetja

Glede na zapisano lahko zaključimo, da so osnova konkurenčnosti sredstva in procesi, ki zagotavljajo kakovostne izdelke in storitve, stroškovna učinkovitost, zadovoljstvo kupcev, pa tudi dobaviteljev. Kot smo že zapisali, kaže, da je konkurenčnost tesno povezana z uspešnostjo podjetja. Med ključne konstrukte konkurenčnosti, povezane s konstrukti uspešnosti podjetja, poleg omenjenih dejavnikov nekateri umeščajo tudi pripadnost panogi.

Raziskave ugotavljajo visoko povezanost uspešnosti podjetja ter konkurenčnosti. McGahan (1999) npr. ugotavlja, da kar 36 % variance v dobičkovnosti podjetja izvira iz značilnosti in aktivnosti podjetja, torej iz pomembnih osnov konkurenčnosti podjetja. Rumelt (1991) na drugi strani ugotavlja, da pripadnost panogi pojasnjuje le 9-16 % variance v uspešnosti podjetja, poslovni učinki, kot pomembna osnova konkurenčnosti podjetja, pa kar 41-46 %. Tudi drugi avtorji pripadnosti panogi pripisujejo manjši doprinos k uspešnosti podjetja – med 10 in 20 % (McGahan in Porter, 1997; Schmalensee, 1985; Wernerfelt in Montgomery, 1988; Roquebert in sod., 1996).

## 7.3 Uspešnost podjetja

Škerlavaj in sod. (2007) ugotavljajo, da je uspešnost podjetja več kot le dobiček ali kakšen drugačen pokazatelj finančne uspešnosti. V ozir je po njihovem potrebno vzeti vidike večine udeležencev podjetja – zaposlene, kupce, pa tudi dobavitelje. Poleg finančne uspešnosti, po mnenju Dimovskega, Škerlavaja in ostalih (Dimovski in Škerlavaj, 2005; Hernaus, Škerlavaj in Dimovski, 2008; Škerlavaj in Dimovski, 2007, 2006; Škerlavaj in sod., 2007) velja upoštevati tudi pokazatelje nefinančne uspešnosti. Le tako je moč celovito ovrednotiti uspešnost sodobnega podjetja (Škerlavaj in Dimovski, 2007). Epstein in Buhovac (2009) menita, da je dvojnost v ocenjevanju uspešnosti podjetja potrebna zaradi dveh razlogov. V poslovanje podjetja so tako vključene različne interesne skupine z različnimi, s podjetjem povezanimi cilji in interesi. Te v zvezi vztrajajo le v primerih, ko svoje cilje in interese v zadostni meri tudi uresničujejo. Poleg tega pa strateška poslovna področja pogosto niso samo finančne narave (Škerlavaj in Dimovski, 2007).

Venkatraman in Ramanujam (1987) menita, da je uspešnost podjetja moč presojati na podlagi subjektivnega zaznavanja s strani managementa oziroma s strani zunanjih strokovnjakov, in/ali na podlagi

objektivno izmerjenih podatkov, zapisanih v različnih poročilih, finančnih izkazih, v poročilih zunanjih institucij ipd. Po njunem nobeden od pristopov k ugotavljanju uspešnosti podjetja ne izstopa po primernosti oziroma neprimernosti. Tudi Škerlavaj in sod. (2007) menijo, da velja uspešnost podjetja presojati tako s subjektivnim zaznavanjem uspešnosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji kot tudi z vključevanjem »bolj trdih«, objektivnih meril.

Ugotovimo lahko, da poleg subjektivne in objektivne presoje uspešnosti mnogi raziskovalci pri vrednotenju vpliva tržne usmeritve, odnosa z deležniki, ponudbe podjetja, praks ravnanja z ljudmi ipd. upoštevajo primerjavo znotraj nekoliko širših časovnih intervalov ter primerjavo s konkurenčnimi podjetji v panogi. Delaney in Huselid (1996) na primer v svoji raziskavi o vplivu praks ravnanja z ljudmi na uspešnost podjetja slednjo operacionalizirata z dvema naboroma subjektivnih meril – zaznavanjem splošnih dosežkov podjetja (glede kakovosti proizvodov, uvajanja novih proizvodov, privabljanja in ohranjanja zaposlenih, kakovosti odnosov v podjetju in zadovoljstva strank) ter zaznavanjem dosežkov podjetja na trgu v obdobju zadnjih treh let. Kohli, Jaworski in Kumar (1993) tržno orientiranost podjetja sicer merijo samo s pomočjo subjektivnega zaznavanja splošnih dosežkov, primerjajo pa dosežke tekočega in preteklega leta ter podjetja z njegovim vodilnim konkurentom. Podobno operacionalizirajo uspešnost podjetja Lyles in Salk (2007) ter Lane in sod. (2001). Drugi v svoje raziskave vključujejo izključno objektivna merila uspešnosti (Cutcher-Gershenfeld, 1991; Terpstra in Rozell, 1993; Bunderson in Sutcliffe, 2003).

### 6.3.1 Finančna uspešnost

DuPontov model vrednotenja finančne uspešnosti je tradicionalno računovodsko orodje, ki omogoča finančno analizo, načrtovanje ter razumevanje dejavnikov, ki preko tradicionalnih računovodskih razmerij vplivajo na dobičkonosnost kapitala (ROE). Model omogoča analizo, razumevanje in načrtovanje dobičkonosnosti, operativne učinkovitosti podjetja, učinkovitosti uporabe sredstev ter finančnega vzvoda (Firer, 1999).

Formula, ki ponazarja model, se glasi:

$$ROE = NPAT/E = (NPAT/S)(S/A)(A/E)$$

Pri tem NPAT predstavlja neto dobiček po plačilu davka, S prihodke iz prodaje, A sredstva podjetja, E pa knjigovodsko vrednost kapitala podjetja.

Dobičkonosnost kapitala (ROE) pove, koliko dobička podjetje ustvarja z denarjem, ki so ga vanj vložili njegovi lastniki (Return On Equity (ROE), n.d.). Je zmnožek treh faktorjev – dobičkovne marže, obračanja sredstev ter multiplikatorja kapitala podjetja. Lahko se zapiše tudi v obliki formule  $ROE = (ROA)(EM)$ , kar pomeni, da je dobičkonosnost kapitala sorazmerna z dobičkonosnostjo sredstev (ROA) ter multiplikatorjem kapitala (EM). Na dobičkonosnost kapitala torej vplivajo operativna učinkovitost, ki jo merimo z dobičkovno maržo, učinkovitost uporabe sredstev, ki jo merimo s koeficientom obračanja sredstev ter finančni vzvod, ki ga podaja multiplikator kapitala (DuPont Identity, n.d.). Dobičkonosnost sredstev pa je le funkcija dobičkovne marže oziroma operativne učinkovitosti ter učinkovitosti obračanja sredstev, pove pa, koliko dobička podjetje ustvari na enoto sredstev.

Dobičkovna marža prikazuje tisti delež v prihodkih od prodaje, ki prispeva k dobičku podjetja. Je torej merilo operativne učinkovitosti. Koeficient je sicer neuporaben za podjetja, ki beležijo izgubo, sicer pa nizka vrednost opozarja na morda neprimerno cenovno strategijo ali pa na negativen vpliv konkurence (Ratio – Profit Margin, n.d.).

Koeficient obračanja sredstev ponazarja obseg prodaje, ki jo ustvarja denarna enota sredstev. Meri učinkovitost pri uporabi sredstev za ustvarjanje prihodkov. Višji kot je, boljše je poslovanje podjetja. Obračanje sredstev je povezano s cenovno strategijo: podjetja z nizko dobičkovno maržo imajo običajno višji koeficient obračanja sredstev, tista z višjo pa nizko obračanje sredstev (Asset Turnover, n.d.).

Multiplikator kapitala je merilo finančnega vzvoda. Z njim preverjamo, v kolikšni meri podjetje uporablja dolg za financiranje sredstev. Koeficient torej kaže sredstva na denarno enoto kapitala. Višji multiplikator kaže na višji finančni vzvod, kar pomeni, da se podjetje pri financiranju sredstev bolj zanaša na dolg (Equity Multiplier, n.d.).

Na podlagi DuPontovega modela povezanih kazalcev lahko sklepamo tudi na vpliv storilnosti na uspešnost podjetja. Iz zgoraj zapisanih formul lahko namreč sklepamo, da storilnost ob nespremenjenih ostalih pogojih vpliva na dobičkonosnost sredstev, preko dobičkonosnosti sredstev pa tudi na dobičkonosnost kapitala (Igličar in Hočevnar, 1997, str. 249).

Od začetka 70. let prejšnjega stoletja postaja v podjetjih vse pomembnejša še ena vrsta računovodskih izkazov – izkaz dodane vrednosti. Ta izkaz vsebuje podatke o dodani vrednosti in njeni delitvi (Buležan, 2008, str. 379). Gorenak in Pagon (2006, str. 249) ugotavljata, da je dodana vrednost na zaposlenega pomembno merilo uspešnosti sodobnih podjetij. Uspešnih od neuspešnih namreč dandanes ne ločujejo več izdelki, storitve ali vrhunska tehnologija, temveč dejavniki, ki naštetu pogojujejo. Po njunem le motivirani in usposobljeni zaposleni zmorejo dosegati visoko dodano vrednost.

Za razliko od dobička, ki je opredeljen kot pozitivna razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju, dodano vrednost opredeljujemo kot povečanje tržne vrednosti. Je posledica večje kakovosti poslovnih učinkov – proizvodov in storitev, izračunamo pa jo tako, da prodajno vrednost poslovnih učinkov zmanjšamo za nabavno vrednost potrebnih prvin. Dodana vrednost na zaposlenega se izračuna tako, da dobljeno vrednost delimo s povprečnim številom zaposlenih na podlagi delovnih ur.

Dodana vrednost morda nekoliko zamegljuje najpomembnejši cilj managementa v podjetju. Ta je gotovo povečevanje dolgoročne dobičkonosnosti podjetja. Dobiček poudarja v prvi vrsti vidik lastnikov podjetja in njihovo skrb za ustrezno oplajanje vložnega kapitala. Z vidika doseganja dobička zaposlene obravnavamo zgolj kot najeto delovno silo, katere vloga je maksimiranje dobička delodajalcev. Podjetje pa ne igra pomembne vloge le pri ustvarjanju dobička, ampak ima tudi pomembno družbeno vlogo. Ta je tesno povezana z ustvarjanjem in rastjo dodane vrednosti (Buležan, 2008). Seveda je rast dodane vrednosti prav tako pomemben pokazatelj uspešnosti managementa. Njeno povečevanje namreč priča o skrbi podjetja za blaginjo družbe in za večjo koristnost njegovega obstoja. Le uspešno podjetje namreč zmore ljudem zagotavljati delovna mesta, državi plačevati dajatve, vlagateljem kapitala in posojilodajalcem pa omogočati nagrado za tveganja, povezana z njihovimi naložbami v podjetje (Buležan, 2008).

V zadnjih letih se kot najpomembnejši cilj pri maksimiranju bogastva lastnikov podjetij čedalje bolj uveljavlja t. i. ekonomska dodana vrednost. Ta pristop vrednotenja uspešnosti podjetja predlaga, da je moč ustvarjati vrednost le v primeru, ko donosi zaradi poslovanja podjetja presegajo stroške financiranja poslovanja. Stroški financiranja morajo vsebovati tudi ekonomske stroške uporabe lastniškega kapitala. Mnogi avtorji pa menijo, da ekonomska dodana vrednost kot merilo uspešnosti podjetja ne ponuja bistvenih dodatnih koristi (Firer, 1999).

Pomanjkljivost tradicionalnih sistemov merjenja poslovne uspešnosti je njihova naravnost na pretekle poslovne dogodke (Bakovnik, 2002). V praksi se uspešnost podjetja namreč pogosto enači z računovodsko izkazanim dobičkom, pozablja pa se, da tako izkazani dobiček ne predstavlja dobička tekočega obdobja, niti morda dobička iz osnovne dejavnosti, od katerega je odvisen dolgoročni razvoj in obstoj podjetja. Poleg tega računovodska pravila marsikdaj popačijo dejansko sliko uspešnosti podjetja. Vse skupaj pa utegne voditi v kratkoročno naravnost managementa v varčevanje tam, kjer to dolgoročno ni dobro, v neučinkovite sanacijske ukrepe, v neustrezne dolgoročne naložbe in v druge napačne poslovne odločitve. Poudariti pa velja, da mora management pri preverjanju finančnega zdravja podjetja dobro razumeti morebitne pristope, prav tako pa se zavedati vplivov, ki jih ima na finančne vidike poslovanja strateško načrtovanje. Pomembno je torej prepoznavanje vseh mehanizmov, ki utegnejo ustvarjati vrednost za podjetje (Firer, 1999).

### 6.3.2 Nefinančna uspešnost

Cyert in March (2000) v svoji vedénjski teoriji podjetja podjetje opredelujeta kot zvezo posameznikov ali skupin, kot so management, zaposleni, kupci, lastniki, vlada itd., poleg tega ugotavljata, da dobiček ni več edino veljavno merilo uspešnosti podjetja in da pristopi, ki upoštevajo le interese lastnikov, niso ustrezni (Škerlavaj in Dimovski, 2007, str. 9-10). Moderno poslovno okolje zahteva od podjetij usmeritve, ki upoštevajo doseganje mnogih ciljev in zadovoljevanje interesov različnih deležnikov, vpletenih v njihovo poslovanje. Slater in Narver (1995, str. 66) še posebej izpostavljata vlogo kupcev. Organizacijsko učenje jim lahko prinaša večjo vrednost, saj se pri uvajanju novih izdelkov, storitev in načinov poslovanja osredotoča na razumevanje in zadovoljevanje izraženih in neizraženih potreb kupcev (Sinkula in sod., 1997), kar pa pomeni večjo uspešnost novih izdelkov, ohranjanje kupcev, višjo, s strani kupcev opredeljeno kakovost ter rast in/ali dobičkonosnost (Slater in Narver, 1995, str. 66). Današnjega poslovnega okolja pa ne zaznamuje le čedalje večji pomen in moč kupcev, temveč tudi zaposlenih in družbe na sploh (Škerlavaj in Dimovski, 2007, str. 9-10). Jasno postaja, da morajo moderna podjetja pri ocenjevanju svoje uspešnosti v skladu s teorijo deležnikov (Freeman, 1994, str. 417) upoštevati vse v podjetje vključene deležnike – zaposlene, ponudnike financiranja, stranke in skupnosti. Škerlavaj in sod. (2007) opozarjajo, da izključno odgovornost do lastnikov nadomešča odgovornost do vseh, ki imajo svoj »delež« v podjetju – do lastnikov, zaposlenih, strank, dobaviteljev, posojilodajalcev, vlade in družbe. Bakovnik (2002) ugotavlja, da je vrednost in uspešnost podjetij v sedanjem konkurenčnem svetu vedno bolj odvisna od mehkih dejavnikov – znanja, zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih, zadovoljstva in lojalnosti kupcev, zmožnosti managementa, prilagodljivosti in ugleda podjetja ipd., zato brez tovrstnih meril sodobnih podjetij ni več mogoče uspešno obvladovati (Bakovnik, 2002).

Finančna merila dandanes, kot ugotavlja Bakovnik (2002), predstavljajo le še tretjino presoje uspešnosti podjetij (Bakovnik, 2002). Zaradi pomanjkljivosti tovrstnega presojanja so v razvitem svetu začeli uvajati številne nove modele, ki vključujejo nefinančna merila (npr. zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, vpliv na družbo, intelektualni kapital itd.). Podjetja pri tem vodi želja po natančnejši presoji trenutne situacije ter zanesljivejši napovedi bodoče uspešnosti podjetij (Bakovnik, 2002).

Bakovnik (2002) prepoznava modele vrednotenja uspešnosti podjetja, ki »klasične računovodske informacije dopolnjujejo z nefinančnimi podatki in ocenami mehkih področij poslovanja, kar izboljšuje predvsem oceno perspektivnih možnosti podjetja«. Najbolj znan model v tej kategoriji je model BSC (Balanced Scorecard) (Kaplan in Norton, 2005). Ta poleg merjenja finančnih vidikov poslovanja oziroma vidikov, povezanih z lastniki (denarni tok, rast obsega prodaje, dobiček, tržni deleži in dobičkonosnost kapitala), poudarja tudi mehkejši vidike obravnave strank (čas izvedbe, kakovost, storitve, stroški), notranje poslovne vidike (kritični procesi in zmožnosti v smislu izdelavnih časov, kakovosti, veščine zaposlenih, produktivnost) ter vidike inoviranja in učenja (v smislu uvajanja novih proizvodov, ustvarjanja vrednosti za stranke, izboljševanja operativne učinkovitosti) (Kaplan in Norton, 2005, str. 174). Model, ki ga predlaga Weerakoon (1996), predlaga merjenje 14 značilnosti s štirih področij poslovne uspešnosti – motivacije zaposlenih, uspešnosti na trgu, storilnosti ter družbenega vpliva. Na ta način model pokriva zadovoljstvo različnih deležnikov v podjetju – strank, zaposlenih, dobaviteljev in družbe (Darabi, 2007, str. 25). Prizma uspešnosti (Neely in Adams, 2002) je tridimenzionalni, petploskovni model, ki narekuje merjenje uspešnosti na petih vsebinskih področjih. Zgornja in spodnja ploskev prizme predstavljata zadovoljstvo deležnikov in prispevek, ki se ga od deležnikov pričakuje, tri stranske ploskve pa predstavljajo strategije, procese in zmožnosti. Pet ključnih vprašanj, po katerih model sprašuje, je torej, kdo so ključni deležniki in kaj potrebujejo oziroma zahtevajo, s kakšnimi strategijami podjetje potrebe in zahteve deležnikov uresničuje, kateri procesi so potrebni za uresničitev teh strategij, kakšne zmožnosti so v podjetju potrebne za izvedbo procesov ter kakšen prispevek se v podjetju pričakuje od deležnikov, zato da podjetje zmore razvijati in vzdrževati potrebne zmožnosti.

## 8 PODATKI RAZISKAV O POZITIVNIH POSLEDICAH ZAPISANIH ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ

### 8.1 Neenoznačne ugotovitve zgodnejših raziskav in vztrajajoče prepričanje o koristih izjav o vrednotah, poslanstvih in vizijah

Collins in Porras (1996) menita, da imajo uspešne organizacije “osrednje vrednote in osrednje poslanstvo, ki ostaja stalno kljub neprestanemu prilagajanju poslovnih strategij in praks spreminjajočemu se svetu”, je torej še kako živa, in ima še posebno pomembne posledice v času negotovosti, s kakršno se v času globalne krize sooča množica organizacij. Musek (2008) na osnovi analize literature povzema, da (1) imajo učinkovita podjetja boljše izjave o poslanstvu, (2) da je proces identifikacije organizacijskih vrednot pozitivno povezan z učinkovitostjo podjetja, in (3) da imajo uspešnejša podjetja bolj jasno in močnejšo izjavo o viziji.

Nobenega dvoma ni, da je prepričanje, da so jasne organizacijske vrednote, jasen občutek poslanstva in jasna vizija ključni dejavniki odličnih organizacijskih kultur, široko razširjeno. Navsezadnje so na to v zadnjih dveh desetletjih opozorile številne pomembne in široke mednarodne raziskave: v raziskavi Bain in Company 1996 (Bart in sod., 2001) so na primer managerji označili izjave o poslanstvu kot eno najpomembnejših orodij vodenja. Nekaj let pozneje so v raziskavi Bain in Company 2003 worldwide Management Tools Survey (Rigby, 2003) izjave o vrednotah in poslanstvu sami managerji postavili celo v sam vrh managerskih orodij. V še novejši raziskavi (Iseri-Say in sod., 2008) je nič manj kot 84% managerjev navedlo izjave o vrednotah in poslanstvu med orodji vodenja, ki jih sami uporabljajo. Zato ne preseneča, da s širjenjem rabe informacijske tehnologije vse več podjetij svoje vrednote eksplicitno zapisuje na svojih spletnih (Wenstop in Myrmel, 2006), kar nedvomno velja tudi za druge elemente organizacijske identitete.

Zapisali smo že, da se vsak resen samovpogled v identiteto in cilje podjetja začne z vprašanji »zakaj obstajamo kot organizacija, kaj nam je pomembno in kam smo namenjeni«. Tovrstna vprašanja nedvomno vodijo k raziskovanju organizacijskega poslanstva, vizije in ciljev. Vendar pa za podjetje (ali za katerokoli organizacijo) ni pomembno le, ali in kako pride do odgovorov na ta vprašanja, pač pa je enako pomembno tudi, kaj počne s temi odgovori, ko se enkrat priklopi do njih: komu, kdaj, kako jih razglasa in kako jih implementira in vgrajuje v svoje ključne procese in izdelke/storitve na vseh ravneh svojega delovanja. Številni avtorji (Bart, 1997, 2001; Bart in sod., 2001; Davidson, 2002; Greengarten-Jackson in sod., Ireland in Hitt, 1992; 1996; Kantabutra in Avery, 2002, 2005; Lewis, 1997; Marzec, 2007; Rampsad, 2001; Stokely, 2004; Testa, 1999; Voss in sod., 2006; Whitbred, 2003; Wong, Tjosvold in Liu, 2009) se strinjajo, da lahko sistematično (samo)razpravljanje o *kaj*, *zakaj* in *kako* podjetja, pomembno vpliva na njegovo sedanost in prihodnost na različne načine: preko razjasnjevanja nedorečenih, neopredeljenih in celo konfliktnih pojmovanj v podjetju; preko pozitivnih vplivov na organizacijsko kulturo in klimo; s povezovanjem in krepitvijo medosebnih vezi v podjetju, ko njegovi ljudje iščejo in sledijo skupna prepričanja in izkušnje; preko krepitve občutka skupnosti, enotnosti, pripadnosti nečemu pomembnemu; preko vplivov na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, preko vplivov na osebne in skupinske dosežke, učinkovitost in rezultate. Močan občutek o tem, za kaj si podjetje prizadeva in kam želi, “konsistentna identiteta, ki presega posamezne izdelke in njihove življenjske cikle, tehnološke preboje, managerske prebliske, in posamezne voditelje” (Collins in Porras, 1996) pomaga zmanjševati občutke negotovosti med zaposlenimi. Kot je zapisal Coulson Thomas: »kjerkoli je nejasnost, lahko skupna vizija in skupne vrednote prispevajo, da bosta pripadnost in predanost trajala dlje kot bi sicer (po Mattila in Aaltio, 2006). Moč organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije nedvomno temelji na tisti imanentni človeški notranji

potrebi, ki jo je Viktor Frankl poimenoval potreba po smislu (Musek Lešnik, 2008), torej po globoko ponotranjeni človeški potrebi po občutku, da počnemo nekaj, kar je vredno našega žrtvovanega časa in je vredno v širšem prepletu dogodkov in stvari (Holdsworth in Cartwright, 2003).

Številni avtorji poudarjajo, da takrat, ko podjetje razume, kako so njegove vrednote, poslanstvo in vizija prepletene vanj in kako prispevajo k njegovim rezultatom in dejanjem, postane to razumevanje trdna osnova za razvijanje prihodnjih usmeritev in strategij (Davidson, 2002; Greengarten-Jackson in sod., 1996). Navznoter občutek poslanstva in vizije pomaga pri osredotočenju zaposlenih na skupne cilje in jih vodi v isto smer (Iseri-Say in sod., 2008). Navzven igrajo organizacijska identiteta, vrednote, poslanstvo in vizija pomembno vlogo pri strateškem upravljanju odnosov z uporabniki kot ključnimi deležniki (Karaosmanoglu in Melewar, 2006; Marin in Ruiz, 2007; Westcott Alessandri in Alessandri, 2004). Jasne skupne organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija igrajo prav tako pomembno vlogo pri strateškem načrtovanju (Bryson, 1995; Cowan in Todorovic, 2000; Ellsworth, 2002; Foster in Akdere, 2007; Chun in Davies, 2001; Mullane, 2002; Strong, 1997; Williams, 2002), spodbujajo konstruktivna vedenja zaposlenih in drugih deležnikov in zagotavljajo pomembne pogoje za uspešnost in učinkovitost podjetja (Cardador in Pratt, 2006; Marzec, 2007; Wheeler in sod., 2006; Wong, Tjosvold in Liu, 2009). John Naisbitt (1984, po Allen, 1995) je dejal, da je strateški načrt ničvreden, če mu ne predhodi jasna vizija, medtem ko je Henry Mintzberg (1994, po Bryson, 1995) strateško načrtovanje opredelil kot proces, v katerem podjetje med različnimi verjetnimi scenariji prepozna ključne za uresničevanje svojega poslanstva in izbrane vizije.

Ko nekateri skeptični glasovi opozarjajo na nejasne empirično potrjene povezave med procesi povezanimi z raziskovanjem in razjasnjevanjem identitete podjetja in rezultati, velikokrat spregledajo, da lahko nejasnosti in nesporazumi izvirajo iz dveh različnih razumevanj organizacijske identitete (Melawar, 2003; Markwick in Fill, 1997; Moingeon in Ramanantsoa, 1997; Van Riel in Balmer, 1997; Westcott Alessandri, 2001; Whetten in Mackey, 2002). Organizacijska znanost običajno razume identiteto v psihološkem in sociološkem smislu, kot celoto vsega kar člani (in drugi pomembni deležniki) zaznavajo, čutijo in razmišljajo o organizaciji. Na drugi strani trženjske vede pojme kot so organizacijska identiteta ali korporativna identiteta velikokrat nekonsistentno mešajo z ožjimi koncepti v funkciji management blagovnih znamk. V širšem smislu je torej korektno razumeti vrednote in poslanstvo organizacije kot nekaj, kar leži v samem jedru identitete in organizacijske kulture podjetja, od koder neposredno vplivajo na vse druge pojave, ki sodoločajo organizacijsko identiteto, pri čemer je nujen pogoj za ta vpliv občutek zavezanosti organizacijskim vrednotam in poslanstvu (Aust, 2004; Hinings in sod., 1996; Galpibn in Whittington, 2012; Van den Bosch in sod., 2005; Van Riel in Balmer, 1997; Westcott Alessandri, 2001).

Jasno in nedvoumno poslanstvo, vrednote in vizija se zdijo managerjem tako pomembni, da jih organizacije navadno zapisujejo v obliki posebnih izjav oziroma dokumentov. V zahodnih gospodarstvih svoje bistvo, poslanstvo, vrednote in/ali vizijo zapiše na tak način do 85 % podjetij (Desmidt in Heene, 2006; Klemm in Redfearn, 2004), medtem ko je raziskava v Sloveniji naletela na izjave o poslanstvu v 44 % letnih poročil najbolj uspešnih slovenskih podjetij (Biloslavo in Lynn, 2007). Različni avtorji (Atkinson, 2003; Bart in sod., 2001; Bearden, 2005; Giblin in Amuso, 1997; Ireland in Hitt, 1992; Peters, 1993; Rosser, 2003; Stokely, 2004; Urbany, 2005; Whitbred, 2003; Wickham, 1997) naštevajo številne prednosti takšnih izjav: pomagajo postaviti organizacijske procese v perspektivo; razjasnijo prioritete; pomagajo prihraniti čas; zagotavljajo potrebno tradicijo in stabilnost v času sprememb; odpravljajo dvome, trenja in dvoumnosti; pomagajo preprečevati nekonstruktivne in škodljive procese; spodbujajo notranjo in zunanjo organizacijsko komunikacijo; usmerjajo vedenje in omogočajo vrednotenje različnih ravnanj. Ker so ti zapisi oziroma dokumenti namenjeni povezovanju organizacijske identitete z zeleno prihodnostjo podjetij, se uporabljajo za vgrajevanje elementov identitete in vizije v ključne notranje sisteme (Bart in sod., 2001; Ireland in Hitt, 1992), pomen, ki jim ga pripisujejo podjetja pa je razviden tudi iz imen, kot so »naše korenine«, »naši temelji«, »naši stebri«, »naš kompas«, ipd. (Lewis, 1997; Lippitt, 1998; Musek Lešnik, 2003; Talbot, 2003).

## 8.2 Empirični podatki, ki potrjujejo predpostavljeno povezavo med jasnimi organizacijskimi koncepti in poslovnimi (in drugimi) rezultati

V strokovni, še bolj pa v poljudni literaturi je torej močno prisotna predpostavljena neposredna zveza med zapisi organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij ter različnimi vidiki uspešnosti podjetij. Vendar so empirični podatki manj pogosti in tudi manj enoznačni. Kljub nekaterim različnim poročilom o vplivu organizacijskih dokumentov o vrednotah, poslanstvu in viziji, številni pomembni dokazi vse bolj potrjujejo njihov predpostavljeni vpliv na strateške prednosti, konkurenčnost in rezultate. Čeprav so nekatere zgodnejše raziskave dale neprepričljive podatke, ki niso jasno potrjevali tega vpliva oziroma zveze (Bart in Baetz, 1998; Bart in sod., 2001; Peyrefitte in David, 2006) in na primer posamezne raziskave (npr. Bart in Baetz, 1998; David, 1989; Klemm in sod., 1991) niso potrdile razlik v finančni uspešnosti med podjetji z oziroma brez izjave o poslanstvu, so nekateri drugi raziskovalci (npr. Rarick in Vitton, 1995; Stone, 1996) poročali, da so podjetja z zapisano izjavo o poslanstvu vendarle uspešnejša, po nekaterih podatkih naj bi (Medley, 1992; Wilson, 1992; Smith in sod., 2001, 2003) raziskave izpostavile celo 50 % porast učinkovitosti podjetja v primerih razvoja in uvedbe izjave o poslanstvu.

Mnoge študije so se osredotočale predvsem v raziskovanje povezav med izjavo o poslanstvu ter uspešnostjo podjetja. Pearce in David (1987) na primer primerjata vsebino izjav o poslanstvu zelo uspešnih ter manj uspešnih podjetij s spiska Fortune 500. Ugotavljata, da poslanstva uspešnejših podjetij bistveno pogosteje vsebujejo sestavine kot so npr. filozofija podjetja (t. j. osnovna prepričanja, vrednote, aspiracije, filozofija podjetja), samo-konceptualizacija (t. j. glavne prednosti podjetja in konkurenčne prednosti), ter skrb za javno podobo (t. j. javne odgovornosti podjetja, želena podoba podjetja). Po drugi strani pa ne prepoznavata razlik pri sestavinah kot so npr. skrb za kupce, trgi, izdelki, storitve, geografska lokacija, osnovna tehnologija v podjetju, skrb ta obstanek (t. j. zaveza ekonomskim ciljem). Rarick in Vitton (1995) uporabljata enak raziskovalni pristop, vendar kot edino merilo uspešnosti podjetja upoštevata dobičkonosnost kapitala (ROE). V svoji raziskavi analizirata izjave o poslanstvu naključno izbranih podjetij s spiska Business Week 1000. Ugotavljata, da je ROE podjetij z izjavami »visoke vsebine« značilno višji kot pri podjetjih z izjavami »nizke vsebine«. Izjave »visoke vsebine« vsebujejo sestavine kot npr. skrb za javno podobo, kakovost, zavezo obstanku, rasti oziroma dobičkonosnosti, identiteto kupcev in trgov, identiteto izdelkov in storitev, izjavo o filozofiji podjetja ter konkurenčno razlikovanje. Bart (1997) je na temelju vsake od sestavin izjav o poslanstvu primerjal uspešnost 44 velikih industrijskih podjetij. Ugotavlja, da je 13 od 25 komponent, ki sta jih prepoznala Perace in David (1987), pozitivno povezanih z uspešnostjo podjetja – t. j. namen, vrednote, samo-konceptualizacija in želena javna podoba, poleg teh pa prepozna še splošne cilje podjetja, skrb za kupce, skrb za zaposlene, skrb za dobavitelje, skrb za družbo, skrb za lastnike delnic, izjavo o viziji, skrb za obstanek ter konkurenčno strategijo. Bart in Baetz (1998), ki sta analizirala izjave o poslanstvu 136 velikih kanadskih podjetij, sta poročala, da so uspešnejša tista podjetja, katerih izjave ne vsebujejo finančnih ciljev, ki razkrivajo organizacijske vrednote oz. prepričanja, ter ki so relativno kratke. Raziskava, ki so jo opravili Bart in sod. (2001), na vzorcu 83 velikih kanadskih in ameriških podjetij ugotavlja, da lahko izjave o poslanstvu, ki imajo odmevno vsebino in jasno opredeljene cilje in sredstva, potrebna za njihovo doseganje, in ki vsebujejo konkurenčno strategijo, filozofijo podjetja in skrb za obstanek ter dobičkonosnost, pozitivno vplivajo na finančno uspešnost. Surfi in Lyons (2003) sta analizirala 30 izjav o poslanstvu velikih, gostinskih podjetij. Poslanstva sta ocenila glede na 10 vsebin, ki jih akademska literatura najpogosteje izpostavlja kot pomembne (t. j. opredelitev posla, poslovni cilji, skrb za kupce, skrb za zaposlene, filozofija podjetja, skrb za obstanek in rast, želja po uspehu v panogi in družbi, skrb za kakovost izdelkov in inoviranje, informacije o trgu, glavni viri konkurenčne prednosti), ter rezultate korelirala s ključnimi pokazatelji finančne uspešnosti. Ugotovila sta relativno močno, statistično značilno povezavo med rezultati, vezanimi na izjave o poslanstvu ter letnimi prihodki. Stallworth Williams (2008) je v študiji, ki je temeljila na podjetjih s spiska Fortune 1000 companies, ugotovila, da manj uspešna podjetja precej

pogostejše kot bolj uspešna v svojih poslanstvih vključujejo informacije o lokaciji in filozofiji podjetja. V vsakem primeru pa ugotovljene razlike med uspešnimi in manj uspešnimi niso bile statistično značilne. Po drugi strani pa ugotavlja, da so sestavine kot npr. obstanek, javna podoba ter informacije o zaposlenih v podjetju pozitivno in statistično značilno povezane s uspešnostjo podjetja. Leuthesser in Kohli (1997) analizirata izjave o poslanstvih podjetij s spiska Business Week 1000. Ugotavljata, da so med različnimi deležniškimi skupinami (npr. kupci, zaposlenimi, dobavitelji, lastniki) najpogostejše naslovljeni kupci, medtem ko podjetja dobavitelje naslavljajo redko. Poleg tega ugotavljata, da dve tretjini izjav o poslanstvu vključuje naslavljanje zaposlenih, še posebej to velja za zapise o vrednotah. Amato in Amato (2002) zaključujeta, da izjave o poslanstvu, ki pripadajo velikim podjetjem, naslavljajo 4 do 7 družbenih vsebin (ekonomskih, družbenih, institucionalnih in ekoloških) in 5 individualiziranih vsebin (fizične lastnosti, varnost, samozavest) bistveno pogostejše, kot te vsebine naslavljajo manjša podjetja. Avtorja prepoznava povezavo med velikostjo podjetja ter nekaterimi dimenzijami kakovosti delovnega življenja, ne pa med dobičkonosnostjo in dimenzijami kakovosti delovnega življenja. Študija Stallworth Williamsove (2008) je temeljila na analizi besedila, s katero je avtorica preverjala obstoj določenih besed – vrednot, vsebovanih v izjavah ali spiska vrednot, priključenega izjavam o poslanstvu. V raziskavi ugotavlja (1) enako število podjetij v obeh skupinah – uspešni in manj uspešni, ki kot pomembne omenjajo besede odličnost, integriteta in inovacija, (2) da uspešnejša podjetja pogostejše kot manj uspešna omenjajo besedo spoštovanje, voditeljstvo, raznolikost, državljanstvo, odgovornost in še posebej timsko delo ter varnost. Vseeno pa velja omeniti, da avtorica v raziskavi ni preverjala statistične značilnosti rezultatov.

Raziskovanje povezanosti (ali vplivov) razjasnjenih in zapisanih vsebinskih konceptov v organizaciji in poslovnimi in drugimi rezultati seveda sega onkraj raziskovanja vloge izjave o poslanstvu na širše področje vrednot, poslanstev, vizij in sorodnih konceptov. V strokovni in znanstveni literaturi prevladuje jasno prepričanje, da je organizacijska kultura (ki jo v pomembni meri determinirajo prevladujoče vrednote) povezana z rezultati organizacije (Prajogo in Mcdermott, 2011). Številni empirični podatki potrjujejo pomembnost notranjih razprav in zapisov o identiteti, vrednotah, poslanstvu in viziji podjetij. Stallworth Williams (2008) poroča, da se izjave o poslanstvu podjetij z visokimi dosežki razlikujejo od izjav podjetij, ki dosegajo slabše uspehe. Mnogi podatki potrjujejo tudi pozitivno zvezo med takšnimi razpravami in zapisi ter učinkovitostjo, rezultati in konkurenčnostjo podjetij (Bart, 1997, 2001; Bart in Baetz, 1998; Bart in sod., 2001; Desmidt, Prinzie in Decreamer, 2011; James in Lahti, 2011; Johnson, 2009; Kantabutra in Avery, 2002, 2005; Russo in Fouts, 1997; Schaffer, Landau in Drori, 2008). Desmidt, Prinzie in Decreamer (2011) na podlagi metaanalize dvajsetih študij ugotavljajo rahlo povezavo med izjavami o poslanstvih in finančnimi rezultati podjetij. Nekateri avtorji navajajo, da lahko po zapisu organizacijskega poslanstva učinkovitost podjetja zraste za do 50% (Medley, 1992; Wilson, 1992; Smith in sod., 2003). Raziskava Deloitte in Touche (2003, v Marzec, 2007) je izpostavila za 43 % višje razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo delnic med podjetji, ki so jasno komunicirala svoje poslovne strategije, v primerjavi s podjetji, ki tega niso počela, druga raziskava (Kotrba in sod., 2012) je opozorila na povezanost med konsistentnostjo organizacijskega poslanstva in razmerjem med tržno in knjigovodsko vrednostjo kapitala. Gallupova raziskava (Watson Wyatt, 2004, in Marzec, 2007) je ocenila, da podjetja, ki vključujejo zaposlene v pomembne procese (npr. jim omogočijo vpogled v poslovne načrte, cilje in finančne informacije; odprto komunicirajo o stvareh, ki se tičejo zaposlenih; povezujejo strategije z osebnimi vlogami in odgovornostmi, ipd.), dosegajo v povprečju za 4.8 % višjo tržno vrednost. Voss in sod. (2006) opozarjajo, da so lahko nejasna pojmovanja in nesporazumi okrog organizacijske identitete povezana z nižjimi prihodki in slabšimi poslovnimi rezultati. Podobno ugotavlja obsežna japonska raziskava (Hirota in sod., 2010), ki je potrdila, da izjava o poslanstvu spodbuja zaposlovalne politike podjetja, krepi vodstveno strukturo in spodbuja odlične dosežke, na drugi strani pa se povezuje z nižjo stopnjo zadolženosti podjetja. Nekatere raziskave poročajo o pomembnih povezavah med ponotranjenjem vrednot in inspiracijo z vizijo (t.j. ne zgolj z zapisom vizije, pač pa z ponotranjeno inspiracijo med zaposlenimi, ki jo zapis lahko izzove, ali pa tudi ne) in rastjo prodaje, krepitvijo blagovne znamke, deljenjem znanj v

organizaciji (James in Lahti, 2011; Michailova in Minbaeva, 2012). Trappova (2010) poudarja, da so lahko jasne organizacijske vrednote, identiteta in ugled pomemben vir motivacije za etično vedenje. Na področju nepridobitnih organizacij sta Kirk in Nolan (2010) poročala o rahli povezavi med vsebino izjave o poslanstvu in finančnimi rezultati; McDonald (2007) pa predstavlja model, v katerem kot rezultat jasnega poslanstva izstopata inovativnost in inovacije v organizaciji.

Na podlagi rezultatov več raziskav so avtorji (Bart in sod., 2001; Bartkus in sod., 2006; Deloitte in Touche, 2003, in Marzec, 2007; Testa, 1999; Watson Wyatt, 2004, in Marzec, 2007) zaključili, da: (1) imajo učinkovita podjetja v povprečju boljše zapise poslanstva kot neučinkovita podjetja, (2) razjasnitev ključnih organizacijskih vrednot pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, in (3) imajo številna visoko uspešna podjetja z odličnimi rezultati jasne in močne vizije.

Če naj zapisane izjave o vrednotah, poslanstvu in viziji delujejo kot zapisane "korenine" ali "kompasi" za podjetja, je treba razumeti, da kakršen koli kos papirja z nakracanimi "osrednjimi načeli" ne zmore uresničevati teh pričakovanj. Avtorji opozarjajo, da podjetja niso enako učinkovita pri njihovem zapisovanju (Lipton, 2003, 2004; Palmer in sod., 2004; Stokely, 2004), pri čemer lahko nejasne in slabo komunicirane izjave med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem, namesto navdušenja (Bart, 1997; Fairhurst in sod., 1997). Različne izjave se razlikujejo po svoji učinkovitosti, jasnosti in zmožnosti vplivanja na dosežke podjetja in njegovih ljudi; njihova moč je očitno odvisna tako od procesa njihovega razjasnjevanja, kot tudi od vprašanj, zastavljenih v tem procesu, in zmožnostjo podjetja po zajetju bistva procesa v jasne zapise (Bartkus, 2000; Cha in Edmondson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Stewart, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2005). Alavi in Karami (2011) ugotavljata, da so rezultati organizacije pomembno povezani s stopnjo vključenosti nevodstvenega kadra v proces nastajanja izjave o poslanstvu. Med vzroki za neuspeh nekaterih tovrstnih dokumentov avtorji (Bartkus, 2000; Cha in Edmondson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Stewart, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2003) navajajo, da so neuspešne izjave velikokrat omejene na zaznave in pojmovanja posameznikov ali malih skupin in ne predstavljajo celotnega podjetja; večkrat so statične in toge; večkrat niso povezane z vsakdanjim življenjem in procesi v podjetju; velikokrat pa jih tudi ne upoštevajo tisti, ki bi morali biti njihovi prvi zagovorniki in vzorniki (managerji, vodje).

## **8.3 Komuniciranje in ponotranjanje organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij**

### **7.3.1 Prenašanje/ponotranjanje organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v procesu organizacijske socializacije**

Socializacija v organizacijo je proces skozi katerega se novi zaposleni ne učijo in prilagajajo le na nova delovna mesta in vloge, pač pa tudi seznanjajo s kulturo organizacije (Donavan in sod., 2004b; Klein in Weaver, 2000), kar prispeva k ponotranjenju skupinske identitete in razvoju občutka pripadnosti. Cooper-Thomas in Anderson (2006) pravita, da »socialna kohezija premošča razlike med individualnim in organizacijskim«, zato pospešuje širjenje skupnih stališč, vrednot, norm in vedenj, ki podpirajo kolegialne odnose in spodbujajo skupno razumevanje organizacijskih ciljev. Medtem ko se formalno izobraževanje (trening, vpeljava) zaposlenih običajno osredotoča na razvoj znanj, veščin in zmožnosti za uspešno delo, bi se moralo enako zavzeto ukvarjati z utrjevanjem vrednot in kulture podjetja (Cooper-Thomas in Anderson, 2006; Ellinger in sod., 2007; Lee in sod., 2006). Socializacija se torej nanaša na številna področja, ki presegajo zgolj z delom povezano znanje in veščine in posega na področje organizacijske kulture, prepričanj in vrednot (Ards in sod., 2001; Donavan in sod., 2004).

Pomemben agent v procesu socializacije novozaposlenih so osebe, s katerimi so novozaposleni v stiku v času uvajanja v organizacijo, običajno neposredni nadrejeni. Sluss in sod. (2012) ugotavljajo, da se odnosna identifikacija z neposredno nadrejenim posplošuje v organizacijsko identifikacijo preko afektivnih (transfer

čustev in občutkov), kognitivnih (socialni vplivi) in vedenjskih (osmišljanje vedenj) mediacijskih mehanizmov; pri tem pa je ključen pogoj za organizacijsko identifikacijo vtis prototipskosti nadrejenega. Le če novozaposleni zaznava nadrejenega kot prototipsko figuro v kontekstu organizacije, bo prišlo do generalizacije elementov identifikacije iz medosebnega odnosa na odnos do organizacije.

Medtem ko se v večini primerov tako novozaposleni kot organizacije zavedajo pomembnosti učenja, to ne velja nujno za razumevanje pomena učenja organizacijske kulture (Donavan in sod., 2004). Vendar pa mora organizacija, če želi ne le opremiti svoje ljudi s poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, pač pa jih tudi spodbuditi k temu, da začnejo te vrednote, poslanstvo in vizijo živeti in udeležati pri delu, obešanje posterjev na stene (ali lepljenje vrednot na spletne strani) ne zadošča. Učenje, ki naj omogoči obdelavo, shranitev in priklic podatkov zahteva ponotranjenje idej, zato ima "poučevanje" organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij omejen doseg: "brez ustreznega in učinkovitega razvoja programov za razvoj in podporo zaposlenim bodo organizacijske vrednote natisnjene na še tako lep papir, ostale le na papirju" (Hassan, 2007). Zato morajo organizacije komunicirati jedrne elemente svoje kulture in želene prihodnosti preko različnih socializacijskih kanalov in na ta način zagotavljati zaposlenim različne priložnosti za istovetenje z njimi. Takšen trening s poudarkom na komunikaciji in ojačevanju vrednot, poslanstva in vizije, ki se osredotoči na stališča in vedenje zaposlenih, jih lahko senzitivizira za osrednje elemente organizacijske identitete in prispeva k krepitvi občutka skupinske identitete (Katzenbach in Santamaria, 1999).

### **7.3.2 Komuniciranje in širjenje organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v organizacijah**

Čeprav raziskovalni podatki potrjujejo, da lahko jasno opredeljene vrednote, poslanstva in vizije vplivajo na dosežke organizacij in njihovih zaposlenih, je očitno, da sam zapis vrednot, poslanstva in vizije v obliki izjave še ne zadošča. Kot pravijo Bart in sod. (2001) ga šele takrat, ko zaposleni začutijo srž poslanstva, lahko začnejo izvrševati in implementirati z globoko strastjo in odločenostjo. Whitbred (2004) opozarja, da zaposleni razvijejo različne interpretacije poslanstva organizacije, pri čemer se interpretacije tistih, ki so višje v organizacijski hierarhiji, običajno bolj prekrivajo z zapisanim poslanstvom. Za podjetja torej ni pomembno le, da vrednote, poslanstva in vizije zapišejo na papir, pač pa tudi, kako rokujejo z njimi: kako se te izjave in zapisi prenašajo in širijo v organizaciji, da ne prihaja do ne le različnih, pač pa celo konfliktnih razumevanj organizacijskega poslanstva. Pri tem eno od ključnih vlog igrajo notranji komunikacijski procesi v podjetjih (Musek Lešnik, Arzenšek, 2008). Tudi Desmidt in Prinzie (2009) poudarjata pomen zapisanega poslanstva kot orodja, ki stimulira komunikacijske procese v podjetju, še posebno prenos in konvergiranje pomembnih informacij. Komuniciranje strategije, ciljev in vrednot za utrjevanje občutka pripadnosti organizaciji med zaposlenimi je torej (bi naj bila) ena od temeljnih nalog internega korporativnega komuniciranja (Ruck in Welch, 2012; Welch, 2012).

Balmer in Gray (2003) opredeljujeta korporativno komuniciranje kot proces skozi katerega deležniki zaznavajo oblikovanje identitete, podobe in ugleda organizacije. Ko govorita o treh kategorijah korporativnega komuniciranja (primarni, sekundarni in terciarni) je prav primarna komunikacija tista, ki je neposredno usmerjena na notranje in zunanje deležnike in zato pomemben dejavnik komuniciranja organizacijske identitete zaposlenim. Herstein in sod. (2007) med formalnimi viri komuniciranja organizacijske identitete zaposlenim navajata sisteme upravljanja s človeškimi viri in sisteme upravljanja odnosov z javnostjo (PR).

V mnogih organizacijah je močno poudarjeno komuniciranje korporativne identitete naproti zunanjim deležnikom. Poslanstva, vrednote in vizije so pogosto elementi sporočil, namenjenih komuniciranju z zunanjim svetom (npr. v okviru spletnih strani, letnih poročil, ipd.) Vendar ima lahko poudarjanje PR vidikov komuniciranja organizacijske identitete nenačrtovan stranski učinek: zanemarjanje komuniciranja te iste identitete z notranjo javnostjo (Musek Lešnik, Arzenšek, 2008). Tistim v podjetju, ki so zadolženi za

komuniciranje organizacijske identitete, so lahko elementi slednje tako samoumevni in poznani, da se osredotočijo zgolj na njeno razglašanje navzven, pozabijo pa na njihovo notranje širjenje in vraščanje. Cilji posameznikov in oddelkov v organizacijah, ki se ukvarjajo z upravljanjem odnosov z javnostmi, so namreč usmerjeni na zaznave zunanjih deležnikov (Marzec, 2007). Vendar je za organizacije nujno, da še preden začne upravljati svoj zunanji ugled, razume kako ga zaznava notranja javnost: kaj si zaposleni predstavljajo kot tisto, za kar si prizadeva podjetje (Saxton, 1998).

Izbira komunikacijskih kanalov in pogostost komunikacije (še posebno s strani vodij) je lahko bolj povezana s širjenjem vizije podjetja in njenim ponotranjenjem kot karizmatičnost sloga komuniciranja (O'Connell, Hickerson in Pillutla, 2011). V odsotnosti jasne in učinkovite komunikacije zgolj razvoj izjave o viziji lahko nima nobenega vpliva ali potencialno celo negativno vpliva na rezultate na ravni posameznikov in organizacije (prav tam). Tudi Gotsi in sod. (2008) opozarjajo, da številni raziskovalci predpisujejo podjetjem, naj zastavijo sklop privlačne vizije in jasnih vrednot ter potem uporabijo notranje komunikacijske kanale in HRM prakse za spodbujanje zaposlenih k "življenju v skladu z znamko", se pravi k doslednemu izražanju organizacijskih vrednot v vsakdanjem življenju. Stuart (1999) pravi: »če je korporativna identiteta dobro upravljana, bo rezultirajoča podoba podjetja natančno izražala vrednote, prepričanja in strateške usmeritve podjetja.»

Vse to pomeni, da imajo (v nasprotju s številnimi vsakdanjimi praksami) organizacije veliko več možnosti za neposreden vpliv na svoje lastne ljudi kot na porabnike; ti notranji ljudje (zaposleni) pa seveda lahko močno vplivajo na zaznave in stališča zunanjih deležnikov. Nenazadnje Dolphin (2005) opozarja, da so med različnimi odnosi, ki jih razvija organizacija, najpomembnejši prav tisti, ki jih navezuje in vzdržuje s svojimi zaposlenimi. To pa seveda ne pomeni, da je kakršno koli notranje komuniciranje organizacijske identitete že samo po sebi uspešno. Mitchell (2002) opozarja, da tisti, ki so zadolženi za notranje komunikacije v organizacijah, nemalokrat konstantno bombardirajo zaposlene z obvestili in informacijami; zaradi česar jih ne uspejo prepričati v edinstvenost organizacijske identitete, posledično pa tudi ne v to, da bi zaživel vrednote, poslanstvo in vizijo organizacije. Učinkovitejša komunikacija znotraj podjetja oziroma med managementom in zaposlenimi, ki vodi do širšega seznanjanja in razumevanja vizije znotraj podjetja, lahko pomembno vpliva na občutek pripadnosti med zaposlenimi, zadovoljstvo z delom in dosežke (Appelbaum in sod., 2009; Bartels in sod., 2010; James in Lahti, 2011; Kohles, Bligh in Carsten, 2012). Pri tem so za oblikovanje in utrjevanje organizacijske identifikacije, t.j. istovetenja z organizacijo bolj pomembne dimenzije vertikalne komunikacije (med različnimi hierarhičnimi ravni znotraj organizacije) kot horizontalne komunikacije (znotraj posamezne ravni), ki se bolj povezuje s strokovno identifikacijo (Bartels in sod., 2010). Med temi dimenzijami vertikalne komunikacije so sodelovanje pri odločanju, ustreznost informacij, podpornost s strani organizacije in komunikacija vrhnjega managementa (prav tam).

Meglino in Ravlin (1998) sta opozorila, da so vrednote ključen dejavnik pri odločanju, ali bomo predani nečemu ali ne; navežemo se na tisto, kar lahko povežemo s stvarmi, ki jih cenimo. Zato lahko predpostavimo, da višja stopnja istovetenja z vrednotami, poslanstvom in vizijo organizacije vodi tudi k višji stopnji usklajenosti posameznikovih ravnanj (Musek Lešnik in Arzenšek, 2008). En od pogojev za takšno istovetenje s ključnimi elementi organizacijske identitete je njihovo poznavanje; Powell in Dodd (2007) opozarjata na to, da velik del literature poudarja, da do predanosti in konsistentnosti v ravnanjih zaposlenih vodi prav širjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in ciljev. A čeprav mnoga podjetja obešajo izjave o poslanstvih, vrednotah in vizijah kamorkoli se le da, to navadno ne zadošča. Wojtecky in Peters (2000) opozarjata, da narediti "informacijo dostopno še ne pomeni isto kot komunicirati jo"; Katzenbach in Santamaria (1999, str. 110) pa opozarjata da »ko novi ljudje pridejo na krov, se večina podjetij potruži komunicirati svoje organizacijske vrednote ... vendar večina novozaposlenih dobi le malo več kot kratko predstavitev vrednot podjetja preden se začne pričakovati od njih, da bodo te vrednote začeli izražati na svojih delovnih mestih«. Ob očitno omejenem dometu sporočanja (ali narekovanja) organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je pomembno, kako so te vsebine komunicirane v medosebnih stikih znotraj podjetja, še posebno v medosebni komunikaciji, ki vključuje udeležence na več

ravnih organizacijske hierarhije. Da je strateško spodbujanje medosebne »face to face« komunikacije v organizacijah izrednega pomena, opozarjata tudi Sallis in Williams (2010), ko navajata, da se ravno medosebna komunikacija povezuje z nekaterimi vidiki produktivnosti (konkretno z dodano vrednostjo na zaposlenega).

Zaposleni navadno želijo prispevati k uspešnosti organizacije in biti ponosni nanjo (Dortok, 2006); želijo si biti ponosni na svojo socialno identiteto pripadnika organizacije, v kateri so zaposleni (Cooper-Thomas in Anderson, 2006). Bolj kot čutijo, kako njihovo delo prispeva k uspešnosti in dosežkom organizacije, bolj se poistovetijo z njo in z njenim poslanstvom (Wright in Pandey, 2011). Bolj kot ima organizacija jasne in razumljive cilje, bolj skoznje začutijo jasno poslanstvo in se povežejo z njim (prav tam). Bolj kot zaposleni zaupajo podjetju, bolj osebno in čustveno so vpleteni v svoje delo. Višja stopnja vpletenosti v delo lahko vodi k bolj konsistentnim prizadevanjem za uresničevanje organizacijskih ciljev, medtem ko lahko nezainteresirani in odtujeni zaposleni prej sprejemajo odločitve, ki ne vodijo le v zmanjšanje prizadevnosti pri delu, pač pa celo k neželenim ravnanjem na delovnem mestu (Rotenberry in Moberg, 2007). Organizacije rabijo vpletene zaposlene, ki prispevajo k uresničevanju ciljev (Lee in sod., 2006), kajti takrat, ko se zaposleni poistovetijo z organizacijo, ne delajo le bolje, pač pa tudi kot njeni »ambasadorji« (Dortok, 2006).

Zaposleni, ki se močno poistovetijo s svojimi organizacijami, bodo prej sprejemali odločitve, konsistentne s cilji organizacije (Smidts in sod., 2001). Pri tem ima pomembno vlogo *psihološka predanost*, navezanost na organizacijo, ki jo zaznamuje istovetenje zaposlenega z organizacijo, ker se njene vrednote, cilji in prakse ujemajo z njegovimi (Carmeli in Gefen, 2005; van Dick, 2001; Meyer in Allen, 1997). Mowday in sod. so opredelili predanost med zaposlenimi kot posledico zaupanja v cilje in vrednote organizacije, pripravljenost vložiti trud vanjo ter namen ostati v organizaciji (Mikic, Little in Dean, 2006), saj višja stopnja ujemanja med osebnostjo in organizacijo z vidika organizacijskih ciljev, vrednot, vedenj in norm običajno napoveduje nižjo stopnjo načrtovanja odhoda in nižjo stopnjo odsotnosti z delovnega mesta (Cooper-Thomas in Anderson, 2006). A zaposleni lahko odigrajo ključno vlogo pri implementaciji organizacijske identitete v procese in odnose le takrat, ko jo dovolj dobro poznajo (Ackerman, 2000). Komunikacijski procesi znotraj organizacije lahko izboljšajo njihov vpogled v filozofijo organizacije in njene strateške usmeritve ter zagotovijo, da bodo dobro razumeli cilje organizacije; komunikacijski procesi v organizaciji lahko torej močno vplivajo na njihovo motivacijo, predanost in istovetenje z organizacijo (Asif in Sergeant, 2000; Schuler, 2004; Stuart, 1999). Garnett, Marlowe in Pandey (2008) opozarjajo, da komunikacija v organizaciji kot metamehanizem za oblikovanje in širjenje kulture vpliva na rezultate v k poslanstvu usmerjenih organizacijah. Če predpostavimo, da je za organizacije pomembno, da svojim zaposlenim pomagajo vgraditi skupno razumevanje organizacijskih vrednot v njihov »um in srca«, ker lahko zaposleni, ki so uglašeni z osrednjimi vrednotami organizacije, pomenijo pomembno konkurenčno prednost, ko prenašajo na zunanje deležnike svoje izkustvo teh vrednot, je komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije pomemben del procesa krepitev notranjega zavedanja organizacijske identitete in njenega eksternalnega širjenja (Chong, 2007; Musek Lešnik in Arzenšek, 2008). Notranje komunikacije prav tako igrajo pomembno vlogo v integriranju vedenj z želeno identiteto blagovne znamke in opolnomočenju zaposlenih za izvrševanje tistega, kar znamka ponuja porabnikom in s tem povezanim utrjevanje poslanstva organizacije (Balmer in Gray, 1999; Chong, 2007; Lee in sod., 2006). Razumeti moramo namreč, da kakorkoli pomembno vlogo že igra v premoščanju vrzeli med želeno identiteto znamke in tisto, ki jo zaznavajo ključni deležniki (Vallester in de Chernatony, 2006), je takšno z-znamko-konsistentno-vedenje mogoče le takrat, kose zaposleni ne le zavedajo organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, pač pa jih tudi ponotranjijo in se do te mere poistovetijo z njimi, da jim prilagodijo svoje vedenje in s tem postanejo ambasadorji svoje znake oziroma organizacije (Vallester in de Chernatony, 2005; Chong, 2007).

Notranje komuniciranje je torej lahko ključen dejavnik v procesu identifikacije zaposlenih s cilji, vrednotami in poslanstvom organizacije (James in Lahti, 2011; Smidts in sod., 2001) in pomembno vpliva

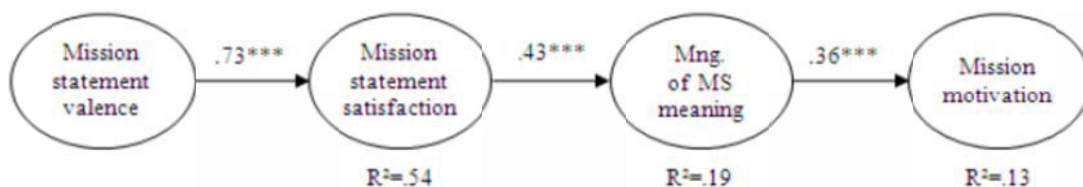
na odločanje zaposlenih za vztrajanje v organizaciji ali odhod drugam (Appelbaum in sod., 2009). Ko omogoča vpogled v filozofijo organizacije, zagotavlja ključne pogoje za poenotenje zaposlenih okrog skupne in deljene vizije prihodnjih ciljev (Slissarenko, 1999; v Dolphin, 2005). Dobro informirani zaposleni bolje razlikujejo svoje organizacije od drugih, ponavljajoča izpostavljenost (informiranost) organizacijskim vrednotam, poslanstvu in ciljem pa lahko vodi tudi k povečani zaznani privlačnosti in daje zaposlenim potrebni občutek in zagotovilo, da delajo v organizaciji, katere del je vredno biti (Smidts, Pruyn in Riel, 2001).

Slovenska raziskava (Musek Lešnik, Arzenšek, 2008), ki je zajela 200 največjih slovenskih podjetij (po številu zaposlenih), je opozorila, da v številnih podjetjih zaposleni ne »posvojijo« ključnih elementov identitete organizacije, ki jih pripadajo in za katero delajo. Izsledki so opozorili na verjetnost, da so v številnih slovenskih podjetjih organizacijske vrednote, poslanstva in vizije ohlapni koncepti, ki se uporabljajo predvsem za PR namene in navidežno olepševanje, v resnici pa se ne dotaknejo širše skupnosti podjetja in zaposlenih. Ti podatki so opozorili, da mnoge organizacije bodisi ne razumejo pomena jasnih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij, ali pa imajo težave z njihovo implementacijo.

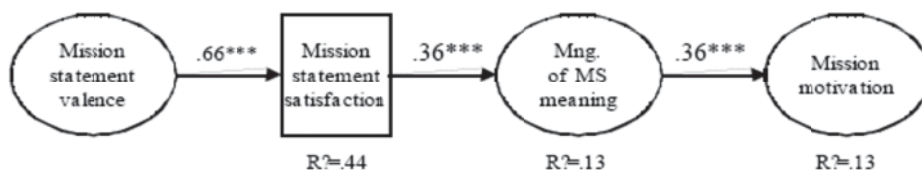
#### 8.4 Nekateri modeli, ki pojasnjujejo predpostavljeno povezavo med jasnimi organizacijskimi koncepti in poslovnimi (in drugimi) rezultati

V okviru raziskovanja morebitnih povezav med različnimi vidiki in dejavniki organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij na eni strani ter različnimi vidiki (finančnimi in nefinančnimi) uspešnosti organizacij in drugih rezultatov, so avtorji preizkušali različne modele. Ker ti modeli pojasnjujejo različne vidike teh povezav, nudijo dragocen vpogled v razumevanje ne le teh povezav pač pa tudi omogočajo razumeti (vsaj delno) posamezne vzročne zveze.

Desmidt in Prinzie sta pri preverjanju povezanosti med valenco izjave o poslanstvu in motivacije za poslanstvo med zaposlenimi raziskovala vlogo zadovoljstva z izjavo o poslanstvu in upravljanjem s to izjavo in poročala o dveh nekoliko različnih, a zelo podobnih nasičenjih vzdolž vzročne zanke (2009 in 2011).



Slika 6: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2009).



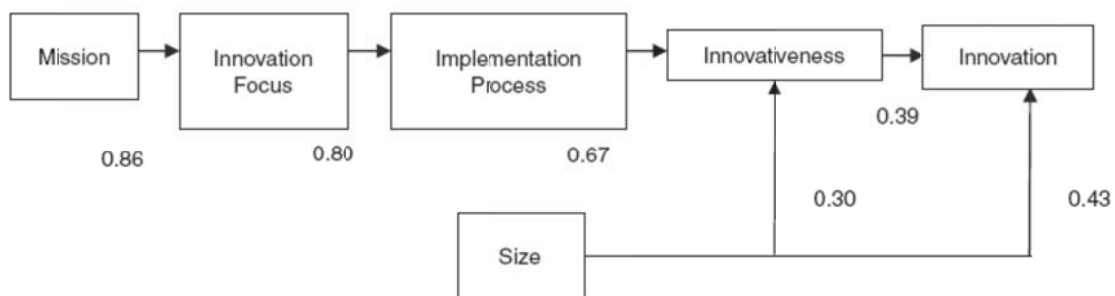
Slika 7: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2011).

Wright in Pandey (2011) sta preverjala model, v katerem sta valenco izjave o poslanstvu preko zadovolstva z delom povezala s specifičnim organizacijskim rezultatom – absentizmom. Tudi v tej raziskavi je preverjanje modela potrdilo povezavo med valenco poslanstva ter zadovoljstvom z delom, ki posledično vodita do nižje stopnje absentizma.



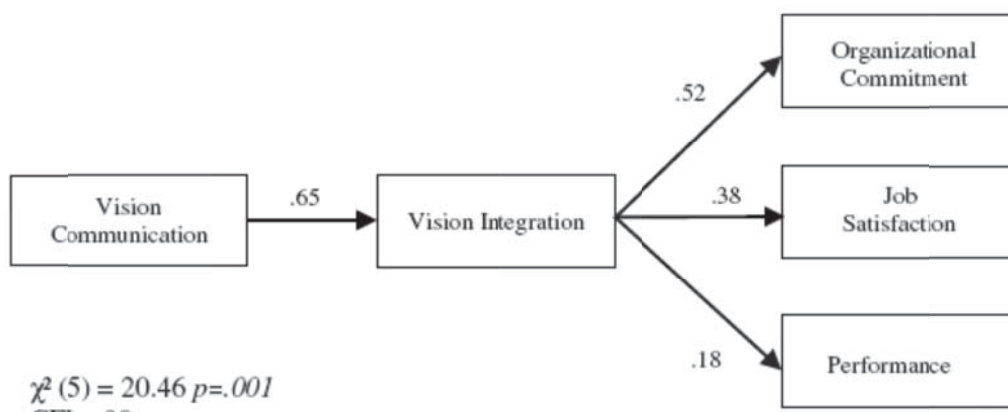
Slika 8: Model valence izjave o poslanstvu in absentizma (Wright in Pandey, 2011).

McDonald (2007) je preverjal model, v katerem kot rezultat jasnega poslanstva izstopata inovativnost in inovacije v organizaciji. Izkazalo se je, da fokus organizacijskega poslanstva (v tem primeru) osredotočenost na inovacije preko implementacijskega procesa dejansko vodi do povišane stopnje inovativnosti in večjega števila inovacij v organizaciji.



Slika 9: Revidirani model inovacij gnanih s strain organizacijskega poslanstva (McDonald, 2007).

Kohles, Bligh in Carsten (2012) so v model, ki so ga preverjali, vključili še en vidik: komuniciranje (v njihovem primeru organizacijske vizije) in integracijo (te iste vizije) v organizacijske procese ter posledično v rezultate (predanost organizaciji, zadovoljstvo z delom in dosežke). Tudi v tej raziskavi so analize potrdile pomembnost povezav med posameznimi spremenljivkami..



Slika 10: modificirani model s standardnimi direct path coefficients (Kohles, Bligh in Carsten, 2012).

Raziskave in preverjanja različnih modelov so torej opozorila na nekatere ključne povezave med spremenljivkami, ko na eni strani govorimo o razjasnjevanju, zapisovanju, komuniciranju in implementaciji z identiteto in cilji povezanih vsebinskih organizacijskih konceptov (vrednot, poslanstev in vizij) ter rezultati. Pri tem je pomembno ugotoviti naslednje:

**proces razjasnjevanja (predpostavljamo) ter  
zapisovanja (valenca zapisov) ter**

... organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij preko ...

**njihovega komuniciranja**

... vodi do ...

**ponotranjenja na individualni in kolektivni ravni ter  
njihove implementacije oziroma integriranja v  
organizacijske procese, odločitve in vedenja**

... kar ...

**vpliva na rezultate (finančne in nefinančne; na  
individualni, kolektivni ter organizacijski ravni)  
podjetja.**

# EMPIRIČNI DEL RAZISKAVE

## 9 KRATKA PREDSTAVITEV EMPIRIČNEGA DELA RAZISKAVE

Empirični del raziskave lahko zaradi preglednosti razdelimo v pet vsebinskih sklopov, ki so v poročilu obravnavani ločeno:

### 1. sklop: vsebina zapisanih izjav o vrednotah, poslanstvih in vizijah slovenskih podjetij

V tem delu raziskave smo analizirali vsebino zapisanih izjav o vrednotah, poslanstvih in vizijah slovenskih podjetij, ki smo jih zajeli v raziskavo. V zapisanih izjavah smo iskali posamezne vrednotno nasičene značilne besede in besedne zveze, pri čemer smo izhajali iz različnih seznamov značilnih besed in besednih zvez, dostopnih v strokovni in znanstveni literaturi.

### 2. sklop: analiza komuniciranja/diseminacije/implementacije organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v slovenskih podjetjih

V tem delu raziskave smo opravili sekundarno analizo in novo interpretacijo podatkov, zbranih v okviru druge raziskave (Musek Lešnik in Arzenšek, 2008). Osredotočili smo se na podatke o tem, kako vsebino organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij prepoznavajo/prikličejo zaposleni v slovenskih podjetjih na različnih delovnih mestih, pri čemer nas je posebno zanimala oddaljenost teh oseb od središče podjetja kot morebiten dejavnik poznavanja, izpostavljenosti in ponotranjenja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij.

### 3. sklop: analiza poglobljenih podatkov o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v približno 60 slovenskih podjetjih

V tem delu raziskave smo opravili obsežno analizo podatkov, ki smo jih pridobili s poglobljenim vprašalnikom o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij na vzorcu nekaj manj kot 60 slovenskih podjetij.

### 4. sklop: analiza podatkov o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v približno 300 slovenskih podjetjih v povezavi z rezultati (zaznamimi finančnimi in nefinančnimi rezultati ter objektivnimi podatki o rezultatih) teh podjetij

V tem delu raziskave smo opravili obsežno analizo podatkov, ki smo jih pridobili z nekoliko manj obsežnim vprašalnikom o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij, ki pa je zato zajel večje število podjetij, saj je vzorec obsegal približno 300 slovenskih podjetij. Pomemben vidik tega dela raziskave pomenijo podatki o povezanosti med procesi razjasnjevanja identitete in strateških načrtov podjetij (razvoj, komuniciranje in implementacija organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij) in rezultati teh podjetij, pri čemer del teh podatkov pomenijo podatki o samozaznani finančnih in nefinančnih rezultatov v podjetjih, del podatkov pa objektivni finančni pokazatelji tistih podjetij, od katerih smo dobili podatke na način, ki je omogočal tudi pridobitev objektivnih podatkov iz relevantnih baz.

### 5. sklop: povezava med obstojem eksplicitno zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter kazalniki uspešnosti podjetja

V tem delu raziskave smo opravili naknadno analizo podatkov, ki smo jih pridobili v prvem sklopu – podatkov o obstoju in vsebini eksplicitno zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v slovenskih podjetjih. Zbrane podatke smo primerjali z nekaterimi objektivnimi kazalniki uspešnosti podjetij.

## 10 METODOLOGIJA

### 10.1 Pridobivanje podatkov

V okviru raziskave smo zbrali štiri skupine podatkov.

#### 10.1.1 Prva skupina podatkov

V tem delu raziskave smo zbrali izjave o vrednotah, poslanstvih in vizijah naključno izbranih podjetij. Podjetja smo izbrali naključno, s pomočjo imenika podjetij PIRS kot enega od ključnih virov poslovnih podatkov v Sloveniji. Podjetja so bila prvotno razvrščena po velikosti (število zaposlenih), pri čemer smo mejo med velikostnimi razredi zastavili glede na število zaposlenih na: podjetja do 50 zaposlenih, podjetja z 51 do 120 zaposlenimi, podjetja s 121 do 250 zaposlenimi in podjetja z več kot 250 zaposlenimi. Znotraj vsakega velikostnega razreda smo iz baze PIRS naključno izbrali 100 podjetij.

Izmed 400 izbranih podjetij smo za 385 našli aktivno delujočo spletno stran. V nadaljevanju smo zbrali zapise (izjave) organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij izbranih s spletnih strani podjetij. Vir zapisov so bili bodisi neposredno objavljeni zapisi vrednot, poslanstev ali vizij na spletnih straneh podjetij, bodisi zapisi vrednot, poslanstev, ali vizij v drugih organizacijskih dokumentih, objavljenih na spletni strani podjetja (med temi zapisi so prevladovala letna poročila podjetij).

V zadnjem vsebinskem sklopu raziskave smo za vseh 385 podjetij zbrali še podatke o njihovi finančni uspešnosti, in sicer podatke o dodani vrednosti na zaposlenega (VAE), donosnosti sredstev (ROA) in donosnosti kapitala (ROE). Podjetja smo na podlagi vsakega od teh kazalnikov po razdelili v štiri kvartilne razrede (zelo nizek, nizek, visok, zelo visok).

#### 10.1.2 Druga skupina podatkov

V tem delu raziskave smo opravili naknadno analizo in interpretacijo podatkov iz raziskave, za katero so bili podatki slovenskih podjetij zbrani že v jeseni 2008, obdelani pa le v manjšem delu. V vzorec smo vključili 190 podjetij. Na ta podjetja je bilo opravljenih 314 telefonskih klicev (185 in 129). Namen klicev je bil pridobiti podatke o priklicu organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij med zaposlenimi.

#### 10.1.3 Tretja skupina podatkov

V tem delu raziskave smo uporabili vprašalnik »Vrednote, poslanstvo in vizija – vprašalnik za podjetja (daljša oblika)«. Vprašalnik, ki je objavljen v Prilogi 2, je bil pripravljen in objavljen v spletni aplikaciji SurveyMonkey. V jeseni 2011 je bilo k sodelovanju po elektronski pošti povabljenih približno 1000 slovenskih podjetij, ki smo jih z naključnim izborom izbrali iz baze podjetij PIRS. Med temi je bilo 250 velikih podjetij (več kot 250 zaposlenih), 250 srednje velikih podjetij (51 do 250 zaposlenih), 250 majhnih podjetij (10 do 50 zaposlenih) in 250 mikro podjetij (manj kot 10 zaposlenih). Pogoji za izbor je bil status podjetja (izločili smo nepridobitne organizacije in javne zavode). Podjetjem smo poslali vabilo za sodelovanje v raziskavi na e-poštni naslov, objavljen v bazi PIRS in jih tri tedne pozneje še preko telefonskega klica ponovno prosili za sodelovanje. Na koncu smo nazaj prejeli v celoti vrnjenih 56 vprašalnikov. Poleg teh smo prejeli še nekaj vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni le v začetnem delu, zato jih v poznejši analizi nismo upoštevali.

#### 10.1.4 Četrta skupina podatkov

V tem delu raziskave smo uporabili vprašalnik »Vrednote, poslanstvo in vizija – vprašalnik za podjetja (krajša oblika)«. Vprašalnik, ki je objavljen v Prilogi 3, je bil pripravljen in objavljen v spletni aplikaciji

SurveyMonkey. V jeseni 2011 je bilo k sodelovanju povabljenih 16.809 slovenskih podjetij. V celoti smo dobili vrnjene 303 vprašalnike.

Da bi preverili povezavo med vizijami, poslanstvi in vrednotami ter uspešnostjo podjetij, smo poleg omenjenih podatkov v analizo vključili tudi kazalnike finančne uspešnosti podjetij – povprečne vrednosti dobičkovnosti kapitala (ROE), dobičkovnosti sredstev (ROA), dodane vrednosti na zaposlenega za leta od 2004 do 2009, ter povprečno relativno letno spremembo prihodkov  $\delta R$  za isto časovno obdobje.

## 10.2 Metode obdelave podatkov

Teoretični del raziskovalnega projekta smo utemeljili na študiji različnih tujih in domačih virov o različnih vidikih razjasnjevanja, opredeljevanja, zapisovanja in komuniciranja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij ter njihovem implementiranju in integriranju v organizacijske procese in rezultate ter o različnih vidikih ekonomske uspešnosti organizacij.

Za ustrezno pripravo analiziranih vizij, poslanstev oziroma vrednot in štetje besed, pripadajočih določenim podjetjem, smo uporabili programsko opremo za analizo besedil AutoMap. Ta nam je omogočila izdelavo dvodimenzijske matrike (besede in podjetja), ki smo jo uporabili kot vhodni nabor podatkov za eksploratorno faktorsko analizo (EFA). Metodo EFA smo izbrali za prikaz povezave ključnih besed s posameznimi komponentami, ki jih je izluščila analiza. S pridobljenimi komponentami smo vizualno predstavili mrežo ključnih besed. Za boljšo berljivost rezultatov smo uporabili algoritem PathFinder (Schvaneveldt in sod., 1988).

Za potrebe opisne analize in pripravo mreže ključnih besed smo uporabili programski paket SPSS. Analizo mreže smo opravili z računalniškim programom Pajek, ki je namenjen analizi in vizualizaciji velikih mrež (Wasserman in Faust, 1994), razvit pa je bil v Sloveniji (Batagelj in Mrvar, 2011).

Za jesnejši grafični prikaz rezultatov smo uporabili VOS (Visualization of Similarities) način prikazovanja podatkov (Van Eck in Waltman 2010, Van Eck in sod. 2010) in algoritem PathFinder (Schvaneveldt, Dearholt in Durso, 1988).

Podatki zbrani preko vprašalnikov (daljšega in krajšega), objavljenih na spletni strani SurveyMonkey so bili urejeni v bazo v programskem paketu Excell. Baza je bila pozneje izvožena in urejena v statističnem paketu SPSS. Statistične obdelave podatkov (v tem delu raziskave smo se omejili na opisno statistiko) so bile opravljene v statističnem paketu SPSS. Grafe smo pripravili s pomočjo programskega paketa Excell.

Za analizo rezultatov smo uporabili različne kvalitativne in kvantitativne metode. Statistične metode so bile, razen kjer je izrecno zabeleženo drugače, izvedene s pomočjo programskega paketa SPSS.

Uporabljene statistične metode zajemajo:

- analizo besedil,
- metode opisne statistike (izračun frekvenc, aritmetično sredino, standardne deviacije, minimalne in maksimalne vrednosti posamezne spremenljivke, ipd.),
- neparametrške statistične metode:  $\chi^2$  test,

Hi-kvadrat test ( $\chi^2$ ) je test statistične pomembnosti (značilnosti), niz matematičnih formul, ki primerjajo opazovane frekvence nekega dogodka v vzorcu s frekvencami, ki bi jih pričakovali, če v večji (vzorčeni) populaciji ne bi bilo nikakršne povezave med spremenljivkama. Hi-kvadrat ( $\chi^2$ ) se običajno uporablja za preverjanje ničelnih hipotez in pojasni, ali so rezultati dovolj različni, da lahko z določeno verjetnostjo trdimo, da niso nastali zaradi neustreznega vzorčenja (Spruill, 1976).

- enosmerno analizo variance (ANOVA),

Enosmerna analiza variance (pogosto uporabljena kratica ANOVA) je v statistiki zbirka statističnih modelov in z njimi povezanih postopkov, s katerimi skupno varianco med množicami podatkov razcepimo na posamezne komponente, z namenom preverjanja, ali se da razlike med vzorci pojasniti kot statistična odstopanja znotraj iste populacije (Blejec, 1972).

- pearsonov koeficient korelacije in point-biserialni koeficient korelacije,

Pearsonov koeficient korelacije ugotavlja velikost linearne povezanosti spremenljivk X in Y, merjenih na istem predmetu preučevanja. Koeficient je opredeljen kot vsota vseh produktov standardnih odklonov obeh vrednosti v razmerju s stopnjami prostosti oziroma kot razmerje med kovarianco in produktom obeh standardnih odklonov. Dobljeni rezultat je eden izmed kvadratnih korenov (lahko negativen ali pozitiven) koeficienta determinacije, ki je razmerje med pojasnjeno varianco in skupno varianco. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije se lahko nahaja med vrednostma -1 in 1, pri čemer vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, vrednost 1 pa popolno pozitivno povezanost. V praktičnem preizkušanju odvisnosti in uporabni statistiki je skoraj nemogoče izračunati popolno (funkcijsko) odvisnost -1 ali 1, saj na posamezno odvisno spremenljivko vpliva praviloma več dejavnikov, med njimi tudi naključni vplivi. Pearsonov koeficient 0 označuje ničelno medsebojno povezanost med spremenljivkama (Shieh, 2010).

Point-biserialni koeficient korelacije je različica pearsonovega koeficienta korelacije (matematično sta ekvivalentna), ki se uporablja, ko je ena od spremenljivk dihotomna.

- eksploratorno faktorsko analizo,

Faktorska analiza je metoda za redukcijo podatkov pri kateri gre za raziskovanje povezav med spremenljivkami, tako da poizkušamo najti novo množico spremenljivk (manj kot merjenih spremenljivk), ki predstavljajo tisto implicitno, kar je v ozadju opazovanih spremenljivk. Faktorska analiza poizkuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov (Lawley in Maxwell, 1971).

Pri faktorski analizi smo uporabili varimax rotacijo, ki faktorje rotira v ortogonalno lego, torej jih rotira tako, da so neodvisni v večdimenzionalnem vektorskem prostoru. Varimax rotacija daje faktorje, ki so primerni z vidika interpretacije zaradi medsebojne neodvisnosti. V nadaljevanju smo za ugotavljanje zanesljivosti ekstrahiranih faktorjev uporabili Cronbach alfa test, ki ovrednoti notranjo konsistentnost in jo izrazi s Cronbachovim koeficientom, katerega vrednost je med 0 in 1 (Ferligoj in sod, 1995; Cronbach in Shavelson, 2004).

- kanonično diskriminantno analizo.

Diskriminantna analiza je statistični postopek, s pomočjo katerega ugotavljamo, katere v nizu izbranih spremenljivk največ prispevajo k razlikam med vnaprej določenimi skupinami, ki jih analiziramo. Z njo poskušamo poiskati linearno kombinacijo merjenih, pri kateri se bodo vnaprej določene skupine čim bolj razlikovale in bo napaka pri razvrščanju posameznih enot v skupine najmanjša (Howell, 2002). Diskriminantna analiza je v statistiki metoda, s katero poskušamo poiskati tako

## 11 SKLOP 1: VSEBINA ANALIZIRANIH ZAPISANIH IZJAV O VREDNOTAH, POSLANSTVIH IN VIZIJAH SLOVENSКИH PODJETIJ

### 11.1 Vzorec in postopek

V tem delu raziskave smo analizirali vsebino izjav o vrednotah, poslanstvih in vizijah naključno izbranih podjetij. Podjetja smo izbrali naključno, s pomočjo imenika podjetij PIRS kot enega od ključnih virov poslovnih podatkov v Sloveniji.

Podjetja so bila prvotno razvrščena po velikosti (število zaposlenih), pri čemer smo mejo med velikostnimi razredi zastavili glede na število zaposlenih na: podjetja do 50 zaposlenih, podjetja z 51 do 120 zaposlenimi, podjetja s 121 do 250 zaposlenimi in podjetja z več kot 250 zaposlenimi. Znotraj vsakega velikostnega razreda smo iz baze PIRS naključno izbrali 100 podjetij.

Izmed 400 izbranih podjetij smo za 385 našli aktivno delujočo spletno stran. Med temi spletnimi stranmi smo pri 216 podjetjih (56 %) našli eksplicitno zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizijo, pri 169 podjetjih pa ne.

V nadaljevanju smo zbrali zapise (izjave) organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij izbranih podjetij. Zapise smo zbrali preko svetovnega spleta, preko spletnih strani izbranih podjetij. Vir zapisov so bili bodisi neposredno objavljeni zapisi vrednot, poslanstev ali vizij na spletnih straneh podjetij, bodisi zapisi vrednot, poslanstev, ali vizij v drugih organizacijskih dokumentih, objavljenih na spletni strani podjetja (med temi zapisi so prevladovala letna poročila podjetij). V analizo smo vključili vse zapise, ki so zadoščali naslednjim kriterijem:

- zapisi, ki so eksplicitno naslovljeni kot izjava o vrednotah, poslanstvu, viziji, ali
- zapisi, ki so naslovljeni drugače (prim: naše vrednote, naša vizija), vendar v naslovu eksplicitno navajajo besedo vrednote, poslanstvo, ali vizija, ali
- zapisi, ki v naslovu nimajo eksplicitne navedbe vrednot, poslanstev, ali vizije, vendar vsebinsko ustrezajo opredelitvi zapisanih vrednot, poslanstva, ali vizije.

### 11.2 Metodologija

Za ustrezno pripravo analiziranih vizij, poslanstev oziroma vrednot in štetje besed, pripadajočih določenim podjetjem, smo uporabili programsko opremo za analizo besedil AutoMap. Ta rešitev nam je omogočila izdelavo dvodimenzijske matrike (besede in podjetja), ki smo jo uporabili kot vhodni nabor podatkov za eksploratorno faktorsko analizo (EFA). Metodo EFA smo izbrali za prikaz povezave ključnih besed s posameznimi komponentami, ki jih je izluščila analiza. S pridobljenimi komponentami smo vizualno predstavili mrežo ključnih besed. Za boljšo berljivost rezultatov smo uporabili algoritem PathFinder (Schvaneveldt in sod., 1988).

Za potrebe opisne analize in pripravo mreže ključnih besed smo uporabili programski paket SPSS. Analizo mreže smo opravili z računalniškim programom Pajek, ki je namenjen analizi in vizualizaciji velikih mrež (Wasserman in Faust, 1994), razvit pa je bil v Sloveniji (Batagelj in Mrvar, 2011).

Za jesnejši grafični prikaz rezultatov smo uporabili VOS (Visualization of Similarities) način prikazovanja podatkov (Van Eck in Waltman 2010, Van Eck in sod. 2010) in algoritem PathFinder (Schvaneveldt, Dearholt in Durso, 1988).

### 11.3.1. Seznam ključnih besed

Po pridobitvi zapisov vrednot, poslanstev in/ali vizij podjetij smo analizirali prisotnost ključnih besed v teh zapisih. Ključne besede so besede ali fraze, povzete iz seznama najpogostejših besed v izjavah o vrednotah, poslanstvih in vizijah (Musek, 2008). Pri tem je bila zaradi specifičnih posebnosti slovenskega jezika potrebna previdnost, da smo zajeli vse morebitne različice posamezne besede (skloni in spoli; glej Priloga 1). V nadaljevanju smo izbrisali redundantne pojme, združevali istopomenke, da smo prišli do frekvenčnega seznama najpogostejših pojmov/besed v zbranih dokumentih. S tega seznama smo v nadaljnjo analizo zajeli besede, ki so se največkrat pojavile (vsaj 50-krat), izbrisali pa besede, ki so se pojavljale redkeje. Končni seznam vsebuje 39 besed oziroma pojmov.

Tabela 10: Končni seznam 39 besed, ki so se v zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij pojavile največkrat.

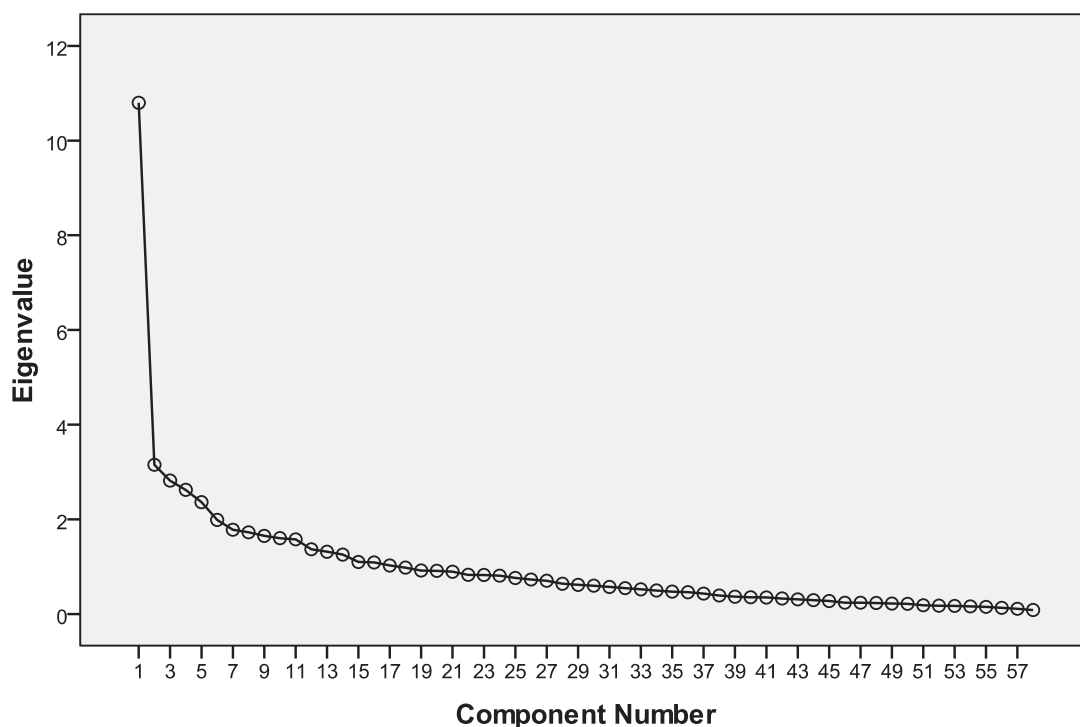
| Št. | Frekvenca | Pojem                  |
|-----|-----------|------------------------|
| 1   | 344       | <i>podjetje</i>        |
| 2   | 338       | <i>kakovost</i>        |
| 3   | 312       | <i>kupec</i>           |
| 4   | 269       | <i>ljudje</i>          |
| 5   | 238       | <i>izdelki</i>         |
| 6   | 227       | <i>okolje</i>          |
| 7   | 226       | <i>storitve</i>        |
| 8   | 222       | <i>razvoj</i>          |
| 9   | 188       | <i>zagotavljati</i>    |
| 10  | 161       | <i>varnost</i>         |
| 11  | 150       | <i>zadovoljstvo</i>    |
| 12  | 144       | <i>rast</i>            |
| 13  | 136       | <i>znanje</i>          |
| 14  | 132       | <i>ambicija</i>        |
| 15  | 129       | <i>partner</i>         |
| 16  | 103       | <i>strokovnost</i>     |
| 17  | 100       | <i>sodelovanje</i>     |
| 18  | 99        | <i>Evropa</i>          |
| 19  | 99        | <i>skrb</i>            |
| 20  | 94        | <i>potrebe</i>         |
| 21  | 93        | <i>strategija</i>      |
| 22  | 92        | <i>ustvarjalnost</i>   |
| 23  | 89        | <i>delo</i>            |
| 24  | 85        | <i>inovativnost</i>    |
| 25  | 82        | <i>učinkovitost</i>    |
| 26  | 80        | <i>odnosi</i>          |
| 27  | 75        | <i>uspešnost</i>       |
| 28  | 72        | <i>zanesljivost</i>    |
| 29  | 72        | <i>vrednost</i>        |
| 30  | 70        | <i>usposabljanje</i>   |
| 31  | 68        | <i>zdravje</i>         |
| 32  | 67        | <i>prodaja</i>         |
| 33  | 66        | <i>odgovornost</i>     |
| 34  | 66        | <i>deležniki</i>       |
| 35  | 63        | <i>prihodnost</i>      |
| 36  | 55        | <i>prilagajanje</i>    |
| 37  | 53        | <i>svet</i>            |
| 38  | 52        | <i>zaupanja vredno</i> |
| 39  | 50        | <i>največji</i>        |

### 11.3.2 Implicitne dimenzije v zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij

Najprej preverimo varianco vseh spremenljivk (izračunamo standardni odklon). Ker nobena spremenljivka nima variance enake 0, lahko pričnemo s faktorsko analizo (**metodo glavnih komponent**) na vseh spremenljivkah (besedah). Matrika je očitno prevelika, potrebno bo zmanjšati število analiziranih besed.

Izbrišemo vse besede, ki imajo skupno frekvenco 10 ali manj. Prav tako izbrišemo vse organizacije, ki nimajo nobene besede v preostali bazi besed (ostanemo z 222 organizacijami).

Pogostnostna matrika vključuje vsa podjetja, izbrana z naključnim vzorčenjem, katerih zapisi organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij vključujejo vsaj eno od besed/pojmov s seznama 39 najpogostejših besed. Matrika vključuje tudi frekvence pojavljanja posameznih besed v zapisih posameznih podjetij. Pogostnostno matriko smo analizirali z eksploratorno faktorsko analizo (EFA).



Slika 11: Diagram lastnih vrednosti faktorjev (Scree Plot) eksploratorne faktorjske analize pogostostne matrike.

Tabela 11: Skupna pojasnjena varianca (faktorji z lastno vrednostjo nad 1)

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Skupaj              | % of Variance | Cumulative % | Skupaj                            | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 8,296               | 21,273        | 21,273       | 4,376                             | 11,222        | 11,222       |
| 2         | 2,502               | 6,415         | 27,688       | 3,560                             | 9,128         | 20,349       |
| 3         | 2,308               | 5,919         | 33,606       | 3,343                             | 8,571         | 28,920       |
| 4         | 1,923               | 4,931         | 38,537       | 2,749                             | 7,048         | 35,968       |
| 5         | 1,664               | 4,266         | 42,803       | 2,666                             | 6,835         | 42,803       |
| 6         | 1,600               | 4,103         | 46,906       |                                   |               |              |
| 7         | 1,485               | 3,807         | 50,714       |                                   |               |              |
| 8         | 1,346               | 3,451         | 54,164       |                                   |               |              |
| 9         | 1,329               | 3,408         | 57,572       |                                   |               |              |
| 10        | 1,243               | 3,188         | 60,761       |                                   |               |              |
| 11        | 1,063               | 2,726         | 63,486       |                                   |               |              |
| 12        | 1,021               | 2,618         | 66,104       |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Diagram lastnih vrednosti faktorjev (scree plot, Slika 11; Tabela 11) s prelomom med 5. in 6. faktorjem opozarja, da je kljub večjemu številu faktorjev z lastno vrednostjo večjo od 1 smiselna petfaktorska solucija. Pet najmočnejših faktorjev skupaj pojasnjuje 42 % pojasnjene variance. Dodatni razlog za izbiro petfaktorske solucije je dejstvo, da bi večje število faktorjev v nadaljnjih stopnjah analize težje vizualizirali in interpretirali; z izbiro vseh faktorjev z lastno vrednostjo nad 1, ki bi sicer pomagala pojasniti dodatnih 23 % variance bi dobili 12 faktorjev.

#

Tabela 12: Rotirana faktorska matrika (Varimax rotacija).

|                 | Component   |             |             |             |             |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                 | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           |
| okolje          | <b>,822</b> |             |             |             | ,183        |
| zdravje         | <b>,742</b> |             |             |             |             |
| ljudje          | <b>,681</b> | ,135        | ,273        | ,162        | ,314        |
| skrb            | <b>,668</b> |             |             |             | ,245        |
| delo            | <b>,600</b> | ,232        | ,297        | ,253        | -,140       |
| varnost         | <b>,566</b> | ,345        | -,111       | ,126        |             |
| odgovornost     | <b>,528</b> |             | ,194        | -,101       | ,146        |
| delezniki       | <b>,360</b> |             | ,290        | ,132        | ,258        |
| usposabljanje   | ,230        | <b>,697</b> | ,121        |             |             |
| prilagajanje    | -,101       | <b>,611</b> | ,104        |             | ,176        |
| potrebe         |             | <b>,575</b> | ,139        | ,227        | ,157        |
| zagotavljati    | ,317        | <b>,549</b> | ,149        | ,312        |             |
| storitve        |             | <b>,548</b> |             | ,152        | ,230        |
| strokovnost     |             | <b>,457</b> | ,198        |             |             |
| uspesnost       |             | <b>,376</b> | ,288        | ,120        |             |
| strategija      | ,220        | <b>,366</b> | ,257        | ,346        |             |
| ucinkovitost    | ,313        | <b>,336</b> | ,128        |             | ,212        |
| zanesljivost    | ,162        | <b>,328</b> |             |             | ,187        |
| ustvarjalnost   | ,312        |             | <b>,660</b> |             | -,111       |
| inovativnost    | ,157        | -,108       | <b>,569</b> | ,172        |             |
| zaupanja_vredno |             | ,295        | <b>,533</b> | -,116       |             |
| odnosi          | ,323        | ,154        | <b>,527</b> | -,113       | ,367        |
| znanje          |             | ,464        | <b>,502</b> |             |             |
| vrednost        | ,124        | ,224        | <b>,501</b> |             | ,111        |
| partner         | -,129       | ,147        | <b>,483</b> |             | ,231        |
| svet            |             |             | <b>,437</b> | ,185        | -,102       |
| sodelovanje     |             | ,140        | <b>,433</b> |             | ,173        |
| evropa          | -,162       |             |             | <b>,646</b> | ,103        |
| prihodnost      | ,314        | ,164        | ,159        | <b>,621</b> |             |
| razvoj          | ,359        | ,320        | ,305        | <b>,599</b> |             |
| rast            | ,109        |             | ,211        | <b>,548</b> | ,224        |
| najvecji        |             | ,215        | -,118       | <b>,546</b> |             |
| prodaja         | ,292        |             |             | <b>,319</b> |             |
| kupec           | ,105        | ,156        | ,301        | ,115        | <b>,645</b> |
| zadovoljstvo    | ,239        | ,274        | ,139        | -,117       | <b>,640</b> |
| kakovost        | ,166        | ,287        | -,122       | ,284        | <b>,585</b> |
| izdelki         |             | -,151       |             | ,438        | <b>,544</b> |
| podjetje        | ,290        | ,134        |             |             | <b>,479</b> |
| ambicija        |             |             |             |             | <b>,381</b> |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Za vseh pet skupin smo izračunali še zanesljivost s Kronbachovim alpha testom, ki kaže, da so vrednosti vseh petih skupin nad mejno vrednostjo 0.65. Notranja konsistentnost posameznih dimenzij je torej ustrezna in zadostna.

Tabela 13: Zanesljivost skupin besed/pojmov, ki jih je izluščila faktorska analiza.

1. skupina

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,808                   | 8          |

2. skupina

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,752                   | 10         |

3. skupina

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,732                   | 9          |

4. skupina

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,654                   | 6          |

5. skupina

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,690                   | 6          |

Očitno se prvi faktor nanaša na kakovost življenja, drugi na dosežke/rezultate podjetja, tretji na sodelovanje in inovacije, četrti na rast podjetja in peti na potrošnike. Poimenovali smo jih:

1. orientacija h **kakovosti življenja**,
2. orientacija na **dosežke/rezultate**,
3. orientacija na **sodelovanje in inovacije**,
4. orientacija na **rast**,
5. orientacija na **potrošnike/uporabnike**.

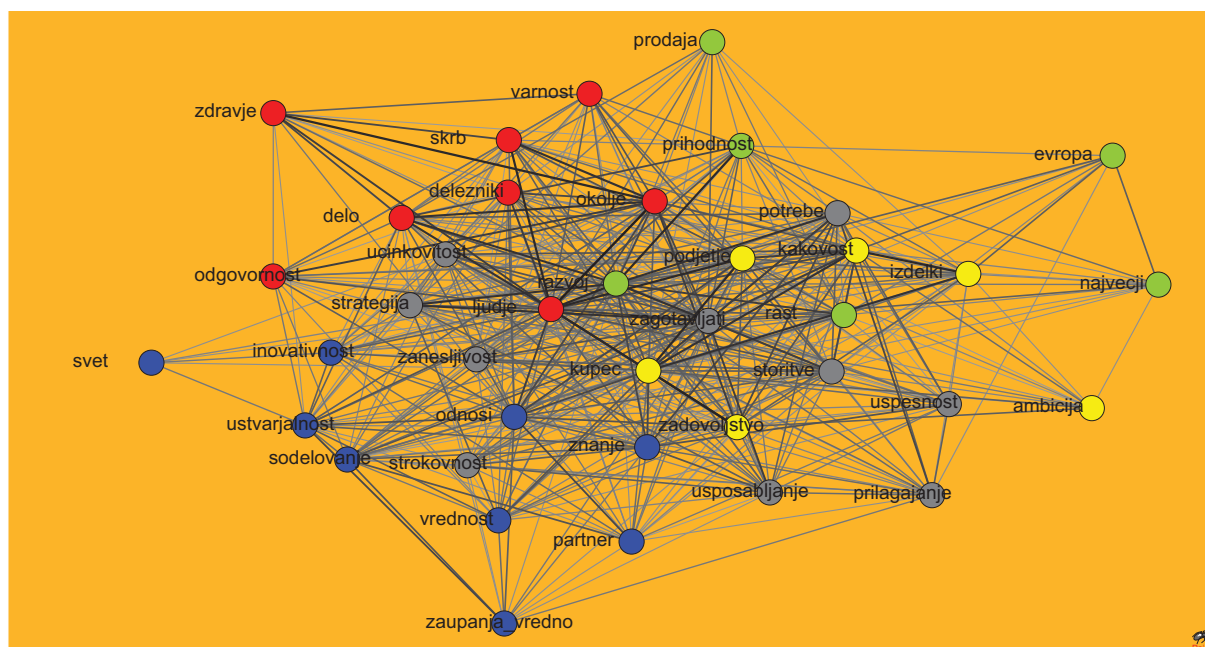
### 11.3.2 Mreža besed/pojmov v zapisih vrednot, poslanstev in vizij

Drugi korak v analizi vsebine zapisanih vrednot, poslanstev in vizij je bilo oblikovanje omrežja, ki vključuje ključne besede.

V SPSS-u smo ustvarili matriko podobnosti med besedami, ki nam definira omrežje. Omrežje je zaradi velikega števila besed sorazmerno gosto. Zato da program Pajek sorazmerno nepregledno ponazoritev mreže pojmov.

Odnosi v mreži so opredeljeni kot število primerov, ko se dve besedi/pojma pojavita v istem zapisu. Pridobljena mreža je zato neusmerjena in obtežena s frekvencami omenjenih dogodkov (stikov). Za normalizacijo teh uteži smo uporabili kosinusno različnost, pri čemer ima kosinusna različnost med besedama/pojmoma  $i$  in  $j$  vedno vrednost med 0 in 1 in se izračuna po formuli:

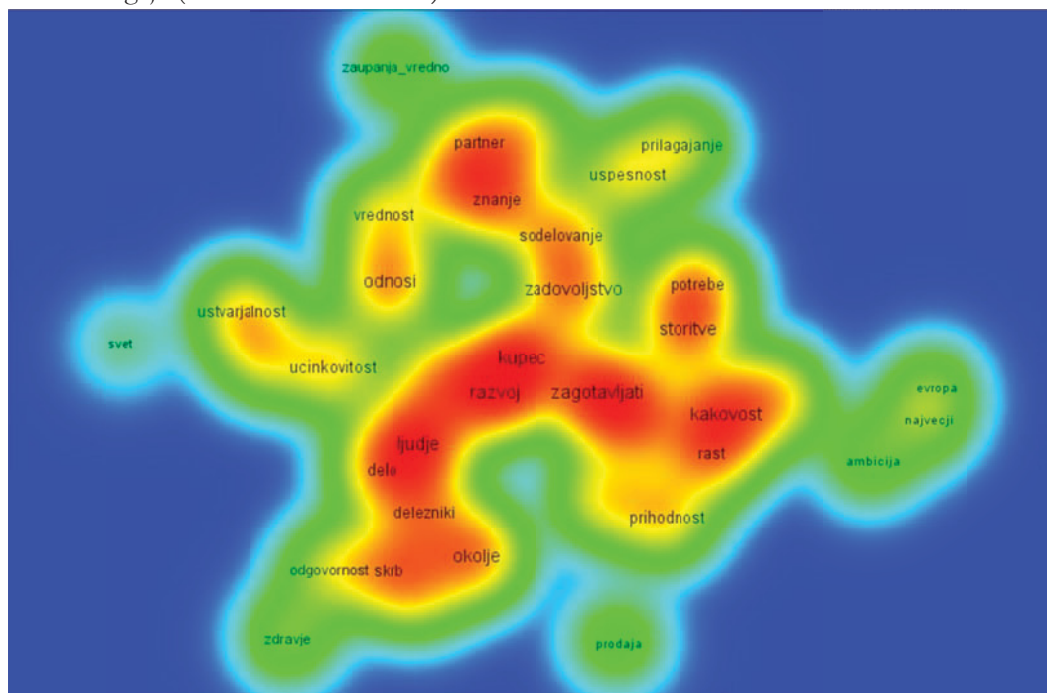
Matrika vseh kosinusnih razlik med besedami v frekvenčnem seznamu se imenuje kosinusno-normalizirana matrika. Ta tehnika normaliziranja ima prednosti pred Pearsonovo korelacijsko matriko (Schneider in Borlund, 2007) ker distribucija frekvenc posameznih besed običajno ni normalna. Čeprav vizualizacija ni analitična tehnika lahko služi kot zanimiva metoda za sporočanje rezultatov drugih, analitskih metod. V našem primeru za prikaz rezultatov eksploratorne faktorjske analize, pri katerih omogoči vizualno ponazoritev ekstrahiranih latentnih dimenzij – faktorjev. Zato so oznake za mesta posameznih besed v mreži v Sliki 12 obarvana s petimi različnimi barvami: rdečo (orientacija h kakovosti življenja), sivo (orientacija na dosežke/rezultate), modro (sodelovanje in inovacije), zeleno (orientacija na rast) in rumeno (orientacija na potrošnike/uporabnike).



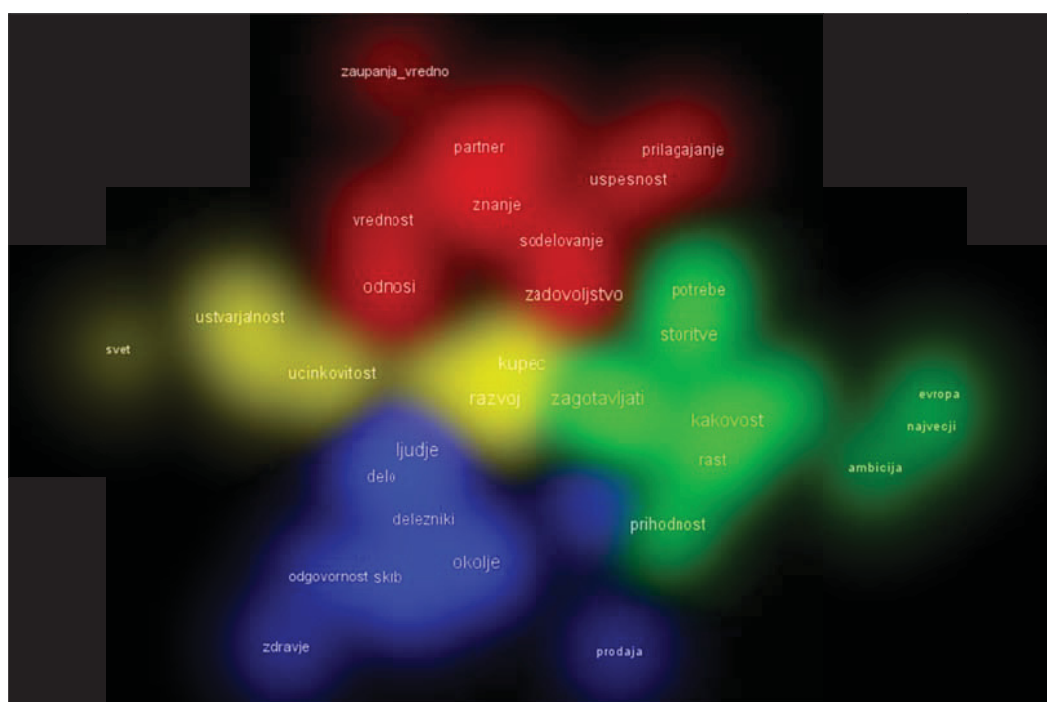
Slika 12: Mreža pojmov, izdelana s programom Pajek.

Iz slike so razvidne številne povezave med besedami/pojmi znotraj posameznih faktorjev in nekoliko redkejše povezave med besedami/pojmi, ki sodijo v različne faktorje. Zaradi gostih povezav je slika sorazmerno nepregledna, zato smo v nadaljevanju za prikaz položaja posameznih besed/pojmov v prostoru izluščenih faktorjev uporabili tudi VOS (Visualization of Similarities) način prikazovanja

podatkov (Van Eck in Waltman 2010, Van Eck in sod. 2010). Besede smo ponazorili s t. i. pregledom gostote skupin (ang. cluster density view). Ta način je posebej uporaben, da dobimo hiter pregled, kaj se na sliki dogaja (Waltman in sod. 2010).



Slika 13: Mreža pojmov, izrisana z VOS metodo (1).

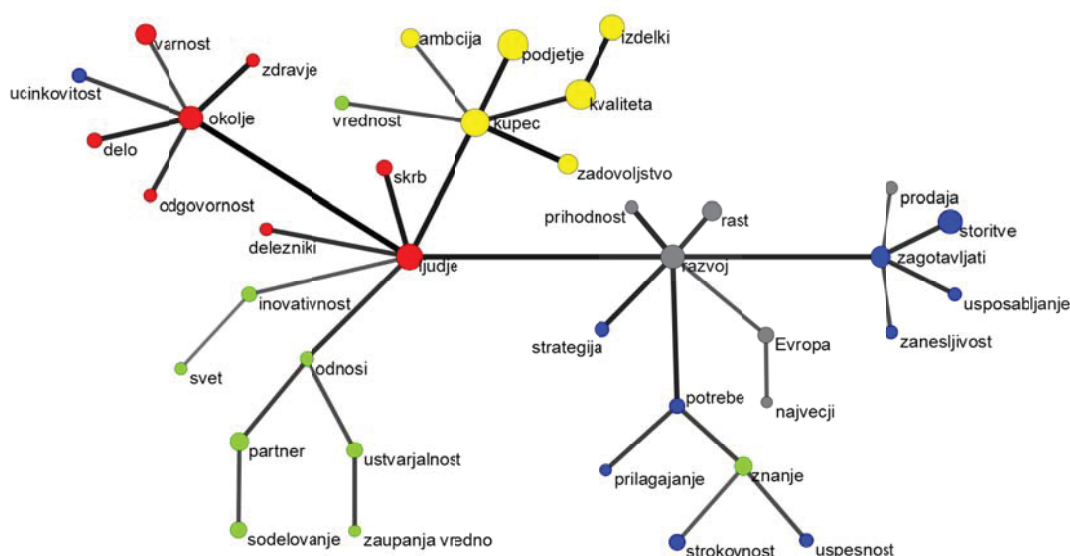


Slika 14: Mreža pojmov, izrisana z VOS metodo (2).

Obe sliki, izrisani z metodo VOS, ki na različna načina prikazujeta stopnjo bližine med posameznimi besedami/pojmi in grupiranje v prostoru implicitnih dimenzij/faktorjev, sta nekoliko bolj pregledni od slike z vsemi povezavami, ki jo je izrisal program Pajek. Sliki povezujeta posamezne besede/pojme v prostoru, ki ga označuje pet različnih barv: modra (orientacija h kakovosti življenja), svetlo zelena

(orientacija na dosežke/rezultate), rdeča (sodelovanje in inovacije), temno zelena (orientacija na rast) in rumena (orientacija na potrošnike/uporabnike).

Ker je Slika 12, ki prikazuje ne le položaj besed/pojmov v prostoru implicitnih dimenzij, pač pa tudi povezave med njimi (razdaljo in jakost) zaradi številnih vzajemnih povezav nepregledna, smo uporabili še algoritem PathFinder. Ta daje nekoliko bolj pregledno predstavitev, ker s posebnim algoritmom ohranja le najpomembnejše povezave. Zato smo v naslednjem koraku izbrisali povezave s kosinusno vrednostjo nižjo od 0.3 in dobili Sliko 15.



Slika 15: Mreža pojmov po uporabi algoritma PathFinder.

Moč preostalih povezav, ki jo ponazarja sivina in debelina posamezne daljice, je razvidna iz Slike 15 in je proporcionalna njihovim obtežitvam. Položaj posameznih besed/pojmov na Sliki 15 je določen z uporabo Kamada-Kawai algoritma; da bi bila slika bolj jasna, so bile opravljene minimalne premestitve. Končna mreža besed jasno prikazuje 5 implicitnih dimenzij zapisov o vrednotah, poslanstvu in vizijah slovenskih podjetij. Rezultati algoritma PathFinder so pretežno konsistentni z rezultati eksploratorne faktorске analize, kar za boljšo predstavbo ponazarjamo z barvami, s katerimi so označeni posamezni pojmi: rdečo (orientacija h kakovosti življenja), sivo (orientacija na dosežke/rezultate), modro (sodelovanje in inovacije), zeleno (orientacija na rast) in rumeno (orientacija na potrošnike/uporabnike).

Kot je razvidno iz Slike 15 sta osrednji in torej najpogostejši dimenziji zapisov o vrednotah, poslanstvu in viziji v kontekstu slovenskih podjetij orientacija na **sodelovanje in inovacije** in orientacija na **rast**. Prva se povezuje s skrbjo za deležnike in za odnose, ki spodbujajo ustvarjalnost, sodelovanje, partnerstvo in zaupanje. Druga, orientacija k rasti, pa se povezuje z rastjo v smislu geografske diverzifikacije (še posebno znotraj Evrope) in z občutkom uresničevanja strateških ciljev, ki vodijo k prilagajanju potreb in krepitevi znanja za višjo strokovnost in dosežke. Tri preostale dimenzije so nekoliko bolj obstranske. Tretja dimenzija – orientacija h kakovosti življenja poudarja pomen zdravja, varnosti in odgovornosti, a tudi učinkovitosti. Na drugi strani se četrta dimenzija, orientacija na potrošnike/uporabnike bolj osredinja na izdelke oziroma storitve podjetja in njihovo kakovost ter vrednost, ki jo pomenijo za potrošnike in na zadovoljstvo, ki ga doživljajo ob njih. Zadnja dimenzija, orientacija na dosežke/rezultate se povezuje z zmožnostjo zagotavljanja ustrezne ravni storitev, usposabljanja in zanesljivosti.

## 12 SKLOP 2: ANALIZA KOMUNICIRANJA, DISEMINACIJE IN IMPLEMENTACIJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ V SLOVENSKIH PODJETJIH

Cilj tega dela raziskave, naknadne analize in interpretacije podatkov, zbranih v letu 2008, je bil pridobiti podatke o tem, kako dobro tiste osebe v organizaciji, ki za zunanje deležnike pogosto predstavljajo prvi stik s podjetjem, poznajo, razumejo in zmorejo priklicati vrednote, poslanstvo in vizijo svojega podjetja. Pri tem nas je zanimalo tudi, kako se ta vedenja spreminjajo z oddaljenostjo od središča organizacije.

### 12.1 Vzorec in postopek

V tem delu raziskave smo opravili naknadno analizo in interpretacijo podatkov iz raziskave, za katero so bili podatki slovenskih podjetij zbrani že v jeseni 2008, obdelani pa le v manjšem delu.

V vzorec smo vključili slovenska podjetja z vsaj 200 zaposlenimi. Vir podatka o zaposlenih je bila baza PIRS. Pri izbiri podjetij smo izločili nepridobitne organizacije. Za vsako izbrano podjetje smo izbrali dve telefonski številki, ki smo ju našli bodisi v bazi PIRS bodisi v Telefonskem imeniku Slovenije:

- generično telefonsko številko (številko telefonske central, ali prvo telefonsko številko v telefonskem imeniku),
- telefonsko številko tajništva uprave.

Končno število izbranih podjetij je bilo 190. Med temi je podjetji je bilo opravljenih 185 uspešnih prvih klicev, t.j. klicev na prvo (generično) telefonsko številko. Približno polovico od teh klicev so prejeli zaposleni v telefonski centrali, ali zaposleni v recepciji. Struktura oseb, ki so se oglasile na prvi klic je prikazana v Tabeli 14.

Tabela 14: Struktura (glede na delovno mesto) oseb, ki so se odzvale na prvi klic na generično telefonsko številko podjetja.

| Delovno mesto                  | N   | Odstotek |
|--------------------------------|-----|----------|
| Telefonska central / recepcija | 91  | 49,2     |
| Tajništvo                      | 32  | 17,3     |
| Drugo                          | 21  | 11,3     |
| Študent                        | 2   | 1,1      |
| Brez podatka                   | 39  | 21,1     |
| $\Sigma$                       | 185 | 100      |

V okviru drugega klica (v tajništvo uprave podjetja) je bilo opravljenih 129 uspešnih kontaktov. Približno 70 odstotek teh klicev so prejele tajnice/tajniki uprave. Struktura oseb, ki so se oglasile na drugi klic je prikazana v Tabeli 15.

Tabela 15: Struktura (glede na delovno mesto) oseb, ki so se odzvale na drugi klic v tajništvo uprave podjetja.

| Delovno mesto | N   | Odstotek |
|---------------|-----|----------|
| Tajništvo     | 90  | 69,8     |
| Drugo         | 15  | 11,6     |
| Brez podatka  | 24  | 18,6     |
| $\Sigma$      | 129 | 100      |

## 12.2 Metodologija

Telefonski pogovori so potekali v obliki strukturiranega intervjuja, v okviru katerega smo zastavili tri osredinja vprašanja:

- Kakšno je poslanstvo vašega podjetja?
- Katere so osrednje vrednote vašega podjetja?
- Kakšna je vizija vašega podjetja?

Najprej smo klicali prvo telefonsko številko v podjetju. Po predstavitvi smo prosili sogovornika v podjetju za odgovore na tri navedena vprašanja. Če oseba ni razumela katerega od vprašanj, smo jih na kratko pojasnili. Vsak odgovor smo zabeležili na odgovorni list, na katerem smo zabeležili tudi posebne opombe (npr. nezaupanje sogovornika, pripravljenost za sodelovanje). Sogovornike smo prosili tudi za podatek o tem, kakšno delovno mesto zasedajo v podjetju.

V naslednjem koraku smo postopek ponovili, le da je bila tokrat klicana številka tajništva uprave podjetja.

## 12.3 Rezultati

### 12.3.1 Pripravljenost odgovarjati

Pripravljenost za sodelovanje med prvim in drugim klicem se je pomembno razlikovala, kot je razvidno iz Tabele 16 in Tabele 17.

Tabela 16: Pripravljenost za sodelovanje med prvim klicem.

|                                            | N   | Odstotek |
|--------------------------------------------|-----|----------|
| Odgovorili ali vsaj poskušali odgovoriti   | 70  | 37,8     |
| Niso odgovorili ali niso želeli odgovoriti | 115 | 62,2     |
| $\Sigma$                                   | 185 | 100      |

Manj kot 40 % oseb, ki so v podjetju dvignile telefon po klicu na generično številko podjetja je odgovorila na naša vprašanja, ali se vsaj potrudilo odgovoriti. Več kot 60 % jih je zavrnilo sodelovanje. Pri tem so navajali različne razloge, na primer:

- *Nimam pooblastila, da vam posredujem te podatke.*
- *Danes imamo nekaj pomembnega in nimam časa za ta vprašanja.*
- *Nimam časa, poglejte na spletno stran.*
- *Ne vem, kaj je poslanstvo.*
- *Pokličite upravo.*
- *Jaz sem samo telefonist.*
- *Nimamo teh stvari.*
- *Ne sodelujemo v raziskavah.*
- *Pošljite e-pošto z vprašanji.*
- *Te odgovore lahko daje le direktor.*
- *Nekaj o tem sem prebrala poleti, vendar se zdaj ne spominim.*
- *Tega ne morem povedati po telefonu.*
- *Nisem prava oseba.*
- *S tem nimam nič.*

V nekaterih primerih so bile osebe, ki so odgovorile na telefonski klic zmedene, nekateri so bili v zadregi, ali celo prestrašeni (“Zakaj me sprašujete to”, “Nočem odgovoriti”). Nekatere osebe so nemudoma in brez najave prevezale telefon naprej, v posameznih primerih pa so bili odzivi ostri, ali celo grobi in neprijazni.

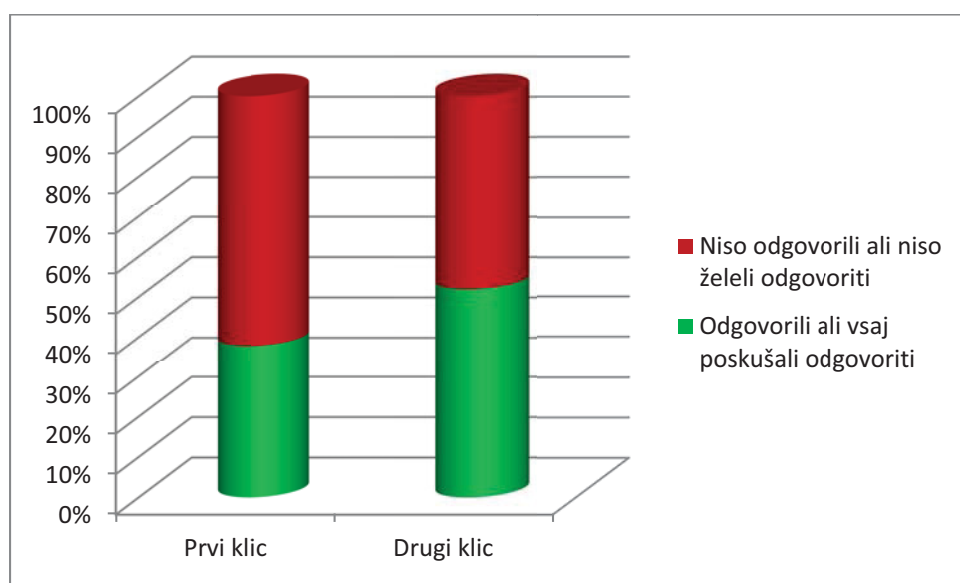
Tabela 17: Pripravljenost za sodelovanje med drugim klicem.

|                                            | N   | Odstotek |
|--------------------------------------------|-----|----------|
| Odgovorili ali vsaj poskušali odgovoriti   | 67  | 51,9     |
| Niso odgovorili ali niso želeli odgovoriti | 62  | 48,1     |
| $\Sigma$                                   | 129 | 100      |

Pri drugem klicu je odgovorilo nekoliko več kot polovica sogovornikov. Med razlogi, ki so jih navajali tisti, ki niso odgovorili, ali niso želeli odgovoriti, so bili:

- *Nimam časa.*
- *Ne morem vam pomagati.*
- *Pošljite e-sporočilo.*
- *Nihče nima časa za to.*
- *To je na naši spletni strani.*
- *Oseba, ki bi vam lahko odgovorila, je na kosilu.*
- *Smo v postopku združevanja.*
- *Nisem pooblaščen za to.*
- *Imam pomembnejše delo.*
- *Pokličite kdaj drugič.*
- *Kje ste našli mene ... pokličite direktorja.*
- *Sem tajnica generalnega direktorja in moram biti vnaprej pripravljena na takšna vprašanja.*
- *Zakon mi preprečuje posredovati te podatke.*
- *To je poslovna skrivnost.*

V posameznih primerih so bile osebe, ki so dogovorile na klic zadržane, ali nezaupljive (“Ne razumem the vprašanj”, “Zakaj rabite te podatke”). Nekatere osebe so nemudoma in brez najave prevezale telefon naprej, v posameznih primerih pa so bili odzivi ostri, ali celo grobi in neprijazni.



Slika 16: Pripravljenost za sodelovanje pri prvem in drugem klicu.

Razlika med pripravljenostjo odgovarjati pri prvem in drugem klicu (merjena s testom  $\chi^2$ ) je bila statistično pomembna. Pri tem se je težko izogniti ugotovitvi, da je katerikoli odstotek prijaznih in ustrežljivih zaposlenih, ki so v stiku z deležniki pripravljeni pomagati deležnikom s pomembnimi vprašanji o podjetju, ki je manjši od 100 %, lahko neprijeten za podjetje. Odstotki, ki jih izpostavljajo naši podatki, pa so izrazito nižji od tovrstnih števil. Pripravljenost odgovoriti na vprašanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji je bila tako med prvim kot drugim klicem sorazmerno nizka. Čeprav je odstotek pomembno narasel s stopnjo bližine središču podjetja in temu primerno predpostavljeno višjo stopnjo odgovornosti, se še vedno giblje od 37,8 % med prvim klicem do 51,9 % med drugim klicem. Čeprav pripravljenost odgovoriti od enega do drugega klica naraste z dobre tretjine na dobro polovico, je ta delež manjši, kot bi pričakovali.

### 12.3.2 Priklic organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije

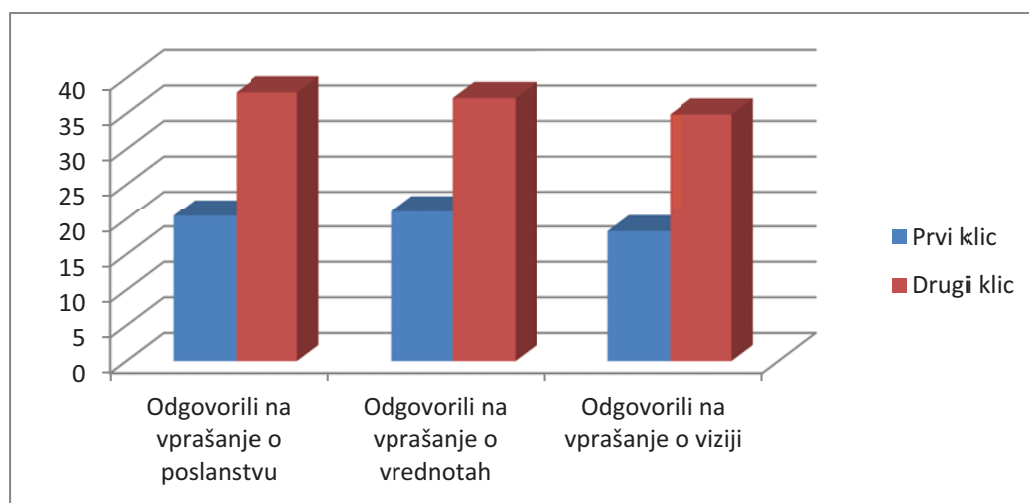
Med prvim klicem je 18,3 % do 21,1 % oseb odgovorilo na eno od treh vprašanj (Tabela 18). Med drugim klicem, ko je odgovarjala oseba, ki je na delovnem mestu bližje »središču« podjetja, je bil odstotek odgovorov bistveno višji, od 34,9 % do 38,0 % (Tabela 19). Odstotek odgovorov na vsa tri vprašanja se statistično pomembno razlikuje: na Sliki 17 je prikazana in v Tabeli 20 navedena statistična pomembnost razlik med osebami, ki so odgovorile na prvi klic in tistimi, ki odgovorile na drugega. Vidimo, da je statistična pomembnost razlik v vsebini obeh respondentov večja pri navajanju poslanstva in vizije, kar nakazuje na pomembno razliko v seznanjanju kadrov na različnih ravneh organizacijske strukture o poslanstvu, viziji in vrednotah, ki so za podjetje pomembne.

Tabela 18: Število in odstotek odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi klic.

|                                      | N  | %    |
|--------------------------------------|----|------|
| Odgovorili na vprašanje o poslanstvu | 38 | 20,5 |
| Odgovorili na vprašanje o vrednotah  | 39 | 21,1 |
| Odgovorili na vprašanje o viziji     | 34 | 18,3 |

Tabela 19: Število in odstotek odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, drugi klic.

|                                      | N  | %    |
|--------------------------------------|----|------|
| Odgovorili na vprašanje o poslanstvu | 49 | 38,0 |
| Odgovorili na vprašanje o vrednotah  | 48 | 37,2 |
| Odgovorili na vprašanje o viziji     | 45 | 34,9 |



Slika 17: Odstotek odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi in drugi klic.

Tabela 20: Razlike pri odgovorih na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi in drugi klic.

|                                      | $\chi^2 (df=1)$ | $p$   |
|--------------------------------------|-----------------|-------|
| Odgovorili na vprašanje o poslanstvu | 11,86           | 0,001 |
| Odgovorili na vprašanje o vrednotah  | 10,16           | 0,010 |
| Odgovorili na vprašanje o viziji     | 11,00           | 0,001 |

Delež odgovorov na vprašanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah je sorazmerno nizek in se giblje med 18,3 % in 21,1 % med prvim klicem ter med 34,9 % in 38,0 % med drugim klicem (Tabela 18 in 19). Statistično pomembni višji odstotek pridobljenih odgovorov med obema klicema lahko nakazuje na razlike pri diseminaciji in komuniciranju organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij med zaposlenimi na različnih oddaljenostih od središč podjetij – s strani oseb, ki so bližje središču podjetja, smo pridobili skoraj dvakrat toliko odgovorov kot od oseb, ki so praviloma bolj oddaljene od središča dogajanja.

### 12.3.3 Ustreznost odgovorov / razumevanje konceptov in poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije

Pridobljeni odgovori so bili razvrščeni v tri kategorije:

1. Ustrezni odgovori.

Osebe so ustrezno odgovorile na vprašanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji. (Pri tem odgovori niso bili primerjani z dejanskimi dokumenti podjetja, npr. zapisanimi izjavami, letnimi poročili, pač pa nas je zanimala relevantnost odgovorov z vidika njihove vsebine.)

2. Delno ustrezni odgovori.

Osebe so odgovorile na vprašanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji, vendar je bila ustreznost odgovorov omejena, bodisi zaradi mešanja pojmov vrednote, poslanstvo in vizija, bodisi ker osebe niso mogle v celoti odgovoriti na vprašanja.

3. Brez odgovora, ali neustrezni odgovori.

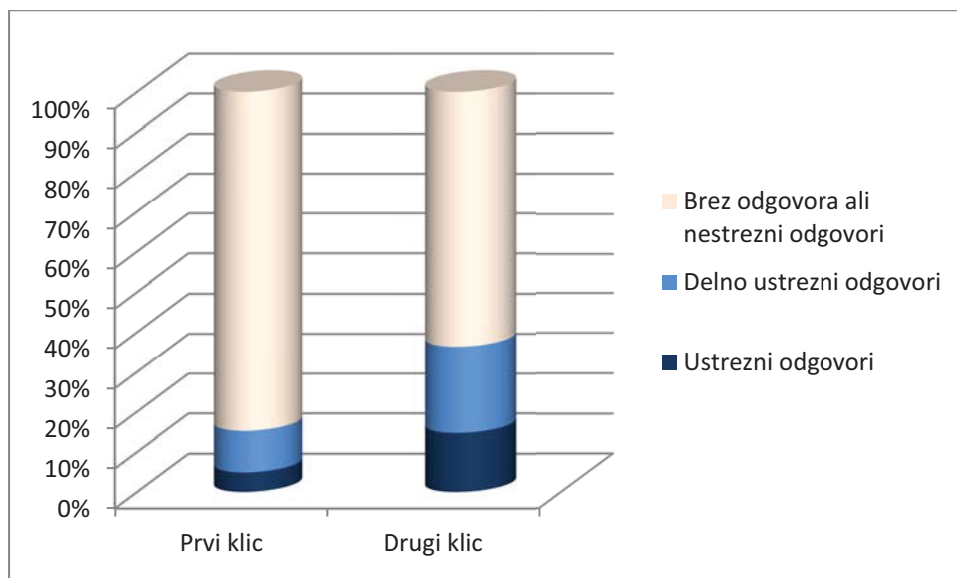
Rezultati z vidika ustreznosti odgovorov ob prvem in drugem klicu so podani v Tabeli 21 in Tabeli 22. Odstotek ustreznih in delno ustreznih odgovorov je nekoliko višji pri drugem klicu (Slika 18). Razlika med ustreznostjo odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji pri prvem in drugem klicu (merjena s testom  $\chi^2$ ) je bila statistično pomembna.

Tabela 21: Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi klic.

|                                       | N   | %    |
|---------------------------------------|-----|------|
| Ustrezni odgovori                     | 9   | 4,9  |
| Delno ustrezni odgovori               | 19  | 10,3 |
| Brez odgovora ali neustrezni odgovori | 157 | 84,8 |
| $\Sigma$                              | 185 | 100  |

Tabela 22: Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, drugi klic.

|                                       | N   | %    |
|---------------------------------------|-----|------|
| Ustrezni odgovori                     | 19  | 14,7 |
| Delno ustrezni odgovori               | 28  | 21,7 |
| Brez odgovora ali neustrezni odgovori | 82  | 63,6 |
| $\Sigma$                              | 129 | 100  |



Slika 18: Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, prvi in drugi klic.

Delež ustreznih ali vsaj delno ustreznih odgovorov na vprašanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah je sorazmerno nizek in se giblje med 15,2 % pri prvem klicu ter 36,4 % pri drugem klicu (Tabela 21 in 22). Statistično pomembni višji odstotek pridobljenih ustreznih ali vsaj delno ustreznih odgovorov med enim in drugim klicem lahko spet opozarja na razlike pri diseminaciji in komuniciranju organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij med zaposlenimi na različnih oddaljenostih od središč podjetij (s strani oseb, ki so bližje središču podjetja, smo pridobili več kot dvakrat toliko odgovorov kot od oseb, ki so praviloma bolj oddaljene od središča dogajanja), ki vodi do različne stopnje ponotranjenja organizacijske identitete.

#

## 13 SKLOP 3: ANALIZA POGLOBLJENIH PODATKOV O RAZVOJU, KOMUNICIRANJU IN IMPLEMENTACIJI ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ V SLOVENSKIH PODJETJIH

Cilj tega dela raziskave je bil pridobiti podatke o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v slovenskih podjetjih. Poleg teh podatkov smo zbrali tudi podatke o (samo)zaznavanju finančne in nefinančne uspešnosti podjetij, ki pa jih v nadaljevanju, zaradi majhnega števila prejetih odgovorov nismo analizirali, glede na to, da nam je drugi sklop raziskave na večjem vzorcu vrnjenih vprašalnikov omogočil bolj zanesljivo analizo teh podatkov.

### 13.1 Vzorec in postopek

#### 13.1.1 Postopek

V tem delu raziskave smo uporabili vprašalnik »Vrednote, poslanstvo in vizija – vprašalnik za podjetja (daljša oblika)«. Vprašalnik, ki je objavljen v Prilogi 2, je bil pripravljen in objavljen v spletni aplikaciji SurveyMonkey. V jeseni 2011 je bilo k sodelovanju po elektronski pošti povabljenih približno 1000 slovenskih podjetij, ki smo jih z naključnim izborom izbrali iz baze podjetij PIRS. Med temi je bilo 250 velikih podjetij (več kot 250 zaposlenih), 250 srednje velikih podjetij (51 do 250 zaposlenih), 250 majhnih podjetij (10 do 50 zaposlenih) in 250 mikro podjetij (manj kot 10 zaposlenih). Pogoji za izbor je bil status podjetja (izločili smo nepridobitne organizacije in javne zavode). Podjetjem smo poslali vabilo za sodelovanje v raziskavi na e-poštni naslov, objavljen v bazi PIRS in jih tri tedne pozneje še preko telefonskega klica ponovno prosili za sodelovanje. Na koncu smo nazaj prejeli v celoti vrnjenih 56 vprašalnikov. Poleg teh smo prejeli še nekaj vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni le v začetnem delu, zato jih v poznejši analizi nismo upoštevali.

#### 13.1.2 Vzorec

Največji delež podjetij, ki so sodelovala v tem delu raziskave, je iz Osrednjeslovenske, Podravske in Gorenjske regije; iz Zasavske in Notranjsko-kraške regije nismo dobili nobenega vrnjenega vprašalnika.

Tabela 23: Regija, v kateri deluje podjetje.

|                          | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|--------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Pomurska regija          | 1         | 1,8      | 2,8               | 2,8                  |
| Podravska regija         | 8         | 14,3     | 22,2              | 25,0                 |
| Koroška regija           | 2         | 3,6      | 5,6               | 30,6                 |
| Savinjska regija         | 3         | 5,4      | 8,3               | 38,9                 |
| Spodnjeposavska regija   | 1         | 1,8      | 2,8               | 41,7                 |
| Jugovzhodna Slovenija    | 2         | 3,6      | 5,6               | 47,2                 |
| Osrednjeslovenska regija | 9         | 16,1     | 25,0              | 72,2                 |
| Gorenjska regija         | 8         | 14,3     | 22,2              | 94,4                 |
| Goriška regija           | 1         | 1,8      | 2,8               | 97,2                 |
| Obalno-kraška regija     | 1         | 1,8      | 2,8               | 100,0                |
| Skupaj                   | 36        | 64,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka               | 20        | 35,7     |                   |                      |
| Skupaj                   | 56        | 100,0    |                   |                      |

Med podjetji, ki so vrnila vprašalnike, je največ družb z omejeno odgovornostjo in delniških družb.

Tabela 24: Pravna oblika podjetja.

|                                | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|--------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Družba z omejeno odgovornostjo | 24        | 42,9     | 66,7              | 66,7                 |
| Delniška družba                | 12        | 21,4     | 33,3              | 100,0                |
| Skupaj                         | 36        | 64,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                     | 20        | 35,7     |                   |                      |
| Skupaj                         | 56        | 100,0    |                   |                      |

Največ podjetij deluje v storitveni dejavnosti, najmanj v trgovinski.

Tabela 25: Večinska dejavnost podjetja.

|            | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Proizvodna | 13        | 23,2     | 36,1              | 36,1                 |
| Storitvena | 18        | 32,1     | 50,0              | 86,1                 |
| Trgovinska | 5         | 8,9      | 13,9              | 100,0                |
| Skupaj     | 36        | 64,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka | 20        | 35,7     |                   |                      |
| Skupaj     | 56        | 100,0    |                   |                      |

Povprečna starost sodelujočega podjetja je 35 let, medianska starost pa 23 let. Najmlajše podjetje v vzorcu deluje 4 leta, najstarejše ima 185-letno tradicijo.

Tabela 26: Starost podjetja.

| Starost podjetja v letih |                      |        |
|--------------------------|----------------------|--------|
| N                        | Veljaven podatek     | 35     |
|                          | Manjkajoč podatek    | 21     |
|                          | Srednja vrednost     | 35,26  |
|                          | Mediana              | 23,00  |
|                          | Standardna deviacija | 35,180 |
|                          | Minimum              | 4      |
|                          | Maksimum             | 185    |

Med podjetji, ki so odgovorila na vprašalnik, je največ velikih in srednje velikih podjetij, mikro podjetje je le eno.

Tabela 27: Velikost podjetja.

|                                                    | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|----------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)               | 12        | 21,4     | 33,3              | 33,3                 |
| Srednje veliko podjetje (med 50 in 250 zaposlenih) | 13        | 23,2     | 36,1              | 69,4                 |
| Majhno podjetje (med 10 in 50 zaposlenih)          | 10        | 17,9     | 27,8              | 97,2                 |
| Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)                  | 1         | 1,8      | 2,8               | 100,0                |
| Skupaj                                             | 36        | 64,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                                         | 20        | 35,7     |                   |                      |
| Skupaj                                             | 56        | 100,0    |                   |                      |

Med osebami, ki so izpolnjevale vprašalnik, so večinoma člani uprave.

Tabela 28: Funkcija osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik.

|                              | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Direktor / predsednik uprave | 13        | 23,2     | 37,1              | 37,1                 |
| Član uprave                  | 13        | 23,2     | 37,1              | 74,3                 |
| Direktor kadrovskega oddelka | 3         | 5,4      | 8,6               | 82,9                 |
| Drugo                        | 6         | 10,7     | 17,1              | 100,0                |
| Skupaj                       | 35        | 62,5     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                   | 21        | 37,5     |                   |                      |
| Skupaj                       | 56        | 100,0    |                   |                      |

## 13.2 Metodologija

Zbrani podatki so bili urejeni v bazo v programskem paketu Excell. Baza je bila pozneje izvožena in urejena v statističnem paketu SPSS. Statistične obdelave podatkov (v tem delu raziskave smo se omejili na opisno statistiko) so bile opravljene v statističnem paketu SPSS. Grafe smo pripravili s pomočjo programskega paketa Excell.

## 13.3 Rezultati

### 13.3.1 Ali ima podjetje zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?

Polovica vseh podjetij ima eksplicitno zapisane organizacijske vrednote, tretjina jih ima zapisane posredno oziroma v implicitni obliki, šestina jih nima zapisanih vrednot (Tabela 29). Še več podjetij – več kot 90 odstotkov - ima eksplicitno ali vsaj implicitno zapisano poslanstvo in vizijo (Tabela 30, Tabela 31, Slika 19).

Tabela 29: Ali ima vaše podjetje zapisane vrednote?

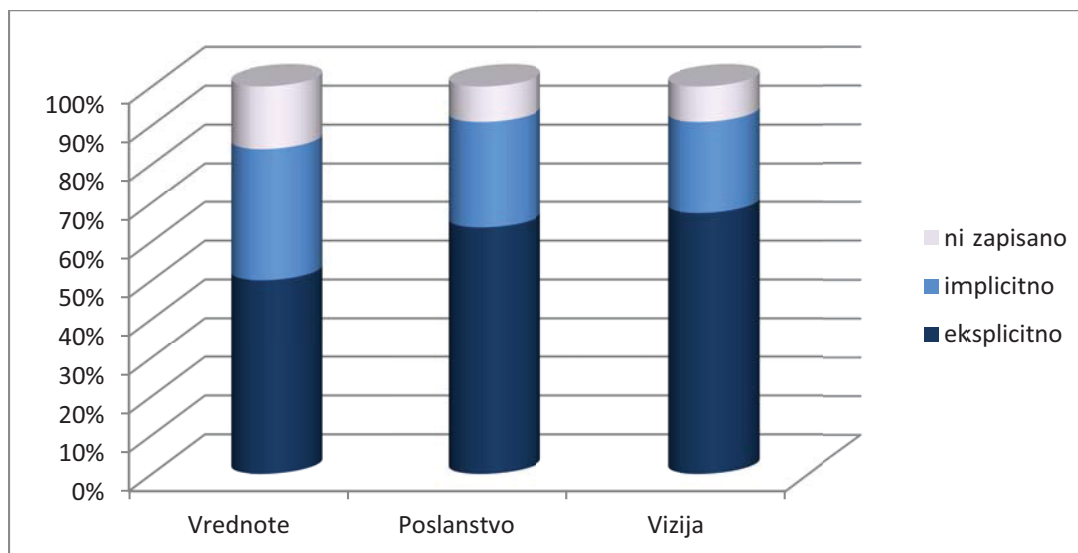
|             | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| eksplicitno | 28        | 28,9     | 50,0              | 50,0                 |
| implicitno  | 19        | 19,6     | 33,9              | 83,9                 |
| ni zapisano | 9         | 9,3      | 16,1              | 100,0                |
| Skupaj      | 56        |          | 100,0             |                      |

Tabela 30: Ali ima vaše podjetje zapisano poslanstvo?

|             | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| eksplicitno | 35        | 36,1     | 63,6              | 63,6                 |
| implicitno  | 15        | 15,5     | 27,3              | 90,9                 |
| ni zapisano | 5         | 5,2      | 9,1               | 100,0                |
| Skupaj      | 55        |          | 100,0             |                      |

Tabela 31: Ali ima vaše podjetje zapisano vizijo?

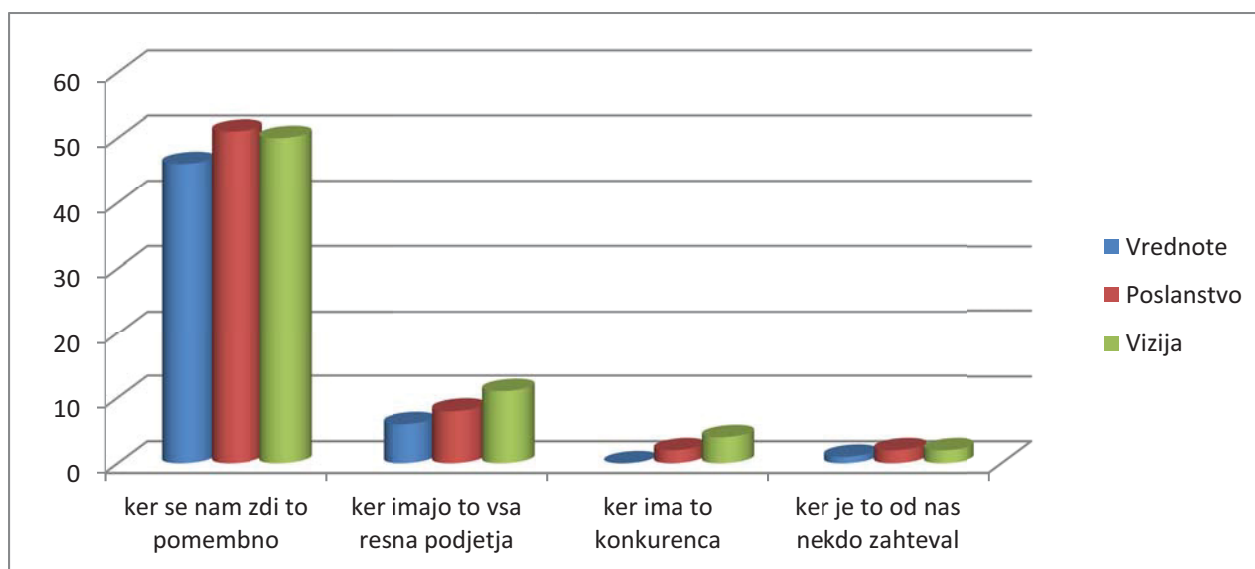
|             | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| eksplicitno | 37        | 38,1     | 67,3              | 67,3                 |
| implicitno  | 13        | 13,4     | 23,6              | 90,9                 |
| ni zapisano | 5         | 5,2      | 9,1               | 100,0                |
| Skupaj      | 55        |          | 100,0             |                      |



Slika 19: Ali ima vaše podjetje zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?

### 13.3.2 Zakaj ste se v podjetju odločili zapisati vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?

V Sliki 20 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o razlogih za zapis vrednot, poslanstev in vizije.

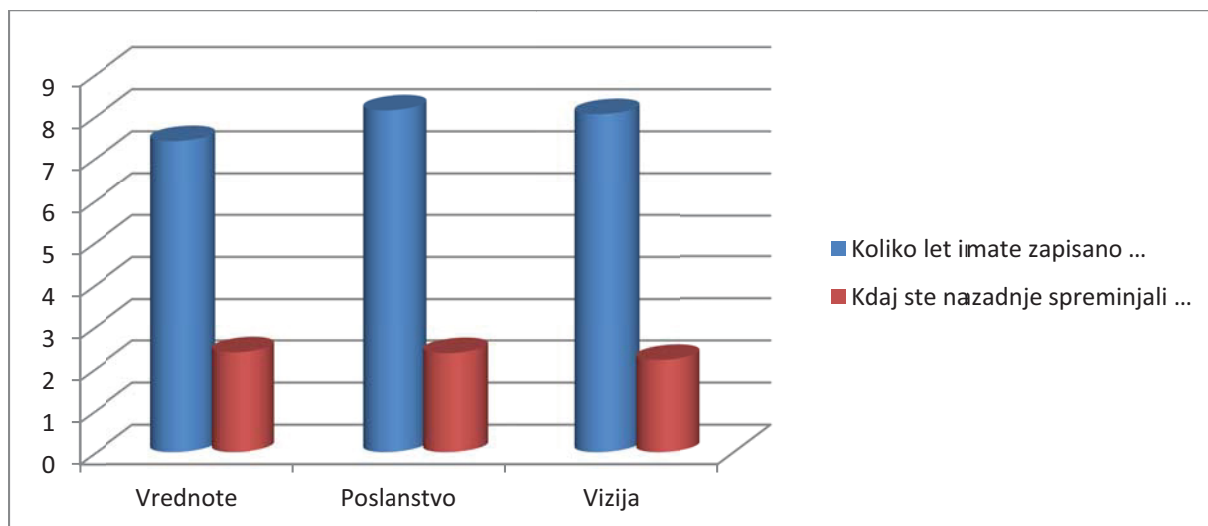


Slika 20: Zakaj ste se v podjetju odločili zapisati vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?

Med razlogi prevladujejo notranji, še posebno ko gre za opredeljevanje poslanstva in vizije. Tudi zunanji razlogi (želja po posnemanju primerov dobre prakse, želja po primerjanju s konkurenco, neposreden pritisk oziroma zahteva) za zapisovanje elementov identitete in strategije podjetja so v rahlo večjem obsegu prisotni pri zapisovanju poslanstva in vizije (Slika 20).

### 13.3.3 Koliko let imate zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo in kdaj ste nazadnje spreminjali te zapise?

Na Sliki 21 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, koliko časa imajo že zapisane vrednote, poslanstvo in vizijo ter kdaj so nazadnje popravljali te zapise (povprečno število let v odgovorih).



Slika 21: Koliko let imate zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo in kdaj ste nazadnje spreminjali te zapise (povprečno trajanje v letih)?

V povprečju imajo v podjetjih nekoliko več tradicije z zapisovanjem poslanstev in vizij kot vrednot, obenem pa so zapisi vizij tisti dokumenti, ki so najpogostejše spreminjani (najdlje pa se ohranjajo nespremenjeni zapisi organizacijskih vrednot). Podobno je razvidno tudi iz Tabel 32 in 33.

Tabela 32: Koliko let imate zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo?

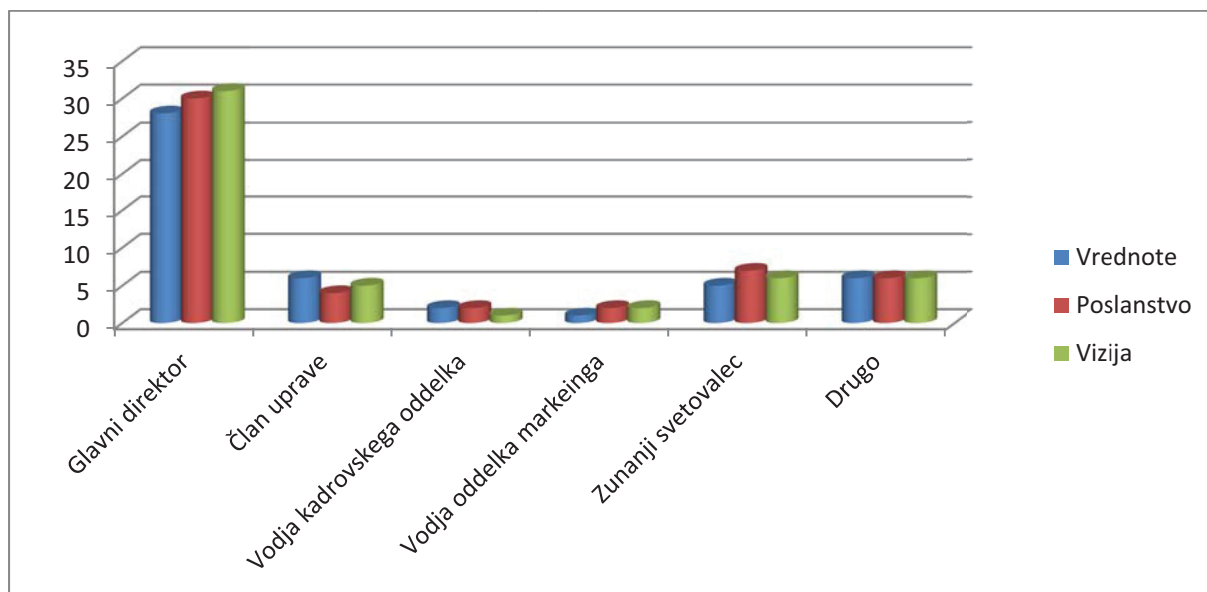
|                | Vrednote | Poslanstvo | Vizijo |
|----------------|----------|------------|--------|
| Do 5 let       | 22       | 21         | 23     |
| 6 do 10 let    | 18       | 22         | 20     |
| 11 do 15 let   | 5        | 5          | 4      |
| Več kot 16 let | 5        | 6          | 7      |
| Skupaj         | 50       | 54         | 54     |

Tabela 33: Koliko let pa je minilo od zadnje spremembe zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije?

|              | Vrednote | Poslanstvo | Vizijo |
|--------------|----------|------------|--------|
| Do 5 let     | 42       | 48         | 48     |
| 6 do 10 let  | 3        | 2          | 4      |
| 11 do 15 let | 1        | 1          |        |
| Skupaj       | 46       | 51         | 52     |

### 13.3.4 Kdo je vodil razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji in v katerem delu podjetja je potekalo to razmišljanje?

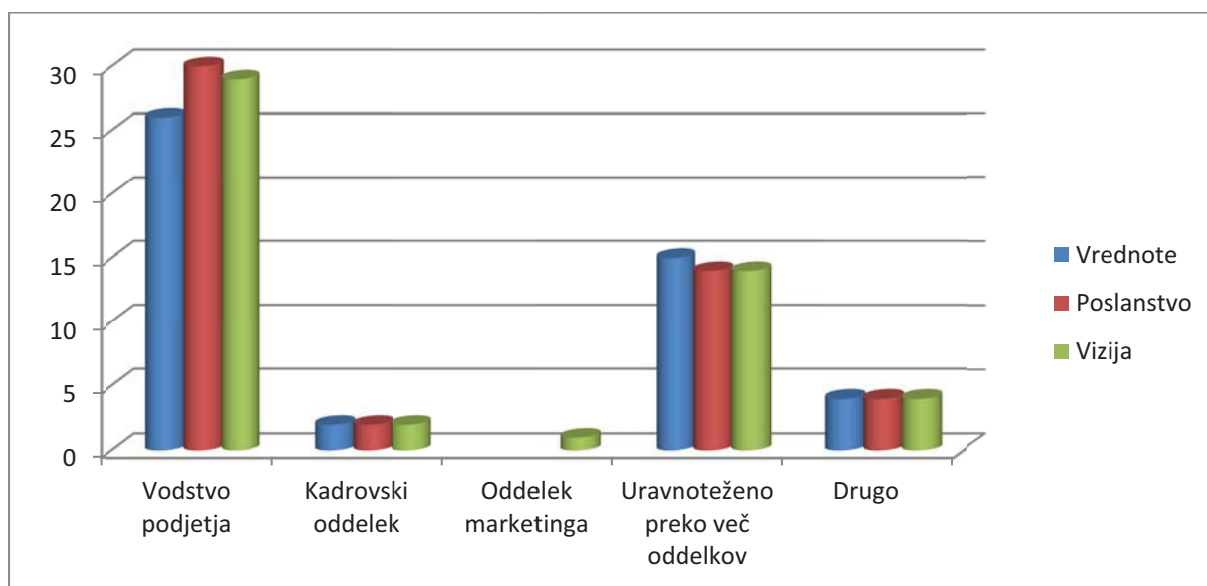
Na Sliki 22 so prikazani odgovori podjetij o vodenju razmišljanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji.



Slika 22: Kdo je vodil razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?

V večini podjetij je vodenje razprave o identiteti in prihodnosti podjetja neposredno vodil glavni direktor, še posebno ko je šlo za razpravo o viziji. V posameznih primerih so razpravo vodili drugi člani uprave, redko vodje drugih oddelkov v podjetju. V nekaterih podjetjih (10 do 15 odstotkov) so vodenje razprave prepustili zunanjim svetovalcem.

Tudi odgovori na vprašanje, v katerem oddelku v podjetju je potekalo to razmišljanje kažejo, da so razprave o teh vprašanjih večinoma potekale pod okriljem vodstva, v številnih podjetjih (približno 30 % podjetij) pa so bili v razmišljanja uravnoteženo vključeni različni oddelki.



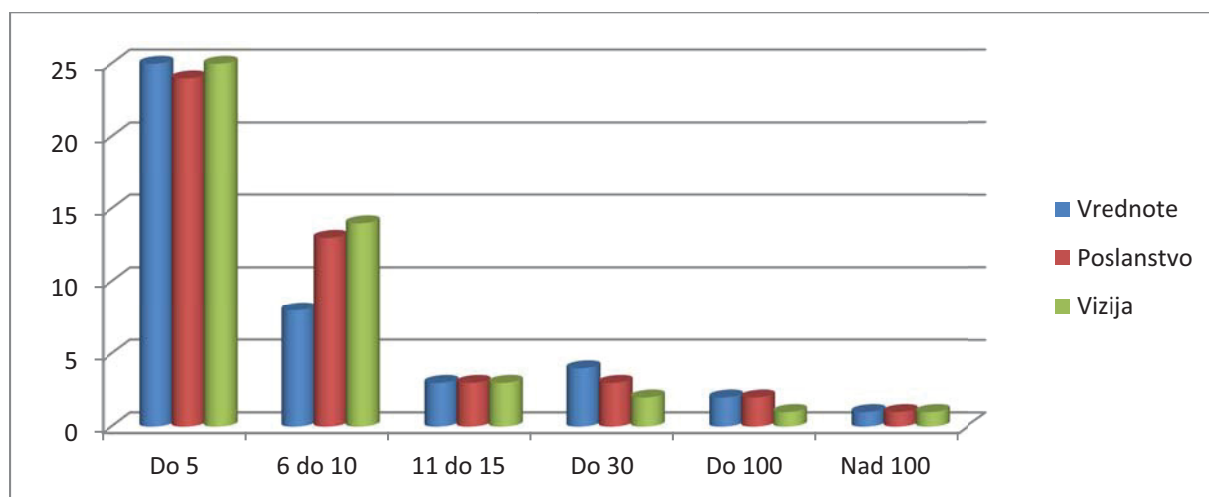
Slika 23: V katerem oddelku v podjetju je potekalo razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?

### 13.3.5 Koliko ljudi je sodelovalo pri razmišljanju o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji in njihovem zapisovanju?

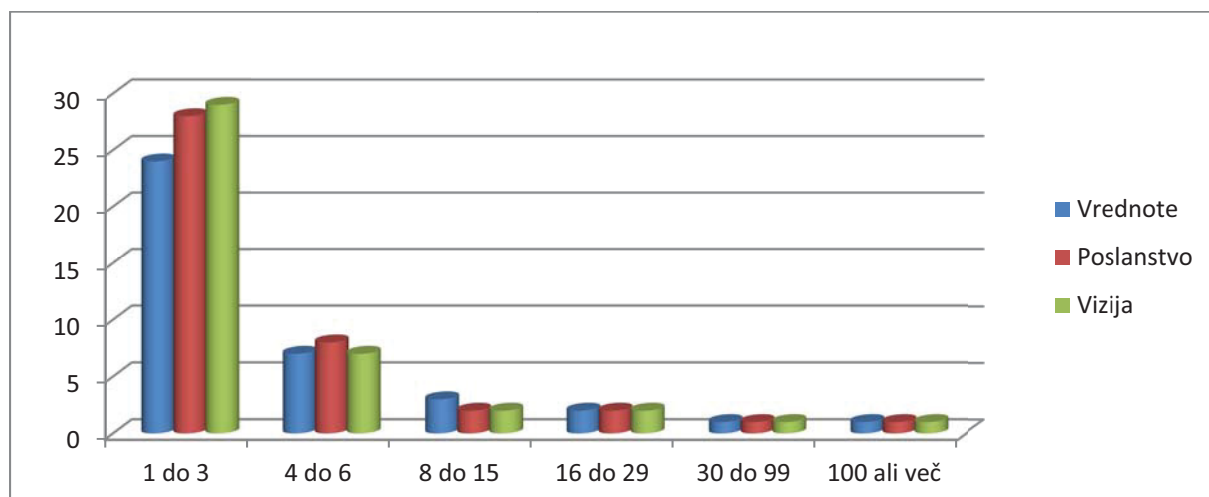
V Tabeli 34 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, koliko ljudi je sodelovalo pri razmišljanju o njihovih organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji. V povprečju je največ ljudi sodelovalo pri razpravah o organizacijskih vrednotah, najmanj pa pri razmišljanjih o viziji podjetja, kjer je zelo redko razprava zajela več kot 15 ljudi (Slika 24). Manj ljudi je v povprečju sodelovalo pri zapisovanju dokumentov, ki so sledili predhodni razpravi, pri čemer jih je bilo v povprečju nekaj več vključenih v proces zapisovanja organizacijskih vrednot (Tabela 34, Slika 25).

Tabela 34: Koliko ljudi je sodelovalo pri razmišljanju o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji in njihovem zapisovanju?

|                                                                                                  | Povprečno število - razmišljanje | Povprečno število - zapisovanje |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Koliko ljudi je okvirno sodelovalo pri razmišljanju o najpomembnejših vrednotah vašega podjetja? | 12,88                            | 7,20                            |
| Koliko ljudi je okvirno sodelovalo pri razmišljanju o poslanstvu vašega podjetja?                | 12,41                            | 6,77                            |
| Koliko ljudi je okvirno sodelovalo pri razmišljanju o viziji vašega podjetja?                    | 10,78                            | 6,73                            |



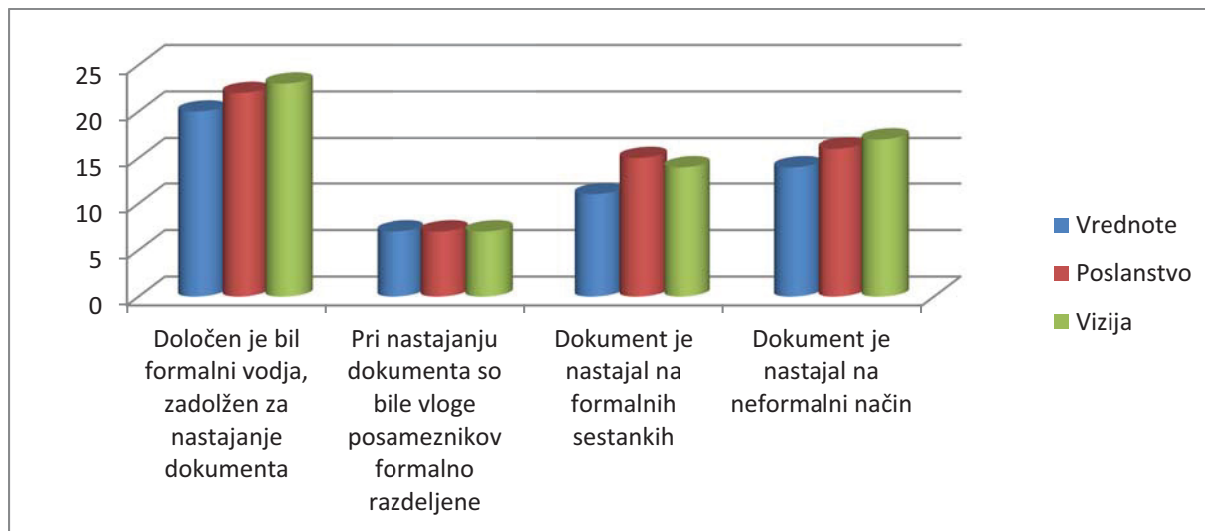
Slika 24: Koliko ljudi je sodelovalo pri razmišljanju o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?



Slika 25: Koliko ljudi je sodelovalo pri zapisovanju vrednot, poslanstva in/ali vizije?

### 13.3.6 Značilnosti procesa nastajanja dokumentov o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?

Na Sliki 26 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, na kakšne načine je v njihovem podjetju potekal proces nastajanja dokumentov o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji.

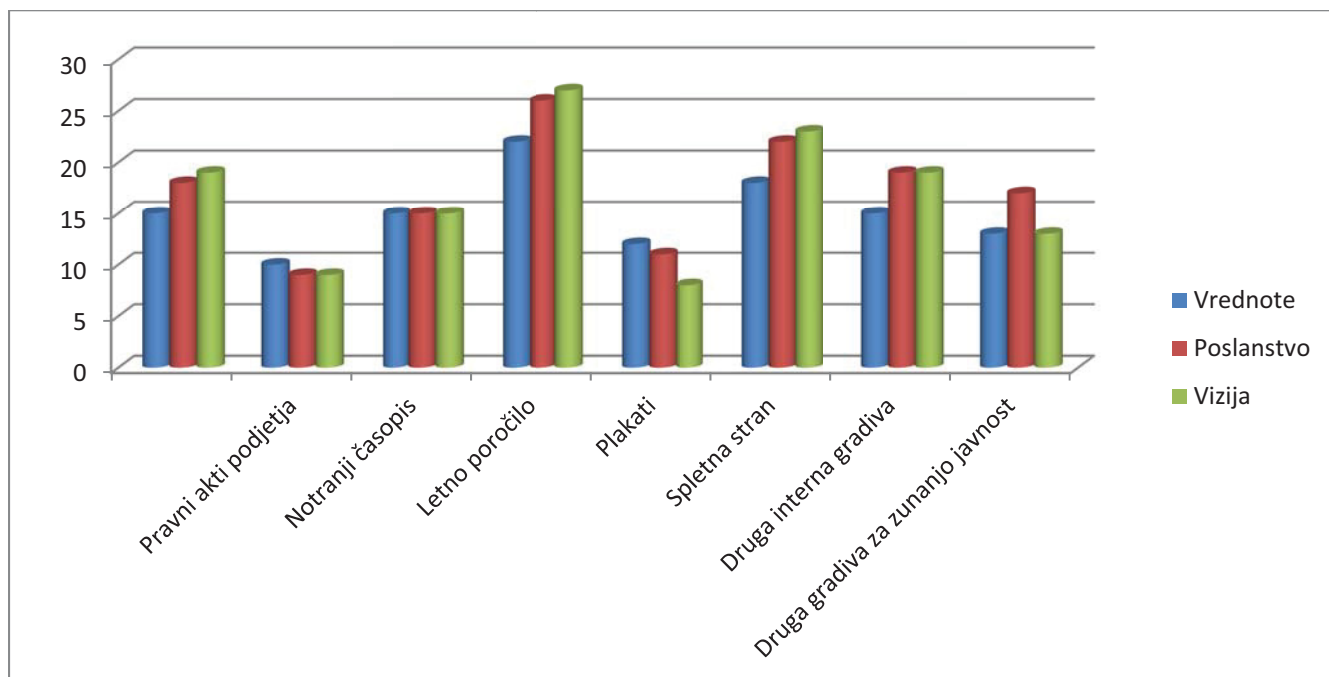


Slika 26: Kako so nastajali dokumenti o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji?

V večini podjetij je bil proces nastajanja dokumentov formaliziran, v približno polovici podjetij je bil določen formalni vodja, ali pa so bile formalno razdeljene vloge posameznikov, zadolženih za nastajanje dokumentov v vrednotah, poslanstvu in/ali viziji. Le v manjšem delu podjetij (25 do 30 % podjetij) so dokumenti nastajali na neformalni način.

### 13.3.7 Kje so zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizija podjetja?

Na Sliki 27 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, kje so zapisane njihove vrednote, poslanstvo in/ali vizija.

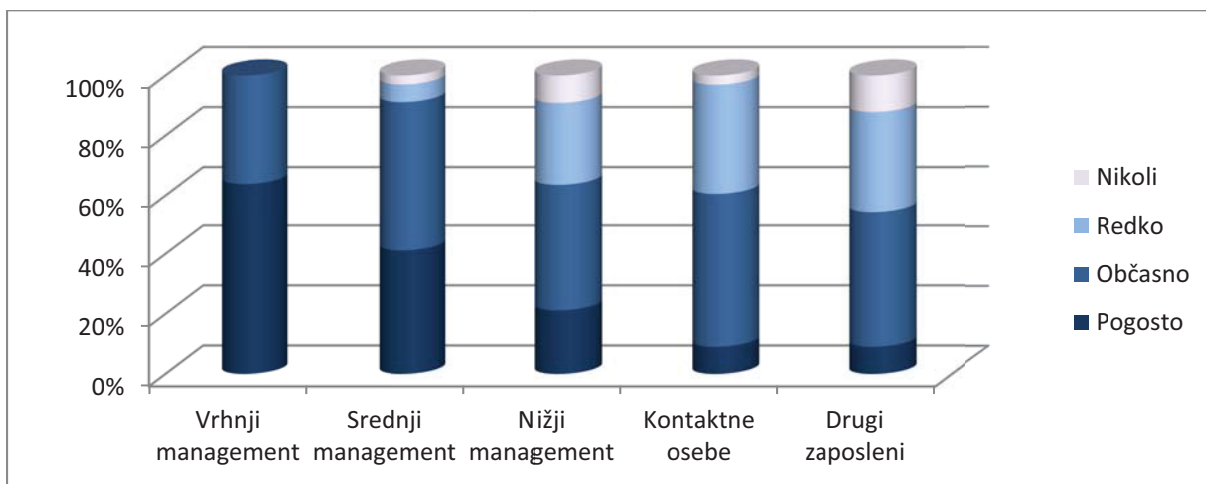


Slika 27: Kje so zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizija podjetja?

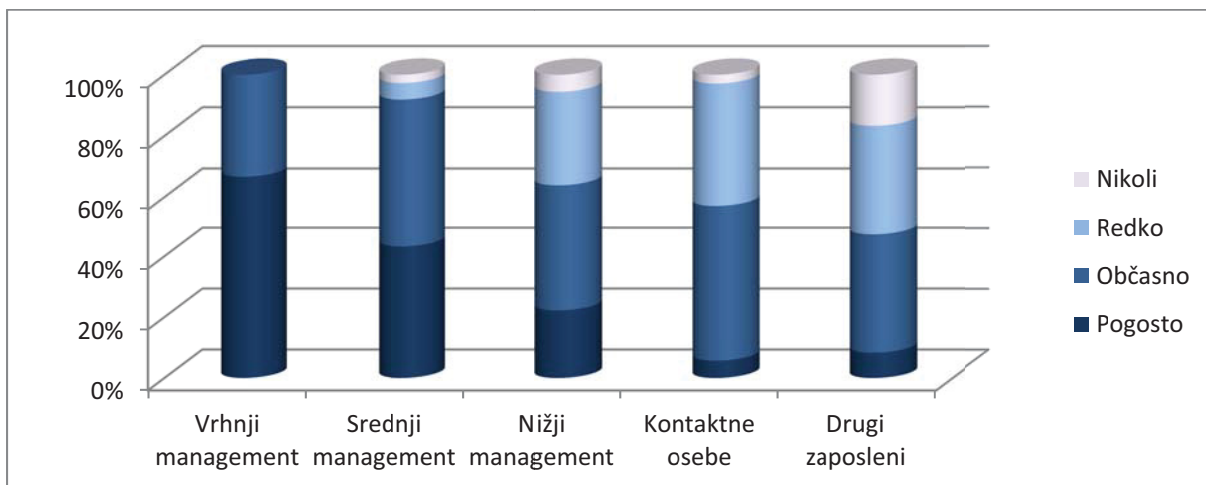
Podjetja svoje vrednote, poslanstvo in vizijo največkrat objavljajo v letnih poročili in na spletni strani ter v različnih internih gradivih. V vseh treh vrstah dokumentov se največkrat pojavlja zapis vizije, najmanjkrat pa zapis organizacijskih vrednot. Najmanjkrat so vrednote, poslanstvo in vizija vključeni v pravne akte podjetja in obešeni na plakatih (na slednjih so najpogostejše zabeležene organizacijske vrednote in poslanstvo, redkeje pa vizija). Edina vrsta dokumentov, kjer se najpogostejše pojavlja poslanstvo podjetja so različna gradiva za zunanjo javnost (brošure, prospekti, katalogi).

### 13.3.8 Kako dobro so z vrednotami podjetja, poslanstvom in vizijo seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije?

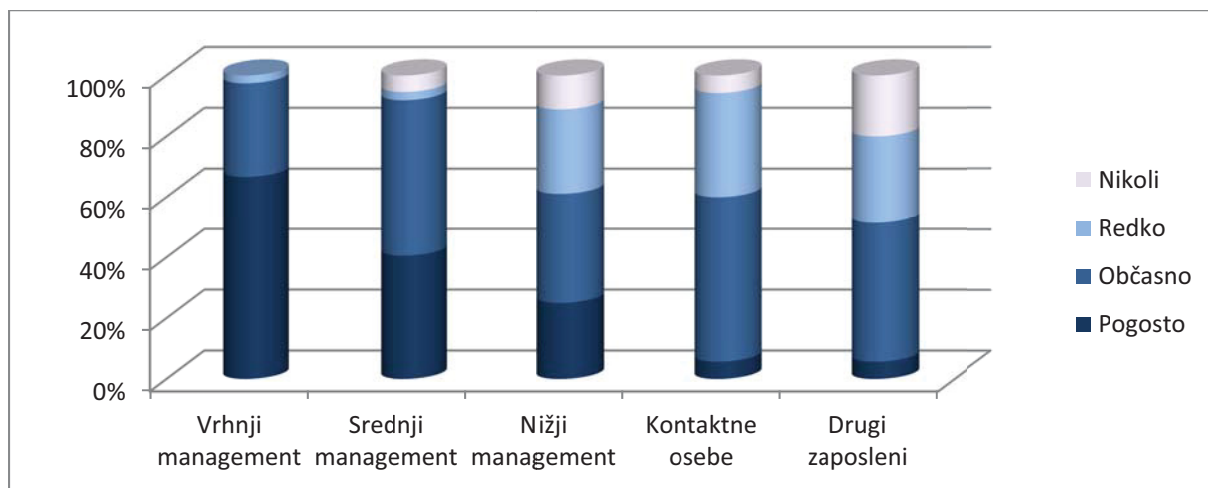
Na Slikah 28, 29 in 30 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, kako dobro so z vrednotami podjetja, poslanstvom in vizijo seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije.



Slika 28: Kako dobro so z **vrednotami** podjetja seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije?



Slika 29: Kako dobro so s **poslanstvom** podjetja seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije?

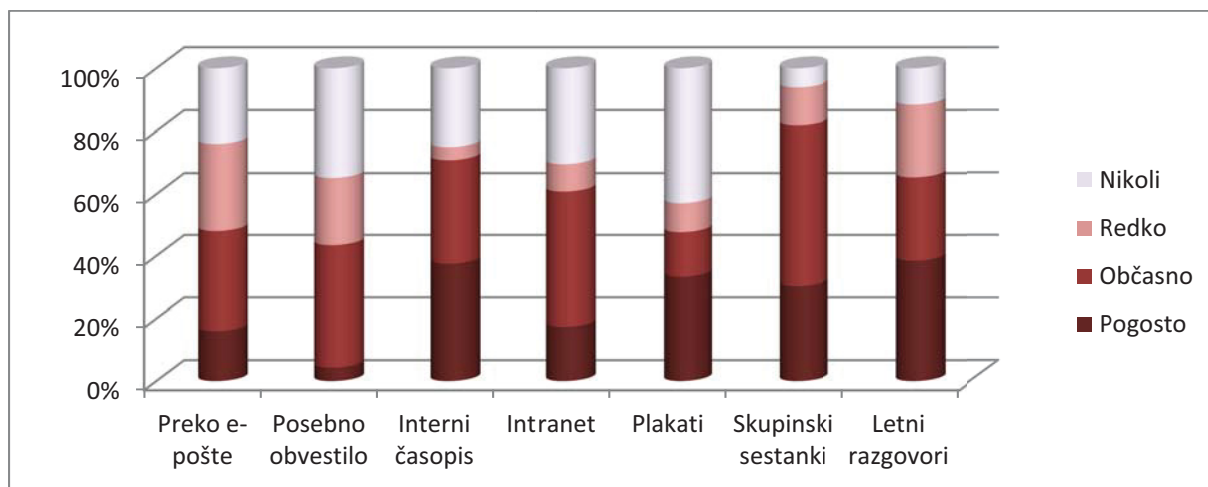


Slika 30: Kako dobro so z **vizijo** podjetja seznanjeni zaposleni na različnih ravneh organizacije?

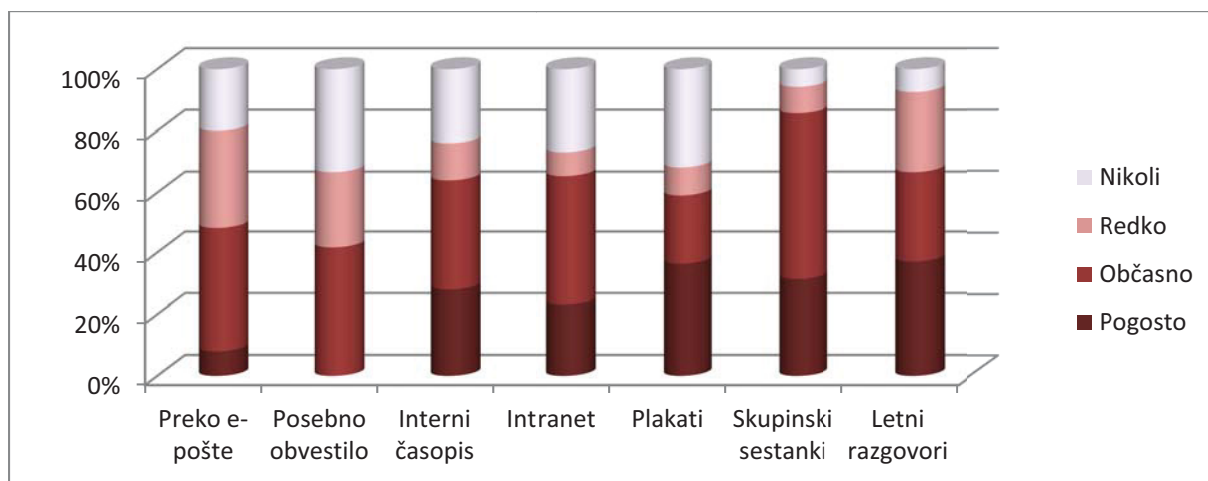
Iz slik je razvidno, da se stopnja seznanjenosti z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja zmanjšuje z oddaljevanjem od hierarhičnega središča podjetja in z zmanjševanjem stopnje odgovornosti in odločanja. Med zaposlenimi so kontaktne osebe (prodajalci, telefonisti, recepcionisti in drugi z neposrednim stikom s strankami, uporabniki in drugimi deležniki) bolje seznanjeni z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja kot drugi zaposleni.

### 13.3.9 Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami, poslanstvom in vizijo?

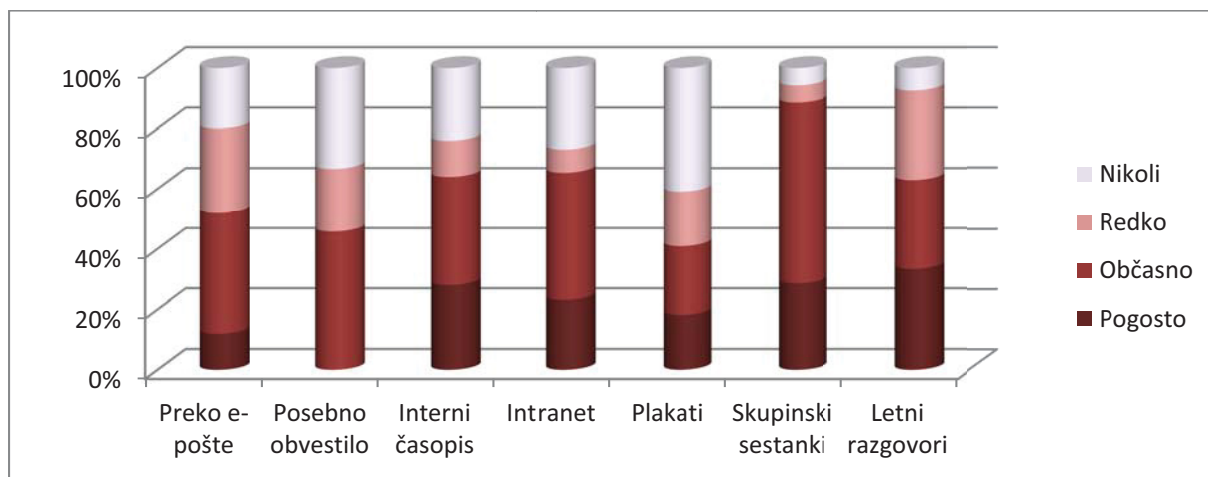
Na Slikah 31, 32 in 33 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami, poslanstvom in vizijo.



Slika 31: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi **vrednotami**?



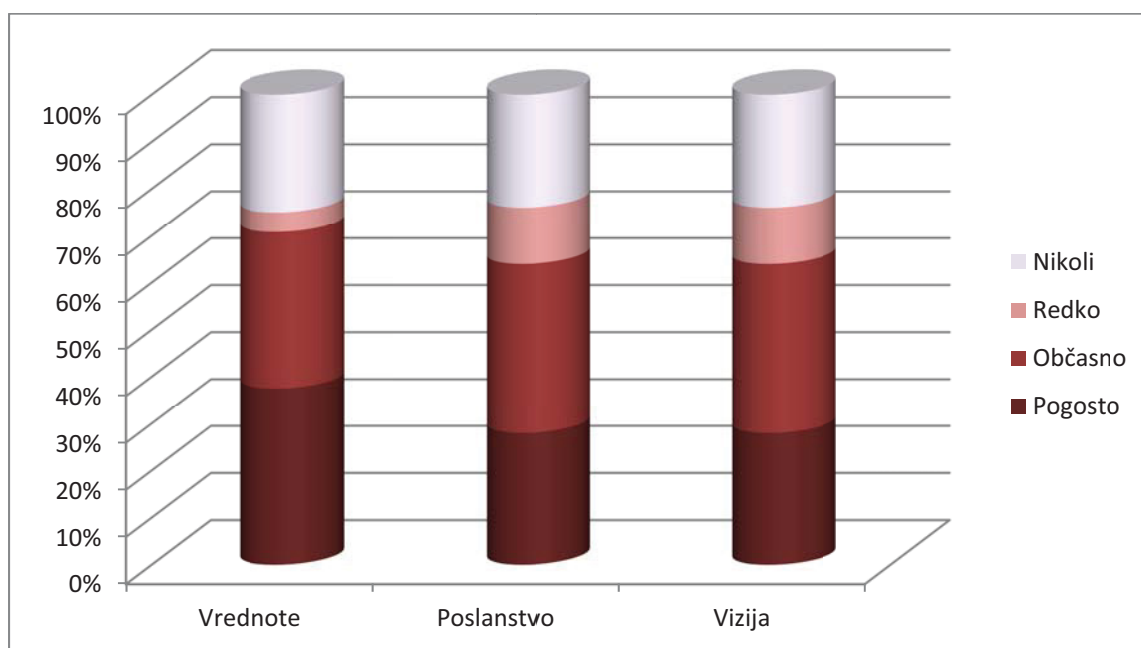
Slika 32: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojim **poslanstvom**?



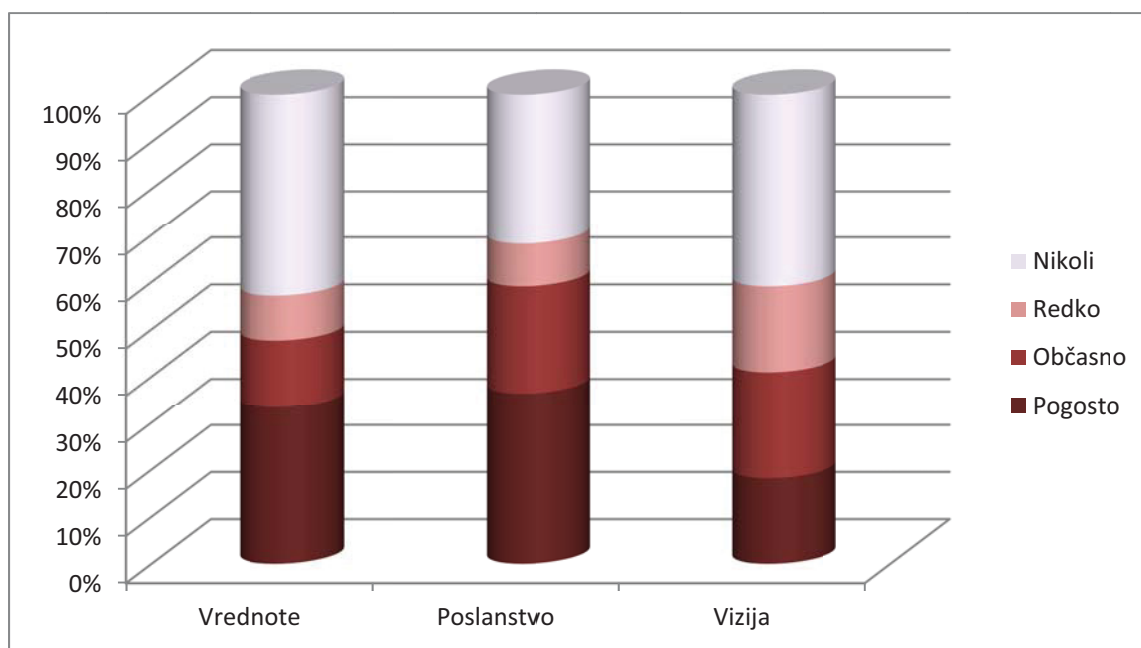
Slika 33: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojo vizijo?

Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo se največkrat dogaja v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov, najredkeje pa preko posebnih obvestil (memo) in plakatov. Če primerjamo rabo posameznih poti seznanjanja zaposlenih, lahko ugotovimo, da:

- so vrednote nekoliko pogosteje komunicirane preko internega časopisa kot poslanstvo in vizija (Slika 34),
- je poslanstvo nekoliko pogosteje komunicirano preko plakatov, vizija pa redkeje (Slika 35).



Slika 34: E-pošta kot medij za seznanjanje zaposlenih z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja.

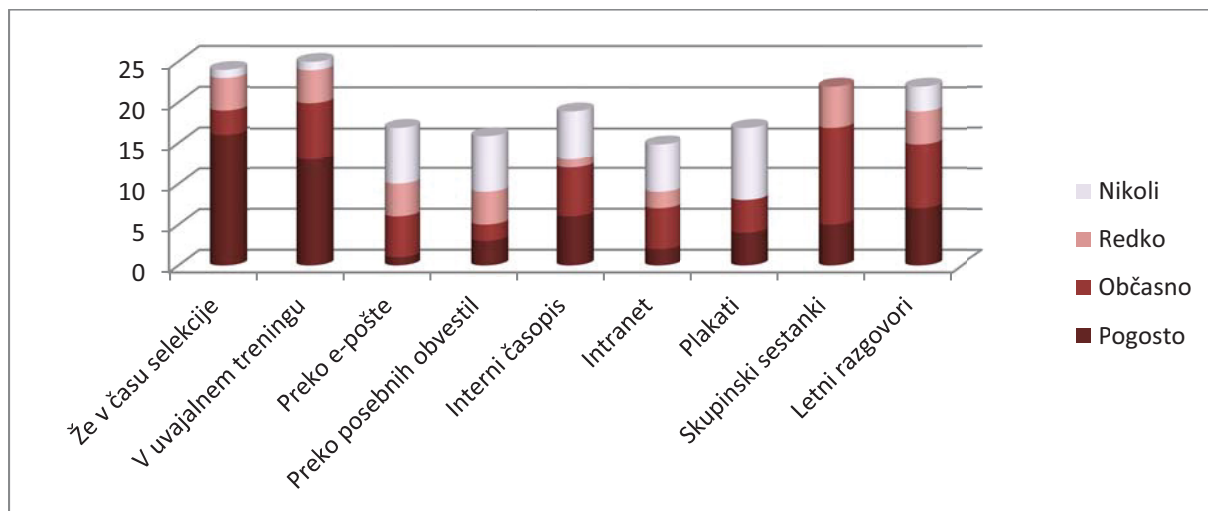


Slika 35: E-pošta kot medij za seznanjanje zaposlenih z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja.

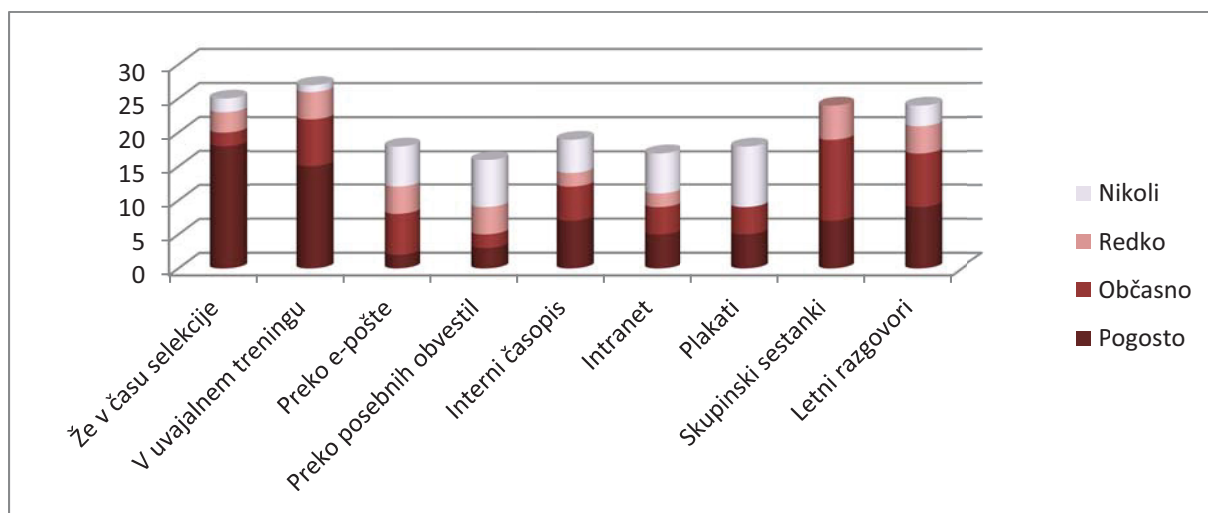
### 13.3.10 Na kakšne načine podjetje seznanja NOVOzaposlene s svojimi vrednotami, poslanstvom in vizijo?

Na Slikah 36, 37 in 38 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, na kakšne načine podjetje seznanja novozaposlene s svojimi vrednotami, poslanstvom in vizijo.

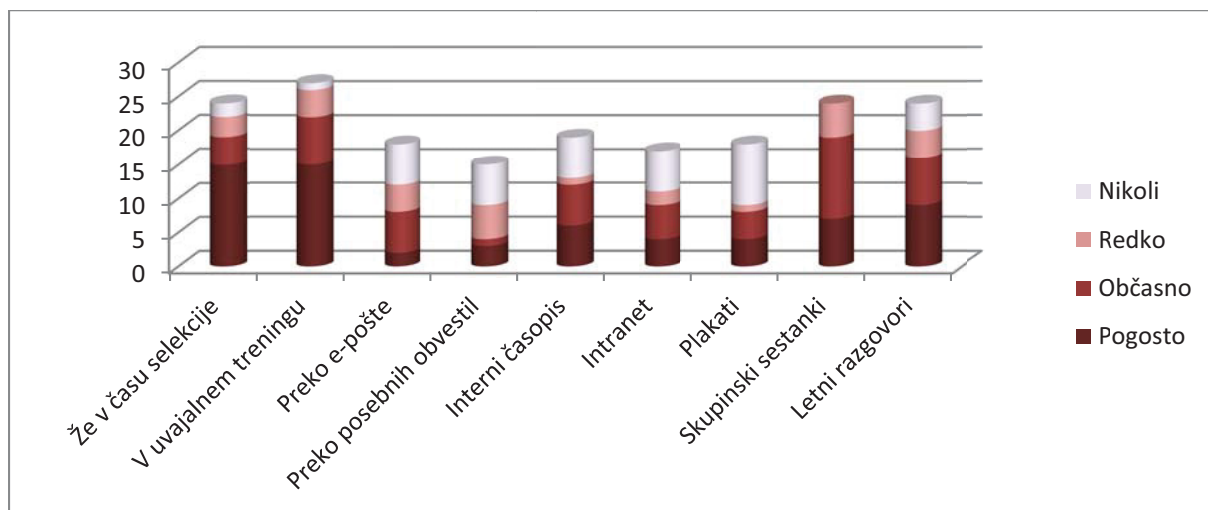
Seznanjanje novozaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo je najbolj intenzivno tekom uvajalnega treninga. Pomemben del seznanjanja se dogaja že v času kadrovskega izbora, pozneje pa predvsem v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov. Med specifičnimi mediji za seznanjanje novozaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo je v ospredju interni časopis.



Slika 36: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami?



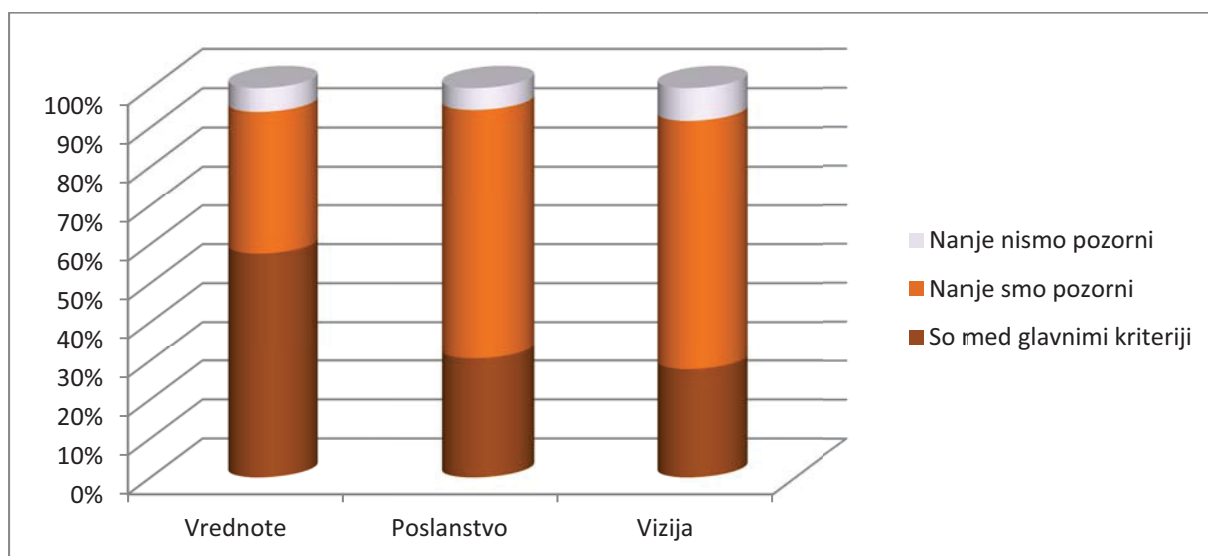
Slika 37: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi vrednotami?



Slika 38: Na kakšne načine podjetje seznanja zaposlene s svojimi **vrednotami**?

### 13.3.11 Ali vrednote, poslanstvo in vizija podjetja vplivajo na izbor novih kadrov oz. ali podjetja sistematično iščejo ljudi, ki se lahko poistovetijo z njimi?

Na Sliki 39 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, ali vrednote, poslanstvo in vizija podjetja vplivajo na njihovo kadrovanje.

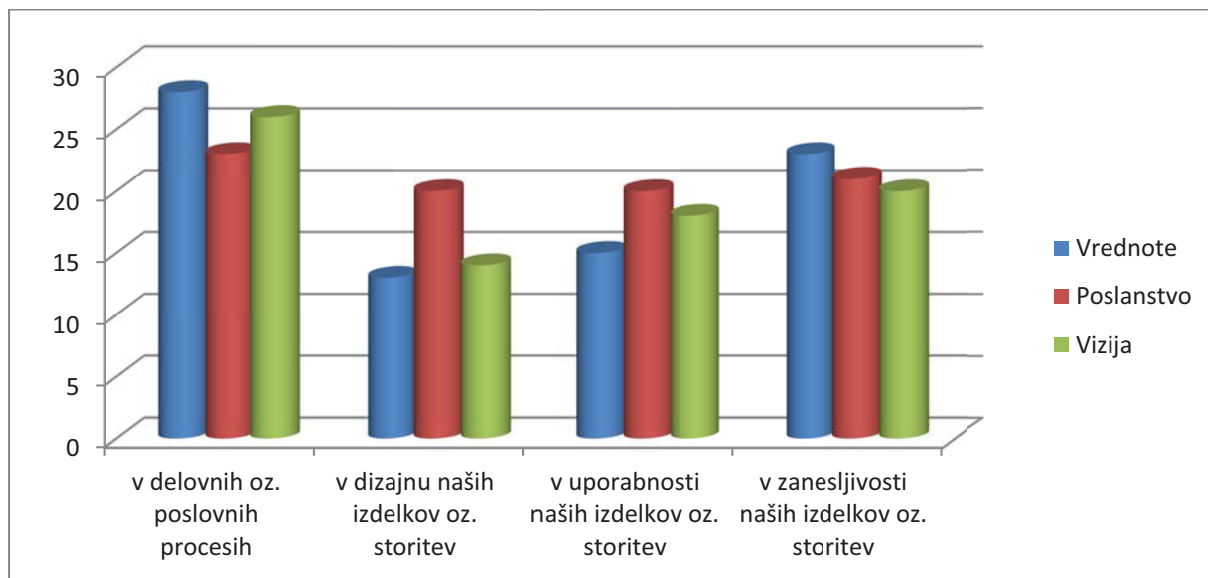


Slika 39: Ali vrednote, poslanstvo in vizija podjetja vplivajo na izbor novih kadrov oz. ali iščete ljudi, ki se lahko poistovetijo z njimi?

Podjetja so v procesu kadrovanja pozorna tudi na stopnjo ujemanja kandidatov z njihovimi organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo. Pri tem v ospredje postavljajo pomen vrednot in ujemanja med vrednotami kandidatov in vrednotami podjetja.

### 13.3.12 Kje so v podjetju upoštevane vrednote, poslanstvo in vizija?

Na Sliki 40 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, kje so v podjetju upoštevane vrednote, poslanstvo in vizija.

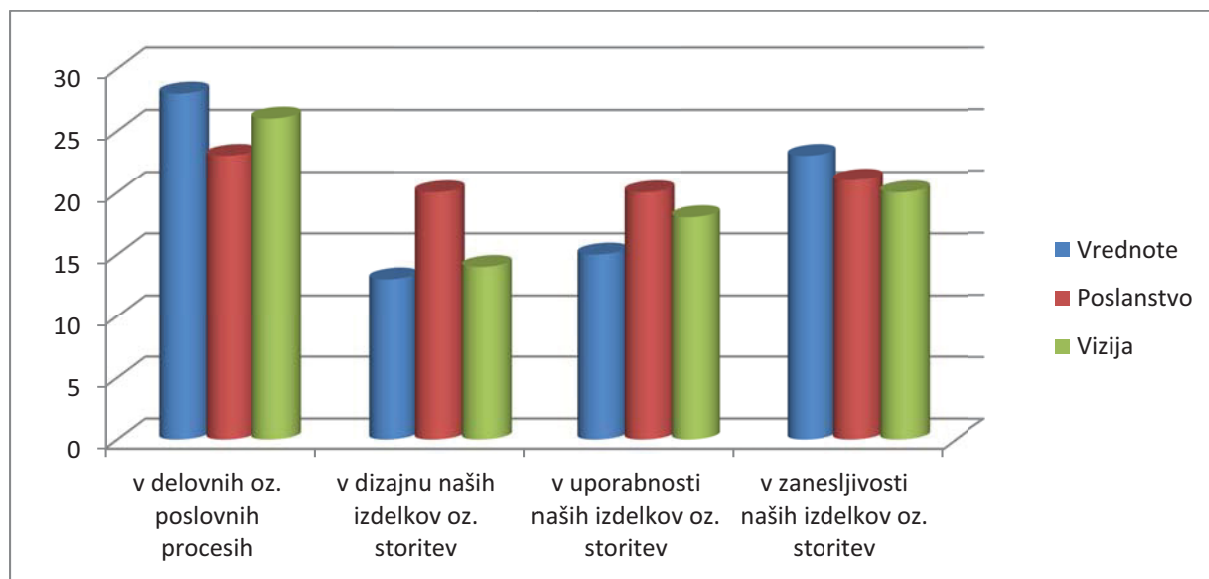


Slika 40: Kje so v podjetju upoštevane vrednote, poslanstvo in vizija?

Pri implementaciji v življenje podjetja se vpliv vrednot nekoliko bolj pozna pri samih delovnih procesih in pri zanesljivosti izdelkov oziroma storitev. Poslanstvo podjetja nekoliko bolj vpliva na dizajn in uporabnost izdelkov oziroma storitev. Vizija je sorazmerno nekoliko bolj vgrajena v delovne in poslovne procese in v uporabnost izdelkov.

### 13.3.13 Kje so v podjetju upoštewane vrednote, poslanstvo in vizija in na katere procese vplivajo?

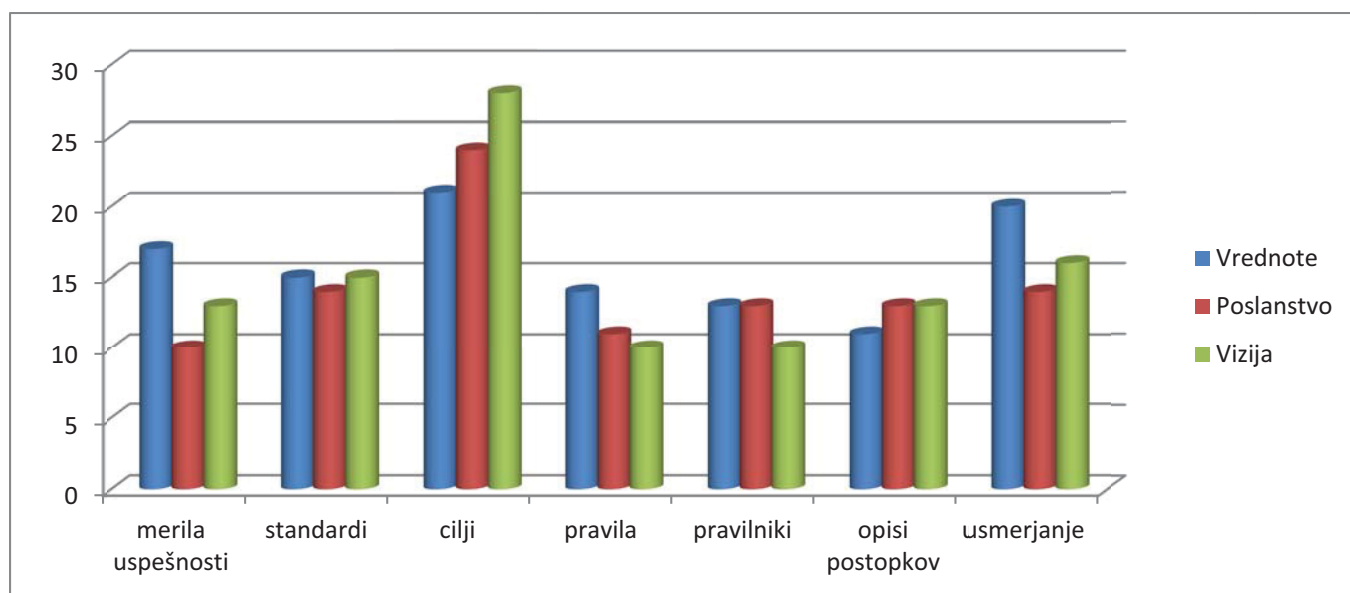
Na Sliki 41 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, kje so v podjetju upoštewane vrednote, poslanstvo in vizija.



Slika 41: Kje so v podjetju upoštewane vrednote, poslanstvo in vizija?

Pri implementaciji v življenje podjetja se vpliv vrednot nekoliko bolj pozna pri samih delovnih procesih in pri zanesljivosti izdelkov oziroma storitev. Poslanstvo podjetja nekoliko bolj vpliva na dizajn in uporabnost izdelkov oziroma storitev. Vizija je sorazmerno nekoliko bolj vgrajena v delovne in poslovne procese in v uporabnost izdelkov.

Na Sliki 42 so prikazani odgovori podjetij na vprašanja o tem, kje so vrednote, poslanstvo in vizija podjetja upoštewane v delovnih oz. poslovnih procesih.



Slika 42: Kje so vrednote, poslanstvo in vizija vašega podjetja upoštewane v delovnih oz. poslovnih procesih?

Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija so najbolj integrirani v cilje podjetja in v postopke usmerjanja s strani nadrejenih. Vrednote so nekoliko bolj prisotne v normativnih, ocenjevalnih in usmrejevalnih procesih, vizija pa predvsem v procesih, povezanih z organizacijskimi cilji.

## 14 SKLOP 4: ANALIZA PODATKOV O RAZVOJU, KOMUNICIRANJU IN IMPLEMENTACIJI ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTEV IN VIZIJ V SLOVENSКИH PODJETJIH V POVEZAVI Z ZAZNANIMI FINANČNIMI IN NEFINANČNIMI REZULTATI TER OBJEKTIVNIMI PODATKI O REZULTATIH TEH PODJETIJ

Cilj tega dela raziskave je bil pridobiti splošnejše podatke o razvoju, komuniciranju in implementaciji organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij na večjem vzorcu slovenskih podjetij. Poleg tega nas je zanimalo, ali in kako se procesi razjasnjevanja, opredeljevanja in komuniciranja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij povezujejo z zaznanimi finančnimi in nefinančnimi rezultati podjetij ter z nekaterimi objektivnimi kazalniki gospodarske uspešnosti.

### 14.1 Vzorec in postopek

#### 14.1.1 Postopek

V tem delu raziskave smo uporabili vprašalnik »Vrednote, poslanstvo in vizija – vprašalnik za podjetja (krajša oblika)«. Vprašalnik, ki je objavljen v Prilogi 2, je bil pripravljen in objavljen v spletni aplikaciji SurveyMonkey. V jeseni 2011 je bilo k sodelovanju povabljenih 16.809 slovenskih podjetij. V celoti smo dobili vrnjene 303 vprašalnike.

Da bi preverili povezavo med vizijami, poslanstvi in vrednotami ter uspešnostjo podjetij, smo poleg omenjenih podatkov v analizo vključili tudi kazalnike finančne uspešnosti podjetij – povprečne vrednosti dobičkovnosti kapitala (ROE), dobičkovnosti sredstev (ROA), dodane vrednosti na zaposlenega za leta od 2004 do 2009, ter povprečno relativno letno spremembo prihodkov  $\delta R$  za isto časovno obdobje. Statistične izračune  $\chi^2$  testov, s katerimi smo povezave omenjene preverjali, smo izvedli s pomočjo programskega orodja SPSS.

#### 14.1.2 Vzorec

Največji delež podjetij v vzorcu je iz Osrednjeslovenske regije (tretjina podjetij, ki je odgovorila na ta podatek), sledi Podravska regija (16,9 %) in Savinjska regija (12,8 %). in Gorenjske regije; iz Zasavske in Notranjsko-kraške regije nismo dobili nobenega vrnjenega vprašalnika.

Tabela 35: Regija, v kateri deluje podjetje.

|                          | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|--------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Pomurska regija          | 13        | 4,3      | 5,9               | 5,9                  |
| Podravska regija         | 37        | 12,2     | 16,9              | 22,8                 |
| Koroška regija           | 7         | 2,3      | 3,2               | 26,0                 |
| Savinjska regija         | 28        | 9,2      | 12,8              | 38,8                 |
| Zasavska regija          | 5         | 1,7      | 2,3               | 41,1                 |
| Spodnjeposavska regija   | 11        | 3,6      | 5,0               | 46,1                 |
| Jugovzhodna Slovenija    | 6         | 2,0      | 2,7               | 48,9                 |
| Osrednjeslovenska regija | 79        | 26,1     | 36,1              | 84,9                 |
| Gorenjska regija         | 13        | 4,3      | 5,9               | 90,9                 |
| Notransko-kraška regija  | 3         | 1,0      | 1,4               | 92,2                 |
| Goriška regija           | 13        | 4,3      | 5,9               | 98,2                 |
| Obalno-kraška regija     | 4         | 1,3      | 1,8               | 100,0                |
| Skupaj                   | 219       | 72,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka               | 84        | 27,7     |                   |                      |
| Skupaj                   | 303       | 100,0    |                   |                      |

Med podjetji, ki so vrnila vprašalnike, je največ družb z omejeno odgovornostjo (več kot 95 % podjetij, ki so izpolnila ta podatek).

Tabela 36: Pravna oblika podjetja.

|                                 | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|---------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| družba z omejeno odgovornostjo  | 210       | 69,3     | 95,0              | 95,0                 |
| delniška družba                 | 5         | 1,7      | 2,3               | 97,3                 |
| komanditna družba               | 1         | ,3       | ,5                | 97,7                 |
| zadruga z omejeno odgovornostjo | 5         | 1,7      | 2,3               | 100,0                |
| Ni podatka                      | 82        | 27,1     |                   |                      |
| Skupaj                          | 303       | 100,0    |                   |                      |

Največ podjetij deluje v informacijsko-komunikacijski in predelovalni dejavnosti, gradbeništvu, strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih in trgovini, vzdrževanju in popravilu motornih vozil (Tabela 37). Med sektorji je najbolj zastopan terciarni sektor, sledi mu sekundarni sektor; najmanj sodelujočih podjetij deluje v primarnem sektorju (Tabela 38).

Tabela 37: Večinska dejavnost podjetja.

|                                                     | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek |
|-----------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|
| kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo               | 5         | 1,7      | 2,3               |
| rudarstvo                                           | 1         | ,3       | ,5                |
| predelovalna dejavnost                              | 31        | 10,2     | 14,0              |
| oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja | 5         | 1,7      | 2,3               |
| gradbeništvo                                        | 26        | 8,6      | 11,8              |
| trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil   | 24        | 7,9      | 10,9              |
| promet in skladiščenje                              | 4         | 1,3      | 1,8               |
| gostinstvo                                          | 3         | 1,0      | 1,4               |
| informacijsko-komunikacijske dejavnosti             | 31        | 10,2     | 14,0              |
| finančne in zavarovalniške dejavnosti               | 9         | 3,0      | 4,1               |
| poslovanje z nepremičninami                         | 2         | ,7       | ,9                |
| strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti        | 26        | 8,6      | 11,8              |
| druge raznovrstne poslovne dejavnosti               | 17        | 5,6      | 7,7               |
| izobraževanje                                       | 5         | 1,7      | 2,3               |
| zdravstvo in socialno varstvo                       | 4         | 1,3      | 1,8               |
| kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti    | 6         | 2,0      | 2,7               |
| druge dejavnosti                                    | 22        | 7,3      | 10,0              |
| Skupaj                                              | 221       | 72,9     | 100,0             |
| Ni podatka                                          | 82        | 27,1     |                   |
| Skupaj                                              | 303       | 100,0    |                   |

Tabela 38: Večinska dejavnost podjetja (po sektorjih).

|                     | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|---------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Primarni sektor     | 6         | 2,0      | 2,7               | 2,7                  |
| Sekundarni sektor   | 62        | 20,5     | 28,1              | 30,8                 |
| Terciarni sektor    | 90        | 29,7     | 40,7              | 71,5                 |
| Kvartarni sektor    | 41        | 13,5     | 18,6              | 90,0                 |
| Drugo/neopredeljeno | 22        | 7,3      | 10,0              | 100,0                |
| Skupaj              | 221       | 72,9     | 100,0             |                      |
| Ni podatka          | 82        | 27,1     |                   |                      |
| Skupaj              |           | 100,0    |                   |                      |

Največ podjetij deluje od 16 do 20 let (Tabela 39). Povprečna starost sodelujočega podjetja je približno 17 let, medianska starost pa 16 let (Tabela 40). Najmlajše podjetje v vzorcu je šele začelo delovati, najstarejše ima 100-letno tradicijo.

Tabela 39: Starost podjetja.

|                   | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| do vključno 5 let | 45        | 14,9     | 22,4              | 22,4                 |
| od 6 do 10 let    | 31        | 10,2     | 15,4              | 37,8                 |
| od 11 do 15 let   | 23        | 7,6      | 11,4              | 49,3                 |
| od 16 do 20 let   | 55        | 18,2     | 27,4              | 76,6                 |
| 21 let ali več    | 47        | 15,5     | 23,4              | 100,0                |
| Skupaj            | 201       | 66,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka        | 102       | 33,7     |                   |                      |
| Skupaj            |           | 100,0    |                   |                      |

Tabela 40: Starost podjetja (opisna statistika).

| Starost podjetja v letih |                      |       |
|--------------------------|----------------------|-------|
| N                        | Veljaven podatek     | 201   |
|                          | Manjkajoč podatek    | 102   |
|                          | Srednja vrednost     | 16,91 |
|                          | Mediana              | 16,00 |
|                          | Standardna deviacija | 16,82 |
|                          | Minimum              | 0     |
|                          | Maksimum             | 100   |

Med podjetji, ki so odgovorila na vprašalnik, je največ mikro podjetij in majhnih podjetij; zelo velikih podjetij je le 5 (Tabela 41).

Tabela 41: Velikost podjetja.

|                                                    | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|----------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)               | 5         | 1,7      | 2,3               | 2,3                  |
| Srednje veliko podjetje (med 50 in 250 zaposlenih) | 18        | 5,9      | 8,1               | 10,4                 |
| Majhno podjetje (med 10 in 50 zaposlenih)          | 54        | 17,8     | 24,3              | 34,7                 |
| Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)                  | 145       | 47,9     | 65,3              | 100,0                |
| Skupaj                                             | 222       | 73,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                                         | 81        | 26,7     |                   |                      |
| Skupaj                                             | 303       | 100,0    |                   |                      |

Med osebami, ki so izpolnjevale vprašalnik, so večinoma vodilne osebe, direktorji oz. predsedniki uprave (Tabela 42). Približno polovica je moških in polovica žensk (Tabela 43). Največ jih je v podjetju zaposlenih do 5 let, sorazmerno velika je tudi skupina tistih, ki so v podjetju že več kot 15 let (Tabela 44).

Tabela 42: Funkcija osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik.

|                              | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Direktor / predsednik uprave | 126       | 41,6     | 57,3              | 57,3                 |
| Član uprave                  | 14        | 4,6      | 6,4               | 63,6                 |
| Direktor kadrovskega oddelka | 38        | 12,5     | 17,3              | 80,9                 |
| Drugo                        | 42        | 13,9     | 19,1              | 100,0                |
| Skupaj                       | 220       | 72,6     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                   | 83        | 27,4     |                   |                      |
| Skupaj                       | 303       | 100,0    |                   |                      |

Tabela 43: Spol osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik.

|            | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Moški      | 115       | 38,0     | 52,5              | 52,5                 |
| Ženski     | 104       | 34,3     | 47,5              | 100,0                |
| Skupaj     | 219       | 72,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka | 84        | 27,7     |                   |                      |
| Skupaj     |           | 100,0    |                   |                      |

Tabela 44: Delovna osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik, v podjetju.

|                   | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| do vključno 5 let | 64        | 21,1     | 29,2              | 29,2                 |
| od 6 do 10 let    | 48        | 15,8     | 21,9              | 51,1                 |
| od 11 do 15 let   | 31        | 10,2     | 14,2              | 65,3                 |
| od 16 do 20 let   | 56        | 18,5     | 25,6              | 90,9                 |
| 21 let ali več    | 20        | 6,6      | 9,1               | 100,0                |
| Skupaj            | 219       | 72,3     | 100,0             |                      |
| Ni podatka        | 84        | 27,7     |                   |                      |
| Skupaj            |           | 100,0    |                   |                      |

## 14.2 Metodologija

Zbrani podatki so bili obdelani s statističnim paketom SPSS. Ker smo imeli opravka z diskretnimi spremenljivkami, smo za ugotavljanje razlik med skupinami podjetij uporabili  $\chi^2$  test (Howell, 2002). Za ugotavljanje prispevka intervalnih spremenljivk k varianci razlik med skupinami podjetij glede na eksplicitnost izjav o vrednotah, poslanstvu in viziji smo uporabili kanonični diskriminantno analizo.

Posamezni podatki so prikazanimi z grafi, oblikovanimi s programskim paketom Excell.

## 14.3 Rezultati

### 14.3.1 Ali v podjetjih imajo zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizijo

Približno dve tretjini podjetij imata vrednote zapisane v eksplicitni ali vsaj implicitni obliki (Tabela 45), nekoliko več (približno 72 %) jih ima na tak način zapisano poslanstvo (Tabela 46), največ (približno 77 %) pa vizijo (Tabela 47). Slika 43 kaže, da opozarja, da po enakem vrstnem redu narašča tudi delež podjetij, ki imajo vrednote, poslanstvo in/ali vizijo zapisano eksplicitno, v obliki jasne izjave.

Tabela 45: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstajajo v vašem podjetju vrednote«.

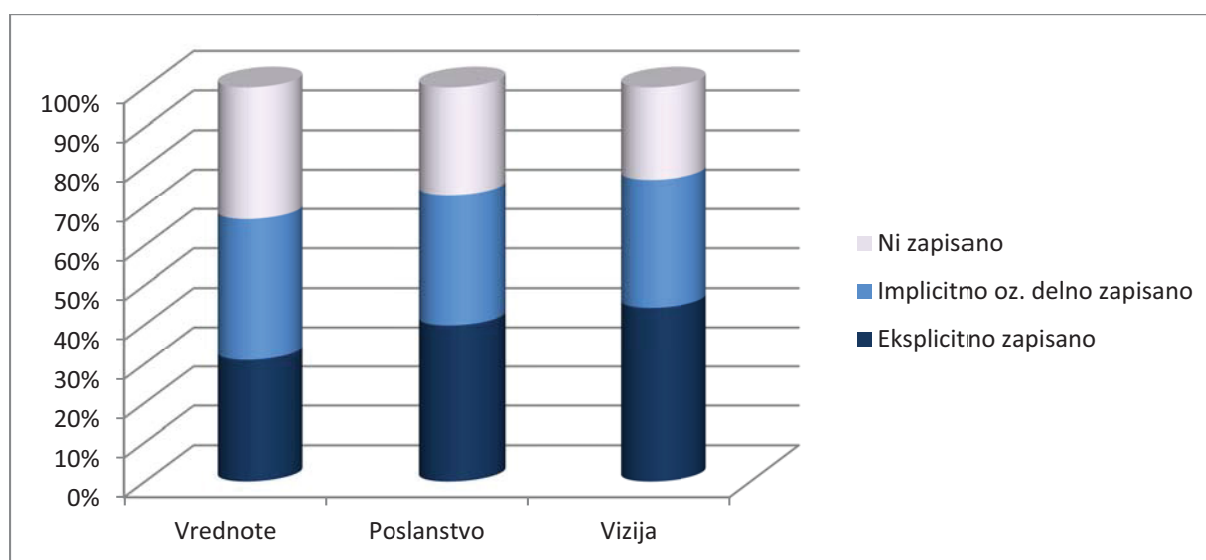
|                               | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Eksplicitno zapisano          | 91        | 30,0     | 31,0              | 31,0                 |
| Implicitno oz. delno zapisano | 105       | 34,7     | 35,7              | 66,7                 |
| Ni zapisano                   | 98        | 32,3     | 33,3              | 100,0                |
| Skupaj                        | 294       | 97,0     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                    | 9         | 3,0      |                   |                      |
| Skupaj                        | 303       | 100,0    |                   |                      |

Tabela 46: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstaja v vašem podjetju poslanstvo«.

|                               | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Eksplicitno zapisano          | 117       | 38,6     | 39,8              | 39,8                 |
| Implicitno oz. delno zapisano | 97        | 32,0     | 33,0              | 72,8                 |
| Ni zapisano                   | 80        | 26,4     | 27,2              | 100,0                |
| Skupaj                        | 294       | 97,0     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                    | 9         | 3,0      |                   |                      |
| Skupaj                        | 303       | 100,0    |                   |                      |

Tabela 47: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstaja v vašem podjetju vizija«.

|                               | Frekvenca | Odstotek | Veljavni odstotek | Kumulativni odstotek |
|-------------------------------|-----------|----------|-------------------|----------------------|
| Eksplicitno zapisano          | 131       | 43,2     | 44,3              | 44,3                 |
| Implicitno oz. delno zapisano | 96        | 31,7     | 32,4              | 76,7                 |
| Ni zapisano                   | 69        | 22,8     | 23,3              | 100,0                |
| Skupaj                        | 296       | 97,7     | 100,0             |                      |
| Ni podatka                    | 9         | 3,0      |                   |                      |
| Skupaj                        | 303       | 100,0    |                   |                      |



Slika 43: Odgovori na vprašanje »V kakšni obliki obstajajo v vašem podjetju vrednote, poslanstvo in/ali vizija«.

### 14.3.2 Razlogi za zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije

Največ podjetij je razvilo svoje izjave o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji zaradi primerjave s konkurenco (ker ima to konkurenca) in notranjih vzgibov (ker se jim to zdi pomembno). Najmanj je podjetij, ki so se tega lotile zaradi neposrednega pritiska oziroma zahteve (Tabela 48).

Tabela 48: Razlogi za zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).

| Razlog za nastanek VPV   | Število | Da  | % Da |
|--------------------------|---------|-----|------|
| VPV ima konkurenca       | 253     | 253 | 83,5 |
| Pomembnost VPV           | 252     | 206 | 81,7 |
| VPV imajo resna podjetja | 252     | 26  | 10,3 |
| Nekdo zahteval           | 253     | 16  | 6,3  |
| drugo                    | 253     | 39  | 15,4 |

### 14.3.3 Načini nastajanja zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije

V večini podjetij so dokumenti, ki opredeljujejo organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizijo, nastajali neformalno (Tabela 49). V manj kot četrtini podjetij je proces tekel pod nadzorom formalno določenega vodje, še redkeje na formalnih sestankih.

Tabela 49: Načini nastajanja zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).

| Formalizacija ustvarjanja VPV                            | Število | Da  | % Da |
|----------------------------------------------------------|---------|-----|------|
| Neformalni pristop                                       | 240     | 161 | 58,8 |
| Določen formalni vodja, zadolžen za nastajanje dokumenta | 240     | 55  | 22,9 |
| Dokument je nastal na formalnih sestankih                | 240     | 40  | 16,7 |
| Pri nastajanju dokumenta so bile vloge formalno deljene  | 240     | 28  | 11,7 |

### 14.3.4 Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije

Podjetja svoje zapise o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji najpogosteje sporočajo preko spletnih strani in posebnih zapisov (Tabela 50). Pri njihovem sporočanju so uravnoteženo usmerjena proti zunanji in notranji javnosti.

Tabela 50: Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).

| Vrsta zapisa                             | Število | Da  | % Da |
|------------------------------------------|---------|-----|------|
| spletna stran                            | 222     | 110 | 49,5 |
| izjava o vrednotah, poslanstvu, viziji   | 222     | 85  | 38,3 |
| druga gradiva namenjena zunanji javnosti | 222     | 73  | 32,9 |
| druga interna gradiva                    | 222     | 71  | 32,0 |
| pravni akti podjetja                     | 222     | 67  | 30,2 |
| letno poročilo                           | 222     | 46  | 20,7 |
| notranji časopis podjetja                | 222     | 16  | 7,2  |
| plakati                                  | 222     | 16  | 7,2  |

### 14.3.5 Načini seznanjanja zaposlenih z zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije

Podjetja svoje zaposlene največkrat seznanjajo z vsebino zapisov o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji verbalno, preko skupinskih razgovorov in individualnih letnih razgovorov (Tabela 51). Med formalnimi načini je najpogostejše seznanjanje preko e-pošte in intraneta.

Tabela 51: Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).

|                              | Število | Minimum | Maksimum | Sr. vrednost | Std. deviacija |
|------------------------------|---------|---------|----------|--------------|----------------|
| Skupinski sestanki           | 205     | 1,00    | 3,00     | 2,36         | 0,71           |
| Individualni letni razgovori | 167     | 1,00    | 3,00     | 2,16         | 0,77           |
| E- pošta                     | 138     | 1,00    | 3,00     | 1,89         | 0,86           |
| Intranet                     | 121     | 1,00    | 3,00     | 1,58         | 0,83           |
| Pisne izjave                 | 119     | 1,00    | 3,00     | 1,45         | 0,70           |
| Interni časopisi             | 111     | 1,00    | 3,00     | 1,35         | 0,68           |
| Plakati                      | 117     | 1,00    | 3,00     | 1,27         | 0,61           |

### 14.3.6 Integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v procese

Organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizija so v podjetjih največkrat integrirani v standarde (Tabela 52). Podjetja jih večkrat poudarjajo tudi v stikih s strankami in pri zagotavljanju uporabnosti izdelkov in storitev, implementirajo v merila uspešnosti in procese usmerjanja zaposlenih. Redkeje so vrednote, poslanstvo in/ali vizija integrirani v organizacijske cilje, pravilnike in delovne procese.

Tabela 52: Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV).

| Vrsta uporabe                           | Število | Da  | % Da |
|-----------------------------------------|---------|-----|------|
| standardi                               | 233     | 114 | 48,9 |
| poudarjanje v stikih s strankami        | 227     | 108 | 47,6 |
| merila uspešnosti                       | 233     | 104 | 44,6 |
| uporabnost izdelkov oziroma storitev    | 233     | 102 | 43,8 |
| usmerjanje predpostavljenih             | 233     | 101 | 43,3 |
| ravnanje v stikih z drugimi podjetji    | 227     | 86  | 37,9 |
| pravila                                 | 233     | 87  | 37,3 |
| poudarjanje v stikih z drugimi podjetji | 227     | 82  | 36,1 |
| ravnanje v stikih s strankami           | 227     | 78  | 34,4 |
| opisi postopkov                         | 233     | 80  | 34,3 |
| dizajnu izdelkov oziroma storitev       | 233     | 79  | 33,9 |
| zanesljivost izdelkov oziroma storitev  | 232     | 78  | 33,6 |
| cilji                                   | 233     | 59  | 25,3 |
| pravilniki                              | 233     | 50  | 21,5 |
| delovni procesi                         | 233     | 37  | 15,9 |

### 14.3.7 Samozaznavanje uspešnosti v podjetjih

V podjetjih se najvišje samoocenjujejo pri nefinančnih kazalnikih uspešnosti, ko gre za hitrost obravnavanja strank, ugled podjetja, pripadnost zaposlenih, stopnjo absentizma in odnose z dobavitelji (Tabela 53). Kot manj uspešne se samoocenjujejo, ko gre za finančne kazalnike uspešnosti (dodana vrednost, stroški na zaposlenega, dobičkovnost sredstev).

Tabela 53: Samozaznavanje uspešnosti v podjetjih.

|                             | Število | Sr. vrednost | Std. deviacija |
|-----------------------------|---------|--------------|----------------|
| hitrost obravnavanja strank | 186     | 2,97         | 0,25           |
| ugled podjetja              | 222     | 2,78         | 0,48           |
| pripadnost zaposlenih       | 221     | 2,78         | 0,49           |
| izostanki iz dela           | 225     | 2,78         | 0,52           |
| odnosi z dobavitelji        | 226     | 2,77         | 0,50           |
| število strank              | 221     | 2,72         | 0,54           |
| produktivnost zaposlenih    | 220     | 2,68         | 0,51           |
| fluktuacija zaposlenih      | 222     | 2,64         | 0,64           |
| dodana vrednost             | 218     | 2,15         | 0,75           |
| stroški na zaposlenega      | 221     | 2,09         | 0,66           |
| dobičkovnost sredstev       | 218     | 2,06         | 0,73           |

### –14.3.8 Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in integriranostjo vrednot, poslanstva in/ali vizije v procese

Analiza kaže, da je eksplicitnost zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije pomembno povezana z integriranostjo vrednot, poslanstva in/ali vizije v procese (Tabele 54 do 62).

Tabela 54: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV pri ravnanju z drugimi podjetji.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV pri ravnanju z drugimi podjetji |     | Skupaj |
|--------------------------|-------------------------------------------------|-----|--------|
|                          | Ne                                              | Da  |        |
| Šibka                    | 11                                              | 17  | 28     |
| Srednja                  | 38                                              | 42  | 80     |
| Visoka                   | 35                                              | 82  | 117    |
| Skupaj                   | 84                                              | 141 | 225    |

$$\chi^2(2) = 6,33, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,17$$

Tabela 55: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v delovnih procesih.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v delovnih procesih |     | Skupaj |
|--------------------------|-------------------------------------|-----|--------|
|                          | Ne                                  | Da  |        |
| Šibka                    | 6                                   | 25  | 31     |
| Srednja                  | 19                                  | 65  | 84     |
| Visoka                   | 11                                  | 105 | 116    |
| Skupaj                   | 36                                  | 195 | 231    |

$$\chi^2(2) = 6,78, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,17$$

Tabela 56: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v dizajnu izdelkov in storitev.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v dizajnu izdelkov in storitev |    | Skupaj |
|--------------------------|------------------------------------------------|----|--------|
|                          | Ne                                             | Da |        |
| Šibka                    | 25                                             | 6  | 31     |
| Srednja                  | 59                                             | 25 | 84     |
| Visoka                   | 68                                             | 48 | 116    |
| Skupaj                   | 152                                            | 79 | 231    |

$$\chi^2(2) = 6,43, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,17$$

Tabela 57: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v uporabnosti izdelkov in storitev.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v uporabnosti izdelkov in storitev |     | Skupaj |
|--------------------------|----------------------------------------------------|-----|--------|
|                          | Ne                                                 | Da  |        |
| Šibka                    | 22                                                 | 9   | 31     |
| Srednja                  | 53                                                 | 31  | 84     |
| Visoka                   | 54                                                 | 62  | 116    |
| Skupaj                   | 129                                                | 102 | 231    |

Tabela 58: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v zanesljivosti izdelkov in storitev.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v zanesljivosti izdelkov in storitev |     | Skupaj |
|--------------------------|------------------------------------------------------|-----|--------|
|                          | Ne                                                   | Da  |        |
| Šibka                    | 17                                                   | 14  | 31     |
| Srednja                  | 32                                                   | 51  | 83     |
| Visoka                   | 29                                                   | 87  | 116    |
| Skupaj                   | 78                                                   | 152 | 230    |

$$\chi^2(2) = 10,97, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0.22$$

Tabela 59: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v standardih.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v standardih |     | Skupaj |
|--------------------------|------------------------------|-----|--------|
|                          | Ne                           | Da  |        |
| Šibka                    | 17                           | 14  | 31     |
| Srednja                  | 52                           | 32  | 84     |
| Visoka                   | 45                           | 71  | 116    |
| Skupaj                   | 114                          | 117 | 231    |

$$\chi^2(2) = 10,84, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,22$$

Tabela 60: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v ciljih.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v ciljih |     | Skupaj |
|--------------------------|--------------------------|-----|--------|
|                          | Ne                       | Da  |        |
| Šibka                    | 16                       | 15  | 31     |
| Srednja                  | 25                       | 59  | 84     |
| Visoka                   | 18                       | 98  | 116    |
| Skupaj                   | 59                       | 172 | 231    |

$$\chi^2(2) = 18,0, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0.28$$

Tabela 61: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v pravilnikih.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v pravilnikih |    | Skupaj |
|--------------------------|-------------------------------|----|--------|
|                          | Ne                            | Da |        |
| Šibka                    | 29                            | 2  | 31     |
| Srednja                  | 72                            | 12 | 84     |
| Visoka                   | 81                            | 35 | 116    |
| Skupaj                   | 182                           | 49 | 231    |

$$\chi^2(2) = 12,03, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,23$$

Tabela 62: Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in upoštevanjem VPV v opisih postopkov.

| Eksplicitnost zapisa VPV | Upoštevanje VPV v opisih postopkov |    | Skupaj |
|--------------------------|------------------------------------|----|--------|
|                          | Ne                                 | Da |        |
| Šibka                    | 26                                 | 5  | 31     |
| Srednja                  | 61                                 | 23 | 84     |
| Visoka                   | 65                                 | 51 | 116    |
| Skupaj                   | 152                                | 79 | 231    |

$$\chi^2(2) = 11,15, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,22$$

### 14.3.9 Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in njihovim upoštevanjem v življenju podjetja

Poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije med zaposlenimi in managementom je pomembno povezano z njihovim upoštevanjem v delovnih procesih (Tabeli 63 in 64).

Tabela 63: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med **managementom** in njihovim upoštevanjem v delovnih procesih.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Upoštevanje VPV v delovnih procesih |     | Skupaj |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-----|--------|
|                                     | Ne                                  | Da  |        |
| Šibko                               | 5                                   | 4   | 9      |
| Delno                               | 6                                   | 22  | 28     |
| Dobro                               | 10                                  | 120 | 130    |
| Skupaj                              | 21                                  | 146 | 167    |

$$\chi^2(2) = 19,94, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,35$$

Tabela 64: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med **zaposlenimi** in njihovim upoštevanjem v delovnih procesih.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Upoštevanje VPV v delovnih procesih |     | Skupaj |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----|--------|
|                                    | Ne                                  | Da  |        |
| Šibko                              | 11                                  | 13  | 24     |
| Delno                              | 5                                   | 42  | 47     |
| Dobro                              | 7                                   | 99  | 106    |
| Skupaj                             | 23                                  | 154 | 177    |

$$\chi^2(2) = 26,95, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,39$$

Poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije med managementom je pomembno povezano z zanesljivostjo izdelkov in storitev (Tabela 65).

Tabela 65: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med **managementom** in zanesljivostjo izdelkov in storitev.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Zanesljivost izdelkov in storitev |     | Skupaj |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----|--------|
|                                     | Ne                                | Da  |        |
| Šibko                               | 6                                 | 3   | 9      |
| Delno                               | 12                                | 16  | 28     |
| Dobro                               | 37                                | 93  | 130    |
| Skupaj                              | 55                                | 112 | 167    |

$$\chi^2(2) = 7,03, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

Poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije med managementom in zaposlenimi je pomembno povezano z njihovim upoštevanjem v standardih (Tabela 66 in 67).

Tabela 66: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med **managementom** in njihovim upoštevanjem v standardih.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Upoštevanje VPV v standardih |    | Skupaj |
|-------------------------------------|------------------------------|----|--------|
|                                     | Ne                           | Da |        |
| Šibko                               | 7                            | 2  | 9      |
| Delno                               | 15                           | 13 | 28     |
| Dobro                               | 51                           | 79 | 130    |
| Skupaj                              | 73                           | 94 | 167    |

$$\chi^2(2) = 6,41, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,20$$

Tabela 67: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med **zaposlenimi** in njihovim upoštevanjem v standardih.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Upoštevanje VPV v standardih |    | Skupaj |
|------------------------------------|------------------------------|----|--------|
|                                    | Ne                           | Da |        |
| Šibko                              | 16                           | 8  | 24     |
| Delno                              | 15                           | 32 | 47     |
| Dobro                              | 48                           | 58 | 106    |
| Skupaj                             | 79                           | 98 | 177    |

$$\chi^2(2) = 7,81, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

Poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije med zaposlenimi je pomembno povezano z njihovim upoštevanjem v pravilnikih (Tabela 68).

Tabela 68: Povezanost med poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) med **zaposlenimi** in njihovim upoštevanjem v pravilnikih.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Upoštevanje VPV v pravilnikih |    | Skupaj |
|------------------------------------|-------------------------------|----|--------|
|                                    | Ne                            | Da |        |
| Šibko                              | 22                            | 2  | 24     |
| Delno                              | 30                            | 17 | 47     |
| Dobro                              | 82                            | 24 | 106    |
| Skupaj                             | 134                           | 43 | 177    |

$$\chi^2(2) = 7,09, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,20$$

### 14.3.10 Povezanost med načinom seznanjanja zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) in njihovim upoštevanjem v življenju podjetja

Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko e-pošte je povezano z njihovim upoštevanjem v pravilnikih (Tabela).

Tabela 69: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko e-pošte in njihovo upoštevanje v pravilnikih.

| Seznanjanje z e-pošto | Upoštevanje VPV v pravilnikih |    | Skupaj |
|-----------------------|-------------------------------|----|--------|
|                       | Ne                            | Da |        |
| Redko                 | 50                            | 9  | 59     |
| Občasno               | 21                            | 14 | 35     |
| Pogosto               | 28                            | 16 | 44     |
| Skupaj                | 99                            | 39 | 138    |

$$\chi^2(2) = 8,73, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,25$$

Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko pisnih izjav je povezano z njihovim upoštevanjem pri ravnanju v stikih s strankami in usmerjanju s strani nadrejenih (Tabeli 70 in 71).

Tabela 70: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko pisnih izjav in njihovo upoštevanje pri ravnanju v stikih s strankami.

| Seznanjanje s pisnimi izjavami | Upoštevanje VPV pri ravnanju v stikih s strankami |    | Skupaj |
|--------------------------------|---------------------------------------------------|----|--------|
|                                | Ne                                                | Da |        |
| Redko                          | 17                                                | 58 | 75     |
| Občasno                        | 4                                                 | 22 | 26     |
| Pogosto                        | 9                                                 | 4  | 13     |
| Skupaj                         | 30                                                | 84 | 114    |

$$\chi^2(2) = 14,46, p = 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,36$$

Tabela 71: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko pisnih izjav in njihovo upoštevanje pri usmerjanju predpostavljenih.

| Seznanjanje s pisnimi izjavami | Upoštevanje VPV pri usmerjanju predpostavljenih |    | Skupaj |
|--------------------------------|-------------------------------------------------|----|--------|
|                                | Ne                                              | Da |        |
| Redko                          | 44                                              | 35 | 79     |
| Občasno                        | 5                                               | 21 | 26     |
| Pogosto                        | 8                                               | 6  | 14     |
| Skupaj                         | 57                                              | 62 | 119    |

$$\chi^2(2) = 10,97, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,30$$

Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko internega časopisa je povezano z njihovim upoštevanjem v standardih in pravilnikih (Tabeli 72 in 73).

Tabela 72: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko internega časopisa in njihovo upoštevanje v standardih.

| Seznanjanje z internim časopisom | Upoštevanje VPV v standardih |    | Skupaj |
|----------------------------------|------------------------------|----|--------|
|                                  | Ne                           | Da |        |
| Redko                            | 40                           | 45 | 85     |
| Občasno                          | 2                            | 11 | 13     |
| Pogosto                          | 1                            | 12 | 13     |
| Skupaj                           | 43                           | 68 | 111    |

$$\chi^2(2) = 10,75, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,31$$

Tabela 73: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko internega časopisa in njihovo upoštevanje v pravilnikih.

| Seznanjanje z internim časopisom | Upoštevanje VPV v pravilnikih |    | Skupaj |
|----------------------------------|-------------------------------|----|--------|
|                                  | Ne                            | Da |        |
| Redko                            | 64                            | 21 | 85     |
| Občasno                          | 7                             | 6  | 13     |
| Pogosto                          | 6                             | 7  | 13     |
| Skupaj                           | 77                            | 34 | 111    |

$$\chi^2(2) = 6,18, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,24$$

Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko plakatov je povezano z njihovim upoštevanjem pri poudarjanju v stikih s podjetji in pri poudarjanju v stikih s strankami (Tabeli 74 in 75).

Tabela 74: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko plakatov in njihovo upoštevanje pri poudarjanju v stikih s podjetji.

| Seznanjanje s plakati | Upoštevanje VPV pri poudarjanju v stikih s podjetji |    | Skupaj |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|----|--------|
|                       | Ne                                                  | Da |        |
| Redko                 | 56                                                  | 35 | 91     |
| Občasno               | 4                                                   | 6  | 10     |
| Pogosto               | 1                                                   | 9  | 10     |
| Skupaj                | 61                                                  | 50 | 111    |

$$\chi^2(2) = 10,66, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,31$$

Tabela 75: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko plakatov in njihovo upoštevanje pri poudarjanju v stikih s strankami .

| Seznanjanje s plakati | Upoštevanje VPV pri poudarjanju v stikih s strankami |    | Skupaj |
|-----------------------|------------------------------------------------------|----|--------|
|                       | Ne                                                   | Da |        |
| Redko                 | 42                                                   | 49 | 91     |
| Občasno               | 3                                                    | 7  | 10     |
| Pogosto               | 0                                                    | 10 | 10     |
| Skupaj                | 45                                                   | 66 | 111    |

$$\chi^2(2) = 8,50, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,28$$

Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov je povezano z njihovim upoštevanjem pri poudarjanju v stikih s podjetji, v delovnih procesih, uporabnosti izdelkov in storitev in pri usmerjanju predpostavljenih (Tabele 76 do 79).

Tabela 76: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje pri poudarjanju v stikih s podjetji.

| Seznanjanje s skupinskimi sestanki | Upoštevanje VPV pri poudarjanju v stikih s podjetji |    | Skupaj |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------|----|--------|
|                                    | Ne                                                  | Da |        |
| Redko                              | 16                                                  | 8  | 24     |
| Občasno                            | 52                                                  | 19 | 71     |
| Pogosto                            | 55                                                  | 46 | 101    |
| Skupaj                             | 123                                                 | 73 | 196    |

$$\chi^2(2) = 6,47, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

#

Tabela 77: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje v delovnih procesih.

| Seznanjanje s skupinskimi sestanki | Upoštevanje VPV v delovnih procesih |     | Skupaj |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----|--------|
|                                    | Ne                                  | Da  |        |
| Redko                              | 8                                   | 18  | 26     |
| Občasno                            | 10                                  | 64  | 74     |
| Pogosto                            | 8                                   | 93  | 101    |
| Skupaj                             | 26                                  | 175 | 201    |

$$\chi^2(2) = 9,62, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,22$$

Tabela 78: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje v uporabnosti izdelkov in storitev.

| Seznanjanje o VPV s skupinskimi sestanki | Upoštevanje VPV v uporabnosti izdelkov in storitev |    | Skupaj |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------|----|--------|
|                                          | Ne                                                 | Da |        |
| Redko                                    | 17                                                 | 9  | 26     |
| Občasno                                  | 47                                                 | 27 | 74     |
| Pogosto                                  | 46                                                 | 55 | 101    |
| Skupaj                                   | 110                                                | 91 | 201    |

$$\chi^2(2) = 6,93, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,19$$

Tabela 79: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko skupinskih sestankov in njihovo upoštevanje pri usmerjanju predpostavljenih.

| Seznanjanje o VPV s skupinskimi sestanki | Upoštevanje VPV pri usmerjanju predpostavljenih |    | Skupaj |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|----|--------|
|                                          | Ne                                              | Da |        |
| Redko                                    | 17                                              | 9  | 26     |
| Občasno                                  | 45                                              | 29 | 74     |
| Pogosto                                  | 45                                              | 56 | 101    |
| Skupaj                                   | 107                                             | 94 | 201    |

$$\chi^2(2) = 6,30, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko individualnih letnih razgovorov je povezano z njihovim upoštevanjem v standardih (Tabela 80).

Tabela 80: Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo (VPV) preko individualnih letnih razgovorov in njihovo upoštevanje v standardih.

| Seznanjanje o VPV z individualnimi letniki razgovori | Upoštevanje VPV v standardih |    | Skupaj |
|------------------------------------------------------|------------------------------|----|--------|
|                                                      | Ne                           | Da |        |
| Redko                                                | 23                           | 16 | 39     |
| Občasno                                              | 21                           | 42 | 63     |
| Pogosto                                              | 26                           | 36 | 62     |
| Skupaj                                               | 70                           | 94 | 164    |

$$\chi^2(2) = 6,50, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,20$$

### 14.3.11 Povezanost med eksplicitnostjo zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in samozaznavanjem uspešnosti podjetja

Eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) je povezana z nekaterimi vidiki samozaznane uspešnosti oziroma konkurenčnosti (Tabela 81 do 83). Bolj eksplicitni zapisi vrednot, poslanstva in vizije so povezani z višjo samozaznano uspešnostjo oziroma konkurenčnostjo.

Tabela 81: Eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.

| Eksplicitnosti zapisa VPV | Dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|---------------------------|---------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                           | pod                                         | enaka | nad |        |
| Šibka                     | 6                                           | 18    | 7   | 31     |
| Srednja                   | 23                                          | 39    | 15  | 77     |
| Visoka                    | 21                                          | 45    | 41  | 107    |
| Skupaj                    | 50                                          | 102   | 63  | 215    |

$$\chi^2(4) = 9,80, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

Tabela 82: Eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.

| Eksplicitnosti zapisa VPV | Dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo |       |        | Skupaj |
|---------------------------|------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                           | pod                                                  | enaka | Visoka |        |
| Šibka                     | 8                                                    | 16    | 7      | 31     |
| Srednja                   | 23                                                   | 33    | 21     | 77     |
| Visoka                    | 17                                                   | 39    | 51     | 107    |
| Skupaj                    | 48                                                   | 88    | 79     | 215    |

$$\chi^2(4) = 12,62, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,24$$

Tabela 83: Eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in število strank.

| Eksplicitnosti zapisa VPV | Število strank |         |                           | Skupaj |
|---------------------------|----------------|---------|---------------------------|--------|
|                           | izgubljanje    | srednje | ohranjanje in povečevanje |        |
| Šibka                     | 4              | 3       | 25                        | 32     |
| Srednja                   | 5              | 22      | 50                        | 77     |
| Visoka                    | 1              | 15      | 93                        | 109    |
| Skupaj                    | 10             | 40      | 168                       | 218    |

$$\chi^2(4) = 17,66, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,28$$

V nadaljevanju smo s kanonično diskriminantno analizo ugotavljali, katere v nizu spremenljivk, ki predstavljajo finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti in konkurenčnosti podjetja prispevajo največ k razlikam med podjetji, ki imajo vrednote opredeljene eksplicitno, ali implicitno, ali sploh ne.

Tabela 84: Srednje ocene kazalnikov samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti podjetja v skupinah podjetij z eksplicitno, implicitno ali sploh ne opredeljenimi organizacijskimi vrednotami.

| V kakšni obliki obstajajo v vašem podjetju vrednote: | Eksplicitno | Implicitno | Sploh ne |
|------------------------------------------------------|-------------|------------|----------|
| Uspešnost podjetja - dobičkonosnost sredstev         | 3,3939      | 2,9444     | 3,0526   |
| Uspešnost podjetja - dodana vrednost                 | 3,4545      | 3,0833     | 3,1228   |
| Uspešnost podjetja - odnosi z dobavitelji            | 4,2424      | 4,3750     | 4,0175   |
| Uspešnost podjetja - izostanki iz dela               | 4,3485      | 4,3611     | 4,3509   |
| Uspešnost podjetja - fluktuacija zaposlenih          | 4,0303      | 4,1944     | 4,0351   |
| Uspešnost podjetja - število strank                  | 4,1515      | 4,1528     | 3,9298   |

|                                                  |        |        |        |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Uspešnost podjetja - ugled podjetja              | 4,3030 | 4,3056 | 3,9298 |
| Uspešnost podjetja - pripadnost zaposlenih       | 4,2879 | 4,2917 | 3,9474 |
| Uspešnost podjetja - produktivnost zaposlenih    | 3,8788 | 3,9722 | 3,7544 |
| Uspešnost podjetja - stroški na zaposlenega      | 3,0606 | 3,1389 | 3,1754 |
| Uspešnost podjetja - hitrost obravnavanja strank | 4,3485 | 4,3333 | 4,1930 |

Diskriminantna analiza je izločila dve diskriminantni funkciji. Med njima prva pojasnjuje 57,2 % (Tabela 85) variance in je statistično pomembna na ravni 0.069 (Tabela 86), zato smo jo upoštevali (ob pojasnilu, da se pri diskriminantni analizi zadovoljimo s zahtevano stopnjo statistične značilnosti vsaj 0.1 ). Druga diskriminantna funkcija statistično ni pomembna.

Tabela 85: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca diskriminantnih funkcij.

| Funkcija | Lastna vrednost   | % variance | Kumulativni odstotek | Kanonična korelacija |
|----------|-------------------|------------|----------------------|----------------------|
| 1        | ,105 <sup>a</sup> | 57,7       | 57,7                 | ,308                 |
| 2        | ,077 <sup>a</sup> | 42,3       | 100,0                | ,267                 |

a. First 2 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Tabela 86: Wilksov lambda in statistična značilnost obeh diskriminantnih funkcij.

| Test funkcij | Wilksov Lambda | Hi-kvadrat | df | Sig.        |
|--------------|----------------|------------|----|-------------|
| 1 through 2  | ,840           | 32,549     | 22 | <b>,069</b> |
| 2            | ,929           | 13,865     | 10 | ,179        |

Strukturna matrika (Tabela 87) kaže, da so s prvo diskriminantno funkcijo najbolj nasičene ocene nekaterih nefinančnih kazalnikov uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (ugled podjetja, pripadnost zaposlenih, odnosi z dobavitelji), ne pa ocene finančnih kazalnikov (dobičkonosnost sredstev, dodana vrednost, stroški na zaposlenega).

Tabela 87: Strukturna matrika nasičenosti ocen kazalnikov z diskriminantnima funkcijama.

|                                                  | Funkcija 1   | Funkcija 2 |
|--------------------------------------------------|--------------|------------|
| Uspešnost podjetja - ugled podjetja              | <b>,609*</b> | ,218       |
| Uspešnost podjetja - pripadnost zaposlenih       | <b>,579*</b> | ,204       |
| Uspešnost podjetja - odnosi z dobavitelji        | <b>,529*</b> | -,057      |
| Uspešnost podjetja - produktivnost zaposlenih    | ,368*        | -,069      |
| Uspešnost podjetja - število strank              | ,350*        | ,126       |
| Uspešnost podjetja - hitrost obravnavanja strank | ,249*        | ,122       |
| Uspešnost podjetja - dobičkonosnost sredstev     | -,032        | ,722*      |
| Uspešnost podjetja - dodana vrednost             | ,041         | ,609*      |
| Uspešnost podjetja - fluktuacija zaposlenih      | ,164         | -,188*     |
| Uspešnost podjetja - stroški na zaposlenega      | -,081        | -,176*     |
| Uspešnost podjetja - izostanki iz dela           | ,012         | -,019*     |

Tabela 88: Položaj skupinskih centroidov v prostoru diskriminantnih funkcij.

| V kakšni obliki obstajajo v<br>vasem podjetju vrednote | Funkcija 1 | Funkcija 2 |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|
| eksplicitno zapisano                                   | ,078       | ,379       |
| implicitno oz. delno zapisano                          | ,307       | -,246      |
| ni zapisano                                            | -,478      | -,128      |

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Položaj skupinskih centroidov (Tabela 88) v prostoru diskriminantnih funkcij kaže, da so samoocene nefinančnih kazalnikov podjetja (ugled podjetja, pripadnost zaposlenih, odnosi z dobavitelji) višje v podjetjih z eksplicitno ali implicitno zapisanimi organizacijskimi vrednotami, kot v podjetjih, kjer vrednote niso zapisane v nikakršni obliki. Zanimivo pa je, da je ta povezanost še posebno značilna za podjetja v katerih so vrednote zapisane implicitno, kar morda nakazuje, da sama eksplicitnost še ne zadošča za ponotranjenje in da so morda z vidika pozitivnih vplivov na dosežke podjetja bolj pomembne vrednote, ki so manj prezentne, pa zato toliko bolj ponotranjene in se kljub temu, da niso eksplicitno opredeljene »prebijejo« v organizacijske dokumente in prakse, kot tiste, ki so na ves glas razglašane in poudarjene, a se ne oprimejo in jih zaposleni ne ponotranjijo.

### 14.3.12 Povezanost seznanjenosti z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in samozaznavanja uspešnosti podjetja

Seznanjenost managementa z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije je povezana z številnimi vidiki samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (Tabele 89 do 95). Boljša seznanjenost se povezuje z višjo samozaznano uspešnostjo oziroma konkurenčnostjo.

Tabela 89: Poznavanje VPV strani managementa in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                                     | pod                                         | enaka | nad |        |
| Šibko                               | 5                                           | 3     | 0   | 8      |
| Delno                               | 8                                           | 13    | 6   | 27     |
| Dobro                               | 19                                          | 57    | 47  | 123    |
| Skupaj                              | 32                                          | 73    | 53  | 158    |

$$\chi^2(4) = 14,23, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

Tabela 90: Poznavanje VPV strani managementa in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                                     | pod                                                  | enaka | nad |        |
| Šibko                               | 3                                                    | 5     | 0   | 8      |
| Delno                               | 10                                                   | 11    | 6   | 27     |
| Dobro                               | 19                                                   | 48    | 55  | 122    |
| Skupaj                              | 32                                                   | 64    | 61  | 157    |

$$\chi^2(4) = 13,44, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

Tabela 91: Poznavanje VPV strani managementa in število strank.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Število strank |         |                           | Skupaj |
|-------------------------------------|----------------|---------|---------------------------|--------|
|                                     | izgubljanje    | srednje | ohranjanje in povečevanje |        |
| Šibko                               | 5              | 2       | 2                         | 9      |
| Delno                               | 1              | 9       | 16                        | 26     |
| Dobro                               | 3              | 18      | 100                       | 121    |
| Skupaj                              | 9              | 29      | 118                       | 156    |

$$\chi^2(4) = 50,521, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,40$$

Tabela 92: Poznavanje VPV strani managementa in ugled podjetja.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Ugled podjetja |            |         | Skupaj |
|-------------------------------------|----------------|------------|---------|--------|
|                                     | Pada           | se ohranja | narašča |        |
| Šibko                               | 2              | 3          | 4       | 9      |
| Delno                               | 2              | 5          | 20      | 27     |
| Dobro                               | 2              | 19         | 100     | 121    |
| Skupaj                              | 6              | 27         | 124     | 157    |

$$\chi^2(4) = 13,57, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

Tabela 93: Poznavanje VPV strani managementa in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco |       |       | Skupaj |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|--------|
|                                     | nižja                                           | enaka | višja |        |
| Šibko                               | 0                                               | 3     | 6     | 9      |
| Delno                               | 4                                               | 7     | 15    | 26     |
| Dobro                               | 3                                               | 14    | 106   | 123    |
| Skupaj                              | 7                                               | 24    | 127   | 158    |

$$\chi^2(4) = 16,41, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,23$$

Tabela 94: Poznavanje VPV strani managementa in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                                     | pod                                            | enaka | nad |        |
| Šibko                               | 1                                              | 5     | 3   | 9      |
| Delno                               | 0                                              | 14    | 13  | 27     |
| Dobro                               | 2                                              | 30    | 90  | 122    |
| Skupaj                              | 3                                              | 49    | 106 | 158    |

$$\chi^2(4) = 15,51, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,22$$

Tabela 95: Poznavanje VPV strani managementa in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.

| Poznavanje VPV s strani managementa | Hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco |       |        | Skupaj |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                                     | nizka                                                     | enaka | visoka |        |
| Šibko                               | 1                                                         | 3     | 5      | 9      |
| Delno                               | 2                                                         | 8     | 17     | 27     |
| Dobro                               | 0                                                         | 16    | 107    | 123    |
| Skupaj                              | 3                                                         | 27    | 129    | 159    |

$$\chi^2(4) = 18,19, p = 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,24$$

Tudi seznanjenost zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije je povezana z številnimi vidiki samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (Tabele 96 do 101). Boljša seznanjenost se ponovno povezuje z višjo samozaznano uspešnostjo oziroma konkurenčnostjo.

Tabela 96: Poznavanje VPV strani zaposlenih in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|------------------------------------|---------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                                    | pod                                         | enaka | nad |        |
| Šibko                              | 10                                          | 9     | 4   | 23     |
| Delno                              | 9                                           | 22    | 12  | 43     |
| Dobro                              | 15                                          | 47    | 40  | 102    |
| Skupaj                             | 34                                          | 78    | 56  | 168    |

$$\chi^2(4) = 11,36, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Tabela 97: Poznavanje VPV strani zaposlenih in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                                    | pod                                                  | enaka | nad |        |
| Šibko                              | 9                                                    | 10    | 4   | 23     |
| Delno                              | 8                                                    | 22    | 13  | 43     |
| Dobro                              | 20                                                   | 34    | 47  | 101    |
| Skupaj                             | 37                                                   | 66    | 64  | 167    |

$$\chi^2(4) = 11,07, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Tabela 98: Poznavanje VPV strani zaposlenih in odnosi z dobavitelji.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Odnosi z dobavitelji |           |         | Skupaj |
|------------------------------------|----------------------|-----------|---------|--------|
|                                    | šibki                | povprečni | odlični |        |
| Šibko                              | 3                    | 7         | 14      | 24     |
| Delno                              | 1                    | 8         | 35      | 44     |
| Dobro                              | 2                    | 12        | 89      | 103    |
| Skupaj                             | 6                    | 27        | 138     | 171    |

$$\chi^2(4) = 12,35, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,19$$

Tabela 99: Poznavanje VPV strani zaposlenih in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco |       |       | Skupaj |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|--------|
|                                    | nižja                                           | enaka | višja |        |
| Šibko                              | 4                                               | 6     | 14    | 24     |
| Delno                              | 2                                               | 7     | 35    | 44     |
| Dobro                              | 2                                               | 14    | 84    | 100    |
| Skupaj                             | 8                                               | 27    | 133   | 168    |

$$\chi^2(4) = 11,82, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,19$$

Tabela 100: Poznavanje VPV strani zaposlenih in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|------------------------------------|------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                                    | pod                                            | enaka | nad |        |
| Šibko                              | 1                                              | 13    | 10  | 24     |
| Delno                              | 2                                              | 19    | 23  | 44     |
| Dobro                              | 0                                              | 20    | 81  | 101    |
| Skupaj                             | 3                                              | 52    | 114 | 169    |

$$\chi^2(4) = 21,19, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,25$$

Tabela 101: Poznavanje VPV strani zaposlenih in hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco.

| Poznavanje VPV s strani zaposlenih | Hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco |       |        | Skupaj |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                                    | nizka                                                     | enaka | visoka |        |
| Šibko                              | 3                                                         | 6     | 15     | 24     |
| Delno                              | 0                                                         | 13    | 31     | 44     |
| Dobro                              | 0                                                         | 8     | 93     | 101    |
| Skupaj                             | 3                                                         | 27    | 139    | 169    |

$$\chi^2(4) = 31,59, p = 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,31$$

### 14.3.13 Povezanost načinov seznanjanja zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in samozaznavanja uspešnosti podjetja

Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov se povezuje z nekaterimi vidiki samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti (Tabele 102 do 107). Pogostejše seznanjanje preko sestankov se povezuje z višjo samozaznano uspešnostjo.

Tabela 102: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in hitrost obravnavanja reklamacij v primerjavi s konkurenco.

| Skupinski sestanki | Hitrost obravnavanja reklamacij v primerjavi s konkurenco |       |        | Skupaj |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                    | nizka                                                     | enaka | visoka |        |
| Redko              | 2                                                         | 6     | 16     | 24     |
| Občasno            | 1                                                         | 9     | 61     | 71     |
| Pogosto            | 0                                                         | 16    | 80     | 96     |
| Skupaj             | 3                                                         | 31    | 157    | 191    |

$$\chi^2(4) = 11,05, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,17$$

Tabela 103: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in izostanki z dela v primerjavi s konkurenco.

| Skupinski sestanki | Izostanki z dela v primerjavi s konkurenco |       |          | Skupaj |
|--------------------|--------------------------------------------|-------|----------|--------|
|                    | pogosti                                    | enaki | redkejši |        |
| Redko              | 0                                          | 4     | 20       | 24     |
| Občasno            | 1                                          | 14    | 56       | 71     |
| Pogosto            | 7                                          | 7     | 84       | 98     |
| Skupaj             | 8                                          | 25    | 160      | 193    |

$$\chi^2(4) = 9,95, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,16$$

Tabela 104: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in število strank.

| Skupinski sestanki | Število strank |         |                           | Skupaj |
|--------------------|----------------|---------|---------------------------|--------|
|                    | izgubljanje    | srednje | ohranjanje in povečevanje |        |
| Redko              | 5              | 1       | 16                        | 22     |
| Občasno            | 0              | 21      | 50                        | 71     |
| Pogosto            | 3              | 11      | 83                        | 97     |
| Skupaj             | 8              | 33      | 149                       | 190    |

$$\chi^2(4) = 32,7, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,29$$

Tabela 105: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in ugled podjetja.

| Skupinski sestanki | Ugled podjetja |            |         | Skupaj |
|--------------------|----------------|------------|---------|--------|
|                    | pada           | se ohranja | narašča |        |
| Redko              | 5              | 4          | 15      | 24     |
| Občasno            | 1              | 13         | 56      | 70     |
| Pogosto            | 0              | 11         | 85      | 96     |
| Skupaj             | 6              | 28         | 156     | 190    |

$$\chi^2(4) = 30,53, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,28$$

#

Tabela 106: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.

| Skupinski sestanki | Pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco |       |       | Skupaj |
|--------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|--------|
|                    | nižja                                           | enaka | višja |        |
| Redko              | 1                                               | 8     | 15    | 24     |
| Občasno            | 3                                               | 13    | 54    | 70     |
| Pogosto            | 2                                               | 7     | 87    | 96     |
| Skupaj             | 6                                               | 28    | 156   | 190    |

$$\chi^2(4) = 12,83, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Tabela 107: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko skupinskih sestankov in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.

| Skupinski sestanki | Produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|--------------------|------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                    | pod                                            | enaka | nad |        |
| Redko              | 1                                              | 13    | 10  | 24     |
| Občasno            | 2                                              | 22    | 46  | 70     |
| Pogosto            | 1                                              | 19    | 76  | 96     |
| Skupaj             | 4                                              | 54    | 132 | 190    |

$$\chi^2(4) = 13,65, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,19$$

Tudi seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko pisne izjave o VPV se povezuje z nekaterimi vidiki samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti (Tabela 108 in 109). Pogostejše seznanjanje preko pisne izjave o VPV se povezuje z višjo samozaznano uspešnostjo.

Tabela 108: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko pisne izjave o VPV in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.

| Pisna izjava o VPV | Dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|--------------------|------------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                    | pod                                                  | enaka | nad |        |
| Redko              | 15                                                   | 34    | 22  | 71     |
| Občasno            | 7                                                    | 5     | 14  | 26     |
| Pogosto            | 0                                                    | 4     | 9   | 13     |
| Skupaj             | 22                                                   | 43    | 45  | 110    |

$$\chi^2(4) = 12,85, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,24$$

Tabela 109: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko pisne izjave o VPV in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.

| Pisna izjava o VPV | Produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|--------------------|------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                    | pod                                            | enaka | nad |        |
| Redko              | 3                                              | 28    | 43  | 74     |
| Občasno            | 0                                              | 5     | 21  | 26     |
| Pogosto            | 0                                              | 0     | 11  | 11     |
| Skupaj             | 3                                              | 33    | 75  | 111    |

$$\chi^2(4) = 10,73, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,22$$

Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko internega časopisa se povezuje z nekaterimi vidiki samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti (Tabela 110).

Pogostejše seznanjanje preko internega časopisa se povezuje z višjimi stroški na zaposlenega v primerjavi s panogo.

Tabela 110: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko preko internega časopisa in stroški na zaposlenega v primerjavi s panogo.

| Interni časopis | Stroški na zaposlenega v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|-----------------|----------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                 | pod                                          | enaki | nad |        |
| Redko           | 10                                           | 52    | 17  | 79     |
| Občasno         | 2                                            | 5     | 5   | 12     |
| Pogosto         | 1                                            | 4     | 8   | 13     |
| Skupaj          | 13                                           | 61    | 30  | 104    |

$$\chi^2(4) = 10,38, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,22$$

Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko intraneta se povezuje z višjo samozaznano hitrostjo obravnavanja reklamacij v primerjavi s konkurenco (Tabela 111).

Tabela 111: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) preko preko intraneta in stroški na zaposlenega v primerjavi s panogo.

| Intranet | Hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco |       |        | Skupaj |
|----------|-----------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|          | nizka                                                     | enaka | visoka |        |
| Redko    | 2                                                         | 13    | 57     | 72     |
| Občasno  | 0                                                         | 7     | 8      | 15     |
| Pogosto  | 0                                                         | 1     | 26     | 27     |
| Skupaj   | 2                                                         | 21    | 91     | 114    |

$$\chi^2(4) = 13,08, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,24$$

Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov se povezuje z nekaterimi vidiki samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti (Tabela 112 do 115). Pogostejše seznanjanje preko individualnih letnih razgovorov se povezuje z višjo samozaznano uspešnostjo in konkurenčnostjo podjetja.

Tabela 112: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.

| Individualni letni razgovori | Dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|------------------------------|---------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                              | pod                                         | enaka | nad |        |
| Redko                        | 12                                          | 16    | 8   | 36     |
| Občasno                      | 13                                          | 31    | 15  | 59     |
| Pogosto                      | 7                                           | 26    | 26  | 59     |
| Skupaj                       | 32                                          | 73    | 49  | 154    |

$$\chi^2(4) = 10,15, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Tabela 113: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.

| Individualni letni razgovori | Pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco |       |        | Skupaj |
|------------------------------|-------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                              | nizka                                           | enaka | visoka |        |
| Redko                        | 3                                               | 11    | 24     | 38     |
| Občasno                      | 2                                               | 10    | 45     | 57     |
| Pogosto                      | 1                                               | 5     | 54     | 60     |
| Skupaj                       | 6                                               | 26    | 123    | 155    |

$$\chi^2(4) = 10,40, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Tabela 114: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo.

| Individualni letni razgovori | Produktivnost zaposlenih v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|------------------------------|------------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                              | pod                                            | enaka | nad |        |
| Redko                        | 2                                              | 20    | 16  | 38     |
| Občasno                      | 1                                              | 16    | 40  | 57     |
| Pogosto                      | 0                                              | 10    | 49  | 59     |
| Skupaj                       | 3                                              | 46    | 105 | 154    |

$$\chi^2(4) = 10,40, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Tabela 115: Seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v okviru individualnih letnih razgovorov in hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco.

| Individualni letni razgovori | Hitrost obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco |       |        | Skupaj |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                              | nizka                                                     | enaka | visoka |        |
| Redko                        | 3                                                         | 10    | 25     | 38     |
| Občasno                      | 0                                                         | 10    | 48     | 58     |
| Pogosto                      | 0                                                         | 7     | 53     | 60     |
| Skupaj                       | 3                                                         | 27    | 126    | 156    |

$$\chi^2(4) = 13,71, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

#### 14.3.14 Povezanost med integracijo organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) in nekaterimi izidi v podjetju

Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v delovnih procesih se pozitivno povezuje z odnosi z dobavitelji in predvsem s številom strank (Tabeli 116 in 117).

Tabela 116: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v delovnih procesih in odnosi z dobavitelji.

| Upoštevanje VPV v delovnih procesih | Odnosi z dobavitelji |           |         | Skupaj |
|-------------------------------------|----------------------|-----------|---------|--------|
|                                     | šibki                | povprečni | odlični |        |
| Ne                                  | 4                    | 4         | 27      | 35     |
| Da                                  | 4                    | 32        | 151     | 187    |
| Skupaj                              | 8                    | 36        | 178     | 222    |

$$\chi^2(2) = 7,69, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,19$$

Tabela 117: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v delovnih procesih in število strank.

| Upoštevanje VPV v delovnih procesih | Število strank |         |                           | Skupaj |
|-------------------------------------|----------------|---------|---------------------------|--------|
|                                     | izgubljanje    | srednje | ohranjanje in povečevanje |        |
| Ne                                  | 4              | 11      | 20                        | 35     |
| Da                                  | 6              | 29      | 147                       | 182    |
| Skupaj                              | 10             | 40      | 167                       | 217    |

$$\chi^2(2) = 10,16, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,22$$

Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v dizajnu izdelkov in storitev se povezuje s pripadnostjo zaposlenih (Tabela 118).

Tabela 118: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v dizajnu izdelkov in storitev in pripadnost zaposlenih.

| Upoštevanje VPV v dizajnu izdelkov in storitev | Pripadnost zaposlenih |           |        | Skupaj |
|------------------------------------------------|-----------------------|-----------|--------|--------|
|                                                | šibka                 | povprečna | visoka |        |
| Ne                                             | 8                     | 25        | 109    | 142    |
| Da                                             | 0                     | 6         | 69     | 75     |
| Skupaj                                         | 8                     | 31        | 178    | 217    |

$$\chi^2(2) = 8,78, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,20$$

Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v uporabnosti izdelkov in storitev se pozitivno povezuje z ugledom podjetja in pripadnostjo zaposlenih (Tabeli 119 in 120).

Tabela 119: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v uporabnosti izdelkov in storitev in ugled podjetja.

| Upoštevanje VPV v uporabnosti izdelkov in storitev | Ugled podjetja |            |         | Skupaj |
|----------------------------------------------------|----------------|------------|---------|--------|
|                                                    | pada           | se ohranja | narašča |        |
| Ne                                                 | 5              | 24         | 92      | 121    |
| Da                                                 | 2              | 8          | 87      | 97     |
| Skupaj                                             | 7              | 32         | 179     | 218    |

$$\chi^2(2) = 6,87, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

#

Tabela 120: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v uporabnosti izdelkov in storitev in pripadnost zaposlenih.

| Upoštevanje VPV v uporabnosti izdelkov in storitev | Pripadnost zaposlenih |           |        | Skupaj |
|----------------------------------------------------|-----------------------|-----------|--------|--------|
|                                                    | šibka                 | povprečna | visoka |        |
| Ne                                                 | 5                     | 25        | 89     | 119    |
| Da                                                 | 3                     | 6         | 89     | 98     |
| Skupaj                                             | 8                     | 31        | 178    | 217    |

$$\chi^2(2) = 6,87, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v zanesljivosti izdelkov in storitev se pozitivno povezuje s fluktuacijo zaposlenih v primerjavi s konkurenco ter s pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco (Tabela 121 in 122).

Tabela 121: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v zanesljivosti izdelkov in storitev in fluktuacija zaposlenih v primerjavi s konkurenco.

| Upoštevanje VPV v zanesljivosti izdelkov in storitev | Fluktuacija zaposlenih v primerjavi s konkurenco |           |       | Skupaj |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|-------|--------|
|                                                      | visoka                                           | povprečna | nizka |        |
| Ne                                                   | 15                                               | 13        | 44    | 72     |
| Da                                                   | 5                                                | 26        | 114   | 145    |
| Skupaj                                               | 20                                               | 39        | 158   | 217    |

$$\chi^2(2) = 17,80, p < 0,001, \text{Cramerjev } V = 0,29$$

Tabela 122: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v zanesljivosti izdelkov in storitev in pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco.

| Upoštevanje VPV v zanesljivosti izdelkov in storitev | Pripadnost zaposlenih v primerjavi s konkurenco |       |       | Skupaj |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|--------|
|                                                      | nižja                                           | enaka | višja |        |
| Ne                                                   | 6                                               | 11    | 54    | 71     |
| Da                                                   | 2                                               | 20    | 123   | 145    |
| Skupaj                                               | 8                                               | 31    | 177   | 216    |

$$\chi^2(2) = 6,98, p < 0,05, \text{Cramerjev } V = 0,18$$

Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v usmerjanju in vodenju se pozitivno povezuje s samozaznano dobičkovnostjo sredstev v primerjavi s panogo, dodano vrednostjo na zaposlenega v primerjavi s panogo in s številom strank (Tabela 123 do 125).

Tabela 123: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v usmerjanju in vodenju in dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo.

| Upoštevanje VPV v usmerjanju predpostavljanih | Dobičkovnost sredstev v primerjavi s panogo |       |     | Skupaj |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------|-----|--------|
|                                               | pod                                         | enaka | pod |        |
| Ne                                            | 37                                          | 57    | 25  | 119    |
| Da                                            | 13                                          | 45    | 37  | 95     |
| Skupaj                                        | 50                                          | 102   | 62  | 214    |

$$\chi^2(2) = 12,72, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,21$$

#

Tabela 124: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v usmerjanju in vodenju in dodana vrednost na zaposlenega v primerjavi s panogo.

| Upoštevanje VPV v<br>usmerjanju predpostavljenih | Dodana vrednost na zaposlenega v<br>primerjavi s panogo |       |     |  |     |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------|-----|--|-----|
|                                                  | pod                                                     | enaka | nad |  |     |
| Ne                                               | 35                                                      | 50    | 32  |  | 117 |
| Da                                               | 13                                                      | 38    | 46  |  | 97  |
| Skupaj                                           | 48                                                      | 88    | 78  |  | 214 |

$$\chi^2(2) = 12,47, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,24$$

Tabela 125: Upoštevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije (VPV) v usmerjanju in vodenju in število strank.

| Upoštevanje VPV v<br>usmerjanju predpostavljenih | Število strank |         |                              |  |     |
|--------------------------------------------------|----------------|---------|------------------------------|--|-----|
|                                                  | izgubljanje    | srednje | ohranjanje in<br>povečevanje |  |     |
| Ne                                               | 9              | 29      | 83                           |  | 121 |
| Da                                               | 1              | 11      | 84                           |  | 96  |
| Skupaj                                           | 10             | 40      | 167                          |  | 217 |

$$\chi^2(2) = 11,78, p < 0,01, \text{Cramerjev } V = 0,23$$

## **15 SKLOP 5: POVEZAVA MED OBSTOJEM EKSPLICITNO ZAPISANIH ORGANIZACIJSKIH VREDNOT, POSLANSTVA IN VIZIJE TER OBJEKTIVNIMI KAZALNIKI FINANČNE USPEŠNOSTI PODJETJA**

### **15.1 Vzorec in postopek**

V tem delu raziskave smo opravili naknadno analizo podatkov, ki smo jih pridobili v prvem sklopu – analizi prisotnosti in vsebine eksplicitno zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije na spletnih straneh slovenskih podjetij. Zbrane podatke smo primerjali z nekaterimi objektivnimi kazalniki uspešnosti podjetij.

Podjetja so bila prvotno razvrščena po velikosti (število zaposlenih), pri čemer smo mejo med velikostnimi razredi zastavili glede na število zaposlenih na: podjetja do 50 zaposlenih, podjetja z 51 do 120 zaposlenimi, podjetja s 121 do 250 zaposlenimi in podjetja z več kot 250 zaposlenimi. Znotraj vsakega velikostnega razreda smo iz baze PIRS naključno izbrali 100 podjetij.

V prvem sklopu raziskave smo zbrali zapise (izjave) organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij izbranih podjetij. Zapise smo zbrali preko svetovnega spleta. Vir zapisov so bili bodisi neposredno objavljeni zapisi vrednot, poslanstev ali vizij na spletnih straneh podjetij, bodisi zapisi vrednot, poslanstev, ali vizij v drugih organizacijskih dokumentih, objavljenih na spletni strani podjetja (med temi zapisi so prevladovala letna poročila podjetij). Izmed 400 izbranih podjetij smo za 385 našli aktivno delujočo spletno stran. Med temi spletnimi stranmi smo pri 216 podjetjih (56 %) našli eksplicitno zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizijo, pri 169 (44 %) podjetjih pa ne. V nadaljevanju je bila opravljena analiza vsebine teh izjav ter faktorska analiza, ki je izluščila pet implicitnih orientacij v teh izjavah.

V nadaljevanju smo za vseh 385 podjetij zbrali podatke o njihovi finančni uspešnosti, in sicer podatke o dodani vrednosti na zaposlenega (VAE), donosnosti sredstev (ROA) in donosnosti kapitala (ROE). Podjetja smo na podlagi vsakega od teh kazalnikov po razdelili v štiri kvartilne razrede (zelo nizek, nizek, visok, zelo visok).

### **15.2 Metodologija**

Zbrani podatki so bili obdelani s statističnim paketom SPSS. Ker smo imeli opravka z diskretnimi spremenljivkami, smo za ugotavljanje morebitnih razlik med podjetji uporabili  $\chi^2$  test (Howell, 2002). Posamezni podatki so bili prikazanimi z grafi, oblikovanimi s programskim paketom Excell.

### **15.3 Rezultati**

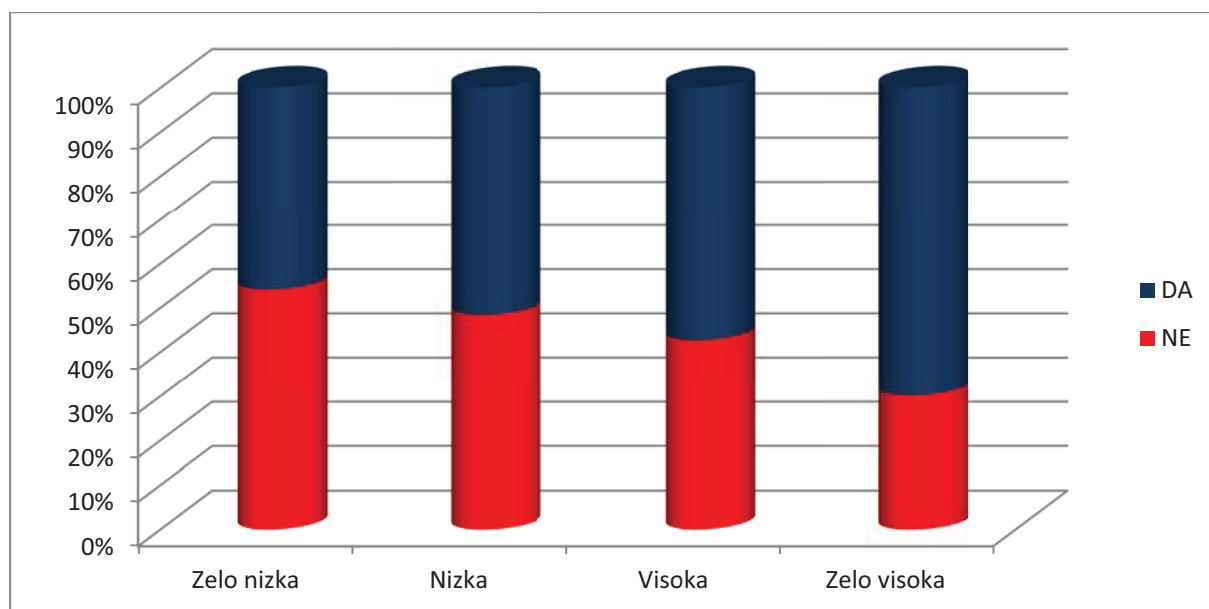
#### **15.3.1 Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije v povezavi s kazalniki finančne uspešnosti**

Pri primerjanju podatkov o prisotnosti zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije na spletni strani podjetja in kazalniki uspešnosti smo našli statistično pomembno povezavo z dodano vrednostjo na zaposlenega – VAE ( $\chi^2(3) = 12.29$ ,  $p < 0.01$ , Cramer's  $V = 0.18$ ). Vrednost Cramerjevega  $V$ , ki ponazarja velikostni razred učinka povezanosti je 0.18, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama sorazmerno šibka do srednja. Iz Tabele 126 je razvidno, da dosegajo podjetja z eksplicitno zapisanimi vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo v povprečju višjo dodano vrednost na zaposlenega. Za podjetja z zelo visoko dodano

vrednostjo na zaposlenega je verjetnost, da imajo eksplicitno zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo 2.73 krat tolikšna kot v podjetjih zelo nizko dodano vrednostjo na zaposlenega. Slika 44 opozarja, da z naraščanjem dodane vrednosti na zaposlenega narašča verjetnost, da v podjetju najdemo jasno ubesedene organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizijo.

Tabela 126: Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju.

|                                          |             | Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije |     | Skupaj |
|------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|-----|--------|
|                                          |             | NE                                                                 | DA  |        |
| Povprečna dodana vrednost na zaposlenega | Zelo nizka  | 52                                                                 | 44  | 96     |
|                                          | Nizka       | 47                                                                 | 50  | 97     |
|                                          | Visoka      | 41                                                                 | 55  | 96     |
|                                          | Zelo visoka | 29                                                                 | 67  | 96     |
| Skupaj                                   |             | 169                                                                | 216 | 385    |



Slika 44: Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju.

### 15.3.1 Povezava med dimenzijami vizije, poslanstva in/ali vrednot ter finančno uspešnostjo podjetja

V okviru faktorске analize podatkov o vsebini zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij, ki smo jo opravili v prvem sklopu raziskave, smo izluščili pet implicitnih faktorjev, ki smo jih poimenovali:

1. orientacija h **kakovosti življenja**,
2. orientacija na **dosežke/rezultate**,
3. orientacija na **sodelovanje in inovacije**,
4. orientacija na **rast**,
5. orientacija na **potrošnike/uporabnike**.

V tem sklopu raziskave smo podatke o nasičenosti zapisov podjetij s posameznimi faktorji primerjali s podatki o njihovi finančni uspešnosti. Uporabili smo  $\chi^2$  test kot mero za raziskovanje povezanosti med dodano vrednostjo na zaposlenega (kot tistim finančnim kazalnikom, ki se je izkazal kot povezan s prisotnostjo eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije v podjetju) in implicitnimi dimenzijami zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije.

Naleteli smo na statistično pomembno povezanost med dodano vrednostjo na zaposlenega in dvema dimenzijama zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij:

- orientacijo h kakovosti življenja ( $\chi^2(3) = 8.38$ ,  $p < 0.05$ , Cramerjev  $V = 0.15$ ) in
- orientacija na dosežke/rezultate ( $\chi^2(3) = 11.64$ ,  $p < 0.01$ , Cramerjev  $V = 0.17$ ).

Vrednost Cramerjevega  $V$ , ki ponazarja velikostni razred učinka povezanosti je nizek, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama sorazmerno šibka. Iz Tabele 127 in Tabele 128 je razvidno, da dosegajo podjetja katerih zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji so nasičeni z eno ali drugo implicitno dimenzijo, v povprečju višjo dodano vrednost na zaposlenega.

Tabela 127: Nasičenost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije z orientacijo h kakovosti življenja v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju.

|                                                |             | Orientacija h <b>kakovosti življenja</b> |     | Skupaj |
|------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|-----|--------|
|                                                |             | NE                                       | DA  |        |
| Povprečna<br>dodana vrednost<br>na zaposlenega | Zelo nizka  | 58                                       | 38  | 96     |
|                                                | Nizka       | 52                                       | 45  | 97     |
|                                                | Visoka      | 43                                       | 53  | 96     |
|                                                | Zelo visoka | 40                                       | 56  | 96     |
| Skupaj                                         |             | 193                                      | 192 | 385    |

Tabela 128: Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije z orientacijo na dosežke/rezultate v povezavi z dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju.

|                                                   |             | Orientacija na <b>dosežke/rezultate</b> |     | Skupaj |
|---------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|-----|--------|
|                                                   |             | NE                                      | DA  |        |
| Povprečna<br>dodana<br>vrednost na<br>zaposlenega | Zelo nizka  | 57                                      | 39  | 96     |
|                                                   | Nizka       | 54                                      | 43  | 97     |
|                                                   | Visoka      | 48                                      | 48  | 96     |
|                                                   | Zelo visoka | 35                                      | 61  | 96     |
| Skupaj                                            |             | 194                                     | 191 | 385    |

## **RAZPRAVA, ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA**

## 16 RAZPRAVA

Ker je bila sama raziskava z namenom optimalnega organiziranja dela in sistematičnosti zbranih podatkov razdeljena na več faz in več vsebinskih sklopov, bomo v razpravi smiselno sledili šestim osrednjim raziskovalnim vprašanjem, ki smo si jih zastavili ob načrtovanju naloge, nazadnje pa skušali vse ugotovitve povezati okrog zastavljenega modela dejavnikov in posledic opredeljevanja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.

### 16.1 Kateri so ključni vsebinski poudarki organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij?

Obsežna analiza vsebine različnih bolj ali manj eksplicitnih zapisov vrednot, poslanstva in vizije slovenskih podjetij, ki smo jo opravili v okviru prvega vsebinskega sklopa raziskave, je izluščila najpogostejše pojme in koncepte, ki se pojavljajo v teh izjavah (Tabela 10, str. 99), med katerimi se največkrat pojavljajo pojmi: *podjetje, kakovost, kupec, ljudje, izdelki, okolje, storitve, razvoj, varnost, zadovoljstvo, rast, znanje, ambicija, partner, strokovnost, sodelovanje*, idr.

Že pred leti je obsežna mednarodna raziskava organizacijskih vrednot pod okriljem Booz Allen Hamilton Inc. in The Aspen Institute (Kelly in sod. 2005) pokazala, da se v podjetjih po vsem svetu pojavljajo v ospredju podobne vrednote, med največkrat poudarjenimi koncepti pa so *etično vedenje oziroma integriteta, zavezanost strankam, zavezanost zaposlenim, timsko delo in zaupanje, zavezanost deležnikom, poštenost oziroma odprtost, odgovornost, družbena odgovornost, inovativnost oziroma podjetnost, usmerjenost k uspehu*, idr. Podrobnejši pregled pokaže visoko stopnjo ujemanja med obema seznamoma pojmov: med najpogostejšimi pojmi v zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij so pojmi, ki jih prepoznamo v zgornjem seznamu najpogostejših konceptov, ki se pojavljajo v tovrstnih zapisih podjetij iz različnih držav.

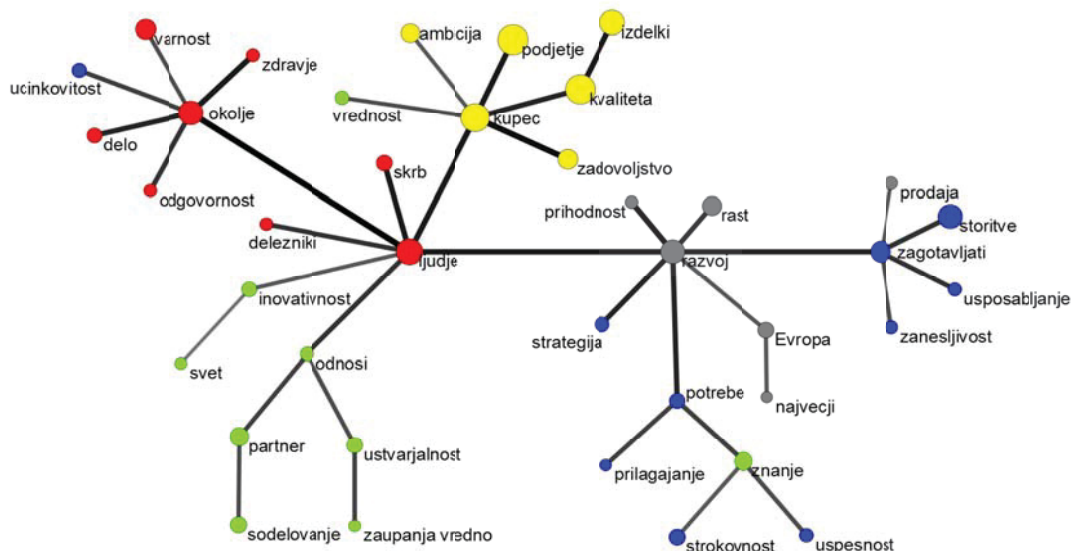
Anitsal, Anitsal in Girard (2012) so izluščili hierarhijo poudarjenih značilnih elementov formalnih izjav o poslanstvu (v storitvenem sektorju). Po njihovih navedbah so najpogostejše so v izjavah o poslanstvu izpostavljeni ljudje, nosilci in/ali prejemniki storitev (podobno je izpostavila naša analiza), na drugem mestu po stopnji poudarjanja v izjavah o poslanstvu so izdelki oziroma storitve (ki so prav tako med najpogostejšimi elementi naše analize), sledijo procesi oziroma opisi dejavnosti, ki zagotavljajo uresničevanje storitve (tudi med najpogostejšimi elementi naše analize). Čeprav je bila analiza, o kateri poročajo Anitsal, Anitsal in Girard (2012) omejena na storitvena podjetja in še natančneje na trgovce z izdelki široke potrošnje, je stopnja ujemanja med njihovim in našim seznamom visoka. Podobno velja tudi za sezname najpogostejših konceptov v eksplicitnih zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev, vizij in sorodnih elementov identitete organizacije, o katerih poročajo Cady in sod. (2011), David (2007), Geengarten-Jackson in sod. (1996), O'Connell, Hickerson in Pillutla (2011) in Tian,(2005).

Faktorska analiza pojavljanja teh konceptov v zapisih organizacijskih vrednot je izluščila pet implicitnih orientacij, ki jih lahko prepoznamo v ozadju ubesedenja temeljev identitete podjetja: (1) *orientacijo h kakovosti življenja*, (2) *orientacijo na dosežke oziroma rezultate*, (3) *orientacijo na sodelovanje in inovacije*, (4) *orientacijo na rast* in (5) *orientacijo na potrošnike oziroma uporabnike*.

Z orientacijo h kakovosti življenja se povezuje bolj izrazito poudarjanje pojmov kot so *okolje, zdravje, ljudje, skrb, delo, varnost, odgovornost in deležniki*. Z orientacijo na dosežke oziroma rezultate se povezuje bolj izrazito poudarjanje pojmov kot so *usposabljanje, prilagajanje, potrebe, zagotavljanje, storitve, strokovnost, uspešnost, strategija, učinkovitost in zanesljivost*. Z orientacijo na sodelovanje in inovacije se povezuje bolj izrazito poudarjanje pojmov kot so *ustvarjalnost, inovativnost, zaupanja vredno, odnosi, znanje, vrednost, partner, svet in sodelovanje*. Z orientacijo na rast se povezuje bolj izrazito poudarjanje pojmov kot so *Evropa, prihodnost, razvoj, rast, največji*

in *prodaja*. Z orientacijo na potrošnike oziroma uporabnike se povezuje bolj izrazito poudarjanje pojmov kot so *kupec*, *zadovoljstvo*, *kakovost*, *izdelki*, *podjetje* in *ambicija*.

Vsebinsko strukturo teh faktorjev ponazarja Slika 15 (stran 105), ki jo tu ponavljamo zaradi boljše preglednosti in v kateri barve označujejo nasičenost pojmov z različnimi faktorji: rdeča (orientacija h kakovosti življenja), siva (orientacija na dosežke/rezultate), modra (sodelovanje in inovacije), zelena (orientacija na rast) in rumena (orientacija na potrošnike/uporabnike).



Slika 45: Mreža pojmov po uporabi algoritma PathFinder.

Slika, ki prikazuje odnose med posameznimi pojmi, je pretežno konsistentna z rezultati eksploratorne faktorjske analize, kar za boljšo predstavo ponazarjamo z barvami, s katerimi so označeni posamezni pojmi: rdečo (orientacija h kakovosti življenja), sivo (orientacija na dosežke/rezultate), modro (sodelovanje in inovacije), zeleno (orientacija na rast) in rumeno (orientacija na potrošnike/uporabnike).

Orientacija h kakovosti življenja, ki smo jo prepoznali kot prvo (in najmočnejšo) dimenzijo v ozadju zapisov slovenskih podjetij, je zelo blizu pojmu, ki ga izpostavljata Amato in Amato (2002), ko pišeta o pomenu opredeljevanja zaveze k ciljem, povezanih s kakovostjo delovnega življenja. Podobno navaja Stallworth Williams (2008).

Tudi druga najpomembnejša orientacija na dosežke oziroma rezultate, ki jo je izluščila naša faktorjska analiza, ustreza vsebini ene od najpomembnejših komponent organizacijske identitete, ki jo med drugimi poudarjajo Bart in Baetz (1998), David, 2007) in Surfi in Lyons (2003).

Implicitne orientacije, ki jih je izluščila naša faktorjska analiza so pretežno konsistentni s prvimi tremi izmed štirih skupin podjetij, kot jih na podlagi odnosa do temeljnih vrednot razvrščata McDonalds in Gandz (1994), ko govorita o (1) *podjetjih, osredotočenih na odnose* (pri nas orientacija h kakovosti življenja in orientacija na potrošnike/uporabnike), (2) *podjetjih, osredotočenih na spremembe* (pri nas orientacija na rast in deloma orientacija na sodelovanje in inovacije), (3) *podjetjih, osredotočenih na naloge* (pri nas orientacija na dosežke/rezultate) in (4) *podjetjih, osredotočenih na ohranjanje statusa quo*. Da med prepoznanimi implicitnimi orientacijami v naših podjetjih ni nobene, ki bi jo povezovali z ohranjanjem statusa quo razumemo kot potrditev, da slovenska podjetja v zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij prepoznavajo predvsem orodja za upravljanje prihodnosti, ne pa za nostalgичno sklicevanje na preteklost.

Različne kombinacije implicitnih orientacij, ki smo jih našli v ozadju zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij, lahko povežemo s tipi izjav o poslanstvu, o katerih pišejo Blair-Loy, Wharton in Goldstein (2011): *podjetja osredotočena na rast/dobiček in zagotavljanje vrednosti delničarjem* (kombinacija orientacije na dosežke in orientacije na sodelovanje in inovacije), *podjetja osredotočena na »trdo« poslovanje, ki poudarjajo prispevek zaposlenih k dobičkonosnosti in inovacijam* (kombinacija orientacije na dosežke in orientacije na rast), *podjetja osredotočena na »mehko« poslovanje, ki poudarjajo zaposlene kot osrednji kapital podjetja in obenem poudarjajo dobičkonosnost podjetja* (kombinacija orientacije h kakovosti življenja in orientacije na dosežke) in *podjetja, ki poudarjajo pomen zaposlenih in drugih deležnikov, ne pa delničarjev in dobičkonosnosti oziroma rasti* (kombinacija orientacije h kakovosti življenja in orientacija na potrošnike oziroma uporabnike).

Če vsebino zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenskih podjetij primerjamo s spoznanji avtorjev (npr. Bart 1998; Bartkus, Glassman in McAfee 2002, 2004; Cochran in David 1986; David, 1989, 2007; Ireland in Hitt 1992; Klemm, Sanderson in Luffman 1991; Pearce in David 1987; Strong 1997; Sufi in Lyons 2003; idr.), ki so raziskovali vsebino formalnih organizacijskih zapisov (izjav o vrednotah, poslanstvu, viziji), lahko najdemo številna ujemanja. Pomembni vsebinski elementi zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij, o katerih poročajo našeti avtorji, se med drugim nanašajo na *osredotočenje na uporabnika* (povezano z našo orientacijo na potrošnike oziroma uporabnike), *opredelitev izdelkov ali storitev podjetja* (povezano z našo orientacijo na dosežke oziroma rezultate), *ljudi v podjetju* (povezano z našo orientacijo h kakovosti življenja), *vloga na trgu* (povezano z našo orientacijo na dosežke oziroma rezultate in orientacijo na rast), *novosti in inovacije* (povezano z našo orientacijo na sodelovanje in inovacije), *kakovost* (povezano z našo orientacijo na dosežke oziroma rezultate), *odgovornost do okolja in družbe* (povezano z našo orientacijo h kakovosti življenja), *partnerje* (povezano z našo orientacijo na sodelovanje in inovacije) in druge.

Analiza vsebine zapisov vrednot, poslanstva in vizije slovenskih podjetij kaže, da se tako eksplicitne vsebine teh zapisov v slovenskih podjetjih kot tudi implicitne konceptualne orientacije v njihovem ozadju pretežno ujemajo z vsebino in konceptualnimi orientacijami tovrstnih zapisov, o katerih poročajo tuji avtorji. Nedavna raziskava, ki se je omejila na izjave o poslanstvih in je primerjala ameriška in slovenska podjetja Biloslavo in Lynn (2007) je sicer poročala, da slovenska podjetja v teh izjavah redkeje poudarjajo vlogo uporabnikov, deležnikov in strateških dobaviteljev ter ugled podjetja, osredotočenost na potrošnike in kakovost kot ameriška podjetja, vendar smo v naši raziskavi našli večino od teh pojmov – razen dobaviteljev in ugleda podjetja – med pogostimi elementi zapisov vrednot, poslanstva in vizije v slovenskih podjetjih; drži pa, da namen naše raziskave ni bil primerjati vsebine zapisov slovenskih podjetij z drugimi, pač pa prepoznati njihovo najpogostejšo vsebino in implicitne koncepte v njihovem ozadju.

## **16.2 Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem raziskovanju in opredeljevanju organizacijske vizije, poslanstva in vrednot, in kako uspešna so pri vgrajevanju teh osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?**

### **1.2.1 Razpravljanje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji**

V uvodu smo se sklicevali na številne avtorje (npr. Bart, 1997, 2001; Bart in sod., 2001; Davidson, 2002; Greengarten-Jackson in sod., Ireland in Hitt, 1992; 1996; Kantabutra in Avery; 2002, 2005; Lewis, 1997; Marzec, 2007; Rampsad, 2001; Stokely, 2004; Testa, 1999; Voss in sod., 2006; Whitbred, 2003; Wong, Tjosvold in Liu, 2009), ki opozarjajo, da lahko sistematično (samo)razpravljanje o *kaj*, *zakaj* in *kako* podjetja, pomembno vpliva na sedanost in prihodnost podjetja. Pri tem pa številni opozarjajo, da so rezultati tega procesa in poznejši rezultati podjetja velikokrat odvisni prav od načina poteka razprave in tega, koliko ljudi in kateri ljudje sodelujejo v njej.

Podatki, ki smo jih zbrali v okviru tretjega vsebinskega sklopa raziskave opozarjajo, da so razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih največkrat omejene na manjše skupine zaposlenih (Tabela 34 in Slika 24, stran 118). To lahko nakazuje, da se razprava o organizacijskih vsebinskih vprašanjih v slovenskih podjetjih največkrat odvija znotraj omejenega kroga ljudi, običajno vodij in drugih, ki sprejemajo pomembne odločitve v podjetju. Vendar Alavi in Karami (2011) opozarjata, da so rezultati organizacije pomembno povezani tudi s stopnjo vključenosti nevodstvenega kadra v proces nastajanja izjave o poslanstvu.

Ker podjetja potrebujejo ljudi, ki se poistovetijo z organizacijo in ker se zaposleni lažje poistovetijo s procesi in odločitvami ki jih (1) bolje poznajo in imajo (2) priložnost prispevati svoje mnenje pri razpravah o ključnih organizacijskih vprašanjih, je širšem vključevanje zaposlenih v te razprave pomemben pogoj poznejšega ponotranjenja zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, ki se izluščijo skozi tovrstno razpravo. Med najpogostejšimi vzroki za neuspeh nekaterih dokumentov organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah različni avtorji (Bartkus, 2000; Cha in Edmondson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Stewart, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2003) navajajo prav dejstvo, da so neuspešne izjave velikokrat omejene na zaznave in pojmovanja posameznikov ali malih skupin in niso povezane z vsakdanjim življenjem in procesi v podjetju. Šibka udeleženosť širših skupin zaposlenih v razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah bi lahko torej vodila v šibkejšo istovetenje z njimi, to pa v šibkejšo integracijo v organizacijske procese in nenazadnje tudi rezultate.

Celo za razmišljanje o viziji podjetja, ki je najbolj povezana z vlogo vodenja, saj jo povezujemo predvsem s prihodnjimi smernicami podjetja (Davidson 2002) velja, da je proces njenega nastajanja neposredno povezan s poznejšo sprejetostjo in asimilacijo vizije v organizacijo: vizija je v organizaciji najbolj sprejeta in se najlažje asimilira, če nastaja skozi širši proces deljenja idej. Število deležnikov, vključenih v proces nastajanja vizije, med katerimi ni zanemarljiva vloga zaposlenih, ki bodo nastajajočo vizijo nekoč uresničevali, je povezan s poznejšo širino sprejetosti vizije (O'Connell, Hickerson in Pillutla, 2011; Schraeder in Self, 2010). Šibka udeleženosť zaposlenih v razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih bi lahko predstavljala resno oviro za poznejše istovetenje z zastavljenimi cilji.

### 1.2.2 Zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije

Wright in Pandey (2011) poudarjata, da bolj kot ima organizacija jasne in razumljive cilje, bolje zaposleni skoznje začutijo jasno poslanstvo in se povežejo z njim. Različni avtorji poudarjajo, da se zapisi organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij razlikujejo po svoji učinkovitosti, jasnosti in zmožnosti vplivanja na dosežke podjetja in njegovih ljudi. Sami zapisi torej še niso nikakršno zagotovilo, da bo podjetje z njimi kakor koli uspešnejše. Moč teh zapisov je odvisna tako od procesa njihovega razjasnjevanja, kot tudi od vprašanj, zastavljenih v tem procesu, in zmožnostjo podjetja po zajetju bistva procesa v jasne zapise (Bartkus, 2000; Cha in Edmonson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Stewart, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2005).

Naši podatki kažejo, da imata približno dve tretjini izmed sodelujočih slovenskih podjetij vrednote zapisane v eksplicitni ali vsaj implicitni obliki, nekaj več jih ima na tak način zapisano poslanstvo, največ pa vizijo (Tabela 45, stran 132). V enakem vrstnem redu narašča tudi delež podjetij, ki imajo vrednote, poslanstvo in/ali vizijo zapisano eksplicitno, v obliki nedvoumne izjave. Ti podatki so nekoliko nižji od števil, ki jih navajajo nekateri tuji avtorji (Desmidt in Heene, 2006; Klemm in Redfearn, 2004) in nekoliko višji od števil, ki jih za slovenska podjetja, specifično za izjave o poslanstvu, navajata Biloslavo in Lynn (2007).

V slovenskih podjetjih so si torej zapisi organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij pridobili domovinsko pravico med pomembnimi orodji upravljanja. Čeprav samo pojavljanje tovrstnih zapisov še ne pomeni, da

jih podjetja (in njihov management) tudi učinkovito uporabljajo in upravljajo z njimi, je lahko njihova pogostost ustrezen pokazatelj pomena, ki jim ga pripisujejo podjetja in njihovi odločevalci.

Ker moč zapisanega organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije temelji na Franklovi imanentni človeški notranji potrebi po smislu (Musek Lešnik, 2008), globoko ponotranjeni človeški potrebi po občutku, da počnemo nekaj, kar je vredno našega žrtvovanega časa in je vredno v širšem prepletu dogodkov in stvari (Holdsworth in Cartwright, 2003), je zaželeno, da ti zapisi nastajajo zaradi notranje potrebe in želje. Takšni zapisi imajo običajno močnejši motivacijski potencial kot zapisi, ki jih spodbudi zunanja spodbuda, ali celo pritisk. Kljub temu je naša raziskava pokazala, da med razlogi za zapisovanje izjav o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji v slovenskih podjetjih prednjačijo zunanje spodbude (podjetja se jih lotevajo, ker ima to konkurenca). Notranji vzgibi (ker se nam to zdi pomembno) so šele, resda ne z velikim zaostankom, na drugem mestu. Nekoliko bolj razveseljivo je, da so v naših podjetjih ti zapisi malokrat posledica neposredne zunanje ali notranje zahteve (Tabela 48, stran 133).

Podatki, ki smo jih zbrali v okviru tretjega in četrtega vsebinskega sklopa raziskave kažejo, da dokumenti o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih največkrat nastajajo na sorazmerno formaliziran način skozi proces s formalno določenimi vodji in na formalnih sestankih (Slika 26, stran 119; Tabela 49, stran 134). Glede na to, da gre za pomembne organizacijske dokumente, je določena stopnja formalnosti zagotovo pomembna, drži pa tudi, da lahko visoka stopnja formaliziranosti procesa osiromaši njegovo vsebino, še posebno glede na to, da končni zapisi organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije v slovenskih podjetjih v večini primerov nastajajo kot izdelki posameznikov, ali izrazito malih skupin: naši podatki namreč kažejo, da zapisi običajno nastajajo v krogu 1 do 3 ljudi (Slika 25, stran 118).

### **1.2.3 Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije**

Šele takrat, ko zaposleni začutijo srž organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, jih lahko začnejo izvrševati in implementirati z globoko strastjo in odločenostjo (Bart in sod., 2001). Učinkovitejša komunikacija znotraj podjetja oziroma med managementom in zaposlenimi, ki vodi do širšega seznanjanja in razumevanja vizije znotraj podjetja, lahko pomembno vpliva na občutek pripadnosti med zaposlenimi, zadovoljstvo z delom in dosežke (Appelbaum in sod., 2009; Bartels in sod., 2010; James in Lahti, 2011; Kohles, Bligh in Carsten, 2012). Komuniciranje strategije, ciljev in vrednot za utrjevanje občutka pripadnosti organizaciji med zaposlenimi naj bi torej bila ena od temeljnih nalog internega korporativnega komuniciranja (Ruck in Welch, 2012; Welch, 2012).

Kljub tem ugotovitvam pa podatki, ki smo jih zbrali v okviru tretjega vsebinskega sklopa raziskave opozarjajo, da se zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih sorazmerno pogosteje pojavljajo v dokumentih, prednostno namenjenih zunanjim deležnikom in zunanji javnosti (letna poročila, spletne strani) kot v okviru notranjih organizacijskih komunikacij (notranji časopis, plakati, druga interna gradiva). Poslanstva, vrednote in vizije so tudi po poročanju drugih avtorjev pogosto elementi sporočil, namenjenih komuniciranju z zunanjim svetom, vendar ima lahko poudarjanje PR vidikov komuniciranja organizacijske identitete nenačrtovan stranski učinek: zanemarjanje komuniciranja te iste identitete z notranjo javnostjo (Musek Lešnik, Arzenšek, 2008). Tudi Dolphin (2005) opozarja, da so med različnimi odnosi, ki jih razvija organizacija, najpomembnejši prav tisti, ki jih navezuje in vzdržuje s svojimi zaposlenimi.

Opozorila o morebitnem neravnovesju med upravljanjem zapisanih organizacijskih vrednot poslanstva in vizije pri komuniciranju z notranjo in zunanjo javnostjo seveda ne pomenijo, da je notranji vidik tega komuniciranja v slovenskih podjetjih zanemaren. Naši podatki opozarjajo, da je tovrstnega komuniciranja, čeprav manj kot zunanjega, še vedno sorazmerno veliko, pri čemer je v veliki meri odvisno tudi od razpoložljivih komunikacijskih kanalov – predpostavljamo lahko na primer, da nimajo vsa podjetja, ki smo jih zajeli v raziskavo, Intraneta in lastnega časopisa. Zbrani podatki kažejo, da slovenska podjetja jedrne

elemente svoje kulture in želene prihodnosti poskušajo komunicirati preko različnih komunikacijskih kanalov in na ta način zagotavljati zaposlenim različne priložnosti za istovetenje z njimi.

Naši podatki kažejo, da se v slovenskih podjetjih seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo največkrat dogaja v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov, najredkeje pa preko posebnih obvestil (memo), internih časopisov in plakatov. Pri tem niso vsi komunikacijski kanali enako pogosti: vrednote so nekoliko pogostejše komunicirane preko internega časopisa kot poslanstvo in vizija (Slika 34, stran 123), poslanstvo pa je nekoliko pogostejše komunicirano preko plakatov, medtem ko je vizija redkeje (Slika 35, stran 123). Očitno je torej, da so različni zapisi v slovenskih podjetjih podobno kot ugotavljajo tudi tuje raziskave in literatura (npr. ), namenjeni nekoliko različnim namenom: zapisi organizacijskih vrednot spodbujanju ponotranjenja in identifikacije s podjetjem (glej Abbott, White in Charles 2005; Arthaud-Day, Rode in Turnley, 2012; Barnhill 2002; Bell in Sierra 2008; Burke 1995; Butler in Vodanovich 1992; Coelho in sod. 2008; Elizur in Koslowsky 2001; Finegan 2000; Holtzhausen in Fourie, 2009; Huang, Chen, Chou 2005; Khoja, 2010; Kuczmarsky in Kuczmarsky 1995; Kumar, 2012; Lyons, Dyke in Khilji 2008; Meglino in Ravlin 1998; Pant in Lachman 1998; Posner, 2010; Sullivan, Sullivan in Buffton 2002; Tepeci 2001; Testa 1999; Verplanken 2004), zapisi poslanstva spodbujanju pripadnosti, zavzetosti, motivacije (glej Bart, Bontis in Taggar 2001; Brown in Yoshioka 2003; Brown, Yoshioka in Munoz 2004; Campbell 1997; Collins in Porras 1991; Desmidt in Prinzie, 2009; Hirota in sod., 2010; Ireland in Hitt 1992; McDonald, 2007; Pearce 1982; Strong 1997; Verma, 2010; Wang, 2011; Wright in Pandey, 2010), zapisi vizije pa imajo nekoliko drugačne in bolj strateške namene (glej Greengarten-Jackson in sod. 1996; Hodgkinson 2002; Kantabutra in Avery 2002, 2005, 2010; Kilpatrick in Silverman 2005; Lahti 2003; Lewis 1997; Musek Lešnik, 2008, Nanus 1992; Revilla in Knoppen, 2012; Slack, Orife in Anderson, 2010; Wong, Tjosvold in Liu, 2009).

Podatki, pridobljeni tekom raziskave kažejo, da slovenska podjetja novozaposlene seznanjajo z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo že v času selekcije (deloma tudi zato, ker v nekaterih podjetjih tudi vplivajo na izbor kadrov, kar še posebno velja za vrednote; glej Slika 39, str. 125), najbolj intenzivno pa je tekom uvajalnega treninga, pozneje pa predvsem v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov (Slika 38, stran 125). Zdi se nam pomembno, da se v podjetjih očitno uveljavlja spoznanje, da mora organizacija, če želi biti uspešna, ne le opremiti svoje ljudi z znanjem procesov, pač pa tudi s poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije; in sicer na način, ki jih bo spodbudil, da bodo začeli te vrednote, poslanstvo in vizijo tudi živeti in udeležati pri delu.

#### **1.2.4 Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije**

V okviru drugega vsebinskega sklopa smo opravili naknadno analizo podatkov, ki sta jih zbrala Musek Lešnik in Arzenšek (2008). Izkazalo se je, da se priključitev organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije pomembno zmanjšuje z oddaljevanjem od središča podjetja. Zaposleni, ki so bližje centrom odločanja v podjetju so v pomembno večjem deležu odgovarjali na vprašanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji od sodelavcev, ki so izrazito oddaljeni od centrov odločanja v podjetju (Slika 17, stran 109). Pri tem je treba poudariti, da je v obeh skupinah delež zaposlenih, ki so odgovorili na vprašanja, nižji od polovice: pri zaposlenih, ki so blizu centrov odločanja, se giblje malo pod 40 odstotki, pri zaposlenih, ki so oddaljeni od centrov odločanja pa okrog 20 odstotkov. Ta delež se še nekoliko zniža (v obeh skupinah), če upoštevamo tudi vsebinsko ustreznost njihovih odgovorov.

Takšno izgubljanje vedenja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji je lahko povezano z nezadostno socializacijo v organizacijo in šibkim integriranjem zaposlenih na obrobju podjetja v organizacijsko kulturo, ki lahko vodi do odsotnosti ponotranjene skupinske identitete in odsotnosti občutka pripadnosti (Donavan in sod., 2004b; Klein in Weaver, 2000). Da bi vzroke izgubljanja tega vedenja lahko iskali v šibkejši socialni koheziji, ki ne uspeva premoščati potrjuje tudi sorazmerno splošna nizka stopnja priključitve organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v tem delu raziskave; če je temu res tako,

gre lahko za resno splošno težavo v podjetjih, kajti prav socialna kohezija premošča razlike med individualnim in organizacijskim ter pospešuje širjenje skupnih stališč, vrednot, norm in vedenj, ki podpirajo sodelovalne odnose in spodbujajo skupno razumevanje organizacijskih ciljev (Cooper-Thomas in Anderson, 2006).

Izgubljanje védenja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji od središča podjetja proti njegovemu obrobju, ki smo ga prepoznali v slovenskih podjetjih, lahko pomeni težave na področju občutka povezanosti med podjetjem in zaposlenimi in lahko vodi proti občutkom odtujenosti. Zaposleni, ki se močno poistovetijo s svojimi organizacijami, bodo prej sprejemali odločitve, konsistentne s cilji organizacije (Smidts in sod., 2001). Pri tem ima pomembno vlogo *psihološka predanost*, navezanost na organizacijo, ki jo zaznamuje istovetenje zaposlenega z organizacijo, ker se njene vrednote, cilji in prakse ujemajo z njegovimi (Carmeli in Gefen, 2005; van Dick, 2001; Meyer in Allen, 1997).

Bartels in sod. (2010) opozarjajo, da so za oblikovanje in utrjevanje organizacijske identifikacije, t.j. istovetenja z organizacijo bolj pomembne dimenzije vertikalne komunikacije (med različnimi hierarhičnimi ravni znotraj organizacije) kot horizontalne komunikacije (znotraj posamezne ravni). Možna rešitev težav s šibkim védenjem o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji je lahko torej učinkovitejša komunikacija znotraj podjetja oziroma med managementom in zaposlenimi, ki bi vodila do širšega seznanjanja, razumevanja in ponotranjenja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter blagodejno vplivala na občutek pripadnosti med zaposlenimi (Appelbaum in sod., 2009; Bartels in sod, 2010; James in Lahti, 2011; Kohles, Bligh in Carsten, 2012).

Tudi podatki, ki smo jih zbrali v okviru tretjega vsebinskega sklopa raziskave opozarjajo, da se védenje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji pomembno izgublja z oddaljevanjem od centrov odločanja v podjetju in s prehajanjem na nižje ravni organizacijske hierarhije (Slike 28, 29 in 30 na straneh 120 in 121). Pri tem je zanimivo, da so z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo sorazmerno slabše seznanjeni tudi tisti zaposleni, ki so v neposrednem stiku z zunanjimi deležniki podjetja (podobno kot smo ugotovili v drugem vsebinskem sklopu raziskave). Takšni rezultati lahko nakazujejo, da se sodelujoča podjetja pri socializaciji zaposlenih, še posebno tistih, ki delajo na »obrobju« podjetja, premalo ukvarjajo s prenosom in z utrjevanjem organizacijske kulture, prepričanj in vrednot (Cooper-Thomas in Anderson, 2006; Ellinger in sod., 2007; Lee in sod., 2006). Vendar Whitbred (2004) opozarja, da zaposleni razvijejo različne interpretacije poslanstva organizacije, pri čemer se interpretacije tistih, ki so višje v organizacijski hierarhiji, običajno bolj prekrivajo z zapisanim poslanstvom; če zaposleni z »obrobja« podjetja nimajo dovolj informacij za ponotranjenje vrednot, poslanstva in vizije organizacije, se lahko namesto teh predstav na njihovem mestu razvijejo pojmovanja, ki bodo dolgoročno vse prej kot blagodejno prispevala k uresničevanju ciljev podjetja. Z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo konsistentno-vedenje je mogoče le takrat, ko se zaposleni ne le zavedajo organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, pač pa jih tudi ponotranjijo in se do te mere poistovetijo z njimi, da jim prilagodijo svoje vedenje (Vallester in de Chernatony, 2005; Chong, 2007).

Izgubljanje védenja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji od središča podjetja proti njegovemu obrobju v slovenskih podjetjih je lahko povezano tudi s kulturnimi vzorci in tradicionalističnim pojmovanjem organizacijske hierarhije, ki predpostavlja, da so osebe v središču podjetja najbolj pomembne, zaposleni na njegovem obrobju pa manj pomembni in pogrešljivi. Vendar so prav kontaktni zaposleni, torej tisti, s katerimi pridejo zunanji deležniki najprej v stik in zato predstavljajo pomemben vir njihovega vtisa o podjetju (Ellinger in sod., 2007; Gonzalez in Garazo, 2006), tisti ljudje v podjetju, ki lahko ključno vplivajo na končne rezultate (Hartline in sod., 2000; Parasuraman et al., 1985; Russ-Eft, 2004).

Naši podatki opozarjajo, da se védenje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji pomembno izgublja z oddaljevanjem od centrov odločanja v podjetju in s prehajanjem na nižje ravni organizacijske hierarhije. Sami podatki nam sicer ne povedo, ali je to izgubljanje posledica komunikacijskih šumov

oziroma odsotnosti komunikacije, ali pa neučinkovitosti podjetja pri prizadevanjih za seznanjanje zaposlenih, ki so bolj oddaljeni od središč, kjer se sprejemajo pomembne organizacijske odločitve. Deloma naši podatki kažejo, da verjetno ne gre za odsotnost komunikacije, pač pa prej za vprašanje njene uspešnosti in učinkovitosti pri širjenju zavedanja in ponotranjanju organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.

### **1.2.5 Integriranost organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v organizacijske procese**

Zbrani podatki opozarjajo, da se pri implementaciji v življenje podjetja vpliv vrednot nekoliko bolj pozna pri samih delovnih procesih in pri zanesljivosti izdelkov oziroma storitev. Poslanstvo podjetja nekoliko bolj vpliva na dizajn in uporabnost izdelkov oziroma storitev. Vizija je sorazmerno nekoliko bolj vgrajena v delovne in poslovne procese in v uporabnost izdelkov. Ti podatki se skladajo s širšim pojmovanjem vloge vrednot (kako delamo), poslanstva (kaj delamo) in vizije (kam gremo) in ugotovitvami drugih avtorjev.

Po odgovorih na naš poglobljeni vprašalnik oceni podjetij so njihove organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija najbolj integrirani v cilje in v postopke usmerjanja s strani nadrejenih. Vrednote so nekoliko bolj prisotne v normativnih, ocenjevalnih in usmerjevalnih procesih, vizija pa predvsem v procesih, povezanih z organizacijskimi cilji. Nekoliko bolj splošno podobo dajejo odgovori na krajši vprašalnik. Organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizija so v podjetjih največkrat integrirani v standarde (Tabela 52, stran 135). Podjetja jih večkrat poudarjajo tudi v stikih s strankami in pri zagotavljanju uporabnosti izdelkov in storitev, implementirajo v merila uspešnosti in procese usmerjanja zaposlenih. Redkeje pa so vrednote, poslanstvo in/ali vizija integrirani v organizacijske cilje, pravilnike in delovne procese.

Med pomembnimi organizacijskimi procesi je tudi kadrovanje. Podatki, zbrani s poglobljenim vprašalnikom kažejo, da so slovenska podjetja v procesu kadrovanja pozorna tudi na stopnjo ujemanja kandidatov z njihovimi organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo. Pri tem v ospredje postavljajo pomen vrednot in ujemanja med vrednotami kandidatov in vrednotami podjetja. Stopnja ujemanja med osebnimi in organizacijskimi vrednotami, je po mnenju številnih avtorjev pomemben dejavnik zadovoljstva z delom, delovne motivacije, blagostanja na delovnem mestu, predanosti delu, občutka odgovornosti, usmerjenosti k nalogam, celo pripravljenosti za spremembe (Barnhill, 2002; Burke, 1995; Butler in Vodanovich, 1992; Elizur in Koslowsky, 2001; Finegan, 2000; Kuczmarsky in Kuczmarsky, 1995; Meglino in Ravlin, 1998; Pant in Lachman, 1998; Rosete, 2006; Sullivan in sod., 2002; Tepeci, 2001; Testa, 1999; van Vuuren in sod., 2008; Verplanken, 2004). Ti pojavi na delovnem mestu so bolj pogosti v okolju z visoko stopnjo ujemanja med posamezniki in podjetjem kot tam, kjer so pogosti konflikti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami. (Finegan, 1994; Finegan in Theriault, 1997; Desmidt in Heine, 2003). S tega vidika je zavedanje pomena iskanja kandidatov, ki se bodo »prepoznali« v organizacijskih vrednotah pomemben vidik zagotavljanja dolgoročne uspešnosti podjetja.

Podatki, ki smo jih zbrali kažejo, da z jasnostjo in višjo eksplicitnostjo zapisov o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji narašča tudi stopnje njihove integriranosti v organizacijske procese (od odnosov z drugimi podjetji, delovnih procesov, dizajna in uporabnosti ter zanesljivosti izdelkov in storitev, do standardov, ciljev, pravilnikov in postopkov). Pri tem pa igra pomembno vlogo tudi uspešnost podjetja pri širjenju vedenja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji med zaposlenimi. Boljše poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije med zaposlenimi in managementom je pomembno povezano z njihovim upoštevanjem v delovnih procesih. Poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije med managementom je pomembno povezano z zanesljivostjo izdelkov in storitev in z njihovim upoštevanjem v standardih. Boljše poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije med zaposlenimi je pomembno povezano z njihovim upoštevanjem v standardih in v pravilnikih.

Pri povezanosti med seznanjenostjo zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo ter njihovo integracijo v delovne procese kot pomemben dejavnik nastopa način seznanjanja. Pri tem se kot

uspešen medij izpostavlja seznanjanje s plakati, ki se povezuje z višjo stopnjo upoštevanja vrednot, poslanstva in vizije v stikih s podjetji in strankami. Drugi uspešen način je seznanjanje s skupinskimi sestanki, ki se povezuje z višjo stopnjo udejanjanja vrednot, poslanstva in vizije v stikih s podjetji, v delovnih procesih, pri uporabnosti izdelkov in storitev ter pri usmerjanju predpostavljanih.

Glede na zbrane podatke velja opozoriti, da je stopnja integriranosti organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v organizacijske procese neposredno odvisna od stopnje njihove ponotranjenosti med zaposlenimi, ki te procese izvajajo, ta pa od njihove predhodne seznanjenosti. Če se vrnemo k podatkom o stopnji poznavanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije med zaposlenimi v slovenskih podjetjih, je najbolj zaskrbljujoči podatek sorazmerno nizka stopnja seznanjenosti zaposlenih organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo: z zvišanjem le-te bi prej prišlo do resnega ponotranjenja in k njihovi trajnejši integraciji v delovne procese.

## **16.3 Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter kazalniki uspešnosti in konkurenčnosti podjetja?**

Številni avtorji podatki potrjujejo pozitivno zvezo med razpravami in zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter učinkovitostjo, rezultati in konkurenčnostjo podjetij (Bart, 1997, 2001; Bart in Baetz, 1998; Bart in sod., 2001; Desmidt, Prinzie in Decremer, 2011; James in Lahti, 2011; Johnson, 2009; Kantabutra in Avery, 2002, 2005; Russo in Fouts, 1997; Schaffer, Landau in Drori, 2008). Desmidt, Prinzie in Decremer (2011) na podlagi metaanalize dvajsetih študij ugotavljajo rahlo povezavo med izjavami o poslanstvih in finančnimi rezultati podjetij. V okviru naše raziskave smo podatke o obstoju organizacijske vizije, poslanstva in vrednot primerjali z dvema vrstama kazalnikov uspešnosti in konkurenčnosti podjetja: objektivnimi in subjektivnimi.

Subjektivni kazalniki, ki smo jih obravnavali v raziskavi, so samoocene podjetij (oziroma oseb, ki so v podjetjih izpolnjevale naše vprašalnike) o nekaterih nefinančnih in finančnih kazalnikih uspešnosti podjetij. Med nefinančnimi kazalniki so pripadnost zaposlenih, ugled podjetja, hitrost obravnavanja strank, izostanki iz dela, odnosi z dobavitelji in fluktuacija zaposlenih. Med finančnimi kazalniki uspešnosti so število strank, produktivnost zaposlenih, dodana vrednost, stroški na zaposlenega in dobičkovnost sredstev.

Objektivni kazalniki, ki smo jih obravnavali v raziskavi, so objektivni podatki o finančni uspešnosti podjetij. Da bi preverili povezavo med vizijami, poslanstvi in vrednotami ter uspešnostjo podjetij, smo za nekatera podjetja, ki so sodelovala v raziskavi uspeli pridobiti podatke o povprečni vrednosti dobičkovnosti kapitala (ROE), dobičkovnosti sredstev (ROA), dodane vrednosti na zaposlenega za leta od 2004 do 2009, ter povprečno relativno letno spremembo prihodkov  $\delta R$  za isto časovno obdobje.

Ključna razlika med obema vrstama podatkov je poleg njihove objektivne in subjektivne narave tudi njihova absolutnost, oziroma relativnost. Pri objektivnih podatkih gre za absolutne podatke, pri samozaznavi uspešnosti pa za relativne podatke, saj so zaposleni, ki so izpolnjevali vprašalnik, ocenjevali uspešnost svojega podjetja po izbranih kazalnikih glede na primerjavo znotraj panoge, v kateri deluje podjetje oziroma neposredne konkurence.

### **1.3.1 Odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter subjektivnimi kazalniki nefinančne in finančne uspešnosti in konkurenčnosti podjetja**

Sama eksplicitnost zapisa organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije je povezana z nekaterimi vidiki samozaznane finančne uspešnosti oziroma konkurenčnosti. Bolj eksplicitni zapisi vrednot, poslanstva in vizije so povezani z višjo samozaznano uspešnostjo oziroma konkurenčnostjo. Podjetja, v katerih so organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija bolj eksplicitno opredeljeni, v povprečju poročajo o višji

dobičkovnosti sredstev v primerjavi s panogo, višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo in večjem številu strank (Tabela 81 do 83, stran 143).

Rezultati kanonične diskriminantne analize, ki je izločila dve diskriminantni funkciji, od katerih je prva statistično pomembna na ravni 0.069 je na drugi strani izpostavila, da so da so s to diskriminantno funkcijo najbolj nasičene ocene nekaterih nefinančnih kazalnikov uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (ugled podjetja, pripadnost zaposlenih, odnosi z dobavitelji). Položaj skupinskih centroidov v prostoru diskriminantnih funkcij je pokazal, da so samoocene teh nefinančnih kazalnikov uspešnosti podjetja višje v podjetjih z eksplicitno ali implicitno zapisanimi organizacijskimi vrednotami, kot v podjetjih, kjer vrednote niso zapisane v nikakršni obliki. Zanimivo pa je, da je ta povezanost še posebno značilna za podjetja v katerih so vrednote zapisane implicitno. Ti rezultati lahko opozarjajo, da sama eksplicitnost zapisov o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah ne zadošča za ponotranjenje in da so morda z vidika pozitivnih vplivov na dosežke podjetja bolj pomembne vrednote, ki so manj prezentne, pa zato toliko bolj ponotranjene in se kljub temu, da niso eksplicitno opredeljene »prebijejo« v organizacijske dokumente in prakse, kot tiste, ki so na ves glas razglašene in poudarjene, a se ne oprimejo in jih zaposleni ne ponotranjijo.

Rezultati naše diskriminantne analize potrjujejo opozorila nekaterih avtorjev: čeprav raziskovalni podatki potrjujejo vpliv jasno opredeljenih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije na dosežke organizacij in njihovih zaposlenih, zgolj kakršen koli zapis vrednot, poslanstva in vizije v obliki izjave še ne zagotavlja, da se bo to tudi res zgodilo. Čeprav mnoga podjetja obešajo izjave o poslanstvih, vrednotah in vizijah kamorkoli se le da, to navadno ne zadošča. Avtorji opozarjajo, da podjetja niso enako učinkovita pri njihovem zapisovanju (Lipton, 2003, 2004; Palmer in sod., 2004; Stokely, 2004), pri čemer lahko nejasne in slabo komunicirane izjave med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem, namesto navdušenja (Bart, 1997; Fairhurst in sod., 1997). Če želi podjetje ne le opremiti svoje ljudi s poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, pač pa jih tudi spodbuditi k temu, da začnejo te vrednote, poslanstvo in vizijo živeti in udeležati pri delu, obešanje posterjev na stene (ali lepljenje vrednot na spletne strani) ne zadošča: sprejemanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, ki naj omogoči obdelavo, shranitev in priklic v konkretnih organizacijskih situacijah, zahteva ponotranjenje idej, zato ima "lepljenje na stene" in "poučevanje" organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij omejen domet. Brez ustreznega in učinkovitega razvoja programov za razvoj in podporo zaposlenim so tovrstni zapisi lahko še tako privlačno oblikovani, vendar še tako privlačen zapis ostane le na papirju (Hassan, 2007). Tudi Powell in Dodd (2007) opozarjata, da do predanosti in konsistentnosti v ravnanjih zaposlenih vodi prav širjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in ciljev, Katzenbach in Santamaria (1999, str. 110) pa pravita da »ko novi ljudje pridejo na krov, se večina podjetij potruди komunicirati svoje organizacijske vrednote ... vendar večina novozaposlenih dobi le malo več kot kratko predstavitev vrednot podjetja preden se začne pričakovati od njih, da bodo te vrednote začeli izražati na svojih delovnih mestih«. Tudi naši raziskovalni podatki o priklicu in seznanjenosti zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo, ki smo jih obravnavali v drugem vsebinskem sklopu raziskave, potrjujejo slednjemu opozorilu.

Zbrani podatki potrjujejo, da je tudi seznanjenost zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije povezana z nekaterimi vidiki samozaznane finančne in nefinančne uspešnosti oziroma konkurenčnosti. Bolje kot **management** pozna organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo, o višji dobičkovnosti sredstev v primerjavi s panogo, višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo, večjemu številu strank, večjemu ugledu podjetja, višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco, višji produktivnosti zaposlenih v primerjavi s panogo in večji hitrosti obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco poročajo podjetja (Tabele 89 do 95, stran 146 in 147). Bolje kot so z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo seznanjeni **zaposleni**, o višji dobičkovnosti sredstev v primerjavi s panogo, višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo, boljših odnosih z dobavitelji, višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco, višji produktivnosti zaposlenih

v primerjavi s panogo in večji hitrosti obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco poročajo podjetja (Tabele 96 do 101 stran 147 in 148).

Naši podatki opozarjajo, da z vidika samozaznane uspešnosti podjetja ni ključna le seznanjenost zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo, pač pa tudi načini njihovega seznanjanja v podjetju. Med temi načini se seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije preko **skupinskih sestankov** povezuje z največ vidiki samozaznane finančne in nefinančne uspešnosti in konkurenčnosti. Podjetja, v katerih se širjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije pogostejše dogaja v okviru skupinskih sestankov, poročajo o večji hitrosti obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco, manj izostankih z dela v primerjavi s konkurenco, večjem, boljšemu ugledu podjetja, višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco in višji produktivnosti zaposlenih v primerjavi s panogo (Tabele 102 do 107, stran 149 do 150). Podjetja, v katerih se širjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije pogostejše dogaja preko **pisne izjave o VPV**, poročajo o višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo in višji produktivnosti zaposlenih v primerjavi s panogo. Podjetja, v katerih se širjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije pogostejše dogaja v preko **intraneta**, poročajo o večji hitrosti obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco. Podjetja, v katerih se širjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije pogostejše dogaja v okviru **individualnih letnih razgovorov**, poročajo o višji dobičkovnosti sredstev v primerjavi s panogo, višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco, višji produktivnosti zaposlenih v primerjavi s panogo in večji hitrosti obravnavanje reklamacij v primerjavi s konkurenco.

### 1.3.2 Odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter objektivnimi kazalniki finančne uspešnosti podjetja

Pri primerjanju podatkov o prisotnosti zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije na spletni strani podjetja in kazalniki uspešnosti smo našli statistično pomembno povezavo z dodano vrednostjo na zaposlenega. Za podjetja z zelo visoko dodano vrednostjo na zaposlenega, je verjetnost, da imajo eksplicitno zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo 2.73 krat tolikšna kot v podjetjih zelo nizko dodano vrednostjo na zaposlenega (Tabela 126 in Slika 44, stran 157).

Poleg tega so naši rezultati izpostavili tudi statistično pomembno povezanost med dodano vrednostjo na zaposlenega in dvema implicitnima dimenzijama zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in/ali vizij: (1) orientacijo h kakovosti življenja in (2) orientacijo na dosežke oziroma rezultate. Podjetja katerih zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in/ali viziji so nasičeni z eno ali drugo implicitno dimenzijo, v povprečju dosegajo statistično pomembno višjo dodano vrednost na zaposlenega.

Dejstvo, da smo v raziskavi našli sorazmerno manj potrditev povezanosti med zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v podjetjih z objektivnimi kazalniki uspešnosti podjetja kot pri subjektivnih kazalnikih (samoocenjevanju finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti) nas ne preseneča. Glede na to, da je naš vzorec zajemal široko paleto različno velikih podjetij iz različnih panog in okolij, je težko pričakovati jasne povezave med spremenljivkami, povezanimi z identiteto podjetja in objektivnimi kazalniki uspešnosti. Treba je poudariti, da se je večina avtorjev, ki poročajo o povezavah med organizacijskimi vrednotami, poslanstvi in vizijami do takšnih spoznanj dokopala v okviru študij, ki so raziskovale vlogo organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih znotraj posamezne gospodarske panoge, ki običajno niso bila primerljiva le po osnovni dejavnosti, pač pa tudi po drugih kriterijih (okolju, velikosti, idr.). Nasprotno velja za tisti del naših podatkov, ki zajema subjektivne kazalnike nefinančne in finančne uspešnosti, pri katerih ocenjevalci niso imeli absolutnih meril, pač pa so uspešnost ocenjevali relativno, v odnosu do svoje panoge in konkurence. To seveda pomeni, da je zanesljivost takšnih podatkov manj ugodna, vendar še vedno ocenjujemo, da je v mejah ustreznih merskih značilnosti, kar nenazadnje potrjuje cronbachov alfa za niz teh spremenljivk, z visoko vrednostjo 0.814.

Dejstvo, da smo med objektivnimi kazalci uspešnosti podjetja našli povezavo le z dodano vrednostjo na zaposlenega, nas ne preseneča. Navsezadnje avtorji poudarjajo, da je ključ do uspeha zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter njihovega pozitivnega vpliva na rezultate podjetja prav njihovo ponotranjenje med zaposlenimi. Med finančnimi merami uspešnosti podjetja, še posebno če primerjamo tako različna podjetja, kot so bila zajeta v našo raziskavo, pa je najbolj neposredna mera, ki lahko meri ponotranjeni odnos zaposlenih do podjetja prav dodana vrednost na zaposlenega. Če smo v predhodnih poglavjih govorili o pomenu komuniciranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v podjetjih, se nismo mogli izogniti pomenu medosebne komunikacije za njihovo ponotranjenje (komuniciranje preko sestankov, individualnih letnih razgovorov), pri čemer Sallis in Williams (2010) opozarjata, da se ravno medosebna komunikacija povezuje z nekaterimi vidiki produktivnosti (med njimi pa najbolj konkretno ravno z dodano vrednostjo na zaposlenega). Tudi Gorenak in Pagon (2006) ugotavljata, da je dodana vrednost na zaposlenega pomembno merilo uspešnosti sodobnih podjetij, ki jih dandanes ne ločujejo več izdelki, storitve ali vrhunska tehnologija, pač pa dejavniki, ki naštetu pogojujejo; v takšnem okolju pa, pravita, le motivirani in usposobljeni zaposleni zmorejo dosegati visoko dodano vrednost.

Podatki, ki smo jih zbrali v naši raziskavi vodijo do podobnih zaključkov, kot so jih navajali že nekateri drugi avtorji (Bart in sod., 2001; Bartkus in sod., 2006; Deloitte in Touche, 2003, in Marzec, 2007; Testa, 1999; Watson Wyatt, 2004, in Marzec, 2007), da imajo: (1) imajo učinkovita podjetja v povprečju boljše zapise poslanstva kot neučinkovita podjetja, (2) da razjasnitev ključnih organizacijskih vrednot pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, in (3) da imajo številna visoko uspešna podjetja z odličnimi rezultati jasne in močne (navdihujoče) vizije. Pri tem je treba poudariti, da se podatki v naši raziskavi nanašajo na širši koncept organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.

## **16.4 Kakšen je odnos med obstojem organizacijske vizije, poslanstva in vrednot ter odpornostjo podjetja na pritiske in posledice gospodarske krize?**

To je edino raziskovalno vprašanje, na katerega nismo našli jasnega odgovora. V okviru raziskave smo želeli ugotavljati, ali podjetja, ki se intenzivneje odzivajo na krizo (predpostavljali smo, da bi se tak odziv lahko izrazil v aktualiziranju zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije), dosegajo bolj ugodne kazalnike uspešnosti. Takšnih povezav nismo našli. Poleg tega smo, kot že rečeno, v vzorec zajeli zelo različne podjetja iz različnih gospodarskih panog, zato takšnih povezav niti nismo pričakovali.

Po drugi strani pa je treba poudariti, da podatki, o katerih smo razpravljali v predhodnem poglavju, vsaj delno odgovarjajo tudi na to vprašanje. Ni namreč zanemarljivo, da so se številne povezave, ki smo jih našli ob primerjanju podatkov o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah s podatki o zaznani finančni in nefinančni uspešnosti podjetij, izpostavile v jeseni leta 2011, torej v času, ko so se slovenska podjetja že resno soočila z gospodarsko krizo. Če predpostavljamo, da se podjetja, ki poročajo o bolj ugodnih relativnih kazalnikih finančne in nefinančne uspešnosti, bolj uspešno soočajo s krizo od podjetij, ki svojo uspešnost ocenjujejo z nižjimi ocenami, naši podatki opozarjajo, da lahko k delu teh razlik prispeva tudi prisotnost eksplicitno opredeljenih, jasno komuniciranih, globoko ponotranjenih in v procese integriranih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije. Če to ugotovitev povežemo še s podatki o povezanosti med pojavnostjo organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v podjetjih z objektivnimi kazalniki dodane vrednosti na zaposlenega, se zdi ta predpostavka še toliko bolj upravičena. Nenazadnje se prav povečana dodana vrednost na zaposlenega pogosto izpostavlja kot en od ključnih pogojev za izhod slovenskega gospodarstva iz krize.

Ne glede na to, da nimamo jasnega in enoznačnega odgovora na to zastavljeno raziskovalno vprašanje, se zdi, da zbrani podatki potrjujejo, da podjetja z eksplicitno opredeljenimi, jasno komuniciranimi, globoko

ponotranjenimi in v procese integriranimi organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo lažje soočajo s pritiski, izzivi in posledicami gospodarske krize.

## **16.5 Kako učinkovita so slovenska podjetja pri notranjem in zunanjem komuniciranju (tudi s pomočjo IKT tehnologije) in implementaciji osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije?**

Pomemben del odgovora na to raziskovalno vprašanje smo podali že nekaj strani nazaj. Ob predpostavki, da bolj učinkovita komunikacija znotraj podjetja oziroma med managementom in zaposlenimi, ki vodi do širšega seznanjanja in razumevanja vizije znotraj podjetja, lahko pomembno vpliva na občutek pripadnosti med zaposlenimi, zadovoljstvo z delom in dosežke (Appelbaum in sod., 2009; Bartels in sod., 2010; James in Lahti, 2011; Kohles, Bligh in Carsten, 2012), smo ugotovili, da naj bi bilo komuniciranje strategije, ciljev in vrednot za utrjevanje občutka pripadnosti organizaciji med zaposlenimi ena od temeljnih nalog notranjih komunikacijskih procesov v podjetju (Ruck in Welch, 2012; Welch, 2012).

Podatki, ki smo jih pridobili v okviru različnih vsebinskih sklopov naše raziskave opozarjajo, da se zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih pojavljajo tako v dokumentih, prednostno namenjenih zunanjim deležnikom in zunanji javnosti (nekoliko pogostejše) kot v okviru notranjih organizacijskih komunikacij. Poleg tega kažejo, da je tudi notranjega komuniciranja, čeprav manj kot zunanjega, še vedno sorazmerno veliko, pri čemer je v veliki meri odvisno tudi od razpoložljivih komunikacijskih kanalov. Slovenska podjetja namreč jedrne elemente svoje kulture in želene prihodnosti poskušajo komunicirati preko različnih komunikacijskih kanalov in na ta način zagotavljati zaposlenim različne priložnosti za istovetenje z njimi.

Zapisali smo že, da se v slovenskih podjetjih seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo največkrat dogaja v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov, najredkeje pa preko posebnih obvestil (memo), internih časopisov in plakatov. Pri tem niso vsi komunikacijski kanali enako pogosti: vrednote so nekoliko pogostejše komunicirane preko internega časopisa kot poslanstvo in vizija, poslanstvo pa je nekoliko pogostejše komunicirano preko plakatov, medtem ko je vizija redkeje. Očitno je torej, da so različni zapisi v slovenskih podjetjih podobno kot ugotavljajo tudi tuje raziskave in literatura (npr. ), namenjeni nekoliko različnim namenom.

Naši podatki opozarjajo tudi, da podjetja novozaposlene seznanjajo z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo že v času selekcije, najbolj intenzivno pa je tekom uvajalnega treninga, pozneje pa predvsem v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov, v čemer prepoznavamo potrditev predpostavke, da se v slovenskih podjetjih uveljavlja spoznanje, da je treba za uspešnost organizacije zaposlene opremiti ne le z znanjem procesov, pač pa tudi s poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije na način, ki jih bo spodbudil, da bodo začeli te vrednote, poslanstvo in vizijo živeti in udejanjati pri delu.

Sorazmerno ugodni podatki o komuniciranju organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih, ki smo jih zajeli v vzorec pa še ne vodijo v sklep, da je to komuniciranje tudi samoumevno učinkovito. Na eni strani naši podatki opozarjajo, da se z oddaljevanjem od središča podjetja proti njegovemu »obrobju« izgublja vedenje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji. Ti podatki lahko nakazujejo, da se slovenska podjetja pri socializaciji zaposlenih, še posebno tistih, ki delajo na »obrobju« podjetja, v povprečju premalo ukvarjajo s prenosom in z utrjevanjem organizacijske kulture, prepričanj in vrednot (Cooper-Thomas in Anderson, 2006; Ellinger in sod., 2007; Lee in sod., 2006). Z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo konsistentno-vedenje pa je mogoče le takrat, ko se zaposleni ne le zavedajo organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, pač pa jih tudi ponotranjijo in se do te mere poistovetijo z njimi, da jim prilagodijo svoje vedenje (Chong, 2007; Vallester in de Chernatony, 2005; Whitbread, 2004). Zdi se torej, da imajo prav na področju učinkovitega notranjega komuniciranja

organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenska podjetja še velike rezerve. Da gre za rezerve, ki jih je vredno preizkusiti in izkoristiti pa nedvomno potrjujejo naši podatki, ki povezujejo prisotnost eksplicitnih zapisov o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah, njihovega komuniciranja in integriranja v organizacijske procese v slovenskih podjetjih z različnimi kazalniki finančne in nefinančne uspešnosti. Pri tem seveda ne smemo zanemariti, da sta bila oba niza omenjenih podatkov dobljena na različen način, prvi so plod analize naključnega vzorca slovenskih podjetij, drugi pa so odziv samoselekcioniranega vzorca podjetij, ki so se odločila odgovoriti na vprašalnik, razposlan na naključno izbrane naslove. A tudi to ne spremeni dejstva, da imajo številna podjetja pri komuniciranju svoje identitete še veliko neizkoriščenih rezerv.

## **16.6 Ali in kako se večja učinkovitost podjetij pri vključevanju osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije povezuje z njihovimi rezultati in konkurenčnostjo na slovenskem in na mednarodnem trgu?**

Podatki, zbrani v naši raziskavi nam niso omogočili razlikovati podjetij po kazalnikih uspešnosti na domačem in mednarodnem trgu. Spremenljivke, povezane z uspešnostjo in konkurenčnostjo se torej nanašajo na splošno uspešnost in konkurenčnost na vseh trgih, na katerih je podjetje prisotno.

Pomemben vidik ugotavljanja posledic organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije z rezultati podjetja je spremljanje povezanosti med integracijo organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije in nekaterimi kazalniki uspešnosti podjetja. V ta namen smo podatke statistično obdelali s testom  $\chi^2$  in point-biserialnim koeficientom korelacije. Čeprav so point-biserialne korelacije med spremenljivkami sorazmerno majhne, smo našli na nekatere zanimive statistično značilne (pomembne) povezave.

### **1.6.1 Integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v navzven usmerjene prakse**

Naši podatki so potrdili pozitivno povezanost med poudarjanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **stikih s podjetji** in številom strank ( $r_{pb}=0,136$ ; sig. =0.043). Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v B2B odnose torej poročajo o večjem številu strank, oziroma o tem, da jim uspeva ohranjati stranke in pridobivati nove.

Naši podatki so potrdili tudi pozitivno povezanost med poudarjanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **ravnanju v stikih s podjetji v skladu z njimi** in dobičkonosnostjo ( $r_{pb}=0,134$ ; sig. =0.048) ter dodano vrednostjo ( $r_{pb}=0,136$ ; sig. =0.044). Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v ravnanja v B2B stikih torej poročajo o dobičkonosnostjo nad povprečjem panoge in dodani vrednosti nad povprečjem panoge.

Naši podatki so potrdili še pozitivno povezanost med poudarjanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **ravnanju v stikih s strankami v skladu z njimi** in odnosi z dobavitelji ( $r_{pb}=0,187$ ; sig. =0.005). Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v ravnanja v stike s strankami torej poročajo o odličnih odnosih z dobavitelji, s katerimi vzdržujejo prava partnerska razmerja.

Ta sklop podatkov potrjuje, da se intenzivnejše integriranje in vključevanje osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije povezuje z nekaterimi finančnimi, deloma pa tudi z nekaterimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti, o katerih poročajo podjetja.

### **1.6.2 Integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v notranje prakse**

Naši podatki so pokazali, da v podjetjih z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **delovnih procesih** poročajo o boljših odnosih z dobavitelji in večjem številu strank, na kar

opozarjajo rezultati  $\chi^2$  testa. Tudi point-biserialni koeficient korelacije potrjuje pozitivno povezavo med upoštevanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v delovnih procesih ter odnosih z dobavitelji ( $r_{pb}=0,132$ ; sig. =0.048), nakazana je tudi pogojna povezanost s številom strank ( $r_{pb}=0,128$ ; sig. =0.058). Podjetja, ki upoštevajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v delovnih procesih torej pogosteje poročajo o odličnih odnosih z dobavitelji, s katerimi vzdržujejo prava partnerska razmerja ter ohranjanju obstoječih strank in pridobivanju novih.

Podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije **v dizajnu izdelkov in storitev** poročajo o višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco. Point-biserialni koeficient korelacije pa potrjuje tovrstno pozitivno povezavo med upoštevanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v dizajnu izdelkov in storitev ter pripadnostjo zaposlenih ( $r_{pb}=0,182$ ; sig. =0.007), pa tudi z redkejšimi izostanki z dela ( $r_{pb}=0,134$ ; sig. =0.044). Podjetja, ki upoštevajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v dizajnu izdelkov in storitev torej pogosteje poročajo o višji stopnji pripadnosti med zaposlenimi in redkejšimi izostanki dela kot pri konkurenci.

Podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije **v uporabnosti izdelkov in storitev** poročajo o večjem ugledu in višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco. Point-biserialni koeficient korelacije potrjuje pozitivno povezavo med upoštevanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v uporabnosti izdelkov in storitev ter ugledom podjetja ( $r_{pb}=0,143$ ; sig. =0.033). Podjetja, ki upoštevajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v uporabnosti izdelkov in storitev torej pogosteje poročajo o višji stopnji pripadnosti med zaposlenimi in naraščanjem ugleda podjetja v očeh strank.

Podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije **v zanesljivosti izdelkov in storitev** poročajo o nižji stopnji fluktuacije zaposlenih v primerjavi s konkurenco in višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco. Tudi point-biserialni koeficient korelacije potrjuje pozitivno povezavo med upoštevanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v zanesljivosti izdelkov in storitev ter nižjo fluktuacijo zaposlenih ( $r_{pb}=0,209$ ; sig. =0.002), poleg tega pa opozarja tudi na povezavo z boljšimi odnosi z dobavitelji ( $r_{pb}=0,136$ ; sig. =0.041) ter ugledom podjetja ( $r_{pb}=0,149$ ; sig. =0.026). Podjetja, ki upoštevajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v zanesljivosti izdelkov in storitev torej pogosteje poročajo o višji stopnji pripadnosti med zaposlenimi, nižji fluktuaciji zaposlenih glede na konkurenco, odličnih odnosih z dobavitelji, s katerimi vzdržujejo prava partnerska razmerja ter naraščanjem ugleda podjetja v očeh strank.

Če smo pri prejšnjem sklopu vprašanj našli nekaj več povezav med integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v odnose s strankami ter finančnimi kazalniki uspešnosti podjetja (*dobičkonosnostjo, dodano vrednostjo*) in nefinančnimi kazalniki (*številom strank, odnosih z dobavitelji*), zadnji sklop vprašanj opozarja, da se njihovo integriranje v notranje organizacijske procese bolj povezuje z nekaterimi nefinančnimi kazalniki (*pripadnostjo zaposlenih, ugledom podjetja, fluktuacijo, izostanki z dela*), deloma tudi z nekaterimi finančnimi kazalniki. Ti rezultati opozarjajo, da se integriranje organizacijskih vrednot v navzven usmerjene procese povezuje z nefinančnimi pridobitvami in hkratnim boljšim finančnim rezultatom; medtem ko se njihovo integriranje v notranje procese prej izrazi na »mehkih« nefinančnih kazalnikih.

### 1.6.3 Načini integriranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v notranje prakse

V zadnjem sklopu vprašanj so nas zanimala še bolj specifična vprašanja o različnih načinih integriranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v notranje delovne oziroma poslovne procese ter kazalniki uspešnostjo podjetja.

Podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije **v procesih neposrednega usmerjanja podrejenih** poročajo o višji dobičkonosti sredstev v primerjavi s panogo,

višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo in večjemu številu strank. Tudi point-biserialni koeficient korelacije potrjuje pozitivno povezavo med integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v usmerjevalne procese ter dobičkonosnostjo ( $r_{pb}=0,236$ ; sig. =0.000), dodano vrednostjo ( $r_{pb}=0,263$ ; sig. =0.000) ter številom strank ( $r_{pb}=0,144$ ; sig. =0.032). Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v procese usmerjanja in vodenja zaposlenih torej pogosteje poročajo o dobičkonosnosti sredstev nad povprečjem panoge, dodano vrednostjo na zaposlenega nad povprečjem panoge in ohranjanjem obstoječih strank ter pridobivanjem novih.

Podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **opisih postopkov** v povprečju poročajo o hitrejšem obravnavanju strank kot konkurenca ( $r_{pb}=0,135$ ; sig. =0.044).

Na drugi strani pa smo naleteli tudi na posamezne zanimive, vendar ne nepričakovane, negativne povezave. Point-biserialni koeficient korelacije je opozoril na negativno povezavo med integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **pravila** ter absentizmom ( $r_{pb}=-0,144$ ; sig. =0.031) in občutkom pripadnosti med zaposlenimi ( $r_{pb}=-0,183$ ; sig. =0.006). Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v pravila torej večkrat poročajo o pogostejših izostankih z dela v primerjavi s konkurenco in odsotnostjo občutka pripadnosti med zaposlenimi. Prav tako je point-biserialni koeficient korelacije opozoril na negativno povezavo med integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **pravilnike** ter absentizmom ( $r_{pb}=-0,169$ ; sig. =0.011). Podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v pravilnike torej večkrat poročajo o odsotnosti občutka pripadnosti med zaposlenimi.

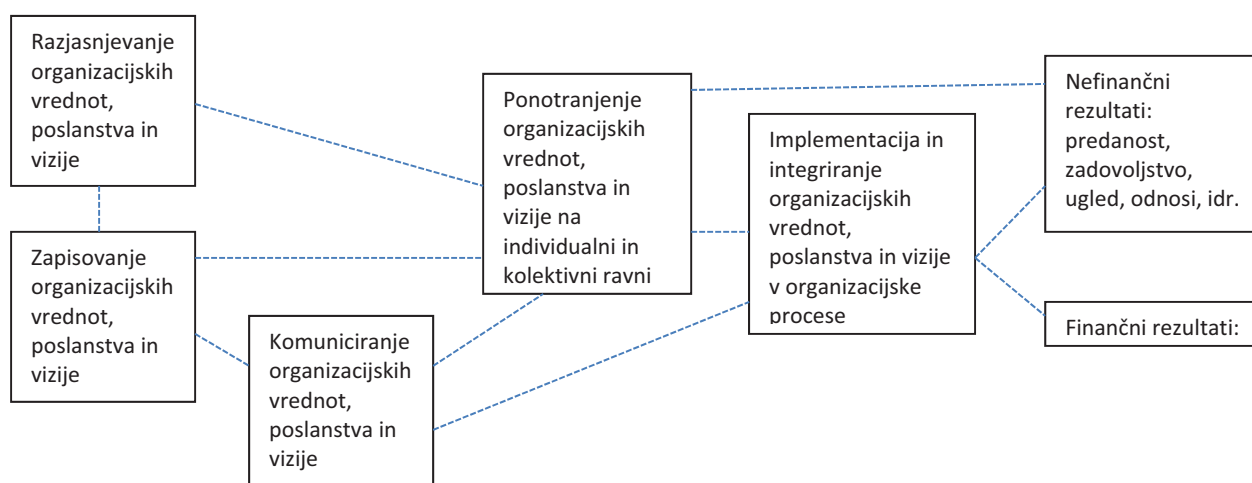
Iz teh podatkov izhajata dve zelo pomembni ugotovitvi. Očitno je, da se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v procese preko medosebnih interakcij bolj povezuje z nekaterimi finančnimi kazalniki uspešnosti podjetja, njihovo integriranje v organizacijske procese skozi pravila in pravilnike pa z nekaterimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti. A še bolj pomembna se zdi smer povezanosti: medtem, ko se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v neposredne in medosebne usmerjevalne procese povezuje z ugodnimi rezultati podjetja, se njihovo integriranje v pravila in pravilnike povezuje z negativnimi rezultati. Tu pa se vračamo na temeljno razliko med dvema funkcijama vrednot: normativno in motivacijsko. Že v teoretičnem uvodu smo ugotavljali, da so prevečkrat omejeno razumljene kot o nekem setu zapisov, kaj naj bi, kaj lahko in česa ne bi smeli, v organizaciji početi. Seveda imajo vrednote tudi to, tako imenovano normativno funkcijo, a dejstvo je, da osredotočanje zgolj nanjo zelo okrne razumevanje vrednot in njihovega vpliva, do vrhunskih rezultatov zagotovo ne vodijo le pravila in zapovedi (Musek Lešnik, 2008). Podatki, ki smo jih zbrali v okviru raziskave potrjujejo spoznanje, da pretirano osredotočenje na normativno funkcijo zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ni zadosten pogoj za njihovo povezovanje z rezultati podjetja. Deklarativni zapis očitno ni zadosten pogoj za ponotranjenje njegove vsebine med zaposlenimi, pravo ponotranjenje se lahko zgodi šele, ko so te vsebine integrirane v vsakdanje medosebne in usmerjevalne procese. Če zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ostanejo zgolj zapisi v pravilih in pravilnikih, če jih ne »posvoji« niti vrhnji, srednji in nižji management, je težko pričakovati, da bodo zmogli vplivati na življenje in delo zaposlenih. Celo nasprotno. Nejasne in slabo komunicirane izjave lahko namreč med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem, namesto navdušenja (Bart, 1997; Fairhurst in sod., 1997); morda bi lahko prav v tej ugotovitvi našli vzroke ta to, da v raziskavi nismo naleteli na ničelno povezavo med integriranjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v pravila in pravilnike, pač pa se je ta povezava celo izkazala za negativno, in to prav na področjih, ki jih lahko povežemo z nezadovoljstvom in cinizmom: pri povišanem absentizmu in odsotnosti občutka pripadnosti podjetju.

Na drugi strani naši rezultati opozarjajo, da jasno opredeljene in zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija, integrirane v medosebne procese in procese vodenja in usmerjanja lahko prevzamejo vlogo močne motivacijske sile, ki daje energijo, motivacijo in navdih, ki močno nadgrajuje njihovo zgolj normativno funkcijo in se povezuje s pomembnimi kazalniki uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

## 16.7 Preverjanje veljavnosti predpostavljenega modela dejavnikov in posledic opredeljevanja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije

Ob oblikovanju raziskovalnih vprašanj in operacionalizaciji hipotez raziskave smo oblikovali hipotetičen model, v katerega smo vključili obravnavane spremenljivke. Tekom raziskave smo želeli preverjati tako zastavljene hipoteze kot tudi model. Zaradi narave podatkov, zbranih v okviru raziskave in nekaterih omejitev podatkov, se pri modelu nismo osredotočali na velikostni razred posameznih povezav in njihovo morebitno kavzalnost; zanimalo so nas predvsem predpostavljene povezave. Za potrjevanje modela s strukturnimi enačbami bi namreč potrebovali podatke znotraj ene baze, v okviru projekta pa smo posamezne odnose empirično raziskovali z različnimi inštrumenti na različnih vzorcih, nekatere na teoretski ravni.

Hipotetični model dejavnikov in posledic opredeljevanja in upravljanja organizacijskih vrednot:



Model temelji na naslednjih hipotezah:

**Hipoteza 1:** Zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije poteka v manjšem krogu ljudi kot predhodna razprava.

**Hipoteza 2:** Proces razjasnjevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezan z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

**Hipoteza 3:** Vsebina zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezana z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

**Hipoteza 4:** Komuniciranje zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

**Hipoteza 5:** Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

**Hipoteza 6:** Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

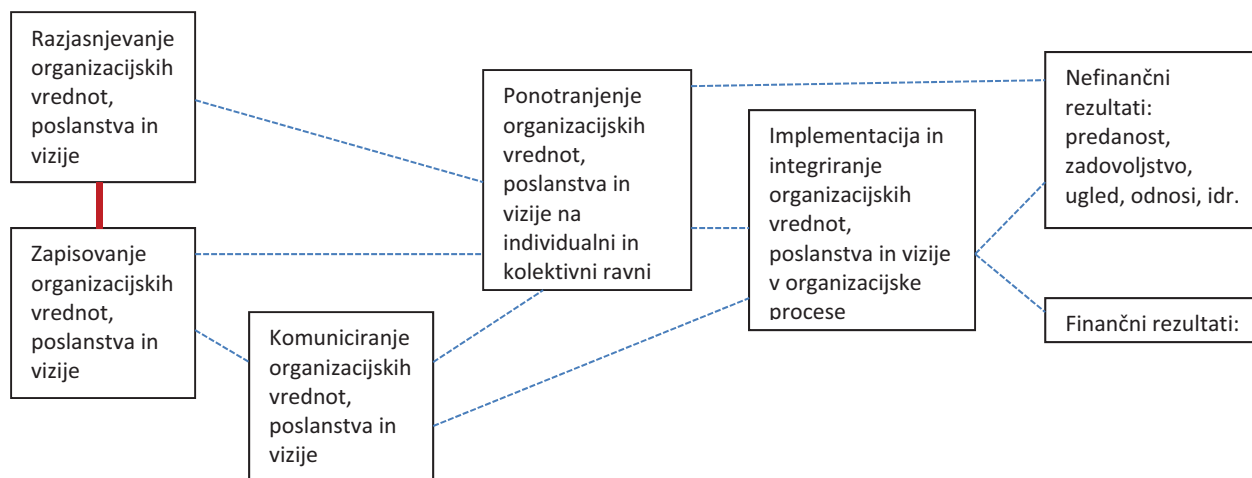
**Hipoteza 7:** Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

**Hipoteza 8:** Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

**Hipoteza 9:** Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano s finančnimi rezultati podjetja.

### 1.8.1 Hipoteza 1: Zapisovanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije poteka v manjšem krogu ljudi kot predhodna razprava.

V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:

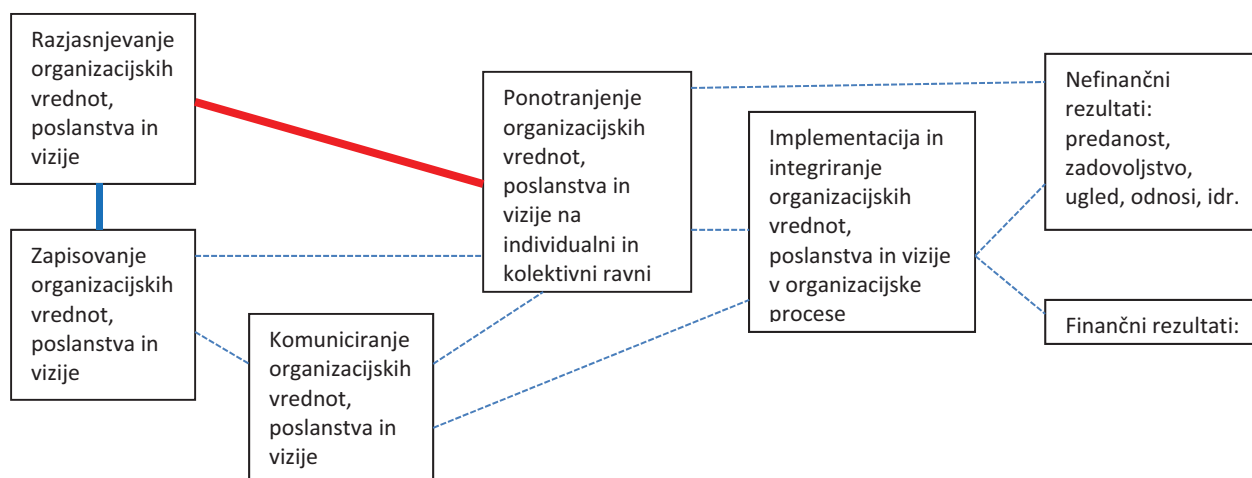


Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

Podatki, ki smo jih zbrali v okviru raziskave (stran 118) potrjujejo, da končni zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v povprečju nastajajo v manjšem krogu kot predhodna razprava. Ti rezultati so skladni tudi z ugotovitvami drugih avtorjev, ki poudarjajo, da so zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizija najboljše sprejete in se najlažje asimilirajo, če se oblikujejo skozi širši proces deljenja idej; število deležnikov vključenih v njihovo nastajanje je povezan s poznejšo širino sprejetosti tovrstnih zapisov (Griseri, 1998; O'Connell, Hickerson in Pillutla, 2011; Schraeder in Self, 2010), medtem ko sam proces zapisovanja običajno poteka v krogu posameznikov ali znotraj manjše skupine.

### 1.8.2 Hipoteza 2: Proces razjasnjevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezan z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:



Te hipoteze nismo preverjali neposredno empirično, pač pa skozi teoretsko analizo obstoječih virov in predhodnih raziskav. Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

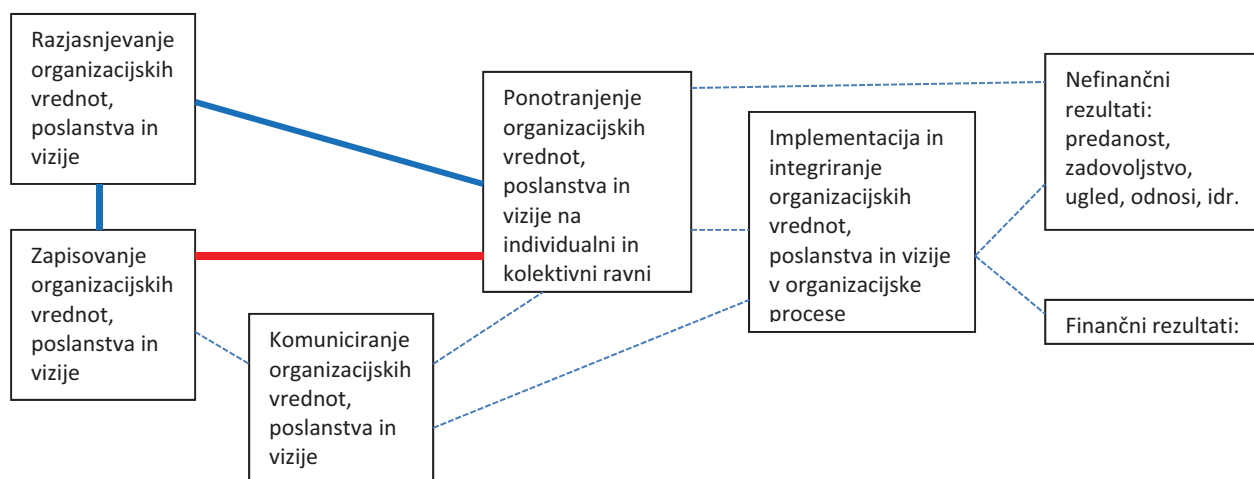
Podatki potrjujejo, da moč organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije temelji na imanentni notranji potrebi, ki jo je Viktor Frankl poimenoval potreba po smislu (Musek Lešnik, 2008), torej po globoko ponotranjeni človeški potrebi po občutku, da počnemo nekaj, kar je vredno našega žrtvovanega časa in je vredno v širšem prepletu dogodkov in stvari (Holdsworth in Cartwright, 2003). Ta moč se lahko sproži le, če zaposleni niso le seznanjeni z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja, pač pa jih tudi ponotranjijo in se poistovetijo z njimi do te mere, da svoja vedenja uskladijo z njimi in tako postanejo “zagovorniki” svojih znamk (Vallester in de Chernatony, 2005; Chong, 2007).

Alavi in Karami (2011) ugotavljata, da so rezultati organizacije pomembno povezani s stopnjo vključenosti nevodstvenega kadra v proces nastajanja izjave o poslanstvu. Do podobnega sklepa prihajajo drugi avtorji, ki opozarjajo, da je tudi proces nastajanja vizije neposredno povezan s poznejšo sprejetostjo in asimilacijo vizije v organizacijo, pri čemer je vizija najbolje sprejeta in se najlažje asimilira, če nastaja skozi širši proces deljenja idej; število deležnikov vključenih v proces nastajanja vizije je povezan s poznejšo širino sprejetosti vizije (O'Connell, Hickerson in Pillutla, 2011; Schraeder in Self, 2010).

Med vzroki za neuspeh nekaterih zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije avtorji (Bartkus, 2000; Cha in Edmondson, 2006; Denton, 2001; Lebow in Simon, 1997; Lipton, 2004; Palmer in sod., 2004; Steward, 1996; Stokely, 2004; Whitbred, 2003) navajajo, da so neuspešne izjave velikokrat omejene na zaznave in pojmovanja posameznikov ali malih skupin in ne predstavljajo celotnega podjetja. Takšna omejena razprava ne more voditi do ponotranjenja pozneje zapisanih organizacijskih identitetnih konceptov; pogoj za njihovo ponotranjenje je namreč osebna vpletenost v razmišljanja in razprave, ki vodijo do njih. Ker se skozi razmišljanje o identiteti in prihodnosti podjetja, če so vključeni vanj, zaposleni soočijo tudi s povečano odgovornostjo, jim prav aktivno sodelovanje v razpravi olajša poznejše sprejemanje odločitev in izbiranje tistih ravnanj, ki so v duhu uresničevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije (Musek Lešnik, 2008).

### 1.8.2 Hipoteza 3: Vsebina zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezana z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

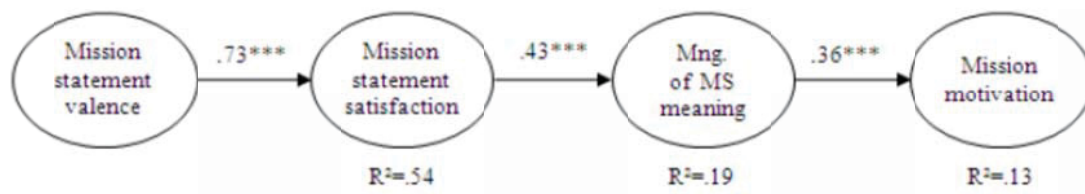
V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:



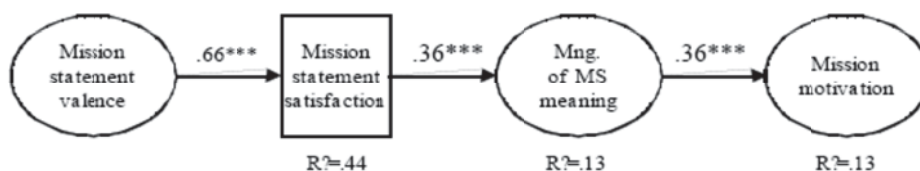
Tudi te hipoteze nismo preverjali neposredno empirično, pač pa skozi teoretsko analizo obstoječih virov in predhodnih raziskav. Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

Že v prejšnjem podpoglavju smo ugotovili, da se lahko moč organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije sproži le, če jih zaposleni ponotranjijo (Vallester in de Chernatony, 2005; Chong, 2007). Bart in sod. (2001) na primer ugotavljajo, da “še le ko zaposleni začutijo pomen poslanstva, ga lahko začnejo strastno in

določno uresničevati". Nekateri avtorji kot ključen dejavnik, ki vodi do ponotranjenja zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, razumejo valenco teh zapisov. Desmidt in Prinzie sta tako pri preverjanju povezanosti med valenco izjave o poslanstvu in motivacije za uresničevanje tega poslanstva med zaposlenimi raziskovala vlogo zadovoljstva z izjavo o poslanstvu in upravljanjem s to izjavo in poročala o dveh nekoliko različnih, a zelo podobnih nasičenjih vzdolž vzročne verige (2009 in 2011).



Slika 46: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2009).



Slika 47: Strukturni model vzročne zveze med valenco izjave o poslanstvu in motivacijo za poslanstvo (Desmidt in Prinzie, 2011).

Wright in Pandey (2011) sta na drugi strani preverjala in potrdila model, v katerem sta valenco izjave o poslanstvu preko zadovoljstva z delom povezala s specifičnim organizacijskim rezultatom, absentizmom.

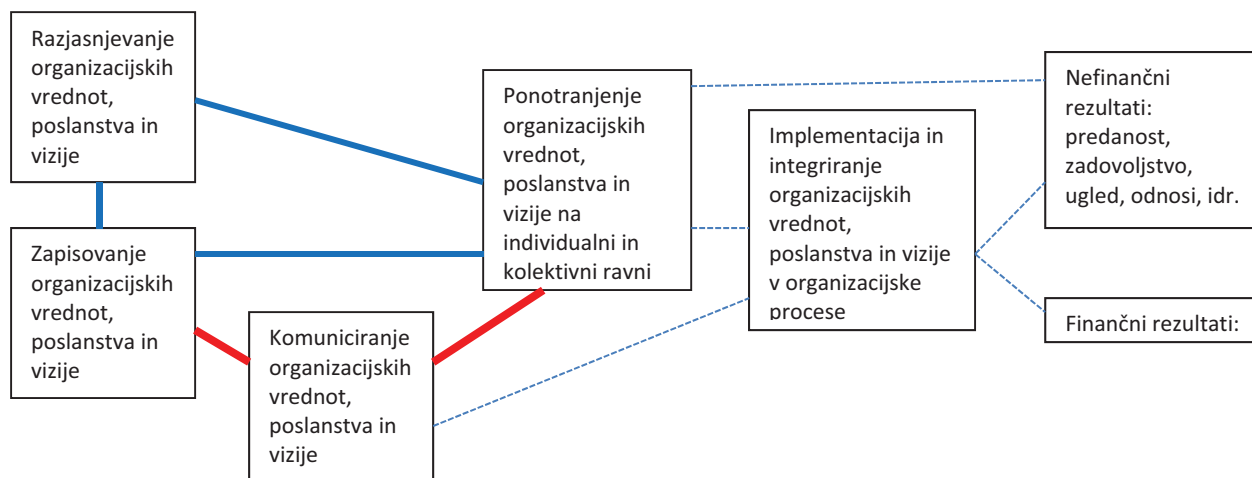


Slika 48: Model valence izjave o poslanstvu in absentizma (Wright in Pandey, 2011).

Tudi naši empirični podatki posredno potrjujejo zgornje ugotovitve. V raziskavi smo naleteli na zaskrbljujočo nizko stopnjo priklica organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije med zaposlenimi v slovenskih podjetjih, še posebno na »obrobju« podjetij, ki izkazuje nizko raven ponotranjenosti slednjih, čeprav smo na podlagi raziskovalnih virov predpostavljali, da je delež podjetij, ki imajo jasno zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in/ali vizijo izrazito višji od zabeležene stopnje njihovega priklica.

#### 1.8.4 Hipoteza 4: Komuniciranje zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovim ponotranjenjem na individualni in kolektivni ravni.

V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:



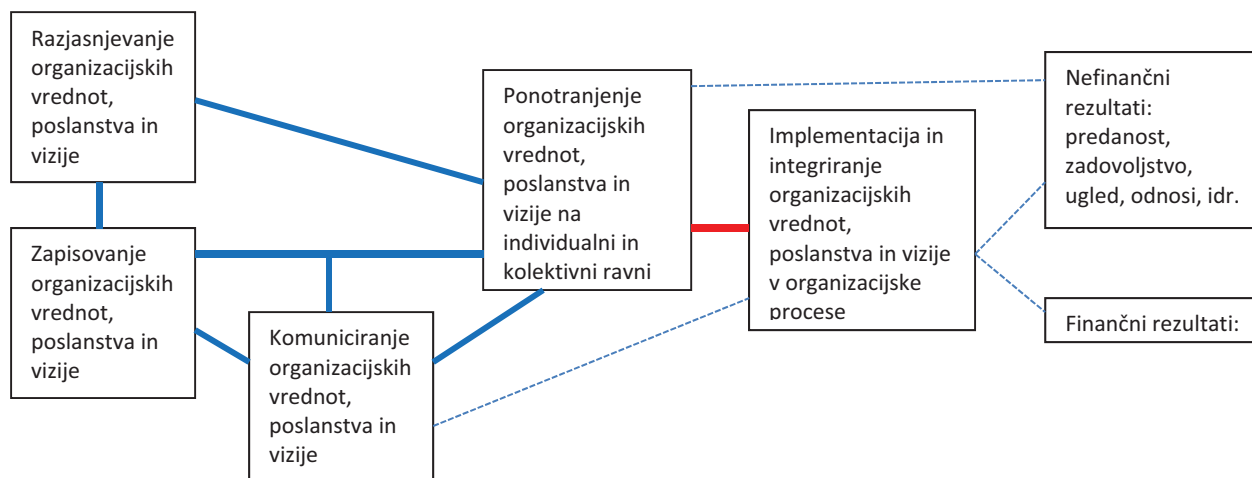
Tudi te hipoteze nismo preverjali neposredno empirično, pač pa skozi teoretsko analizo obstoječih virov in predhodnih raziskav. Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

Čeprav raziskovalni podatki potrjujejo, da lahko jasno opredeljene vrednote, poslanstva in vizije vplivajo na dosežke organizacij in njihovih zaposlenih, je očitno, da sam zapis vrednot, poslanstva in vizije v obliki izjave še ne zadošča. Kot pravijo Bart in sod. (2001) ga šele takrat, ko zaposleni začutijo srž poslanstva, lahko začnejo izvrševati in implementirati z globoko strastjo in odločenostjo. Chong (2007) piše, da mora biti komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije osrednji del ozaveščanja o lastnem podjetju. Za podjetje je namreč ključno, ali (in kako) njegovi zaposleni "posvojijo" skupne vrednote, poslanstvo in vizijo s srcem in umom. Le zaposleni, ki svoja ravnanja uskladijo z osrednjimi organizacijskimi vrednotami, lahko pomagajo svojim podjetjem zagotoviti trajnostno konkurenčno prednost, ko v različnih stikih zagotavljajo tudi zunanjim deležnikom izkustvo teh vrednot (prav tam). Notranje komuniciranje igra vlogo tudi pri integriranju vedenj zaposlenih z identiteto znamke in pri opolnomočenju zaposlenih v smeri uresničevanja poslanstva podjetja (Balmer in Gray, 1999, Chong, 2007; Lee in sod., 2006). Notranje komuniciranje je torej lahko ključen dejavnik v procesu identifikacije zaposlenih s cilji, vrednotami in poslanstvom organizacije (James in Lahti, 2011; Smidts in sod., 2001) in pomembno vpliva na odločanje zaposlenih za vztrajanje v organizaciji ali odhod drugam (Appelbaum in sod., 2009). Ko omogoča vpogled v filozofijo organizacije, zagotavlja ključne pogoje za poenotenje zaposlenih okrog skupne in deljene vizije prihodnjih ciljev (Slissarenko, 1999; v Dolphin, 2005). Dobro informirani zaposleni bolje razlikujejo svoje organizacije od drugih, ponavljajoča izpostavljenost (informiranost) organizacijskim vrednotam, poslanstvu in ciljem pa lahko vodi tudi k povečani zaznani privlačnosti in daje zaposlenim potreben občutek in zagotovilo, da delajo v organizaciji, katere del je vredno biti (Smidts, Pruyn in Riel, 2001).

Ta spoznanja napeljujejo na predpostavko, da komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ni le spremenljivka, ki nastopa med zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije in njegovim ponotranjenjem, pač pa očitno deluje tudi kot mediacijska spremenljivka, ki določa kakovost povezave med valenco teh zapisov in njihovim ponotranjenjem med zaposlenimi.

### 1.8.5 Hipoteza 5: Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

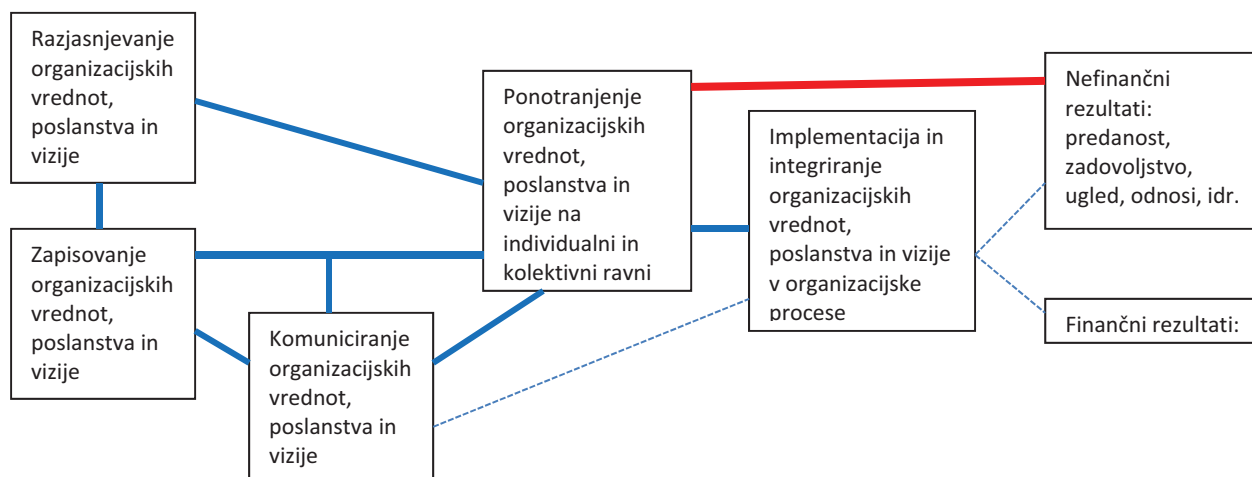
V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:



Zbrani podatki potrjujejo hipotezo. Naši raziskovalni podatki opozarjajo, da se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v neposredne in medosebne usmerjevalne procese povezuje z ugodnimi rezultati podjetja, njihovo integriranje v pravila in pravilnike pa se povezuje z negativnimi rezultati. Ključna razlika, ki jo lahko prepoznamo v ozadju ene in druge prakse je stopnja ponotranjenja organizacijskih vrednot, poslanstva, vizije na individualni in kolektivni ravni. V podjetjih, kjer pride do tovrstnega ponotranjenja, se slednje izrazi skozi implementiranje vrednot, poslanstva in vizije v organizacijske procese in odnose; tam kjer takšnega ponotranjenja ni, lahko vrednote delujejo zgolj na ravni njihove normativne funkcije.

### 1.8.6 Hipoteza 6: Ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:

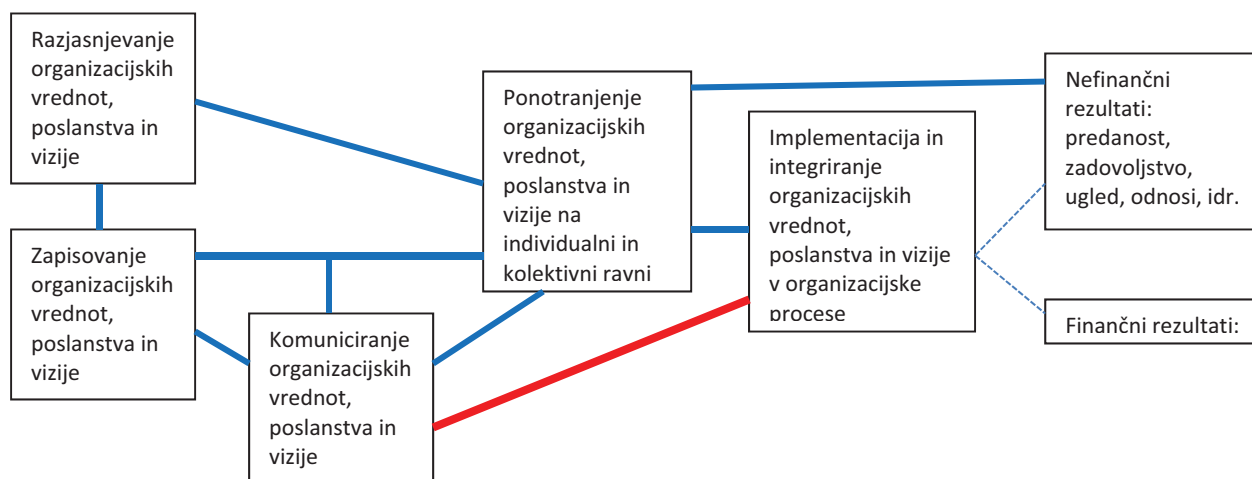


Tudi te hipoteze nismo preverjali neposredno empirično, pač pa skozi teoretsko analizo obstoječih virov in predhodnih raziskav. Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

O povezanosti med »posvojitvijo« organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije in nefinančnimi rezultati podjetja kot so občutek pripadnosti, stopnja zadovoljstva, absentizem, idr. poročajo številne raziskave. Za podjetja je očitno ključno, ali njihovi zaposleni »posvojijo« skupne vrednote, poslanstvo in vizijo s srcem in umom, kajti le zaposleni, ki svoja ravnanja uskladijo z osrednjimi organizacijskimi vrednotami, lahko pomagajo svojim podjetjem zagotoviti trajnostno konkurenčno prednost, ko v različnih stikih zagotavljajo tudi zunanjim deležnikom izkušnjo teh vrednot (Chong, 2007). Zaposleni, ki se močno poistovetijo s svojimi podjetji, bodo prej izražali podporna stališča do njih in odločali skladno z njihovimi cilji (Smidts in sod., 2001). Afektivno predanost zaznamuje istovetenje zaposlenih s podjetjem, ki temelji na spoznanju skladnosti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami, cilji in praksami (Carmeli in Gefen, 2005; van Dick, 2001, Meyer in Allen, 1997); višja stopnja ujemanja med zaposlenimi in podjetjem z vidika organizacijskih ciljev, vrednot, vedenja in norm se lahko povezuje s šibkejšimi namerami po dohodu stran ali odsotnosti z delovnega mesta (Cooper-Thomas in Anderson, 2006).

### 1.8.7 Hipoteza 7: Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z njihovo implementacijo in integriranjem v organizacijske procese.

V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:



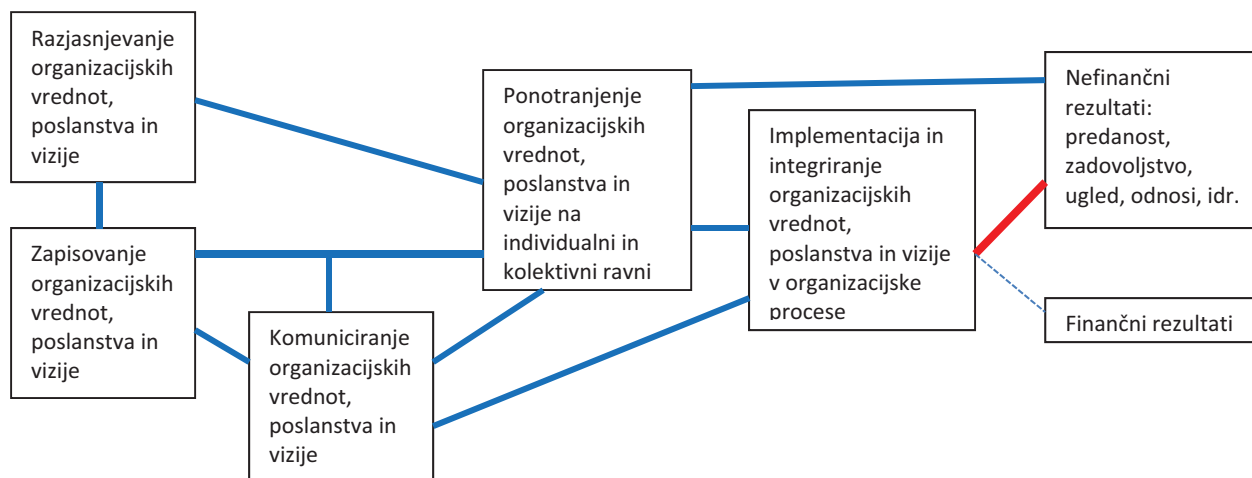
To hipotezo smo preverjali tako empirično kot tudi skozi teoretsko analizo obstoječih virov in predhodnih raziskav. Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

Naši podatki opozarjajo, da se zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih sorazmerno pogosteje pojavljajo v dokumentih, prednostno namenjenih zunanjim deležnikom in zunanji javnosti (letna poročila, spletne strani) kot v okviru notranjih organizacijskih komunikacij (notranji časopis, plakati, druga interna gradiva). V slovenskih podjetjih se seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo največkrat dogaja v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov, najredkeje pa preko posebnih obvestil (memo), internih časopisov in plakatov. Pri tem niso vsi komunikacijski kanali enako pogosti: vrednote so nekoliko pogosteje komunicirane preko internega časopisa kot poslanstvo in vizija, poslanstvo pa je nekoliko pogosteje komunicirano preko plakatov, medtem ko je vizija redkeje.

V nedavni študiji so Kohles, Bligh in Carsten (2012) v model, ki so ga preverjali, vključili komuniciranje (v njihovem primeru organizacijske vizije) in integracijo (te iste vizije) v organizacijske procese ter posledično v rezultate (predanost organizaciji, zadovoljstvo z delom in dosežke). Njihovo preverjanje modela je potrdilo predpostavljene povezave med spremenljivkami.

### 1.8.8 Hipoteza 8: Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano z nefinančnimi rezultati podjetja.

V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:



To hipotezo smo preverjali tako empirično kot tudi skozi teoretsko analizo obstoječih virov in predhodnih raziskav. Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

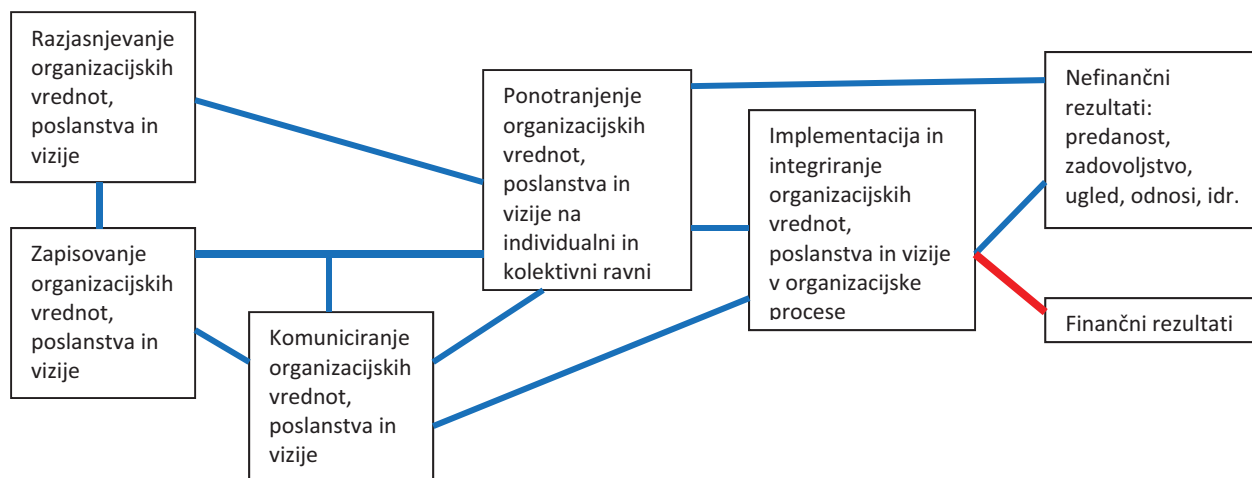
Podatki, ki smo jih zbrali v raziskavi, opozarjajo, da so načini integriranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v organizacijske procese pomembni z vidika samozaznane finančne uspešnosti podjetja. Naši podatki so potrdili pozitivno povezanost med poudarjanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **stikih s podjetji** in številom strank, ter pozitivno povezanost med poudarjanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **stikih s strankami v skladu z njimi** in odnosi z dobavitelji.

Prav tako so pokazali, da v podjetjih z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **delovnih procesih** poročajo o boljših odnosih z dobavitelji in večjem številu strank, podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **dizajnu izdelkov in storitev** poročajo o višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco, podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **uporabnosti izdelkov in storitev** poročajo o večjem ugledu in višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco, podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **zanesljivosti izdelkov in storitev** pa poročajo o nižji stopnji fluktuacije zaposlenih v primerjavi s konkurenco in višji stopnji pripadnosti zaposlenih v primerjavi s konkurenco. Ti rezultati torej opozarjajo, da se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v notranje organizacijske procese pomembno povezuje z nekaterimi nefinančnimi kazalniki.

Tudi načini integriranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v notranje prakse se povezujejo z nekaterimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti. Podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **opisih postopkov** v povprečju poročajo o hitrejšem obravnavanju strank kot konkurenca, podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v **pravila** pa večkrat poročajo o pogostejših izostankih z dela v primerjavi s konkurenco in odsotnostjo občutka pripadnosti med zaposlenimi, podobno kot podjetja, ki integrirajo svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo v **pravilnike** večkrat poročajo o odsotnosti občutka pripadnosti med zaposlenimi. Ti rezultati opozarjajo, da je z vidika kazalnikov uspešnosti in konkurenčnosti pomembno, ali podjetja svoje zapise organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij razumejo zgolj v deklarativnem in normativnem smislu, ali pa izkoristijo njihov motivacijski potencial in jih integrirajo v organizacijske procese na načine, ki spodbujajo k njihovem uresničevanju.

### 1.8.9 Hipoteza 9: Implementacija in integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije je povezano s finančnimi rezultati podjetja.

V tem delu smo se osredinili na označeno povezavo:

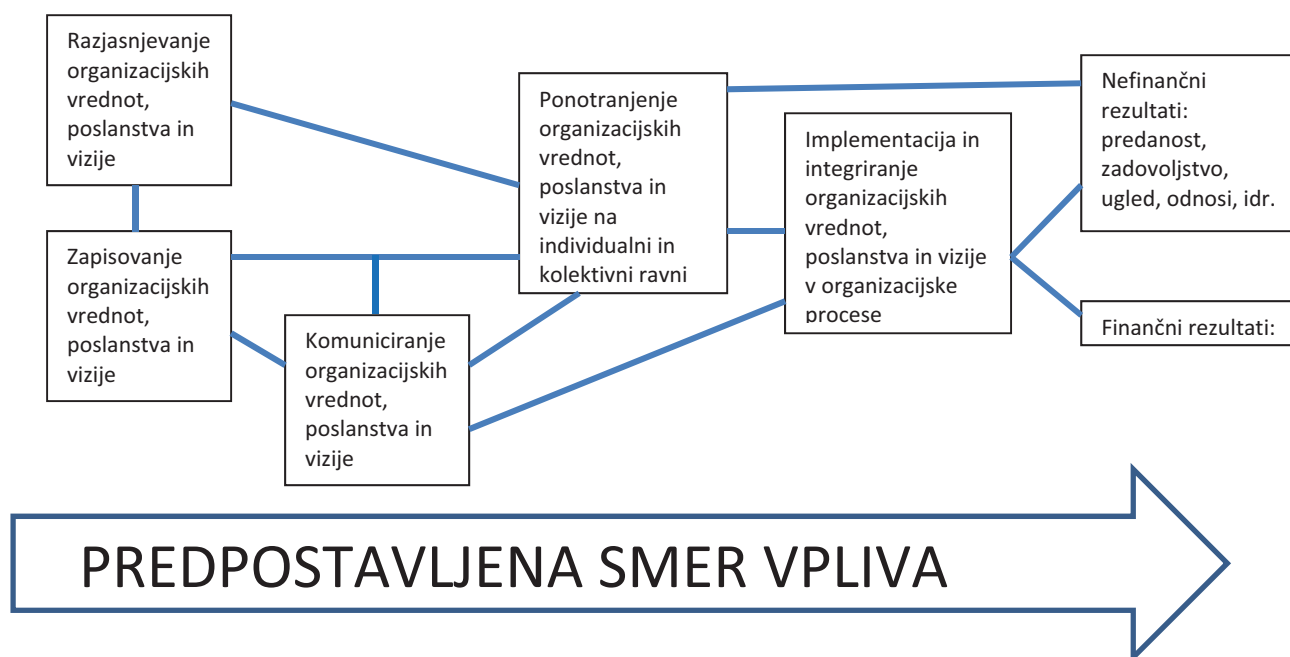


To hipotezo smo preverjali tako empirično kot tudi skozi teoretsko analizo obstoječih virov in predhodnih raziskav. Zbrani podatki potrjujejo hipotezo.

Podatki, ki smo jih zbrali v raziskavi, opozarjajo, da so z vidika samozaznane finančne uspešnosti podjetja pomembni načini integriranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v organizacijske procese. Naši podatki so potrdili, da se intenzivnejše integriranje in vključevanje osrednjih dejavnikov organizacijske identitete v organizacijske prakse in strategije povezuje z nekaterimi finančnimi kazalniki uspešnosti, o katerih poročajo podjetja. Med drugim smo potrdili pozitivno povezanost med poudarjanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **stikih s podjetji** in številom strank ter pozitivno povezanost med poudarjanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v **ravnanju v stikih s podjetji v skladu z njimi** in dobičkonosnostjo in dodano vrednostjo. Prav tako smo potrdili, da podjetja z višjo stopnjo upoštevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in/ali vizije v **procesih neposrednega usmerjanja podrejenih** poročajo o višji dobičkovnosti sredstev v primerjavi s panogo, višji dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s panogo in večjemu številu strank.

### 1.8.10 Potrditev hipotetičnega modela

Podatki, ki smo jih zbrali v okviru različnih vsebinskih sklopov empirične raziskave ter podatki, ki smo jih zbrali v okviru poglobljenega študija virov in drugih raziskav so nam torej omogočili potrditev hipotetičnega modela. Čeprav smo se namenoma izognili vzročnim povezavam, saj nam predvidene metode dela, načini zbiranja podatkov in vzorci niso nudili podlage za modeliranje s strukturnimi enačbami, pač pa so nas namesto kavzalnosti zanimale predvsem povezave med posameznimi spremenljivkami, pa podatki številnih raziskav in strukturni modeli, ki so jih potrdili različni avtorji (Desmidt in Prinzie, 2009 in 2011; Wright in Pandey, 2011; McDonald, 2007; Kohles, Bligh in Carsten, 2012) nakazujejo visoko stopnjo verjetnosti, da lahko tudi v našem modelu predpostavimo vzročno zvezo, ki vodi od razpravljanja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji, preko njihovega zapisovanja, komuniciranja, ponotranjanja in integriranja v organizacijske procese proti finančni in nefinančni uspešnosti.



Potrditev te predpostavljene kavzalnosti pa je izziv za prihodnje raziskave, ki bi ta model dejavnikov in posledic opredeljevanja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije nadgradile z modeliranjem s strukturnimi enačbami v kavzalni model.

## 17 ZAKLJUČKI

Pričujoča raziskava verjetno predstavlja najobsežnejše delo na področju raziskovanja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij ter njihovih dejavnikov in posledic v Sloveniji. Podatki, ki smo jih pridobili v okviru analize podatkov različnih raziskav in avtorjev ter podatkov, ki smo jih zbrali v okviru raziskovalnega projekta pomembno osvetljujejo pomembne dejavnike in posledice razprav o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah, njihovem zapisovanju, komuniciranju, implementiranju in integriranju v organizacijske procese, med drugim tudi nefinančno in finančno uspešnost in konkurenčnost slovenskih podjetij. Po drugi strani pa ne moremo prezreti, da gre za eno od obsežnejših in bolj kompleksnih študij v mednarodnem merilu, ki prinaša pomembna nova spoznanja ali na novo osvetljuje obstoječe znanje in širi vedenje o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji ter njihovem pomenu za organizacije.

Analiza vsebine zapisov vrednot, poslanstva in vizije slovenskih podjetij kaže, da se tako eksplicitne vsebine teh zapisov v slovenskih podjetjih kot tudi implicitne konceptualne orientacije v njihovem ozadju pretežno ujemajo z vsebino in konceptualnimi orientacijami tovrstnih zapisov, o katerih poročajo tuji avtorji. Slovenska podjetja pri opredeljevanju organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije uporabljajo podobne pojme in besedje kot podjetja v drugih okoljih, o katerih poročajo različni avtorji. Tudi implicitne orientacije, ki smo jih prepoznali v ozadju vsebine zapisov organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij v slovenskih podjetjih se v veliki meri ujemajo z implicitnimi orientacijami o katerih pišejo drugi avtorji v mednarodnem prostoru. Orientacija h kakovosti življenja in orientacija na dosežke oziroma rezultate, ki smo ju prepoznali kot prvi (in najmočnejši) dimenziji v ozadju zapisov slovenskih podjetij, na primer ustrezata vsebini pomembnejših komponent organizacijske identitete, o katerih pišejo drugi avtorji. Tudi druge implicitne orientacije, ki smo jih izluščili iz zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizij slovenskih podjetij so konsistentne s spoznanji tujih avtorjev. Vsebina teh implicitnih orientacij pa pretežno kaže, da slovenska podjetja v zapisih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij prepoznavajo pomembna orodja za upravljanje prihodnosti.

Naši podatki v nasprotju s priporočili iz strokovne literature opozarjajo, da so razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih največkrat omejene na manjše skupine zaposlenih. Čeprav številni avtorji opozarjajo, da so rezultati organizacije pomembno povezani s stopnjo vključenosti nevodstvenega kadra v proces nastajanja izjave o poslanstvu, se razprave o organizacijskih vsebinskih vprašanjih v slovenskih podjetjih očitno največkrat odvijajo znotraj omejenega kroga ljudi, običajno vodij in drugih, ki sprejemajo pomembne odločitve v podjetju. Šibka udeleženosť širših skupin zaposlenih v razprave o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah lahko vodi v šibkejšo istovetenje z njimi, to pa v šibkejšo integracijo v organizacijske procese in posledično vpliva na manj ugodne rezultate.

Približno dve tretjini izmed sodelujočih slovenskih podjetij imajo vrednote zapisane v eksplicitni ali vsaj implicitni obliki, nekaj več jih ima na tak način zapisano poslanstvo, največ pa vizijo. Ti podatki so nekoliko nižji od števil, ki jih navajajo nekateri tuji avtorji in nekoliko višji od števil, ki jih navaja raziskava, ki je pred nekaj leti analizirala izjave o poslanstvih v slovenskih podjetjih. Ti podatki nakazujejo, da so si zapisi organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij pridobili domovinsko pravico med pomembnimi orodji upravljanja v slovenskih podjetjih, čeprav zgolj obstoj tovrstnih zapisov še ne pomeni, da jih podjetja tudi učinkovito uporabljajo in upravljajo z njimi.

Ker moč zapisanega organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije temelji na imanentni človeški potrebi po občutku, da počnemo nekaj, kar je vredno našega časa in je vredno v širšem prepletu dogodkov in stvari, je zaželeno, da ti zapisi nastajajo zaradi notranje potrebe in želje. Vendar je naša raziskava pokazala, da med razlogi za zapisovanje tovrstnih izjav v slovenskih podjetjih večkrat prevladujejo zunanje spodbude kot notranji vzgibi. Poleg tega dokumenti o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih

podjetjih največkrat nastajajo na sorazmerno formaliziran način. Ker gre za pomembne organizacijske dokumente, je določena stopnja formalnosti zagotovo pomembna, drži pa tudi, da lahko visoka stopnja formaliziranosti procesa osiromaši njegovo vsebino, še posebno ob upoštevanju spoznanja, da končni zapisi organizacijskega poslanstva, vrednot in vizije v slovenskih podjetjih v večini primerov nastajajo kot izdelki posameznikov, ali izrazito malih skupin.

Ne glede na obstoj zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, ti zaživijo šele, ko (oziroma če) jih začnejo zaposleni izvrševati in implementirati z globoko strastjo in odločenostjo. Nujen pogoj za to je učinkovita komunikacija znotraj, ki vodi do širšega seznanjanja in razumevanja vizije znotraj podjetja ter vpliva na občutek pripadnosti med zaposlenimi, zadovoljstvo z delom, dosežke in druge nefinančne in finančne rezultate. Kljub tem spoznanjem naši podatki opozarjajo, da se zapisi o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah v slovenskih podjetjih sorazmerno pogosteje pojavljajo v dokumentih, prednostno namenjenih zunanjim deležnikom in zunanji javnosti kot v okviru notranjih organizacijskih komunikacij. Čeprav so organizacijske vrednote, poslanstva in vizije tudi po poročanju drugih avtorjev pogosto elementi sporočil, namenjenih komuniciranju z zunanjim svetom, ima lahko pretirano navzven usmerjeno poudarjanje organizacijske identitete nenačrtovan stranski učinek: zanemarjanje komuniciranja te iste identitete z notranjo javnostjo.

Čeprav je v slovenskih podjetjih notranjega komuniciranja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, nekoliko manj kot komuniciranja navzven, poskušajo podjetja jedrne elemente svoje kulture in želene prihodnosti komunicirati preko različnih komunikacijskih kanalov, kar zaposlenim zagotavlja več in različne priložnosti za istovetenje z njimi. Seznanjanje zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo se največkrat dogaja v okviru skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov, redkeje pa preko posebnih obvestil, internih časopisov in plakatov. Pri tem so različni zapisi v slovenskih podjetjih, podobno kot ugotavljajo tudi tuje raziskave in literatura, namenjeni nekoliko različnim namenom: zapisi organizacijskih vrednot spodbujanju ponotranjenja in identifikacije s podjetjem, zapisi poslanstva spodbujanju pripadnosti, zavzetosti in motivacije, zapisi vizije pa imajo nekoliko bolj strateške namene. Čeprav ti podatki, podobno kot podatki o seznanjanju novozaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo že v času selekcije in tekom uvajalnega treninga, potrjujejo, da podjetja, ki želijo biti uspešna, poskušajo ne le opremiti svoje ljudi z znanjem procesov, pač pa tudi s poznavanjem organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, to še ne pomeni, da so pri tem vedno uspešna. V raziskavi se je pokazalo, da se priključitev organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije pomembno zmanjšuje z oddaljevanjem od središča podjetja. Pri tem je zanimivo, da so z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo sorazmerno slabše seznanjeni tudi tisti zaposleni, ki so v neposrednem stiku z zunanjimi deležniki podjetja. Takšno izgubljanje védenja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji je lahko povezano z nezadostno socializacijo v organizacijo in šibkim integriranjem zaposlenih na obrobju podjetja v organizacijsko kulturo. To pa lahko pomeni težave na področju občutka povezanosti med podjetjem in zaposlenimi in lahko vodi proti občutku odtujenosti in slabšim rezultatom: z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo konsistentno-vedenje je mogoče le takrat, ko se zaposleni ne le zavedajo organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, pač pa jih tudi ponotranjijo in se do te mere poistovetijo z njimi, da jim prilagodijo svoje vedenje.

Čeprav ne vemo, ali je izgubljanje védenja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji z oddaljevanjem od centrov odločanja v podjetju in s prehajanjem na nižje ravni organizacijske hierarhije posledica komunikacijskih šumov oziroma odsotnosti komunikacije, ali pa neučinkovitosti podjetja pri prizadevanjih za seznanjanje zaposlenih, ki so bolj oddaljeni od središč, kjer se sprejemajo pomembne organizacijske odločitve naši podatki dajejo nakazujejo, da gre manj za odsotnost komunikacije, pač pa prej za vprašanje njene uspešnosti in učinkovitosti pri širjenju zavedanja in ponotranjanju organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije. Izgubljanje tega védenja od središča podjetja proti njegovemu obrobju v slovenskih podjetjih je lahko povezano s kulturnimi vzorci in tradicionalističnim pojmovanjem organizacijske hierarhije, ki predpostavlja, da so osebe v središču podjetja najbolj pomembne, zaposleni na

njegovem obrobju pa manj pomembni in pogrešljivi. Vendar so prav ti ljudje velikokrat tisti, s katerimi pridejo zunanji deležniki najprej v stik in zato predstavljajo pomemben vir njihovega vtisa o podjetju.

Zdi se, da imajo na področju učinkovitega notranjega komuniciranja organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij slovenska podjetja še velike rezerve. Da gre za rezerve, ki jih je vredno preizkusiti in izkoristiti pa nedvomno potrjujejo naši podatki, ki povezujejo prisotnost eksplicitnih zapisov o organizacijskih vrednotah, poslanstvih in vizijah, njihovega komuniciranja in integriranja v organizacijske procese v slovenskih podjetjih z različnimi kazalniki finančne in nefinančne uspešnosti. Pri tem seveda ne smemo zanemariti, da sta bila oba niza omenjenih podatkov dobljena na različen način, prvi so plod analize naključnega vzorca slovenskih podjetij, drugi pa so odziv samoselekcioniranega vzorca podjetij, ki so se odločila odgovoriti na vprašalnik, razposlan na naključno izbrane naslove. A tudi to ne spremeni dejstva, da imajo številna podjetja pri komuniciranju svoje identitete še veliko neizkoriščenih rezerv.

Če so slovenska podjetja različno uspešna pri komuniciranju organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije notranji javnosti, podobno velja tudi za njihovo integriranje v organizacijske procese. Stopnja integriranosti organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v organizacijske procese se na splošno povezuje z jasnostjo in višjo eksplicitnostjo zapisov o njih. Predvsem pa je odvisna od stopnje njihove ponotranjenosti med zaposlenimi, ki te procese izvajajo, ta pa od njihove predhodne seznanjenosti. Pri tem igra pomembno vlogo uspešnost podjetja pri širjenju vedenja o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji med zaposlenimi.

Odgovori na naš poglobljeni vprašalnik kažejo, da so v slovenskih podjetjih organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija najbolj integrirani v cilje in v postopke usmerjanja s strani nadrejenih. Vrednote so nekoliko bolj prisotne v normativnih, ocenjevalnih in usmerjevalnih procesih, vizija pa predvsem v procesih, povezanih z organizacijskimi cilji. Nasploh se pri implementaciji zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v življenje podjetij vpliv vrednot nekoliko bolj pozna pri samih delovnih procesih in pri zanesljivosti izdelkov oziroma storitev. Poslanstvo podjetja nekoliko bolj vpliva na dizajn in uporabnost izdelkov oziroma storitev. Vizija je sorazmerno nekoliko bolj vgrajena v delovne in poslovne procese in v uporabnost izdelkov. Ti podatki se skladajo s širšim pojmovanjem vloge vrednot (kako delamo), poslanstva (kaj delamo) in vizije (kam gremo) in ugotovitvami drugih avtorjev. Podatki, ki smo jih zbrali kažejo tudi, da so slovenska podjetja v procesu kadrovanja pozorna na stopnjo ujemanja kandidatov z njihovimi organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo. Pri tem v ospredje postavljajo pomen vrednot in ujemanja med vrednotami kandidatov in vrednotami podjetja.

Naši rezultati opozarjajo, da se integriranje organizacijskih vrednot v navzven usmerjene procese povezuje z nefinančnimi pridobitvami in hkratnim boljšim finančnim rezultatom; medtem ko se njihovo integriranje v notranje procese prej izrazi na »mehkih« nefinančnih kazalnikih. Pri tem je zanimiva smer povezanosti: medtem, ko se integriranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v neposredne in medosebne usmerjevalne procese povezuje z ugodnimi rezultati podjetja, se njihovo integriranje v pravila in pravilnike povezuje z negativnimi rezultati. Tu očitno trčimo na temeljno razliko med normativno in motivacijsko funkcijo vrednot. Očitno je, da osredotočanje zgolj na njihovo normativno funkcijo zelo okrne razumevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije in njihovega vpliva. Do vrhunskih rezultatov pač ne vodijo le pravila in zapovedi in deklarativni zapis očitno ni zadosten pogoj za ponotranjenje njegove vsebine med zaposlenimi. Pravo ponotranjenje se lahko zgodi šele, ko so te vsebine integrirane v vsakdanje medosebne in usmerjevalne procese. Če zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ostanejo zgolj zapisi v pravilih in pravilnikih, če jih ne »posvoji« niti vrhnji, srednji in nižji management, je težko pričakovati, da bodo zmogli vplivati na življenje in delo zaposlenih. Na drugi strani naši rezultati opozarjajo, da jasno opredeljene in zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija, integrirane v medosebne procese in procese vodenja in usmerjanja lahko prevzamejo vlogo močne motivacijske sile, ki daje energijo, motivacijo in navdih, ki močno nadgrajuje njihovo zgolj normativno funkcijo in se povezuje s pomembnimi kazalniki uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

- - -

Razlogi za razpravljanje o njih v podjetjih in posledično zapisovanje ter komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij, seveda niso niti sociološki, niti psihološki. V ozadju teh razprav in procesov v podjetjih je zelo preprosta predpostavka, da se uspešno razpravljanje o teh vsebinah, njihovo zapisovanje, komuniciranje in integriranje v organizacijske procese povezuje z izboljšanimi poslovnimi rezultati. Številni avtorji podatki potrjujejo to predpostavljeno pozitivno zvezo med razpravami in zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter učinkovitostjo, rezultati in konkurenčnostjo podjetij. V naši raziskavi smo naleteli na številne podatke, ki potrjujejo te predpostavljene povezave. Najlažje jih strnemo v ugotovitve, da: (1) imajo učinkovita podjetja v povprečju bolj jasne zapise organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije kot neučinkovita podjetja, (2) da razjasnitev ključnih organizacijskih vrednot pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, in (3) da imajo številna visoko uspešna podjetja z odličnimi rezultati jasne in močne (navdihujoče) organizacijske vrednote, poslanstva in vizije. Nenazadnje se zdi, da naši podatki potrjujejo tudi, da se podjetja z eksplicitno opredeljenimi, jasno komuniciranimi, globoko ponotranjenimi in v procese integriranimi organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo lažje soočajo s pritiski, izzivi in posledicami gospodarske krize.

Prvi pomemben dejavnik, ki smo ga raziskovali v povezavi z uspešnostjo in konkurenčnostjo podjetij, je goli obstoj in eksplicitnost zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije. Izkazalo se je, da slovenska podjetja, v katerih so organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija bolj eksplicitno opredeljeni, v povprečju poročajo nekaterih pomembnih ugodnejših finančnih in nefinančnih rezultatih. Pri tem ne gre le za samozaznano uspešnost podjetij pač pa tudi za povezavo z objektivno izmerjeno dodano vrednostjo na zaposlenega. Očitno je, da kakršen koli zapis vrednot, poslanstva in vizije v obliki izjave še ne zagotavlja dobrih rezultatov in da . obešanje izjav o poslanstvih, vrednotah in vizijah na zidove in vrata navadno ne zadošča. Nasprotno: nejasne in slabo komunicirane izjave lahko med zaposlenimi sprožijo celo nezadovoljstvo in cinizem ter vodijo do slabših rezultatov.

Dejstvo, da smo našli pomembno povezavo med eksplicitnostjo zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter dodano vrednostjo na zaposlenega potrjuje, da je ključ do uspeha zapisanih organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ter njihovega pozitivnega vpliva na rezultate podjetja prav njihovo ponotranjenje med zaposlenimi. Pri tem pa je prav dodana vrednost na zaposlenega tista objektivna mera, ki lahko najbolj izraža ponotranjeni odnos zaposlenih do podjetja

Drugi pomemben dejavnik, ki smo ga raziskovali v povezavi z uspešnostjo in konkurenčnostjo podjetij, je seznanjenost zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije. Ugotovili smo, da se boljše poznavanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije med managementom in zaposlenimi povezuje s pomembnimi finančnimi in nefinančnimi rezultati podjetja. Pri tem pa ključna le seznanjenost zaposlenih z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo, pač pa tudi načini njihovega seznanjanja: med različnimi načini se z največ vidiki samozaznane finančne in nefinančne uspešnosti in konkurenčnosti v podjetju povezuje seznanjanje zaposlenih z zapisom organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije preko skupinskih sestankov in individualnih letnih razgovorov - v obeh primerih gre za širjenje v kontekstu medosebnih interakcij in medosebne komunikacije kot očitno ključnega medija za ponotranjenje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije.

- - -

Ob oblikovanju raziskovalnih vprašanj in operacionalizaciji hipotez raziskave smo oblikovali hipotetičen model, v katerega smo vključili obravnavane spremenljivke. Tekom raziskave smo preverjali tako zastavljene hipoteze kot tudi model. Na podlagi empiričnih podatkov iz različnih vsebinskih sklopov naše raziskave ter poglobljene analize številnih virov smo potrdili vse zastavljene hipoteze in hipotetični model. Pri tem smo se soočili z najpomembnejšo prednostjo naše raziskave, ki obenem pomeni tudi njeno največjo omejitev. Zastavljeni hipotetični model smo lahko namreč preverjali le s široko paleto podatkov,

ki smo jih pridobili iz različnih virov in različnih vsebinskih sklopov raziskave. To nam je na eni strani omogočilo poglobljen vpogled v posamezna raziskovalna vprašanja, ki presega domet večine raziskav, ki smo jih zasledili v okviru študija literature, po drugi strani pa je nam prav ta pestrost metod, pristopov in vzorcev onemogočila, da bi že v okviru te raziskave razjasnili tudi morebitne kavzalne odnose med obravnavanimi spremenljivkami. Čeprav lahko na podlagi številnih raziskav predpostavljamo smer in velikostni razred posameznih povezav med spremenljivkami, njihovo potrjevanje v okviru našega modela ostaja izziv za prihodnje raziskave.

## 18 PRIPOROČILA ZA PODJETJA

Na podlagi rezultatov raziskovalnega projekta smo izluščili naslednja priporočila za upravljanje z organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo za zagotavljanje uspešnosti in konkurenčnosti slovenskih podjetij:

- Opredeljevanje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije ima smisel le, če podjetje (management) razume pomen teh temeljnih elementov identitete podjetja.
- Če se podjetje loti opredeljevanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije, je najprej treba jasno razjasniti, kaj posamezen pojem pomeni in čemu služi.
- Če zajame večje število deležnikov, bodo slednji lažje in hitreje ponotranjili koncepte in zapise, ki jih bo izluščila. Tudi razpravljanje o viziji naj ne bo skrivnost vodstva.
- Razprava o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji je enako pomembna kot njen rezultat – zapis vrednot, poslanstva in vizije. Če podjetje (management) zanima zgolj rezultat v obliki zapisanih deklaracij ali drugačnih dokumentov, procesu pa posveti premalo energije in časa, bo tudi rezultat manj učinkovit..
- Zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije naj bodo dovolj jasni, da jih zlahka razumejo in vsi zaposleni in drugi pomembni deležniki podjetja.
- Zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije naj bodo prepričljivi, da lahko zaposleni v njih prepoznajo razlog, zakaj je vredno delati v podjetju in vztrajati v njem, drugi deležniki pa odgovor na vprašanje, zakaj je vredno vztrajati v odnosu s podjetjem.
- Zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije naj bodo dovolj jedrnat, da si jih ljudje zlahka zapomnijo; vendar ne ceneni slogani.
- Zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije naj bodo proaktivni, da v ljudeh vzbudijo motivacijo in željo po njihovem uresničevanju.
- Zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije naj bodo pozitivni, da v ljudeh vzbudijo željo po približevanju in zaupanju.
- Zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije naj bodo takšni, da jih lahko zaposleni zlahka povežejo z vsakdanjimi organizacijskimi procesi in svojim delom.
- Zapisi organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije naj bodo izvirni; prepisovanje še tako privlačnih dokumentov je manj priporočljivo kot avtentičen zapis, ki temelji na poglobljeni razpravi, v katero je bilo aktivno vključenih veliko deležnikov.
- Brez učinkovite komunikacije (notranje in zunanje, preko različnih komunikacijskih kanalov) še tako dobro zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija ne bodo vplivali na uspešnost in konkurenčnost podjetja.
- Brez učinkovite komunikacije (notranje in zunanje, preko različnih komunikacijskih kanalov) še tako dobro zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija ne bodo vplivali na uspešnost in konkurenčnost podjetja.
- Brez ponotranjenja med zaposlenimi še tako dobro zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija ne bodo vplivali na uspešnost in konkurenčnost podjetja.
- Brez integriranja v organizacijske procese še tako dobro zapisane organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija ne bodo vplivali na uspešnost in konkurenčnost podjetja.

# LITERATURA

- Abbott, G. N., White, F. A. in Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4): 531-551.
- Ackerman, L.D. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Willson.
- Amato, C.H., in Amato, L.H. (2002). Corporate Commitment to Quality of Life: Evidence from Company Mission Statements, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4): 69-87.
- Ambastha, A. in Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26 (1): 45-61.
- Anitsal, M. M., Anitsal, I. in Girard, T. (2012). The Core of Retail Mission Statements: Top 100 U.S. Retailers. *Academy of management Journal*, 11 (1).
- Appelbaum, S. H., Carrière, D., Chaker, M. A., Benmoussa, K. in Elghawanmeh, B. (2009). Rx for Excessive Turnover: Tactics in Communicating a Vision (Part Two). *Journal of Industrial and Commercial Training*, 41 (5), 238-247.
- Ards, J., Jansen, P in Van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20 (2): 159-167.
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C. in Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 97 (4): 792-807.
- Asif, S. in Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4): 299 – 318.
- Atkinson, P. (2003). Shaping a vision – living the values. *Management Services*, 47 (2): 8-11.
- Aust, P. J. (2004). Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its applications in a case study. *Communication Studies*, 55 (4): 515-534.
- Baetz, M. C. in Bart, C. K. (1996). Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, 29 (4): 526-533.
- Balmer, J. M. T. in Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a strategic advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4): 171-176.
- Balmer, J. M. T. in Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7/8): 972 – 997.
- Barnhill, H. P. (2002). *Investigating the relationship between value congruence and individual performance*. Doktorska disertacija. Davie, Fl: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, New Southeastern University.
- Bart, C. K. (1997). Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, 26 (4): 371-383.
- Bart, C. K. (1998). A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms. *International Journal of Technology Management* 16 (1/2/3): 64-77.
- Bart, C. K. (2001). Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11 (4): 360-368.
- Bart, C. K. (2001). Measuring the mission effect in human intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3): 320-330.
- Bart, C. K. in Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 36 (6): 823-853.
- Bart, C.K., Bontis, N. in Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39 (1): 19-35.

- Bartkus, B. (2000). Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors. *Business Horizons*, 43 (6): 23-28.
- Bartkus, B. in Glassman, M. (2007). Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 83 (2): 207-216.
- Bartkus, B., Glassman, M. in McAfee, B. (2006). Mission Statement Quality and Financial Performance. *European Management Journal*, 24 (1): 86-94.
- Bartkus, B., Glassman, M., and McAfee, B. (2000). Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors? *Business Horizons*, November/December, pp. 23-28.
- Bartkus, B., M. Glassman in B. McAfee. (2002). Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission. *European Management Journal*, 20 (4): 423-429.
- Bartkus, B., M. Glassman in B. McAfee. (2004). A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statements: A Content Analysis. *European Management Journal*, 22 (4): 393-401.
- Batagelj, V., in Mrvar, A. (2011). Pajek-Program for Large Network Analysis, Dostopno na: <http://pajek.imfm.si/doku.php?id=download> (dostopno: 8 Februar 2012).
- Beagrie, S. in M. Couzins. (2005). How to ... develop a corporate mission. *Personnel Today*, 22. februar, 35.
- Bearden, F. C. (2005). Guiding Principles; Use a mission statement, a vision statement and a code of ethics to govern your firm's actions. *Advisor Today*, April issue: 26.
- Beaujean, M., Davidson, J. in Madge, S. (2006). The moment of truth in customer service. *The McKinsey Quarterly*, 1: 62-73.
- Bell R. in V. Sierra. (2008). Testing the construct validity of a triaxial model of values and examining the congruity between life and work. V *Work Values and Social Responsibilities in a Changing World: From Being Good to Doing Good*. Proceedings of the Eleventh Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV). ur. B. Galperin. Singapore.
- Bhattacharya, M. (1998). Performance as Protest: Cultural Strategies in the Era of 'Globalisation'. *Social Scientist*, (7/8): 21-31.
- Biloslavo, R. in Lynn, M. (2007). Mission statements in Slovene enterprises: Institutional pressures and contextual adaptation. *Management Decision*, 45 (4): 773-788.
- Bittner, M.J., Booms, B.H. in Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54: 71-84.
- Blair-Loy, M., Wharton, A. S. in Goodstein, J. (2011). Exploring the Relationship between Mission Statements and Work-Life Practices in Organizations. *Organization Studies*, 32 (3): 427-450.
- Blejec, M. (1972). *Kompleksna analiza variance za socialno-ekonomske pojave*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Boniface, M., Neubert, M. J. in Michael, R. (2012). Three Alternatives to Organizational Value Change and Formation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48 (3): 380-409.
- Borg, I. in Braun, M. (1998). Investigations on the universal structure of work values. V *Cross-Cultural Perspectives on Work Values and Behaviour: East Meets West*. Proceedings of the Sixth Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV). ur. A. Konrad. Istanbul: ISSWOV.
- Brown, W. A. , C. F. Yoshioka in P. Munoz. (2004). Organizational Mission Attachment as a Core Dimension in Employee Retention. *Journal of Park and Recreation Administration* 22 (2): 28-43.
- Brown, W. A. in Yoshioka, C. F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction as Factor in Employee Retention. *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (1): 5-18.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, R. (2010). Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Gender in Management: An International Journal*, 25 (2): 91 – 99.

- Burke, R. (2010). Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Gender in Management: An International Journal*, 25 (2): 91–99.
- Burke, R. J. (1995). Culture's consequences: organizational values, satisfaction and performance. *Empowerment in Organizations*, 3 (2): 19-24.
- Butler, G. in Vodanovich, S. J. (1992). The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *The Journal of Psychology*, 126 (2): 139-146.
- Cady, S., Wheeler, J., DeWolf, J. in Brodke, M. (2011). Mission, Vision, and Values: What Do They Say? *Organization Development Journal*, 29 (1): 63-78.
- Campbell, A. (1997). Mission Statements. *Long Range Planning*, 30 (6): 931-932.
- Cardador, M. T. in Pratt, M. G. (2006). Identification management and its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives Through a Focus on Affiliation Dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2): 174-184.
- Carmeli, A. in Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2): 63–86.
- Cha, S. E. in Edmondson, M. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17: 57-78.
- Chebat, J.-C., Babin, B. in Kollias, P. (2002). What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (7): 325–332.
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines ' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10 (3): 201-212.
- Chorpenning, D. (2000). *Components in the Design and Implementation of an Organizational Vision*. *Doktorska disertacija*, Baltimore: Walden University.
- Chun R. in Davies G. (2001). E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *The Journal of Brand Management*, 8 (4-5): 315-333.
- Cochran, D. S. in F. R. David. (1986). Communicational effectiveness of organizational mission statements. *Journal of Applied Communication Research* 14 (2): 108-118.
- Coelho, F., J. F. S. Gomes, C. M. P. Sousa in C. Colaço. (2008). Me, myself, and the others": The influence of personal values on the psychological contract. *Work Values and Social Responsibilities in a Changing World: From Being Good to Doing Good*. Proceedings of the Eleventh Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOW). ur. B. Galperin. Singapore.
- Collins, David. (1997). A third cheer for empowerment? In search of a framework. *Leadership & Organization Development Journal* 18 (3): 127 – 135.
- Collins, J. in J. I. Porras. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- Collins, J. in Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 34 (1): 30-52.
- Collins, J. in Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, September/October 1996.
- Cooper-Thomas, H.D. in Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5): 492 – 516.
- Cowan, C. C. in Todorovic, N. (2000). Spiral Dynamics: The Layers of Human Values in Strategy. *Strategy & Leadership*, 28 (1): 4-11.

- Cronbach, J. Lee in Richard J. Shavelson. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurements*. 64(3): 391-418.
- Dalton, Hugh. (1920). The Measurement of the Inequality of Incomes. *The Economic Journal*. 30 (119): 348-361.
- David, F.R. (1989). How Companies define their Mission. *Long Range Planning*. 22 (1): 90-97.
- David, F.R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Davidson, H. (2002). *The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Denton, D. K. (2001). Mission statements miss the point. *Leadership & Organization*, 22 (7): 309-314.
- Desmidt S., Prinzie, A. in Decramer, A. (2011). Looking for the value of mission statements: a meta-analysis of 20 years of research. *Management Decision*, 49 (3): 468 – 483.
- Desmidt, S. in Heene, A. (2003). Mission statements: in search for ameliorated performance through organisation – employee value congruence. *EGPA Annual Conference*, Oeiras.
- Desmidt, S. in Heene, A. (2006). *Methodology in mission statement research: where are we, and where should we go? An analysis of 20 years of empirical research*. Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University.
- Desmidt, S. in Prinzie, A. (2009). The effectiveness of mission statements: an explorative analysis from a communication perspective. *Academy of management annual meeting proceedings*. 2009, 1-6.
- Dimitriadis, Z.S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29 (5): 469–491.
- Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3): 171-190.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. in Mowen, J. C. (2004a). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68 (1): 128-146.
- Donavan, D. T., Fang, X., Bendapudi, N. in Singh, S. N. (2004b). Applying interactional psychology to salesforce management: a socialization illustration. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (2): 139-152.
- Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8 (4): 322-338.
- Drucker, P. (1971). *Management*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drummond, V., F. M. Tchaicovsky in J. Santos. (2008). Leadership practices and work values. V *Work Values and Social Responsibilities in a Changing World: From Being Good to Doing Good*. Proceedings of the Eleventh Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV). ur. B. Galperin. Singapore.
- Dvir, T., Kass, N. in Shamir, B. (2004). The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2): 126-143.
- Eadie, D. (1995). Putting Vision to Powerful Use in Your Organization. *Nonprofit World*, 13 (4): 40-46.
- Elizur, D. (1991). Work values and job satisfaction. *Psychological Reports*, 69: 386-386.
- Elizur, D. (1996). Work values and commitment. *International Journal of Manpower*, 17 (3): 25-30.
- Elizur, D. in H. Yamauchi. (1998). Investigations on the universal structure of work values. V *Cross-Cultural Perspectives on Work Values and Behaviour: East Meets West*. Proceedings of the Sixth Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV). ur. A. Konrad. Istanbul: ISSWOV.

- Elizur, D. in M. Koslowsky. (2001). Values and Organizational Commitment. *International Journal of Manpower*, 22 (7): 593-599.
- Ellinger, A.E., Elmadag, A.B., in Ellinger, A.D. (2007). An Examination of Organizations' Frontline Service Employee Development Practices. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3): 293-314.
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*. Stanford: Stanford University Press.
- Fairhurst, G. T., Monroe Jordan, J. in Neuwirth, K. (1997). Why Are We Here? Managing the Meaning of an Organizational Mission Statement. *Journal of Applied Communication Research*, 25: 243-263.
- Falsey, T.A. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management*. Greenwood, Westport, CT.
- Ferligoj, A., A., Leskovšek in Kogovšek, T. (1995). *Veljavnost in zanesljivost merjenja*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Finegan, J. (1994). The impact of personal values on judgments of ethical behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 13 (9): 747-755.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2): 149-169.
- Finegan, J. in Theriault, C. (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (8): 708-724.
- Fitzgerald, G. A. in Desjardins, N. M. (2004). Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes. *Atlantic Journal of Communication*, 12 (3): 121-145.
- Foster, R.D. in Akdere, M. (2007). Effective organizational vision: implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 31 (29): 100 – 111.
- Fred, R.D. (1996). *Strategic Management*. Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 409-421.
- Galpin T. in Whittington, J. L. (2012). Sustainability leadership: from strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33 (4): 40 – 48
- Garnett, J. L., Marlowe, J. in Pandey, S. K. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68: 266–281.
- Gertjan van Nimwegen, Laury Bollen, Harold Hassink in Thomas Thijssens. (2008). A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 16 (1): 61 -82.
- Giberson, T. G., Resick, C., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K. in Clark, M. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24: 123-137.
- Giblin, E. J. in Amuso, L. (1997). Putting meaning into corporate values. *Business Forum*, 22 (1): 14-18.
- Gonzalez, J.V. in Garazo, T.G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1): 23-50.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C. in Wilson, A. (2008). Corporate re-branding: is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46 (1): 46 – 57.
- Greengarten-Jackson, J., Yau, S. C., Gitlow, H. in Scandura, T. A. (1996). Mission statements in service and industrial corporations. *International Journal of Quality Science*, 1 (1): 48-61.
- Griseri, P. (1998). *Managing Values: Ethical Change in Organizations*. London: Macmillan Business.

- Harmon, F. G. (1996). *Playing for Keeps*. New York: Wiley.
- Harshbarger, S. in Stringer, S. (2003). Creating A Climate Of Corporate Integrity. *The Corporate Board* maj/junij 2003, 10-16.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. in McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64 (2): 35-50.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31 (6): 435 – 448.
- Henricsson, J.P.E, Ericsson, S., Flanagan, R. in Jewell, C.A. (2004) Rethinking Competitiveness for the construction industry V *Khosrowshabi, F. (Ed.) Proceedings 20th Annual ARCOM Conference*, Heriot-Watt University, Edinburgh Vol 1.
- Herstein, R., Mitki, Y. in Jaffe, E.D. (2007). From blueprint to implementation: communicating corporate identity for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (6): 485-494.
- Hinnings, C. R., Thiebault, L., Slack, T. in Kikulis, L. M. (1996). Values and Organizational Structure. *Human Relations*, 49 (7): 885-915.
- Hirota, S., Kubo, H., Miyajima, H., Hong, P. in Park, J. W. (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management Decision*, 48 (7): 1134 – 1153.
- Hodges, J. L. Jr. in E. L. Lehmann. (1956). The Efficiency of Some Nonparametric Competitors of the T-Test. *The Annals of Mathematical Statistics*. 27 (2): 324-335.
- Hodgkinson, M. (2002). A shared strategic vision: dream or reality. *The Learning Organization*, 9 (2): 89-95.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's consequences : international differences in work - related values*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage, cop.
- Holdsworth, L. in Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3): 131 – 140.
- Holloway, S. S., Eijnatten, F. M. van in Loon, M. van (2011). Value crafting: a tool to develop sustainable work based on organizational values. *Emergence: Complexity & Organization*, 13 (4): 18-36.
- Holtzhausen, L. in Fourie, L. (2009). Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships: A theoretical model. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3): 333-344.
- Howell, D. C. (2002). *Statistical Methods for Psychology, 5th edition*. Pacific Grove, CA: Duxbury.
- Huang, M. P., B. S. Cheng in L. F. Chou. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*, 26 (1): 35-49.
- Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organization Development Journal*, 23 (4): 32-34.
- Hunt, M. (1998). *Dream makers: Putting Vision & Values to Work*. Palo Alto: Davies Black Publishers.
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management from Theory to Practice*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hutchens, D. (2002). *Metkina dilema in nasploh o lemingib*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Ingenhoff, D. in Fuhrer, T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (1): 83 – 101.
- Ingenhoff, Diana in Tanja Fuhrer, (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (1): 83 – 101.

- Ireland, R. D. in Hitt, M. A. (1992). Mission statements: Importance, challenge and recommendations for development. *Business Horizons*, 35 (3): 34-42.
- Işeri-Say, A., Toker, A. in Kantur, D. (2008). Do popular management techniques improve performance? *Journal of Management Development*, 27 (7): 660-677.
- James, K. in Lahkti, K. (2011). Organizational Vision and System Influences on Employee Inspiration and Organizational Performance. *Creativity and Innovation Management*, 20 (2): 108-120.
- Jauch, L.R. in Glueck, W. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Jaw, B. S., Y. H. Ling, C. Y. P. Wang in W. C. Chang. (2007). The impact of culture on Chinese employee's work values. *Personnel Review*, 36 (1): 128-144.
- Johnson, K. M. (2009). *The Influence of Organizational Values on Profitability*. Doktorska disertacija. Auburn, Al: Graduate Faculty of Auburn University.
- Judge, T.A. in D.M. Cable. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organizational Attraction. *Personnel Psychology*. Summer 1997, 359-394.
- Kantabutra S. in Avery, G. C. (2002). Proposed Model for Investigating Relationships between Mission Components and Business Unit Performance. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 8 (2): 22-39.
- Kantabutra S. in Avery, G. C. (2005). Essence of Shared Vision: Empirical Investigation. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 5: 1-28.
- Kantabutra, S. (2008). What Do We Know About Vision? *Journal of applied business research*, 24 (2): 127-138.
- Kantabutra, S. in Avery, G. C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (3): 209 – 229.
- Kantabutra, S. in Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31 (1): 37-45.
- Karaosmanoglu, E. in Melewar, T. C. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Brand Management*, 14 (1/2): 196-206.
- Katzenbach, J.R. in Santamaria, J.A. (1999). Firing up the front line. *Harvard Business Review*, 77 (3):107-117.
- Kaufman, R., R. Watkins, M. Stith in D. Triner. (1998). The Changing Corporate Mind: Organizations, Vision, Missions, Purpose, and Indicators on the Move Toward Societal Payoffs. *Performance Improvement Quarterly*, 11 (3) 32-44.
- Kenny, T. (1994). From Vision to Reality through Values. *Management Development Review*, 7 (3): 17-20.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *The Journal of Business Perspective*, 13 (1): 1-9.
- Khoja, F. (2010). The Triad: Organizational Cultural Values, Practices and Strong Social Intra-Firm Networks. *Journal of Business Strategies*, 27 (2): 205-228.
- Khoja, F. (2010). The Triad: Organizational Cultural Values, Practices and Strong Social Intra-Firm Networks. *Journal of Business Strategies*, 27 (2), 205-228.
- Kilpatrick, A. in Silverman, L. (2005). The power of vision. *Strategy & Leadership*, 33 (2): 24-26.
- Kirk, G. in Beth Nolan, S. (2010). Nonprofit mission statement focus and financial performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20 (4): 473–490.
- Klein, H. J. in Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53 (1): 47-66.
- Klemm, M. in Redfearn, J. (2004). Mission Statements: Do They Still Have a Role. *Paper presented at the British Academy of Management Conference*, September 2004.

- Klemm, M., Sanderson, S. in Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24 (3): 73-78.
- Knight, D. K. (2001). *Customer orientation, self-monitoring, role stress, and job performance of contact employees : implications for retailers*. Doktorska disertacija, College of Arts and Sciences, Texas Woman's University, Denton, Texas.
- Kohles, J. C. (2001). *The vision integration process. Leadership, communication, and a reconceptualization of vision*. Doktorska disertacija, Buffalo: State University of New York at Buffalo.
- Kohles, J. C., Bligh, M. C. in Carsten, M. K. (2012). A follower-centric approach to the vision integration process. *The Leadership Quarterly*, 23: 476-487.
- Kotler, Philip. (1984). *Marketing management: Analysis, planning, and control. 5th ed.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R., Ritchie, S. in Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65 (2): 241-262.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4): 425-447.
- Kuczmarski S. S. in Kuczmarski, T. D. (1995). *Values-based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance, and Productivity*. Paramus, NJ: Prentice Hall.
- Lahti, K. (2003). *Inspiration of employees through organizational vision: Effects of leadership, communication, and reward systems*. Doktorska disertacija, Fort Collins: Colorado State University.
- Larwood, L., C. M. Falbe, P. Miesing in M. P. Kriger. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 740-769.
- Lawley, D. N. in Albert Ernest Maxwell. (1971). *Factor analysis as a statistical method*. London : Butterworths.
- Lebow, R. in Simon, W. L. (1997). *Lasting Change: The Shared Values Process That Makes Companies Great*. New York: John Wiley and Sons.
- Lee,Y.-K., Nam, J.-H. Park, D.-H. in Lee, K.A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20 (4): 25–264.
- Leuthesser, L. in C. Kohi. (1997). Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons*, 40 (3): 59-66.
- Levin, I. M. (2000). Vision Revisited. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (1): 91-107.
- Lewis, C. P. (1997). *Building a shared vision: A leader's guide to aligning the organization*. Portland: Productivity, Inc.
- Limerick, D., Cunington, B. in Crowther, F. (2002). *Managing the New Organization*. Allen & Unwin Pty.
- Lippitt, L. L. (1998). *Preferred Futuring*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lipton, M. (1996). Demystifying the Development of an Organizational Vision. *Sloan Management Review*, 37 (4): 83-92.
- Lipton, M. (2003). *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lipton, M. (2004). Walking the talk (really!): Why visions fail. *Ivey Business Journal Online*, Jan./Feb. 1.
- Little, M.M. in Dean, A.M. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality*, 16 (5): 460–476.
- Lyons, S., L. Dyke in S. Khilji. (2008). A smallest space analysis of the value structure of career anchors. V *Work Values and Social Responsibilities in a Changing World: From Being Good to Doing Good*.

- Proceedings of the Eleventh Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV). ur. B. Galperin. Singapore.
- Marginson, D. (2009). Value systems as a mechanism for organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5 (1): 7-34.
- Marin, L. in Ruiz, S. (2007). »I Need You Too!« Corporate Identity Attractiveness for Consumers and The Role of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71 (3): 245-260.
- Marinelli, F. (1998). Encouraging Visionary Board Leadership. *Nonprofit World*, 10 (4): 11-14.
- Markides, C. in V. M. Papadakis. (1998). What Constitutes an Effective Mission Statement: An Empirical Investigation. *New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation*. ur. M. A. Hitt, J. E. Costa in R. D. Nixon. New York: John Wiley and Sons.
- Markwick, N. in Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 396-409.
- Marzec, M. (2007). Telling the corporate story: vision into action. *Journal of Business Strategy*, 28 (1): 26-36.
- Mattila, M. (2008). Understandable and functional organizational values: Truel or false? *Social Responsibility Journal*, 4 (4): 527-537.
- Mattila, M. in Aaltio, I. (2006). Value 'Dissemination' Projects in three Case Companies as a Social Construction. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)*, 11(6): 15-23.
- McDonald, P., in Gandz, J. (1992). Getting Value from Shared Values. *Organizational Dynamic*, 20 (3): 64-77.
- McDonald, R. (2007). An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (2): 256-281.
- Meglino, B. M. in Ravlin, E. C.. (1998). Individual Values Approach in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24 (3): 351-389.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9 (4): 195-220.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26 (1): 72-93.
- Mesner Andolšek, Dana. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Meyer, J. C. (1995). Tell Me a Story: Eliciting Organizational Values from Narratives. *Communication Quarterly*, 43 (2): 210-224.
- Meyer, J.P. in Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Michailova, S. in Minbaeva, D. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21 (1): 59-70.
- Miller, P. in Yu., H. C. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian Journal of Business & Social Inquiry*, 1 (3): 138-153.
- Mintzberg, H., in Quinn, J. (1996). *The Strategy Process – Concepts, Context, Cases*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mithcell, C. (2002). Selling the Brand Inside. You tell customers what makes you great. Do your employees know? *Harvard Business Review*, januar: 5-11.
- Moingeon, B. in Ramanantsoa, B. (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 383-395.
- Morden, T. (1997). Leadership as vision. *Management Decision* 35 (9): 668-676.

- Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, 40(5): 448-455.
- Mumar, N. (1999). Relationship of Personal and Organizational Values with Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 12 (2): 75-82.
- Murphy, M. G. in Mackenzie Davey, K. (2002). Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. *Human Resource Management Journal*, 12 (1): 17-32.
- Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: UP Fakulteta za management.
- Musek Lešnik, K. in Arzenšek, A. (2008). Dissemination of organizational values, mission and vision : an examination among contact personnel. *Psihološka obzorja*, 17, suppl. , str. 54.
- Musek Lešnik, Kristijan, Arzenšek, Ana. Knowledge of organizational values, mission and vision among contact personnel. *V: 9th International Conference organised by the University of Primorska, Faculty of Management Koper, Slovenia, University Centre for Euro-Mediterranean Studies, Slovenia, and European Institute of the Mediterranean*, Spain, 26-29 November 2008, Barcelona, Spain. Intercultural dialogue and management : 9th international conference. Koper: Faculty of Management, str. 2033-2057.
- Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nicoll, D.C. (1993). Corporate Value Statements and Employee Communications. *Management Decision*. 31(8): 34-40.
- O'Connell, D., Hickerson, K. in Pillutla, A. (2011). Organizational Visioning: An Integrative Review. *Group & Organization Management*, 36 (1): 103:125.
- O'Hallaron, R. in D. O'Hallaron. (1999). *The Mission Primer: Four Steps to an Effective Mission Statement*. Richmond: Richard nad David O'Hallaron.
- Palmer, L., Foley, J. in Parsons, C. (2004). Principles not values. *Industrial and Commercial Training*, 36 (1): 38-40.
- Pant, N. in Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35 (2): 195-212.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. in Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4): 41-50.
- Parnell, J. A., Q. Tian, A. N. C. Chen in T. Yu. (2008). Comparative work values among future managers in China and the USA. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1 (2): 144-156.
- Pearce, J. A. (1982). The company mission as a strategic goal. *Sloan Management review*, 29 (3): 15-24.
- Pearce, J.A., in David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*, 1 (2): 109-116.
- Pelled, L. H. in K. D. Hill. (1995). Employee work values and organizational attachment in North Mexican maquiladores. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4): 495-505.
- Peters, J. (1993). On vision and values. *Management Decision*, 31 (6): 14-17.
- Peters, T. J. in R. H. Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.
- Pogačnik, V. (2002). Poimovanje in struktura osebnih vrednot. *Psihološka obzorja*, 11 (1): 31-50.
- Posner, B. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 97: 535-541.

- Powell, S. in Dodd, C. (2007). Managing vision and the brand within the creative industries. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (4): 394–413.
- Prajogo, D. I. in McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (7): 712–735.
- Prajogo, Daniel I. in Christopher M. McDermott, (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (7): 712 – 735.
- Rampersad, H. K. (2001). A visionary management model. *The TQM Magazine*, 13 (4): 211-223.
- Reich, A. Z. (2000). A Good Cry Is Half the Battle: Creating a Mission Statement with a Sense of Mission. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 12 (3) 32-39.
- Reino, A. in E. Tolmats. (2008). From exposed values to real values: Is it a long way to go?: Example of Estonian companies. *V Work Values and Social Responsibilities in a Changing World: From Being Good to Doing Good*. Proceedings of the Eleventh Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV). ur. B. Galperin. Singapore.
- Revilla, E. in Knoppen, D. (2012). Contextual antecedents and performance of team vision in product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (8): 911-931.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. in Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617-635.
- Rigby, D. (2003). Management tools survey 2003 usage up as companies strive to make headway in tough times. *Strategy & Leadership*, 31 (5): 4-11.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1975). *Beliefs, attitudes, and values*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Rosete, D. (2006). The impact of organisational values and performance management congruency on satisfaction and commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44 (1): 7-24.
- Rosser, L. H. Jr. (2003). *The impact of organizational purpose on the development of trust in organizations*. Doktorska disertacija, Claremont, Ca: Graduate faculty of Management, Claremont Graduate University.
- Rotenberry, P. F., in Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30 (3): 203-215.
- Ruck, K. in Welch, M. (2012). Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38: 294-302.
- Russ-Eft, D. (2004). Customer service competencies: a global look. *Human Resource Development International*, 7(2): 211–231.
- Russo, M. V. in Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Russo, M.V. in Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Salis, S. in Williams, A. M. (2008). Knowledge Sharing Through Face-to-Face Communication and Labour Productivity: Evidence from British Workplaces. *British Journal of Industrial Relations*, 48 (2): 436-459.
- Saxton, M. K. (1998). Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review*, 1 (4): 393-399.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed.. Stanford: Stanford University Press.

- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, J., in Borlund, P. (2007), Matrix Comparison, Part 1: Motivation and Important Issues for Measuring the Resemblance between Proximity Measures or Ordination Results. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58 (11): 1586-1595.
- Schraeder, M. in Self, D. R. (2010). Potential benefits of engaging primary stakeholders in developing a vision. *Strategic Direction*, 26 (3): 3-5.
- Schuler, M. (2004). Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. *Corporate Reputation Review*, 7 (1): 37-53.
- Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization*. New York: Oxford University Press.
- Schvaneveldt, R. W., Dearholt, D. W., in Durso, F. T. (1988), Graph Theoretic Foundations of Pathfinder Networks. *Computers and Mathematics with Applications*, 15 (4): 337-345.
- Schwartz, Shalom H. in W. Bilsky. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3): 550 - 562.
- Scott, C. D., Jaffe, D. T. in Tobe, G. R. (1993). *Organizational Vision, Values and Mission*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Senge, M. Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sha, B. L. (2009). Exploring the Connection Between Organizational Identity and Public Relations Behaviors: How Symmetry Trumps Conservation in Engendering Organizational Identification. *Journal of Public Relations Research*, 21 (3): 295-317.
- Shamir, B. (1990). Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation. *Human Relations*, 43 (4): 313-332.
- Sheaffer, Z., Landau, D. in Drori, I. (2008). Mission statement and performance: An evidence of 'coming of age'. *Organizational Development Journal*, 26 (2): 49-62.
- Shieh, Gwown. (2010). Estimation of the simple correlation coefficient. *Behavior Research Methods*, 42 (4): 906-917.
- Sidhu, J. (2003). Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? *European Management Journal*, 21 (4): 439-446.
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64 (2): 15-34.
- Slack, F. J., Orife, J. N. in Anderson, F. P. (2010). Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study in the United States. *International Journal of Management*, 27 (3): 421-436.
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G in Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomer's relational and collective identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55 (4): 949-975.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. in Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44 (5): 1051-1062.
- Smith, M., Heady, R. B., Carson, P. P. in Carson, K. D. (2003). Do Missions Accomplish their Missions? An Exploratory Analysis of Mission Statement Content and Organizational Longevity. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6 (1), 75-96.
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1) 70-91.

- Sørensen, Jesper B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70-91.
- Spruill, M. C. (1976). A comparison of chi-square goodness-of-fit test based on bahadure slope. *The annals of statistics*, 4(2): 409-412.
- Stallworth Williams, L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, 5 (2): 217-233.
- Stallworth Williams, L. (2008). The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool with a Past, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, 45 (2): 94-119.
- Stewart, T. A. (1996). Why value statements don't work. *Fortune*, 133 (11): 137.
- Stokely, C.R. (2004). Getting everybody on the same page. *Handbook of Business Strategy*, 5(1): 171-172.
- Stoller, G. (2005). Companies give front-line employees more power. USA Today. Dostopno na: [http://www.usatoday.com/printedition/news/20050627/1a\\_cover27.art.htm](http://www.usatoday.com/printedition/news/20050627/1a_cover27.art.htm). Dostopno dne: 15 August 2008.
- Strong, C. (1997). The question we continue to ask: How do organizations define their mission? *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3 (4): 268-283.
- Stuart, H. in Kerr, G. (1999). Marketing communication and corporate identity: are they integrated? *Journal of Marketing Communications*, 5 (4): 169-179.
- Sufi, T. in H. Lyons. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (5): 255-262.
- Suh, T., Houston, M. B., Barney, S. M. in Kwon, I. W. G. (2011). The Impact of Mission Fulfillment on the Internal Audience: Psychological Job Outcomes in a Services Setting. *Journal of Service Research*, 14 (1): 76-92.
- Sullivan, R. in S. Klytton. (2000). *Change Management: Just Doing It*. Cowcombe Hill: Management Books.
- Sullivan, W., Sullivan, R. in Buffton, B. (2002). Aligning individual and organisational values to suport change. *Journal of Change Management*, 2 (3): 247-254.
- Svetlik, Ivan. (2004). Vrednote v organizacijah. *V S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*, ur. Brina Malnar in Ivan Bernik. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Taghi Alavi, M. in Karami, A. (2009). Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance. *Journal of Management Development*, 28 (6): 555 – 562.
- Talbot, M. (2003). *Make Your Mission Statement Work: Identify Your Organisation's Values and Live Them Every Day*. Oxford: How to Books.
- Tepeci, M. (2001). *The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*. Doktorska disertacija. State College, Pa: Pennsylvania State University.
- Testa, M. R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (3): 154-161.
- Thomsen, S. (2004), Corporate Values and Corporate Governance. *Corporate Governance*, 4 (4): 29-46.
- Tian, Y. (2005). Being responsible to the Society. A Computer-Assisted Text Analysis of the Mission Statements on the Fortune 100 Companies' Web Sites” in proceeding of *Annual Meeting of the International Communication Association*, New York.
- Tichy, N. M. in Sherman, S. (1994). *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*. Harper Business, New York, NY.
- Tracy, B. (2003). *Goals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Trapp, N. L. (2010). The persuasive strength of values, reputation, and interest arguments for promoting ethical behavior in a global corporate setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (2): 156-168.
- Trapp, N. Leila (2010). The persuasive strength of values, reputation, and interest arguments for promoting ethical behavior in a global corporate setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (2): 156 – 168.
- Urbany, J. E. (2005). Inspiration and Cynicism in Values Statements. *Journal of Business Ethics*, 62, 169-182.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8): 1017-1040.
- Vallaster, C. in de Chernatony, L. (2005). Modelling social discourse as a route to internal brand building. Paper presented at *1st Annual Brand Colloquium*, April, Birmingham.
- Vallaster, C. in de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8): 761–784.
- Van den Bosch, A. L. M., de Jong, M. D. T. in Elving, W. J. L. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2): 108-116.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3 (4): 265-283.
- Van Eck, N. J. in Waltman, L. (2010). Software survey: Vosviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84 (2): 523–538.
- Van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R. in Van der Berg, J. (2010). A Comparison of Two Techniques for Bibliometric Mapping: Multidimensional Scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61 (12): 2405–2416.
- Van Eck, Nees Jan in Waltman, Ludo. (2010). Software survey: Vosviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84 (2): 523–538.
- Van Eck, Nees Jan, Waltman, Ludo, Dekker, Rommert, in Van der Berg, Jan. (2010). A Comparison of Two Techniques for Bibliometric Mapping: Multidimensional Scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61 (12): 2405–2416.
- van Nimwegen, G., Bollen, L., Hassink, H. in Thijssens, T. (2008). A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 16 (1): 61-82.
- Van Riel, C. B. M. in Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 340-355.
- Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D.T. and Seydel, E. R. (2008). Why work?: Aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the competing values framework. *Personnel Review*, 37 (1): 47–65.
- Verma, H. V (2010). Mission Statements- A study of Intent and Influence. *Journal of Services Research*, 9 (2): 169-171.
- Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: a human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 41: 599-605.
- Voss, Z. G., Cable, D. M. in Voss, G. B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About »Who We Are?« *Organization Science*, 17 (6): 741-755.
- Wall, B., Sobol, M. R. in Solum, R. S. (1999). *The Mission Driven Organization: From Mission Statement to a Thriving Enterprise*. Roseville: Prima Publishing.
- Waltman, L., Van Eck, N. J. in Noyons, E. C. M. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4 (4): 629–635.

- Waltman, Ludo, Van Eck, Nees Jan, in Noyons, E.C.M. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4 (4): 629– 635.
- Wang, Y. (2011). Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 101: 111-126.
- Want, J. H. (1986). Corporate mission: The intangible contributor to performance. *Management Review*, 75 (8): 46-50.
- Wasserman, S., in Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge. University Press, Cambridge.
- Wealleans, D. (2003). *The People Measurement Manual: Measuring Attitudes, Behaviours and Beliefs in Your Organization*. Aldershot: Gower.
- Welch, M. (2012). Approaches and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38: 294-302.
- Wenstop, F. in Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29 (11): 673-683.
- Westcott Alessandri, S. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4): 173-182.
- Westcott Alessandri, S. in Alessandri, T. (2004). Promoting and Protecting Corporate Identity: The Importance of Organizational and Industry Concept. *Corporate Reputation Review*, 7 (3): 252-268.
- Wheeler, A. R. in Buckley, M. R. (2004). Permanent Employee Attitudes Toward Temporary Employment. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (3): 274-277.
- Wheeler, A. R., Richey, R. G., Tokkman, M. in Sablinski, C. J. (2006). Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity. *Brand Management*, 14 (1/2): 96-113.
- Whetten, D. in Mackey, A. (2002). Sorting Out a Conceptual Mess: The Case of Organizational Identity, Image and Reputation. Contribution on *IFSAM Conference*, Brisbane.
- Whitbred, R. (2003). Differences in Perceptions of Organizational Mission. Contribution on *International Communication Association Annual Meeting*, San Diego.
- Whitbred, R. (2005). The Sensemaking of Organizational Mission: A Conceptual Model and Extension. Contribution on *International Communication Association 2005 Annual Meeting*, New York.
- Whitbred, R. C. (2004). *They don't think like we do: Factors influencing employees' interpretations of organizational mission*. Doktorska disertacija. Urbana, IL: University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Wickham, P. A. (1997). Developing a mission for an entrepreneurial venture. *Management Decision*, 35 (5): 373 – 381.
- Wojtecki, J.G. Jr. in Peters, R.G. (2000). *Communicating organizational change: information technology meets the carbon-based employee unit*. The 2000 Annual: Volume 2, Consulting. Center for Risk Communication. Retrieved July 28th, from <http://www.centerforriskcommunication.com/pubs/crc-p3.pdf>.
- Wong, A., Tjosvold D. in Liu C. H. (2009). Cross-Functional Team Organizational Citizenship Behavior in China: Shared Vision and Goal Interdependence Among Departments. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (12): 2879 -2909.
- Wright, B. E. in Pandey, S. K. (2011). Public Organizations and Mission valence: What Does Mission Matter? *Administration & Society*, 43 (1): 22-44.
- Wright, B.E. (2007). Public sector work motivation: does mission matter? *Public Administration Review*, 67 (1): 54-64.
- Yilmaz, C. in Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43 (3): 290–306.

Young, S. A. in Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7): 1199-1212.

## **PRILOGE**

## Priloga 1 – sinonimi besed

|                                                      |                                                  |                                                       |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| delovni pogoji, DELOVNI_POGOJ                        | kakovostjo življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA         | ohranja okolje, OHRANITEV_OKOLJA                      |
| delovnih pogojev, DELOVNI_POGOJ                      | kakovostnega življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA       | ohranjala okolje, OHRANITEV_OKOLJA                    |
| delovne pogoje, DELOVNI_POGOJ                        | kakovostnem življenju, KAKOVOST_ZIVLJENJA        | ohranjanja okolja, OHRANITEV_OKOLJA                   |
| dostojanstvo posameznika, DOSTOJANSTVO_POSAMEZNIKA   | skladno življenjem, KAKOVOST_ZIVLJENJA           | ohranjanje okolja, OHRANITEV_OKOLJA                   |
| dostojanstveno, DOSTOJANSTVO_POSAMEZNIKA             | skladno življenje, KAKOVOST_ZIVLJENJA            | ohranjanju okolja, OHRANITEV_OKOLJA                   |
| dostojanstvo posameznikov, DOSTOJANSTVO_POSAMEZNIKOV | skladno življenjski, KAKOVOST_ZIVLJENJA          | ohranjati okolje, OHRANITEV_OKOLJA                    |
| družbeno odgovorno, DRUJBENO_ODGOVORNO               | kaliteta življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA           | osebna rast, OSEBNA_RAST                              |
| družbeno odgovorni, DRUJBENO_ODGOVORNI               | kalitete življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA           | osebne rasti, OSEBNA_RAST                             |
| družbeno odgovorno, DRUJBENO_ODGOVORNO               | kaliteti življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA           | osebnega razvoja, OSEBNA_RAST                         |
| družbeno odgovoren, DRUJBENO_ODGOVORNO               | kaliteta življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA           | osebni rasti, OSEBNA_RAST                             |
| družbeno odgovorne, DRUJBENO_ODGOVORNE               | kalitemega življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA         | osebnih rasti, OSEBNA_RAST                            |
| družbeno odgovornem, DRUJBENO_ODGOVORNEM             | kalitnim življenjem, KAKOVOST_ZIVLJENJA          | osebno rast, OSEBNA_RAST                              |
| družbeno Odgovorni, DRUJBENO_ODGOVORNI               | kalitemimi življenji, KAKOVOST_ZIVLJENJA         | osebnostrna rast, OSEBNA_RAST                         |
| družbeno odgovornim, DRUJBENO_ODGOVORNIM             | kalitno življenje, KAKOVOST_ZIVLJENJA            | osebnostrni razvoj, OSEBNA_RAST                       |
| družbena odgovornost, DRUJBENO_ODGOVORNOST           | kalitno življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA            | osebnostrno rastjo, OSEBNA_RAST                       |
| družbene odgovornosti, DRUJBENO_ODGOVORNOSTI         | kakovostno delo, KAKOVOST_DELA                   | osebni razvoj, OSEBNA_RAST                            |
| družbeno odgovornostjo, DRUJBENO_ODGOVORNOSTJO       | kalitno delo, KAKOVOST_DELA                      | osebnim razvojem, OSEBNA_RAST                         |
| družbena enakost, DRUJBENA_ENAKOST                   | medsebojnega spoštovanja, MEDSEBOJNO_SPOSTOVANJE | osebnim razvoju, OSEBNA_RAST                          |
| družbena enakopravnost, DRUJBENA_ENAKOST             | medsebojnem spoštovanju, MEDSEBOJNO_SPOSTOVANJU  | razvoju podjetja, RAZVOJ_PODJETJA                     |
| etično vodenje, ETICNO_VODENJE                       | medsebojno spoštovanje, MEDSEBOJNO_SPOSTOVANJE   | razvoj podjetja, RAZVOJ_PODJETJA                      |
| etičnega vodenja, ETICNO_VODENJE                     | moralnih načel, MORALNA_NACELA                   | razvoju podjetja, RAZVOJ_PODJETJA                     |
| etičnim vodenjem, ETICNO_VODENJE                     | notranje zadovoljstvo, NOTRANJE_ZADOVOLJSTVO     | skupinsko delo, SKUPINSKO_DELO                        |
| etičnemu vodenju, ETICNO_VODENJE                     | notranjega zadovoljstva, NOTRANJE_ZADOVOLJSTVO   | skupnega dela, SKUPINSKO_DELO                         |
| etično vodi, ETICNO_VODENJE                          | medosebni odnosi, MEDOSEBNI_ODNOSI               | skupnemu delu, SKUPINSKO_DELO                         |
| etično vodijo, ETICNO_VODENJE                        | medsebojne odnose, MEDOSEBNI_ODNOSI              | skupnim delom, SKUPINSKO_DELO                         |
| iskanje smisla, ISKANJE_SMISLA                       | medsebojnega odnosa, MEDOSEBNI_ODNOSI            | skupno delo, SKUPINSKO_DELO                           |
| izpolnitev potencialov, IZPOLNITEV_POTENCIALOV       | medsebojni odnosi, MEDOSEBNI_ODNOSI              | timskega dela, SKUPINSKO_DELO                         |
| izpolnila potencial, IZPOLNITEV_POTENCIALOV          | medsebojnih odnosov, MEDOSEBNI_ODNOSI            | timskem delu, SKUPINSKO_DELO                          |
| izpolnili potencial, IZPOLNITEV_POTENCIALOV          | medsebojnimi odnosi, MEDOSEBNI_ODNOSI            | timsko delo, SKUPINSKO_DELO                           |
| izpolnimo potencial, IZPOLNITEV_POTENCIALOV          | odprta komunikacija, ODPRTA_KOMUNIKACIJA         | skupnega dobrega, SKUPNO_DOBRO                        |
| izpolnive potenciala, IZPOLNITEV_POTENCIALOV         | odprti komunikaciji, ODPRTA_KOMUNIKACIJA         | skupnim dobrim, SKUPNO_DOBRO                          |
| izpolnjena potenciala, IZPOLNITEV_POTENCIALOV        | odprtih komunikacij, ODPRTA_KOMUNIKACIJA         | skupno dobro, SKUPNO_DOBRO                            |
| izpolnjene potenciala, IZPOLNITEV_POTENCIALOV        | odprto komunikacijo, ODPRTA_KOMUNIKACIJA         | sodelovali pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU   |
| izpolnjevanja potenciala, IZPOLNITEV_POTENCIALOV     | odprto komunikacije, ODPRTA_KOMUNIKACIJA         | sodelovanj pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU   |
| izpolnjevanje potenciala, IZPOLNITEV_POTENCIALOV     | odprtost komunikiranja, ODPRTA_KOMUNIKACIJA      | sodelovanja pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU  |
| izpolnjevanjem potenciala, IZPOLNITEV_POTENCIALOV    | odprte ideje, ODPRTE_IDEJE                       | sodelovanje pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU  |
| izpolnjevanju potenciala, IZPOLNITEV_POTENCIALOV     | odprti idejah, ODPRTE_IDEJE                      | sodelovanje pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU  |
| izpolnjevati potencial, IZPOLNITEV_POTENCIALOV       | ohraniti okolje, OHRANITEV_OKOLJA                | sodelovanjem pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU |
| izpolnjuje potencial, IZPOLNITEV_POTENCIALOV         | ohranilo okolje, OHRANITEV_OKOLJA                | sodelovanju pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU  |
| izpolnjujejo potencial, IZPOLNITEV_POTENCIALOV       | ohranitev okolja, OHRANITEV_OKOLJA               | sodelovati pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU   |
| izpolnjujemo potencial, IZPOLNITEV_POTENCIALOV       | ohraniti okolje, OHRANITEV_OKOLJA                | sodelovati pri odločanju, SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU   |
| kakovost življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA               | Ohraniti okolje, OHRANITEV_OKOLJA                |                                                       |
| kakovosti življenja, KAKOVOST_ZIVLJENJA              | ohranitve okolja, OHRANITEV_OKOLJA               |                                                       |

|                                           |                       |                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| sodeluje pri                              | željam,AMBICIJA       | denar, DENAR                      |
| odločanju,SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU       | željami,AMBICIJA      | plačilo,DENAR                     |
| sodelujemo pri                            | želje,AMBICIJA        | disciplina,DISCIPLINA             |
| odločanju,SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU       | željo,AMBICIJA        | red,DISCIPLINA                    |
| sodelujočih pri                           | želji,AMBICIJA        | dobiček,DOBICEK                   |
| odločanju,SODELOVANJE_PRI_ODLOCANJU       | trud,AMBICIJA         | dobička,DOBICEK                   |
| sožitju med ljudmi,SOZITJE_MED_LJUDMI     | cen,CENE              | dobičkom,DOBICEK                  |
| ugled podjetja,UGLED_PODJETJA             | cenah,CENE            | dobičkonosna,DOBICEK              |
| ugleda podjetja,UGLED_PODJETJA            | cenami,CENE           | dobičkonosneje,DOBICEK            |
| ugledna podjetja,UGLED_PODJETJA           | cene,CENE             | dobičkonosnost,DOBICEK            |
| uglednimi podjetji,UGLED_PODJETJA         | cen, CENE             | profitability,DOBICEK             |
| ugledno podjetje,UGLED_PODJETJA           | cenovne,CENE          | profitabilnosti,DOBICEK           |
| image,UGLED_PODJETJA                      | cenovnega,CENE        | profitable,DOBICEK                |
| življenju,ZIVLJENJU                       | cenovno,CENE          | profitnimi,DOBICEK                |
| skrb za potrošnike,SKRB_ZA_POTROSNIKE     | član,DELEZNIKI        | dodane vrednosti,DODANA VREDNOST  |
| skrb za stranke,SKRB_ZA_POTROSNIKE        | člana,DELEZNIKI       | dodano vrednostjo,DODANA VREDNOST |
| skrb za kupce,SKRB_ZA_POTROSNIKE          | članice,DELEZNIKI     | doseči,DOSEZEK                    |
| skrb za konitenete,SKRB_ZA_POTROSNIKE     | članstvo,DELEZNIKI    | doseže,DOSEZEK                    |
| tehnična ustreznost,TEHNICNA_USTREZNOST   | članicah,DELEZNIKI    | dosežek,DOSEZEK                   |
| tehnične ustreznosti,TEHNICNA_USTREZNOST  | članov,DELEZNIKI      | dosežemo,DOSEZEK                  |
| tehnični ustreznosti,TEHNICNA_USTREZNOST  | deležnik,DELEZNIKI    | dosežena,DOSEZEK                  |
| tehnično ustreznostjo,TEHNICNA_USTREZNOST | deležnike,DELEZNIKI   | doseženih,DOSEZEK                 |
| tehnično ustreznost,TEHNICNA_USTREZNOST   | deležniki,DELEZNIKI   | doseženo,DOSEZEK                  |
| zaupamo vase,ZAUPANJE_VASE                | deležnikov,DELEZNIKI  | dosežke,DOSEZEK                   |
| agresivno,AGRESIVNOST                     | lastniškega,DELEZNIKI | dosežkov,DOSEZEK                  |
| agresivnost,AGRESIVNOST                   | lastniško,DELEZNIKI   | dosledno,DOSLEDNOST               |
| aktivnega,AKTIVNOSTI                      | lastništva,DELEZNIKI  | doslednost,DOSLEDNOST             |
| aktivni,AKTIVNOSTI                        | lastnike,DELEZNIKI    | doslednosti,DOSLEDNOST            |
| aktivnim,AKTIVNOSTI                       | lastniki,DELEZNIKI    | družabnost,DRUZABNOST             |
| aktivno,AKTIVNOSTI                        | lastnikom,DELEZNIKI   | druženja,DRUZABNOST               |
| aktivnost,AKTIVNOSTI                      | lastnikov,DELEZNIKI   | družitev,DRUZABNOST               |
| aktivnosti,AKTIVNOSTI                     | delo,DELO             | družina,DRUZINA                   |
| aktivnostih,AKTIVNOSTI                    | delom,DELO            | družinam,DRUZINA                  |
| aktivnostmi,AKTIVNOSTI                    | delovišč,DELO         | družine,DRUZINA                   |
| gibal,AKTIVNOSTI                          | delovna,DELO          | družino,DRUZINA                   |
| gibalo,AKTIVNOSTI                         | delovne,DELO          | družinskem,DRUZINA                |
| gibljiva,AKTIVNOSTI                       | delovnega,DELO        | družinski,DRUZINA                 |
| ambicija,AMBICIJA                         | delovnem,DELO         | družinskim,DRUZINA                |
| ambicije,AMBICIJA                         | delovni,DELO          | družinsko,DRUZINA                 |
| ambicioznem,AMBICIJA                      | delovnih,DELO         | držav,DRZAVA                      |
| ambiciozni,AMBICIJA                       | delovnim,DELO         | država,DRZAVA                     |
| ambicioznost,AMBICIJA                     | delovno,DELO          | državah,DRZAVA                    |
| ambicioznosti,AMBICIJA                    | delu,DELO             | države,DRZAVA                     |
| ambitious,AMBICIJA                        | denar,DENAR           | državi,DRZAVA                     |
| želi,AMBICIJA                             | denarija,DENAR        | državnih,DRZAVA                   |
| željo,AMBICIJA                            |                       | energično,ENERGICNOST             |
| želimo,AMBICIJA                           |                       |                                   |
| želja,AMBICIJA                            |                       |                                   |

|                           |                               |                       |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| energija,ENERGICNOST      | ekonomičnosti,GOSPODARNOST    | izdelka,IZDELKI       |
| energije,ENERGICNOST      | gospodarjenja,GOSPODARNOST    | izdelke,IZDELKI       |
| energiji,ENERGICNOST      | gospodama,GOSPODARNOST        | izdelki,IZDELKI       |
| energijo,ENERGICNOST      | gospodamo,GOSPODARNOST        | izdelkih,IZDELKI      |
| etična,ETICNOST           | gospodamost,GOSPODARNOST      | izdelkom,IZDELKI      |
| etičnih,ETICNOST          | hrabrost,HRABROST             | izdelkov,IZDELKI      |
| etičnimi,ETICNOST         | pogum,HRABROST                | izdelku,IZDELKI       |
| etično,ETICNOST           | pogumom,HRABROST              | product,IZDELKI       |
| etičnost,ETICNOST         | pogumu,HRABROST               | products,IZDELKI      |
| etika,ETICNOST            | imetja,IMETJE                 | produkte,IZDELKI      |
| etike,ETICNOST            | imetje,IMETJE                 | produkti,IZDELKI      |
| europa,EVROPA             | premoženja,IMETJE             | produktov,IZDELKI     |
| european,EVROPA           | premoženje,IMETJE             | proizvod,IZDELKI      |
| evropa,EVROPA             | premoženju,IMETJE             | proizvoda,IZDELKI     |
| evrope,EVROPA             | iniciativa,INICIATIVNOST      | proizvode,IZDELKI     |
| evropi,EVROPA             | iniciativnost,INICIATIVNOST   | proizvodi,IZDELKI     |
| evropo,EVROPA             | iniciativnostjo,INICIATIVNOST | proizvodom,IZDELKI    |
| evropska,EVROPA           | pobude,INICIATIVNOST          | proizvodov,IZDELKI    |
| evropske,EVROPA           | innovation,INOVATIVNOST       | kakovost,KAKOVOST     |
| evropskega,EVROPA         | innovative,INOVATIVNOST       | kakovosten,KAKOVOST   |
| evropskem,EVROPA          | innovativeness,INOVATIVNOST   | kakovosti,KAKOVOST    |
| evropskemu,EVROPA         | inovacijah,INOVATIVNOST       | kakovostjo,KAKOVOST   |
| evropski,EVROPA           | inovacijam,INOVATIVNOST       | kakovostne,KAKOVOST   |
| evropskih,EVROPA          | inovacijami,INOVATIVNOST      | kakovostnega,KAKOVOST |
| evropskim,EVROPA          | inovacije,INOVATIVNOST        | kakovostnem,KAKOVOST  |
| evropskimi,EVROPA         | inovativen,INOVATIVNOST       | kakovostni,KAKOVOST   |
| evropsko,EVROPA           | inovativne,INOVATIVNOST       | kakovostnih,KAKOVOST  |
| strednjeevropske,EVROPA   | inovativnega,INOVATIVNOST     | kakovostnim,KAKOVOST  |
| finance,FINANCE           | inovativnem,INOVATIVNOST      | kakovostnimi,KAKOVOST |
| financially,FINANCE       | inovativni,INOVATIVNOST       | kakovostno,KAKOVOST   |
| financirati,FINANCE       | inovativnih,INOVATIVNOST      | kvalitet,KAKOVOST     |
| finančna,FINANCE          | inovativnimi,INOVATIVNOST     | kvaliteta,KAKOVOST    |
| finančne,FINANCE          | inovativno,INOVATIVNOST       | kvalitete,KAKOVOST    |
| finančnega,FINANCE        | inovativnost,INOVATIVNOST     | kvaliteten,KAKOVOST   |
| finančnem,FINANCE         | inovativnosti,INOVATIVNOST    | kvaliteti,KAKOVOST    |
| finančni,FINANCE          | inovativnostjo,INOVATIVNOST   | kvalitetna,KAKOVOST   |
| finančnih,FINANCE         | inoviranje,INOVATIVNOST       | kvalitetne,KAKOVOST   |
| finančnimi,FINANCE        | inventivnost,INOVATIVNOST     | kvalitetnega,KAKOVOST |
| finančno,FINANCE          | inventivnosti,INOVATIVNOST    | kvalitetni,KAKOVOST   |
| formalnim,FORMALNOST      | inteligenca,INTELIGENCA       | kvalitetnih,KAKOVOST  |
| formalnost,FORMALNOST     | inteligentne,INTELIGENCA      | kvalitetnim,KAKOVOST  |
| garancija,GARANCIJA       | pametni,INTELIGENCA           | kvalitetnimi,KAKOVOST |
| garancije,GARANCIJA       | iskreni,ISKRENOST             | kvalitetno,KAKOVOST   |
| garancijo,GARANCIJA       | iskrenim,ISKRENOST            | kvaliteto,KAKOVOST    |
| garancijsko,GARANCIJA     | iskrenost,ISKRENOST           | kariere,KARIERA       |
| ekonomičnost,GOSPODARNOST | izdelek,IZDELKI               | kariero,KARIERA       |

|                    |                                      |                                 |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| klimo,KLIMA        | maksimalnega,MAKSIMUM                | najboljših,NAJBOLJSI            |
| kulture,KULTURA    | maksimalno,MAKSIMUM                  | najboljšimi,NAJBOLJSI           |
| kulturi,KULTURA    | medsebojnem,MEDOSEBNI_ODNOSI         | najboljšo,NAJBOLJSI             |
| kultura,KULTURA    | medsebojni odnosi,MEDOSEBNI_ODNOSI   | najuspešnejših,NAJBOLJSI        |
| kultume,KULTURA    | medsebojnih odnosov,MEDOSEBNI_ODNOSI | največ,NAJVEČJI                 |
| kultumem,KULTURA   | medsebojnimi odnosi,MEDOSEBNI_ODNOSI | največja,NAJVEČJI               |
| kulturo,KULTURA    | medsebojno,MEDOSEBNI_ODNOSI          | največje,NAJVEČJI               |
| kultura,KULTURA    | minimise,MINIMUM                     | največjega,NAJVEČJI             |
| komitenti,KUPEC    | vpliva,MOC_VPLIVA                    | največji,NAJVEČJI               |
| komitentov,KUPEC   | moč,MOC_VPLIVA                       | največjih,NAJVEČJI              |
| komitentu,KUPEC    | močan,MOC_VPLIVA                     | največjimi,NAJVEČJI             |
| kupca,KUPEC        | močeh,MOC_VPLIVA                     | največjo,NAJVEČJI               |
| kupce,KUPEC        | moč,MOC_VPLIVA                       | najvišja,NAJVEČJI               |
| kupcem,KUPEC       | močmi,MOC_VPLIVA                     | najvišje,NAJVEČJI               |
| kupcev,KUPEC       | močnem,MOC_VPLIVA                    | najvišjega,NAJVEČJI             |
| kupci,KUPEC        | močni,MOC_VPLIVA                     | najvišji,NAJVEČJI               |
| kupcih,KUPEC       | močnimi,MOC_VPLIVA                   | najvišjih,NAJVEČJI              |
| kupcu,KUPEC        | močno,MOC_VPLIVA                     | najvišjimi,NAJVEČJI             |
| kupčevih,KUPEC     | vplivajo,MOC_VPLIVA                  | najvišjo,NAJVEČJI               |
| kupec,KUPEC        | vpliva,MOC_VPLIVA                    | napredovanja,NAPREDOVANJE       |
| potrošnika,KUPEC   | vplivati,MOC_VPLIVA                  | napredovati,NAPREDOVANJE        |
| potrošnike,KUPEC   | vplive,MOC_VPLIVA                    | pravilno,NAREDTIL_KAR_JE_PRAV   |
| potrošniki,KUPEC   | vplivnega,MOC_VPLIVA                 | pravilnost,NAREDTIL_KAR_JE_PRAV |
| potrošnikom,KUPEC  | vplivom,MOC_VPLIVA                   | neodvisnost,NEODVISNOST         |
| potrošnikov,KUPEC  | vplivov,MOC_VPLIVA                   | neodvisnosti,NEODVISNOST        |
| potrošniku,KUPEC   | moralnih,MORALNA_NACELA              | stresno,NESTRESNO               |
| potrošniškem,KUPEC | načel,MORALNA_NACELA                 | nizke,NIZKO                     |
| strank,KUPEC       | načela,MORALNA_NACELA                | nizkih,NIZKO                    |
| stranka,KUPEC      | načelih,MORALNA_NACELA               | odgovoren,ODGOVORNOST           |
| strankam,KUPEC     | načelno,MORALNA_NACELA               | odgovorne,ODGOVORNOST           |
| strankami,KUPEC    | načelnost,MORALNA_NACELA             | odgovornem,ODGOVORNOST          |
| stranke,KUPEC      | načelo,MORALNA_NACELA                | odgovorni,ODGOVORNOST           |
| estetiko,IJEPOTA   | načeloma,MORALNA_NACELA              | odgovornim,ODGOVORNOST          |
| estetske,IJEPOTA   | nagrajenih,NAGRAJEVANJE              | odgovorno,ODGOVORNOST           |
| človeških,IJUDJE   | nagrajeno,NAGRAJEVANJE               | odgovornost,ODGOVORNOST         |
| ljude,IJUDJE       | nagrajevanja,NAGRAJEVANJE            | odgovornosti,ODGOVORNOST        |
| ljudi,IJUDJE       | nagrajevanjem,NAGRAJEVANJE           | odgovornostjo,ODGOVORNOST       |
| ljudje,IJUDJE      | nagrajuje,NAGRAJEVANJE               | soodgovorni,ODGOVORNOST         |
| zaposlen,IJUDJE    | nagrajujejo,NAGRAJEVANJE             | odkritost,ODKRITOST             |
| zaposlene,IJUDJE   | nagrajujejo,NAGRAJEVANJE             | odkritost,ODKRITOST             |
| zaposlenega,IJUDJE | nagrajujemo,NAGRAJEVANJE             | odkritosti,ODKRITOST            |
| zaposleni,IJUDJE   | najbolje,NAJBOLJSI                   | najodličnejši,ODLICNOST         |
| zaposlenih,IJUDJE  | najboljša,NAJBOLJSI                  | odličen,ODLICNOST               |
| zaposlenim,IJUDJE  | najboljše,NAJBOLJSI                  | odlične,ODLICNOST               |
| zaposlenimi,IJUDJE | najboljšega,NAJBOLJSI                | odličnega,ODLICNOST             |
| logiko,LOGIKA      | najboljši,NAJBOLJSI                  | odlični,ODLICNOST               |

|                               |                           |                          |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| odličnih,ODLICNOST            | partner,PARTNER           | poraba,PORABA_SREDSTEV   |
| odličnim,ODLICNOST            | partnerja,PARTNER         | porabe,PORABA_SREDSTEV   |
| odličnimi,ODLICNOST           | partnerje,PARTNER         | porabi,PORABA_SREDSTEV   |
| odlično,ODLICNOST             | partnerjem,PARTNER        | porabijo,PORABA_SREDSTEV |
| odličnost,ODLICNOST           | partnerjev,PARTNER        | pošten,POSTENOST         |
| odličnosti,ODLICNOST          | partnerji,PARTNER         | poštenega,POSTENOST      |
| odličnosti,ODLICNOST          | partners,PARTNER          | pošteni,POSTENOST        |
| odnos,ODNOSI                  | partnership,PARTNER       | poštenih,POSTENOST       |
| odnosa,ODNOSI                 | partnerska,PARTNER        | poštenim,POSTENOST       |
| odnose,ODNOSI                 | partnerske,PARTNER        | poštenje,POSTENOST       |
| odnosi,ODNOSI                 | partnerskega,PARTNER      | poštenost,POSTENOST      |
| odnosih,ODNOSI                | partnerskem,PARTNER       | poštenosti,POSTENOST     |
| odnosom,ODNOSI                | partnerski,PARTNER        | potreb,POTREBE           |
| odnosov,ODNOSI                | partnerskih,PARTNER       | potrebah,POTREBE         |
| odnosu,ODNOSI                 | partnerskimi,PARTNER      | potrebam,POTREBE         |
| odprtost,ODPRTA_KOMUNIKACIJA  | partnerstev,PARTNER       | potrebami,POTREBE        |
| odprtosti,ODPRTA_KOMUNIKACIJA | partnerstva,PARTNER       | potrebe,POTREBE          |
| idej,ODPRTE_IDEJE             | partnerstvo,PARTNER       | potrebi,POTREBE          |
| idejah,ODPRTE_IDEJE           | partnerstvom,PARTNER      | potrebuje,POTREBE        |
| ideje,ODPRTE_IDEJE            | partnerstvu,PARTNER       | potrebujco,POTREBE       |
| idejnega,ODPRTE_IDEJE         | počutje,POCUTJE           | potrebujemo,POTREBE      |
| idejno,ODPRTE_IDEJE           | počutje,POCUTJE           | potrebujete,POTREBE      |
| odziv,ODZIVNOST               | podjetij,PODJETIJE        | pozitiven,POZITIVNO      |
| odzivamo,ODZIVNOST            | podjetja,PODJETIJE        | pozitivna,POZITIVNO      |
| odzivanju,ODZIVNOST           | podjetje,PODJETIJE        | pozitivne,POZITIVNO      |
| odziven,ODZIVNOST             | podjetjem,PODJETIJE       | pozitivnega,POZITIVNO    |
| odzivne,ODZIVNOST             | podjetji,PODJETIJE        | pozitivni,POZITIVNO      |
| odzivni,ODZIVNOST             | podjetjih,PODJETIJE       | pozitivnih,POZITIVNO     |
| odzivnim,ODZIVNOST            | podjetju,PODJETIJE        | pozitivnim,POZITIVNO     |
| odzivnost,ODZIVNOST           | podjetnika,PODJETNISTVO   | pozitivnimi,POZITIVNO    |
| odzivnosti,ODZIVNOST          | podjetniška,PODJETNISTVO  | pozitivno,POZITIVNO      |
| odzivnostjo,ODZIVNOST         | podjetniške,PODJETNISTVO  | predani,PREDANOST        |
| odzivu,ODZIVNOST              | podjetniškem,PODJETNISTVO | predanost,PREDANOST      |
| odzvati,ODZIVNOST             | podjetniški,PODJETNISTVO  | predanosti,PREDANOST     |
| okolij,OKOLJE                 | podjetniških,PODJETNISTVO | predanostjo,PREDANOST    |
| okolja,OKOLJE                 | podjetniško,PODJETNISTVO  | zaveza,PREDANOST         |
| okolje,OKOLJE                 | podjetništvo,PODJETNISTVO | zavezani,PREDANOST       |
| okoljem,OKOLJE                | podjetnost,PODJETNISTVO   | zavezanost,PREDANOST     |
| okoljska,OKOLJE               | podpora,PODPORA           | zaveze,PREDANOST         |
| okoljske,OKOLJE               | podpore,PODPORA           | zavezi,PREDANOST         |
| okoljskem,OKOLJE              | podpori,PODPORA           | zavezuje,PREDANOST       |
| okoljski,OKOLJE               | podporo,PODPORA           | zavezujemo,PREDANOST     |
| okoljskih,OKOLJE              | podprto,PODPORA           | zavzema,PREDANOST        |
| okoljskimi,OKOLJE             | podprtost,PODPORA         | zavzemamo,PREDANOST      |
| okoljsko,OKOLJE               | pomoč,POMOC               | zavzetimi,PREDANOST      |
| okolju,OKOLJE                 | pomočjo,POMOC             | zavzeto,PREDANOST        |

zavzetost,PREDANOST  
 zavzetostjo,PREDANOST  
 predstavitev,PREDSTAVLJANJE  
 predstavitev,PREDSTAVLJANJE  
 predstavlja,PREDSTAVLJANJE  
 predstavljajo,PREDSTAVLJANJE  
 predstavljamo,PREDSTAVLJANJE  
 predstavljati,PREDSTAVLJANJE  
 predstavljene,PREDSTAVLJANJE  
 prepričani,PREPRICANJA  
 pričakovane,PRICAKOVANJE  
 pričakovanih,PRICAKOVANJE  
 pričakovani,PRICAKOVANJE  
 pričakovanja,PRICAKOVANJE  
 pričakovanj,PRICAKOVANJE  
 pričakovanju,PRICAKOVANJE  
 pričakovano,PRICAKOVANJE  
 pričakuje,PRICAKOVANJE  
 pričakujco,PRICAKOVANJE  
 pričakujemo,PRICAKOVANJE  
 prihodka,PRIHODEK  
 prihodki,PRIHODEK  
 prihodkih,PRIHODEK  
 prihodkov,PRIHODEK  
 prihodnje,PRIHODNOST  
 prihodnji,PRIHODNOST  
 prihodnjih,PRIHODNOST  
 prihodnjim,PRIHODNOST  
 prihodnost,PRIHODNOST  
 prihodnosti,PRIHODNOST  
 prijazen,PRIJAZNOST  
 prijazna,PRIJAZNOST  
 prijazne,PRIJAZNOST  
 prijaznega,PRIJAZNOST  
 prijaznejše,PRIJAZNOST  
 prijaznejši,PRIJAZNOST  
 prijaznejših,PRIJAZNOST  
 prijazni,PRIJAZNOST  
 prijaznih,PRIJAZNOST  
 prijaznim,PRIJAZNOST  
 prijaznimi,PRIJAZNOST  
 prijazno,PRIJAZNOST  
 prijaznost,PRIJAZNOST  
 prilagaja,PRILAGAJANJE  
 prilagajamo,PRILAGAJANJE  
 prilagajanja,PRILAGAJANJE

prilagajanje,PRILAGAJANJE  
 prilagajanjem,PRILAGAJANJE  
 prilagajanju,PRILAGAJANJE  
 prilagajata,PRILAGAJANJE  
 prilagajati,PRILAGAJANJE  
 prilagodilo,PRILAGAJANJE  
 prilagodimo,PRILAGAJANJE  
 prilagoditi,PRILAGAJANJE  
 prilagodljiv,PRILAGAJANJE  
 prilagodljivi,PRILAGAJANJE  
 prilagodljivimi,PRILAGAJANJE  
 prilagodljivo,PRILAGAJANJE  
 prilagodljivost,PRILAGAJANJE  
 prilagodljivosti,PRILAGAJANJE  
 prilagojen,PRILAGAJANJE  
 prilagojene,PRILAGAJANJE  
 prilagojeni,PRILAGAJANJE  
 prilagojeno,PRILAGAJANJE  
 prožen,PRILAGAJANJE  
 prožnejšo,PRILAGAJANJE  
 priložnost,PRILOZNOST  
 priložnosti,PRILOZNOST  
 pripadamo,PRIPADNOST  
 pripadni,PRIPADNOST  
 pripadnih,PRIPADNOST  
 pripadnost,PRIPADNOST  
 pripadnosti,PRIPADNOST  
 pripadnostjo,PRIPADNOST  
 pristnim,PRISTNO  
 pristnosti,PRISTNO  
 prizadeva,PRIZADEVNOST  
 prizadevajo,PRIZADEVNOST  
 prizadevali,PRIZADEVNOST  
 prizadevamo,PRIZADEVNOST  
 prizadevanj,PRIZADEVNOST  
 prizadevanja,PRIZADEVNOST  
 prizadevanje,PRIZADEVNOST  
 prizadevanji,PRIZADEVNOST  
 prizadevanju,PRIZADEVNOST  
 prizadevnost,PRIZADEVNOST  
 priznan,PRIZNANJE  
 priznanih,PRIZNANJE  
 priznanimi,PRIZNANJE  
 priznanja,PRIZNANJE  
 priznanji,PRIZNANJE  
 priznavamo,PRIZNANJE

prodaja,PRODAJA  
 prodajalcev,PRODAJA  
 prodajalcevservisejev,PRODAJA  
 prodajamo,PRODAJA  
 prodajane,PRODAJA  
 prodaje,PRODAJA  
 prodaji,PRODAJA  
 prodajna,PRODAJA  
 prodajne,PRODAJA  
 prodajnega,PRODAJA  
 prodajni,PRODAJA  
 prodajnih,PRODAJA  
 prodajnim,PRODAJA  
 prodajno,PRODAJA  
 prodajnoproizvodnih,PRODAJA  
 prodajo,PRODAJA  
 prodali,PRODAJA  
 prodano,PRODAJA  
 prodati,PRODAJA  
 produktivnih,PRODUKTIVNOST  
 produktivnosti,PRODUKTIVNOST  
 produktivnost,PRODUKTIVNOST  
 storilnost,PRODUKTIVNOST  
 profesionalen,PROFESIONALNOST  
 profesionalni,PROFESIONALNOST  
 profesionalnim,PROFESIONALNOST  
 profesionalnost,PROFESIONALNOST  
 professional,PROFESIONALNOST  
 rasti,RAST  
 raslo,RAST  
 rast,RAST  
 rastejo,RAST  
 rasti,RAST  
 rasijo,RAST  
 širi,RAST  
 širi,RAST  
 širila,RAST  
 širili,RAST  
 širimo,RAST  
 širini,RAST  
 širitev,RAST  
 širiti,RAST  
 širitvi,RAST  
 širitvijo,RAST  
 širjenje,RAST  
 širjenjem,RAST

|                                |                          |                               |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| širjenju, RAST                 | rezultate, REZULTATI     | sodelovanja, SODELOVANJE      |
| širok, RAST                    | rezultati, REZULTATI     | sodelovanje, SODELOVANJE      |
| široka, RAST                   | rezultatih, REZULTATI    | sodelovanjem, SODELOVANJE     |
| široke, RAST                   | rezultatom, REZULTATI    | sodelovanju, SODELOVANJE      |
| širokega, RAST                 | rezultatov, REZULTATI    | sodelovati, SODELOVANJE       |
| široko, RAST                   | samostojen, SAMOSTOJEN   | sodeluje, SODELOVANJE         |
| širom, RAST                    | samostojna, SAMOSTOJEN   | sodelujemo, SODELOVANJE       |
| širše, RAST                    | samostojnega, SAMOSTOJEN | sodelujočih, SODELOVANJE      |
| širšega, RAST                  | samostojnem, SAMOSTOJEN  | odvisna, SOODVISNOST          |
| širšem, RAST                   | samostojno, SAMOSTOJEN   | odvisnih, SOODVISNOST         |
| širšemu, RAST                  | samostojnost, SAMOSTOJEN | odvisno, SOODVISNOST          |
| širši, RAST                    | samozavest, SAMOZAVEST   | odvisnost, SOODVISNOST        |
| širšim, RAST                   | samozavesti, SAMOZAVEST  | odvisnosti, SOODVISNOST       |
| širšo, RAST                    | samozavestni, SAMOZAVEST | spособen, SPOSOBNOST          |
| ravnali, RAVNANJE              | sinergiji, SINERGIIJA    | spособna, SPOSOBNOST          |
| ravnamo, RAVNANJE              | sinergija, SINERGIIJA    | spособne, SPOSOBNOST          |
| ravnania, RAVNANJE             | sinergije, SINERGIIJA    | spособni, SPOSOBNOST          |
| ravnanje, RAVNANJE             | sinergijske, SINERGIIJA  | spособnost, SPOSOBNOST        |
| ravnanjem, RAVNANJE            | skrb, SKRB               | spособnosti, SPOSOBNOST       |
| ravnanju, RAVNANJE             | skrbel, SKRB             | spособnostjo, SPOSOBNOST      |
| ravnati, RAVNANJE              | skrbeli, SKRB            | spособnostmi, SPOSOBNOST      |
| ravnovesje, RAVNOVESJE         | skrbeti, SKRB            | spoštljiv, SPOSTOVANJE        |
| raznolikih, RAZNOLIKOST        | skrbti, SKRB             | spoštljive, SPOSTOVANJE       |
| raznolikost, RAZNOLIKOST       | skrbimo, SKRB            | spoštljivo, SPOSTOVANJE       |
| raznolikosti, RAZNOLIKOST      | skrbnem, SKRB            | spoštljivost, SPOSTOVANJE     |
| raznovrstne, RAZNOLIKOST       | skrbnim, SKRB            | spoštovala, SPOSTOVANJE       |
| raznovrstnih, RAZNOLIKOST      | skrbno, SKRB             | spoštovali, SPOSTOVANJE       |
| raznovrstnosti, RAZNOLIKOST    | skupne, SKUPNO           | spoštovani, SPOSTOVANJE       |
| razvoj, RAZVOJ                 | skupnega, SKUPNO         | spoštovanja, SPOSTOVANJE      |
| razvoja, RAZVOJ                | skupnemu, SKUPNO         | spoštovanje, SPOSTOVANJE      |
| razvoje, RAZVOJ                | skupni, SKUPNO           | spoštovanjem, SPOSTOVANJE     |
| razvojem, RAZVOJ               | skupnih, SKUPNO          | spoštovanju, SPOSTOVANJE      |
| razvojna, RAZVOJ               | skupnim, SKUPNO          | spoštovati, SPOSTOVANJE       |
| razvoje, RAZVOJ                | skupnimi, SKUPNO         | spoštuje, SPOSTOVANJE         |
| razvojnega, RAZVOJ             | skupno, SKUPNO           | spoštujejo, SPOSTOVANJE       |
| razvojnem, RAZVOJ              | skupnost, SKUPNOST       | spoštujemo, SPOSTOVANJE       |
| razvojni, RAZVOJ               | skupnosti, SKUPNOST      | izziv, SPREJEMANJE_IZZIVOV    |
| razvojnih, RAZVOJ              | skupnostih, SKUPNOST     | izzivamo, SPREJEMANJE_IZZIVOV |
| razvojnim, RAZVOJ              | sodelavce, SODELOVANJE   | izzive, SPREJEMANJE_IZZIVOV   |
| razvojnimi, RAZVOJ             | sodelavcem, SODELOVANJE  | izzivi, SPREJEMANJE_IZZIVOV   |
| razvojno, RAZVOJ               | sodelavcev, SODELOVANJE  | izzivom, SPREJEMANJE_IZZIVOV  |
| razvojnoraziskovalnega, RAZVOJ | sodelavci, SODELOVANJE   | izzivov, SPREJEMANJE_IZZIVOV  |
| razvojnostvarjalnim, RAZVOJ    | sodelavcih, SODELOVANJE  | stabilen, STABILNOST          |
| razvoju, RAZVOJ                | sodelavec, SODELOVANJE   | stabilna, STABILNOST          |
| resnično, RESNICA              | sodelovali, SODELOVANJE  | stabilne, STABILNOST          |
| rezultat, REZULTATI            | sodelovanj, SODELOVANJE  | stabilni, STABILNOST          |

|                         |                           |                            |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| stabilnih,STABILNOST    | strokovnih,STROKOVNOST    | trudi,TRUD                 |
| stabilnimi,STABILNOST   | strokovnim,STROKOVNOST    | trudil,TRUD                |
| stabilno,STABILNOST     | strokovnimi,STROKOVNOST   | trudili,TRUD               |
| stabilnost,STABILNOST   | strokovnjak,STROKOVNOST   | trudimo,TRUD               |
| stabilnosti,STABILNOST  | strokovnjake,STROKOVNOST  | učenje,USPOSABLJANJE       |
| nadstandardna,STANDARDI | strokovnjaki,STROKOVNOST  | učinke,UCINKOVITOST        |
| nadstandardne,STANDARDI | strokovnjakov,STROKOVNOST | učinkovit,UCINKOVITOST     |
| standard,STANDARDI      | strokovno,STROKOVNOST     | učinkovita,UCINKOVITOST    |
| standarda,STANDARDI     | strokovnost,STROKOVNOST   | učinkovite,UCINKOVITOST    |
| standarde,STANDARDI     | strokovnosti,STROKOVNOST  | učinkovitem,UCINKOVITOST   |
| standardi,STANDARDI     | strokovnostjo,STROKOVNOST | učinkovitemu,UCINKOVITOST  |
| standardom,STANDARDI    | svet,SVET                 | učinkoviti,UCINKOVITOST    |
| standardov,STANDARDI    | sveta,SVET                | učinkovitih,UCINKOVITOST   |
| standards,STANDARDI     | svetovne,SVET             | učinkovitim,UCINKOVITOST   |
| standardu,STANDARDI     | svetovnem,SVET            | učinkovitimi,UCINKOVITOST  |
| storitev,STORITVE       | svetovni,SVET             | učinkovito,UCINKOVITOST    |
| storitvah,STORITVE      | svetovnih,SVET            | učinkovitost,UCINKOVITOST  |
| storitvami,STORITVE     | svetovnim,SVET            | učinkovitosti,UCINKOVITOST |
| storitve,STORITVE       | svetovnimi,SVET           | ugled,UGLED                |
| storitvena,STORITVE     | svetovno,SVET             | ugleda,UGLED               |
| storitvenih,STORITVE    | svetu,SVET                | ugledna,UGLED              |
| storitvenimi,STORITVE   | svoboda,SVOBODA           | ugledne,UGLED              |
| storitveno,STORITVE     | tradicij,TRADICIJA        | uglednimi,UGLED            |
| strategic,STRATEGIJA    | tradicijo,TRADICIJA       | ugledno,UGLED              |
| strategij,STRATEGIJA    | tradicija,TRADICIJA       | uporabnica,UPORABNIKI      |
| strategija,STRATEGIJA   | tradicije,TRADICIJA       | uporabnik,UPORABNIKI       |
| strategijami,STRATEGIJA | tradiciji,TRADICIJA       | uporabnika,UPORABNIKI      |
| strategije,STRATEGIJA   | tradicionalne,TRADICIJA   | uporabnike,UPORABNIKI      |
| strategiji,STRATEGIJA   | tradicionalnega,TRADICIJA | uporabniki,UPORABNIKI      |
| strategijo,STRATEGIJA   | tradicionalnih,TRADICIJA  | uporabnikom,UPORABNIKI     |
| strategy,STRATEGIJA     | traditional,TRADICIJA     | uporabnikov,UPORABNIKI     |
| strateška,STRATEGIJA    | trajen,TRAJNOST           | uporabnikove,UPORABNIKI    |
| strateške,STRATEGIJA    | trajna,TRAJNOST           | uporabniških,UPORABNIKI    |
| strateškega,STRATEGIJA  | trajne,TRAJNOST           | uporabniško,UPORABNIKI     |
| strateškem,STRATEGIJA   | trajnem,TRAJNOST          | uredili,UREJENOST          |
| strateški,STRATEGIJA    | trajni,TRAJNOST           | uredimo,UREJENOST          |
| strateških,STRATEGIJA   | trajnim,TRAJNOST          | ureditev,UREJENOST         |
| strateškim,STRATEGIJA   | trajno,TRAJNOST           | urejanje,UREJENOST         |
| strateškimi,STRATEGIJA  | trajnostemu,TRAJNOST      | urejanjem,UREJENOST        |
| strateško,STRATEGIJA    | trajnosten,TRAJNOST       | urejene,UREJENOST          |
| strokoven,STROKOVNOST   | trajnosti,TRAJNOST        | urejenem,UREJENOST         |
| strokovna,STROKOVNOST   | trajnostne,TRAJNOST       | urejenost,UREJENOST        |
| strokovne,STROKOVNOST   | trajnostnega,TRAJNOST     | uspeh,USPEH                |
| strokovnega,STROKOVNOST | trajnostnemu,TRAJNOST     | uspeha,USPEH               |
| strokovnem,STROKOVNOST  | trajnostni,TRAJNOST       | uspehe,USPEH               |
| strokovni,STROKOVNOST   | trajnostno,TRAJNOST       | uspehov,USPEH              |

vodenje,VODENJE  
vodenjem,VODENJE  
vodenju,VODENJE  
vodi,VODENJE  
vodijo,VODENJE  
vodja,VODENJE  
vreden,VREDNOST  
vredne,VREDNOST  
vredni,VREDNOST  
vrednih,VREDNOST  
vredno,VREDNOST  
vrednost,VREDNOST  
vrednosti,VREDNOST  
vrednostjo,VREDNOST  
vztrajati,VZTRAJNOST  
vztrajno,VZTRAJNOST  
vztrajnostjo,VZTRAJNOST  
zadovoljen,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljevalo,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljevanje,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljevanjem,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljevanju,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljevati,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljiti,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljimo,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljitev,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljiti,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljne,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljni,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljnih,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljstva,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljstvo,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljstvom,ZADOVOLJSTVO  
zadovoljstvu,ZADOVOLJSTVO  
zagotaviti,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljanje,ZAGOTAVLJATI  
zagotavlja,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljajo,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljal,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljala,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljali,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljamo,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljanja,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljanje,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljanjem,ZAGOTAVLJATI  
zagotavljanju,ZAGOTAVLJATI

|                             |                         |                        |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| zagotavlja,ZAGOTAVLJATI     | zaupati,ZAUPANJA_VREDNO | zmogljivosti,ZMOZNOST  |
| zagotavljati,ZAGOTAVLJATI   | zaupamo,ZAUPANJA_VREDNO | zmogljivostjo,ZMOZNOST |
| zagotovi,ZAGOTAVLJATI       | zdrav,ZDRAVJE           | zmore,ZMOZNOST         |
| zagotoviLa,ZAGOTAVLJATI     | zdrava,ZDRAVJE          | zmoremo,ZMOZNOST       |
| zagotovili,ZAGOTAVLJATI     | zdrave,ZDRAVJE          | zmožnost,ZMOZNOST      |
| zagotovilo,ZAGOTAVLJATI     | zdravega,ZDRAVJE        | zmožnosti,ZMOZNOST     |
| zagotovimo,ZAGOTAVLJATI     | zdravem,ZDRAVJE         | zmožnostmi,ZMOZNOST    |
| zagotovitev,ZAGOTAVLJATI    | zdravi,ZDRAVJE          | šolah,ZNANJE           |
| zagotoviti,ZAGOTAVLJATI     | zdravih,ZDRAVJE         | šolanje,ZNANJE         |
| zanesemo,ZANESLJIVOST       | zdravili,ZDRAVJE        | šole,ZNANJE            |
| zanesljiv,ZANESLJIVOST      | zdravim,ZDRAVJE         | šolskih,ZNANJE         |
| zanesljiva,ZANESLJIVOST     | zdravja,ZDRAVJE         | šolskimi,ZNANJE        |
| zanesljive,ZANESLJIVOST     | zdravje,ZDRAVJE         | štipendiranjem,ZNANJE  |
| zanesljivega,ZANESLJIVOST   | zdravju,ZDRAVJE         | znanj,ZNANJE           |
| zanesljivi,ZANESLJIVOST     | zdravo,ZDRAVJE          | znanja,ZNANJE          |
| zanesljivih,ZANESLJIVOST    | zdravstvene,ZDRAVJE     | znanje,ZNANJE          |
| zanesljivo,ZANESLJIVOST     | zdravstvenem,ZDRAVJE    | znanjem,ZNANJE         |
| zanesljivost,ZANESLJIVOST   | zdravstvenih,ZDRAVJE    | znanju,ZNANJE          |
| zanesljivosti,ZANESLJIVOST  | zdravstvenimi,ZDRAVJE   | znanosti,ZNANJE        |
| zanesljivostjo,ZANESLJIVOST | zdravstveno,ZDRAVJE     | znanstvenimi,ZNANJE    |
| zaupajo,ZAUPANJA_VREDNO     | zgled,ZGLED             | znati,ZNANJE           |
| zaupalo,ZAUPANJA_VREDNO     | zmagovalno,ZMAGA        | zvesti,ZVESTOBA        |
| zaupanja,ZAUPANJA_VREDNO    | zmagovati,ZMAGA         | zvestoba,ZVESTOBA      |
| zaupanje,ZAUPANJA_VREDNO    | zmagujemo,ZMAGA         | zvestobi,ZVESTOBA      |
| zaupanju,ZAUPANJA_VREDNO    | zmogljiv,ZMOZNOST       |                        |
| zaupate,ZAUPANJA_VREDNO     | zmogljivost,ZMOZNOST    |                        |

## **Priloga 2 – Vrednote, poslanstvo in vizija - vprašalnik za podjetja (daljši vprašalnik)**

Op. Vprašalnik je bil objavljen na spletni strani [www.surveymonkey.net](http://www.surveymonkey.net).

## Vrednote, poslanstvo in vizija - vprašalnik za podjetja

Spoštovani.

Marsikatero podjetje ima svoje organizacijske vrednote, poslanstvo in vizijo zapisane v svojih temeljnih dokumentih. V okviru raziskovalnega projekta "Izkoriščanje sinergijskih učinkov jasnih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij za zagotavljanje trajnostne konkurenčnosti slovenskih podjetij" nas zanima, kako slovenska podjetja opredeljujejo svoje vrednote, poslanstva in vizije, kako jih "sporočajo" svoji notranji in zunanji javnosti, ter kako jih "vgrajujejo" v svoje procese, izdelke in storitve. V ta namen vas iskreno prosimo, da izpolnite naš vprašalnik in nam pomagate pri zbiranju kakovostnih podatkov.

Podatki, zbrani v okviru raziskave, bodo obdelani le za namene raziskave. V raziskavi bodo objavljeni le zbirni podatki vseh sodelujočih podjetij, ne pa posameznih podjetij. Podatki vašega podjetja ne bodo kakor koli objavljeni, ali kakor koli drugače izpostavljeni.

Hvala za sodelovanje,  
Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije

## 1. Proces nastajanja dokumentov

V prvem delu vprašalnika vas sprašujemo o procesu nastajanja dokumentov o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji v vašem podjetju.

**Vrednote:** Organizacijske vrednote opredeljujejo, kaj podjetje in zaposleni cenijo kot pozitivno, zaželeno, vredno truda. Organizacijske vrednote so osrednja načela, ki opredeljujejo, za kaj se podjetje zavzema in kaj pričakuje od svojih ljudi.

**Poslanstvo:** Organizacijske poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Kaj podjetje počne in za koga.

**Vizija:** Organizacijska vizija opredeljuje želeno prihodnost podjetja, ki omogoča zastavljanje ciljev in oblikovanje prihodnjih strategij.

### Ali ima vaše podjetje zapisane vrednote, poslanstvo in vizijo podjetja (izberite ustrezno)?

|            | eksplicitno zapisano  | implicitno/delno zapisano | ni zapisano           |
|------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| vrednote   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> |
| poslanstvo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> |
| vizijo     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> |

### Zakaj ste se v podjetju odločili zapisati vrednote, poslanstvo in/ali vizijo (izberite glavne razloge pri vseh 3 sestavinah)?

|                                 | vrednote                 | poslanstvo               | vizija                   |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ker se nam zdi to pomembno      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ker imajo to vsa resna podjetja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ker ima to konkurenca           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ker je to od nas nekdo zahteval | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| drugo                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Koliko let že imate zapisane (vpišite število let):

|             |                      |
|-------------|----------------------|
| vrednote?   | <input type="text"/> |
| poslanstvo? | <input type="text"/> |
| vizijo?     | <input type="text"/> |

### Koliko let pa je minilo od zadnje spremembe zapisanih (vpišite število let):

|             |                      |
|-------------|----------------------|
| vrednot?    | <input type="text"/> |
| poslanstva? | <input type="text"/> |
| vizije?     | <input type="text"/> |

## Nadaljevanje vprašanj o procesu nastajanja dokumentov

### Kdo je vodil RAZMIŠLJANJE o (izberite ustrezne možnosti):

|             | glavni direktor       | član uprave           | vodja kadrovskega oddelka | vodja oddelka marketinga | zunanji svetovalec    | drugo                 |
|-------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| vrednotah?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| poslanstvu? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| viziji?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### V katerem delu podjetja je potekalo RAZMIŠLJANJE o (izberite ustrezne možnosti)

|             | vodstvo podjetja      | kadrovski oddelok     | oddelek marketinga    | uravnoteženo preko več oddelkov | drugo                 |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| vrednotah?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| poslanstvu? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |
| viziji?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |

### Koliko ljudi je okvirno sodelovalo pri RAZMIŠLJANJU o (vnesite številko):

najpomembnejših vrednotah vašega podjetja?

poslanstvu vašega podjetja?

viziji vašega podjetja?

### in koliko jih je okvirno sodelovalo pri ZAPISOVANJU dokumentov o:

najpomembnejših vrednotah vašega podjetja?

poslanstvu vašega podjetja?

viziji vašega podjetja?

### Izberite možnosti, ki ustrezno označujejo procese NASTAJANJA DOKUMENTA o vrednotah, poslanstvu oz. viziji? (izberite ustrezne možnosti)

|                                                                          | dokument o vrednotah     | dokument o poslanstvu    | dokument o viziji        |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Določen je bil formalni vodja, zadolžen za nastajanje dokumenta.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pri nastajanju dokumenta so bile vloge posameznikov formalno razdeljene. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dokument je nastajal na formalnih sestankih.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dokument je nastajal na neformalni način.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 2. Komuniciranje znotraj podjetja in navzven

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije znotraj podjetja in navzven.

### Izberite dokumente, v katerih so ZAPISANE eksplicitne vrednote, poslanstvo oziroma vizija vašega podjetja?

|                                                                         | vrednote                 | poslanstvo               | vizija                   |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| izjava o vrednotah, poslanstvu in viziji                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pravni akti podjetja                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| notranji časopis podjetja                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| letno poročilo                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| plakati                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| spletna stran                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| druga interna gradiva                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| druga gradiva namenjena zunanji javnosti (brošure, prospekti, katalogi) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| drugo                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Kako dobro so z vrednotami podjetja, poslanstvom in vizijo SEZNANJENI ZAPOSLENI na različnih ravneh organizacije?

|                                                               | Z vrednotami         | S poslanstvom        | Z vizijo             |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Vrhnji management                                             | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Srednji management                                            | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Nižji management                                              | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Kontaktne osebe (prodajalci, telefonisti, recepcionisti ipd.) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Drugi zaposleni                                               | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

### Na kakšne načine podjetje SEZNANJA ZAPOSLENE z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja?

|                                         | Z vrednotami         | S poslanstvom        | Z vizijo             |
|-----------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| preko e-pošte                           | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| memo oz. posebno obvestilo o tej zadevi | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| interni časopis                         | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| intranet                                | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| plakati                                 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| skupinski sestanki                      | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| individualni letni razgovori            | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| drugo                                   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

## Nadaljevanj vprašanj o komuniciranju znotraj podjetja in navzven

### Na kakšne načine podjetje SEZNANJA NOVOZAPOSELENE z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja?

|                                         | Z vrednotami         | S poslanstvom        | Z vizijo             |
|-----------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| že v času selekcije                     | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| v uvajalnem treningu                    | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| preko e-pošte                           | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| memo oz. posebno obvestilo o tej zadevi | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| interni časopis                         | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| intranet                                | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| plakati                                 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| skupinski sestanki                      | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| individualni letni razgovori            | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| drugo                                   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

### Ali vrednote, poslanstvo in vizija podjetja vplivajo na izbor novih kadrov oz. ali iščete ljudi, ki se lahko poistovetijo z njimi? (izberite ustrezno)

|            | so med glavnimi kriteriji izbora | nanje smo pri izbiranju deloma pozorni | nanje pri izbiranju nismo pozorni |
|------------|----------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|
| Vrednote   | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>             |
| Poslanstvo | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>             |
| Vizija     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>             |

### Ali pri naslednjih dejavnostih upoštevate vrednote, poslanstvo in vizijo? (izberite ustrezno)

|                                                            | vrednote                 | poslanstvo               | vizija                   |
|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| poudarjamo jih v stikih z drugimi podjetji ...             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pri stikih z drugimi podjetji ravnamo v skladu z njimi ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| poudarjamo jih pri stikih s strankami ...                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| v stikih s strankami ravnamo v skladu z njimi ...          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 3. Integriranost vrednot, poslanstva in vizije v procese in izdelke

Predzadnji sklop vsebinskih vprašanj se nanaša na integriranost vrednot, poslanstva in vizije v procese in izdelke.

#### Kje so v vašem podjetju upoštewane vrednote, poslanstvo in vizija (izberite ustrezno)?

|                                             | vrednote                 | poslanstvo               | vizija                   |
|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| v delovnih oz. poslovnih procesih           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| v dizajnu naših izdelkov oz. storitev       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| v uporabnosti naših izdelkov oz. storitev   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| v zanesljivosti naših izdelkov oz. storitev | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### Izberite možnosti, preko katerih so vrednote, poslanstvo in vizija vašega podjetja upoštewane v delovnih oz. poslovnih procesih? (izberite ustrezno)

|                             | vrednote                 | poslanstvo               | vizija                   |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| merila uspešnosti           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| standardi                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| cilji                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pravila                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pravilniki                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| opisi postopkov             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| usmerjanje predpostavljenih | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| drugo                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 4. Uspešnost podjetja

V zadnjem vsebinskem delu vprašalnika vas prosimo, da odgovorite na vprašanja, ki sprašujejo o finančni in poslovni uspešnosti vašega podjetja.

Podatke o dobičkonosnosti sredstev (ROA) in dodani vrednosti na zaposlenega se lahko pridobi v iBON-u, AJPESU, GV-IN-u ipd.

### Dobičkonosnost sredstev

| Dobičkonosnost sredstev (ROA%) je v našem podjetju precej pod povprečjem panoge (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Dobičkonosnost sredstev (ROA%) je v našem podjetju precej nad povprečjem panoge (5) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                               |

### Dodana vrednost

| Dodana vrednost na zaposlenega je precej pod povprečjem panoge (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Dodana vrednost na zaposlenega je precej nad povprečjem v naši panogi (5) |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                     |

### Odnosi z dobavitelji

| Odnosi z dobavitelji so šibki, nestabilni in običajno kratkoročni (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Menimo, da so naši odnosi z dobavitelji odlični, saj z njimi vzdržujemo prava partnerska razmerja (5) |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                                                 |

### Izostanki z dela

| Izostanki z dela so v našem podjetju glede na konkurenco zelo pogosti (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Izostanki z dela so v našem podjetju glede na konkurenco zelo redki (5) |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                   |

### Fluktuacija zaposlenih

| Fluktuacija zaposlenih je v našem podjetju glede na konkurenco zelo visoka (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Fluktuacija zaposlenih je v našem podjetju glede na konkurenco zelo nizka (5) |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                         |

### Število strank

| Izgublamo obstoječe stranke in ne uspevamo pridobivati novih (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Ohranjamo obstoječe stranke in uspevamo pridobivati nove (5) |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|
| -                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                        |

### Ugled podjetja

| Ugled našega podjetja v očeh strank pada (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Ugled našega podjetja v očeh strank narašča (5) |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|
| -                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                           |

### Pripadnost zaposlenih

|                                              |                       |                       |                       |                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------------|
| Zaposelni ne čutijo pripadnosti podjetju (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Zaposleni so zelo pripadni podjetju (5) |
| -                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   |

### Produktivnost zaposlenih

|                                                                       |                       |                       |                       |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Produktivnost zaposlenih je precej nižja kot je standard v panogi (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Produktivnost zaposlenih je precej višja kot je standard v panogi (5) |
| -                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                 |

### Stroški na zaposlenega

|                                                           |                       |                       |                       |                                                             |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|
| Stroški na zaposlenega so mnogo nad povprečjem panoge (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Stroški na zaposlenega so globoko pod povprečjem panoge (5) |
| -                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                       |

### Hitrost obravnavanja strank

|                                                                               |                       |                       |                       |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------|
| Hitrost obravnavanja reklamacij strank je v primerjavi s konkurenco nizka (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Reklamacije strank obravnavamo hitreje kot naša konkurenca (5) |
| -                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                          |

## 5. Podatki o podjetju

Prosimo, odgovorite na naslednja vprašanja (označite, ali dopišite ustrezen odgovor).

### Naziv podjetja:

### Regija, v kateri deluje podjetje:

- ☐ Pomurska regija
- ☐ Podravska regija
- ☐ Koroška regija
- ☐ Savinjska regija
- ☐ Zasavska regija
- ☐ Spodnjeposavska regija
- ☐ Jugovzhodna Slovenija
- ☐ Osrednjeslovenska regija
- ☐ Gorenjska regija
- ☐ Notranjsko-kraška regija
- ☐ Goriška regija
- ☐ Obalno-kraška regija

### Pravna oblika podjetja:

- ☐ družba z omejeno odgovornostjo
- ☐ delniška družba
- ☐ komanditna družba
- ☐ komanditna delniška družba
- ☐ samostojni podjetnik

### Večinska dejavnost podjetja:

- ☐ proizvodna
- ☐ storitvena
- ☐ trgovinska

### Starost podjetja v letih:

Vnesite število let:

**Velikost podjetja (izberite ustrezno):**

- ☐ Veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)
- ☐ Srednje veliko podjetje (med 50 in 250 zaposlenih)
- ☐ Majhno podjetje (med 10 in 50 zaposlenih)
- ☐ Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)

## 6. Podatki o osebi, ki izpolnjuje vprašalnik

Prosimo, odgovorite na naslednja vprašanja (označite, ali dopišite ustrezen odgovor).

### Funkcija:

- ☐ glavni direktor oz. predsednik uprave
- ☐ član uprave
- ☐ direktor oz. vodja kadrovskega oddelka
- ☐ drugo:

### Starost:

Vnesite leta:

### Spol:

- ☐ moški
- ☐ ženski

### Izobrazba:

- ☐ srednja šola in manj
- ☐ višja ali visoka šola
- ☐ univerzitetna izobrazba, specializacija
- ☐ znanstveni magisterij, doktorat

### Skupne delovne izkušnje, delovna doba:

Vnesite leta:

### Delovna doba v podjetju:

Vnesite leta:

### **Priloga 3 – Vrednote, poslanstvo in vizija - vprašalnik za podjetja (daljši vprašalnik)**

Op. Vprašalnik je bil objavljen na spletni strani [www.surveymonkey.net](http://www.surveymonkey.net).

## Vprašalnik o vrednotah, poslanstvu in viziji

Spoštovani.

Vprašalnik, ki je pred vami, je del raziskovalnega projekta z naslovom "Izkoriščanje sinergijskih učinkov jasnih organizacijskih vrednot, poslanstev in vizij za zagotavljanje trajnostne konkurenčnosti slovenskih podjetij". V raziskavi nas zanima, kako slovenska podjetja opredeljujejo svoje vrednote, poslanstva in vizije, kako jih "sporočajo" svoji notranji in zunanji javnosti, ter kako jih "vgrajujejo" v organizacijske procese, izdelke in storitve.

Prosimo vas, da si vzamete 10 minut časa in izpolnite vprašalnik ter nam s tem zagotovite podatke, ki jih potrebujemo za kakovostno izvedbo raziskave.

Podatke, zbrane v okviru raziskave, bomo obdelali izključno za namene raziskave. Objavljeni bodo le zbirni podatki vseh sodelujočih podjetij, ne pa posameznih podjetij. Podatki vašega podjetja torej zagotovo ne bodo objavljeni, ali kakor koli drugače izpostavljeni.

Ko boste z izpolnjevanjem zaključili, vam bo omogočen vpogled v trenutne rezultate te ankete.

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje,  
Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije

## 1. Proces nastajanja dokumentov

V prvem delu vprašalnika vas sprašujemo o procesu nastajanja dokumentov o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji v vašem podjetju.

**Vrednote:** Organizacijske vrednote opredeljujejo, kaj podjetje in zaposleni cenijo kot pozitivno, zaželeno, vredno truda. Organizacijske vrednote so osrednja načela, ki opredeljujejo, za kaj se podjetje zavzema in kaj pričakuje od svojih ljudi.

**Poslanstvo:** Organizacijsko poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Kaj podjetje počne in za koga.

**Vizija:** Organizacijska vizija opredeljuje želeno prihodnost podjetja, ki omogoča zastavljanje ciljev in oblikovanje prihodnjih strategij.

### V kakšni obliki obstajajo v vašem podjetju vrednote, poslanstvo in/ali vizija podjetja? (izberite ustrezne možnosti)

|            | Eksplicitno zapisano     | Implicitno oz. delno zapisano | Ni zapisano              |
|------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Vrednote   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> |
| Poslanstvo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> |
| Vizija     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> |

### Zakaj ste se v podjetju odločili zapisati vrednote, poslanstvo in/ali vizijo? (izberite glavne razloge)

- ☐ ker se nam zdi to pomembno
- ☐ ker imajo to vsa resna podjetja
- ☐ ker ima to konkurenca
- ☐ ker je to od nas nekdo zahteval
- ☐ drugo (navedite)

### Koliko let že imate zapisane vrednote, poslanstvo in/ali vizijo? (vpišite število let)

### Koliko let pa je minilo od zadnje spremembe zapisanih vrednot, poslanstva in/ali vizije? (vpišite število let)

**Kdo je vodil RAZMIŠLJANJE o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji? (izberite ustrezno možnost)**

- ☐ glavni direktor
- ☐ član uprave
- ☐ vodja kadrovskega oddelka
- ☐ vodja oddelka marketinga
- ☐ zunanji svetovalec
- ☐ drugo (navedite)

**V katerem delu podjetja je potekalo RAZMIŠLJANJE o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji? (izberite ustrezno možnost)**

- ☐ vodstvo podjetja
- ☐ kadrovski oddelek
- ☐ oddelek marketinga
- ☐ uravnoteženo preko več oddelkov
- ☐ drugo (navedite)

**Koliko ljudi je okvirno sodelovalo pri RAZMIŠLJANJU o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji? (vnesite število)**

**Koliko ljudi je okvirno sodelovalo pri ZAPISOVANJU dokumentov o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji? (vnesite število)**

**Izberite možnosti, ki ustrezno označujejo procese NASTAJANJA DOKUMENTA o vrednotah, poslanstvu in/ali viziji! (izberite ustrezne možnosti)**

- ☐ Določen je bil formalni vodja, zadolžen za nastajanje dokumenta.
- ☐ Pri nastajanju dokumenta so bile vloge posameznikov formalno razdeljene.
- ☐ Dokument je nastajal na formalnih sestankih.
- ☐ Dokument je nastajal na neformalni način.

## 2. Komuniciranje znotraj podjetja in navzven

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije znotraj podjetja in navzven.

### Izberite dokumente, v katerih so ZAPISANE eksplicitne vrednote, poslanstvo oziroma vizija vašega podjetja!

- ☐ izjava o vrednotah, poslanstvu in viziji
- ☐ pravni akti podjetja
- ☐ notranji časopis podjetja
- ☐ letno poročilo
- ☐ plakati
- ☐ spletna stran
- ☐ druga interna gradiva
- ☐ druga gradiva namenjena zunanji javnosti (brošure, prospekti, katalogi)
- ☐ drugo (navedite)

### Kako dobro so z vrednotami podjetja, poslanstvom in vizijo SEZNANJENI ZAPOSLENI na različnih ravneh organizacije?

|                                                               | odlično               | dobro                 | srednje               | malo                  | nič                   |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vrhnji management                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Srednji management                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nižji management                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kontaktne osebe (prodajalci, telefonisti, recepcionisti ipd.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Drugi zaposleni                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Na kakšne načine podjetje SEZNANJA ZAPOSLENE z vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja?

|                                         | pogosto               | občasno               | redko                 | nikoli                |
|-----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| preko e-pošte                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| memo oz. posebno obvestilo o tej zadevi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| interni časopis                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| intranet                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| plakati                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| skupinski sestanki                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| individualni letni razgovori            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| drugo                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

(navedite)

**Na kakšne načine podjetje SEZNANJA NOVOZAPOSELENE z vrednotami, poslanstvom in/ali vizijo podjetja?**

|                                         | pogosto               | občasno               | redko                 | nikoli                |
|-----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| že v času selekcije                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| v uvajalnem treningu                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| preko e-pošte                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| memo oz. posebno obvestilo o tej zadevi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| interni časopis                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| intranet                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| plakati                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| skupinski sestanki                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| individualni letni razgovori            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| drugo                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

(navedite)

**Ali vrednote, poslanstvo in/ali vizija podjetja vplivajo na izbor novih kadrov oz. ali iščete ljudi, ki se lahko poistovetijo z njimi? (izberite ustrezno možnost)**

- ☐ so med glavnimi kriteriji izbora
- ☐ nanje smo pri izbiranju deloma pozorni
- ☐ nanje pri izbiranju nismo pozorni

**Ali pri naslednjih dejavnostih upoštevate vrednote, poslanstvo in/ali vizijo? (izberite ustrezne možnosti)**

- ☐ poudarjamo jih v stikih z drugimi podjetji
- ☐ pri stikih z drugimi podjetji ravnamo v skladu z njimi
- ☐ poudarjamo jih pri stikih s strankami
- ☐ v stikih s strankami ravnamo v skladu z njimi

### 3. Integriranost vrednot, poslanstva in vizije v procese in izdelke

Predzadnji sklop vsebinskih vprašanj se nanaša na integriranost vrednot, poslanstva in vizije v procese in izdelke.

#### Kje so v vašem podjetju upoštewane vrednote, poslanstvo in/ali vizija? (izberite ustrezne možnosti)

- ☐ v delovnih oz. poslovnih procesih
- ☐ v dizajnu naših izdelkov oz. storitev
- ☐ v uporabnosti naših izdelkov oz. storitev
- ☐ v zanesljivosti naših izdelkov oz. storitev

#### Izberite možnosti, preko katerih so vrednote, poslanstvo in/ali vizija vašega podjetja upoštewane v delovnih oz. poslovnih procesih! (izberite ustrezne možnosti)

- ☐ merila uspešnosti
- ☐ standardi
- ☐ cilji
- ☐ pravila
- ☐ pravilniki
- ☐ opisi postopkov
- ☐ usmerjanje predpostavljenih
- ☐ drugo (navedite)

## 4. Uspešnost podjetja

V zadnjem vsebinskem delu vprašalnika vas prosimo, da odgovorite na vprašanja, ki sprašujejo o finančni in poslovni uspešnosti vašega podjetja.

Podatke o dobičkonosnosti sredstev (ROA) in dodani vrednosti na zaposlenega se lahko pridobi v iBON-u, AJPESU, GV-IN-u ipd.

### Dobičkonosnost sredstev

| Dobičkonosnost sredstev (ROA%) je v našem podjetju precej pod povprečjem panoge (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Dobičkonosnost sredstev (ROA%) je v našem podjetju precej nad povprečjem panoge (5) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                               |

### Dodana vrednost

| Dodana vrednost na zaposlenega je precej pod povprečjem panoge (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Dodana vrednost na zaposlenega je precej nad povprečjem v naši panogi (5) |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                     |

### Odnosi z dobavitelji

| Odnosi z dobavitelji so šibki, nestabilni in običajno kratkoročni (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Menimo, da so naši odnosi z dobavitelji odlični, saj z njimi vzdržujemo prava partnerska razmerja (5) |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                                                 |

### Izostanki z dela

| Izostanki z dela so v našem podjetju glede na konkurenco zelo pogosti (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Izostanki z dela so v našem podjetju glede na konkurenco zelo redki (5) |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                   |

### Fluktuacija zaposlenih

| Fluktuacija zaposlenih je v našem podjetju glede na konkurenco zelo visoka (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Fluktuacija zaposlenih je v našem podjetju glede na konkurenco zelo nizka (5) |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| -                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                         |

### Število strank

| Izgublamo obstoječe stranke in ne uspevamo pridobivati novih (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Ohranjamo obstoječe stranke in uspevamo pridobivati nove (5) |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|
| -                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                        |

### Ugled podjetja

| Ugled našega podjetja v očeh strank pada (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Ugled našega podjetja v očeh strank narašča (5) |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|
| -                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                           |

### Pripadnost zaposlenih

|                                              |                       |                       |                       |                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------------|
| Zaposelni ne čutijo pripadnosti podjetju (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Zaposleni so zelo pripadni podjetju (5) |
| -                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   |

### Produktivnost zaposlenih

|                                                                       |                       |                       |                       |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Produktivnost zaposlenih je precej nižja kot je standard v panogi (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Produktivnost zaposlenih je precej višja kot je standard v panogi (5) |
| -                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                                 |

### Stroški na zaposlenega

|                                                           |                       |                       |                       |                                                             |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|
| Stroški na zaposlenega so mnogo nad povprečjem panoge (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Stroški na zaposlenega so globoko pod povprečjem panoge (5) |
| -                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                       |

### Hitrost obravnavanja strank

|                                                                               |                       |                       |                       |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------|
| Hitrost obravnavanja reklamacij strank je v primerjavi s konkurenco nizka (1) | 2                     | 3                     | 4                     | Reklamacije strank obravnavamo hitreje kot naša konkurenca (5) |
| -                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                                          |

## 5. Podatki o podjetju in osebi, ki izpolnjuje vprašalnik

Prosimo, odgovorite na naslednja vprašanja (označite, ali dopišite ustrezen odgovor).

### Regija, v kateri deluje podjetje:

- |                                              |                                                |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Pomurska regija        | <input type="radio"/> Jugovzhodna Slovenija    |
| <input type="radio"/> Podravska regija       | <input type="radio"/> Osrednjeslovenska regija |
| <input type="radio"/> Koroška regija         | <input type="radio"/> Gorenjska regija         |
| <input type="radio"/> Savinjska regija       | <input type="radio"/> Notranjsko-kraška regija |
| <input type="radio"/> Zasavska regija        | <input type="radio"/> Goriška regija           |
| <input type="radio"/> Spodnjeposavska regija | <input type="radio"/> Obalno-kraška regija     |

### Pravna oblika podjetja:

- ☐ družba z omejeno odgovornostjo
- ☐ delniška družba
- ☐ komanditna družba
- ☐ komanditna delniška družba
- ☐ zadruga z omejeno odgovornostjo
- ☐ drugo (navedite)

### Večinska dejavnost podjetja:

- |                                                                                          |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo (A)                        | <input type="radio"/> Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)                                      |
| <input type="radio"/> Rudarstvo (B)                                                      | <input type="radio"/> Poslovanje z nepremičninami (L)                                                |
| <input type="radio"/> Predelovalna dejavnost (C)                                         | <input type="radio"/> Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (M)                               |
| <input type="radio"/> Oskrba z električno energijo, plinom in paro (D)                   | <input type="radio"/> Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (N)                                      |
| <input type="radio"/> Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja (E) | <input type="radio"/> Dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne in socialne varnosti (O) |
| <input type="radio"/> Gradbeništvo (F)                                                   | <input type="radio"/> Izobraževanje (P)                                                              |
| <input type="radio"/> Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)              | <input type="radio"/> Zdravstvo in socialno varstvo (Q)                                              |
| <input type="radio"/> Promet in skladiščenje (H)                                         | <input type="radio"/> Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti (R)                           |
| <input type="radio"/> Gostinstvo (I)                                                     | <input type="radio"/> Druge dejavnosti (S)                                                           |
| <input type="radio"/> Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)                     |                                                                                                      |

### Starost podjetja v letih (vnesite število):

**Velikost podjetja (izberite ustrezno možnost):**

- ☐ Veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)
- ☐ Srednje veliko podjetje (med 50 in 250 zaposlenih)
- ☐ Majhno podjetje (med 10 in 50 zaposlenih)
- ☐ Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)

**Funkcija:**

- ☐ glavni direktor oz. predsednik uprave
- ☐ član uprave
- ☐ direktor oz. vodja kadrovskega oddelka

☐ drugo:

**Vaš spol:**

- ☐ moški
- ☐ ženski

**Delovna doba v podjetju (vnesite število):**

**V kolikor želite, da vam pošljemo poročilo o rezultatih raziskave, nam prosim zaupajte vaš elektronski naslov:**