

sinergija

Sinergija vrednot,
poslanstev in vizij
v podjetjih

Valerij Dermol
Kristijan Musek Lešnik
Suzana Košir
Kristijan Breznik
Mitja Gorenak



Sinergija vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih

dr. Valerij Dermol
dr. Kristijan Musek Lešnik
dr. Suzana Košir
dr. Kristijan Breznik
dr. Mitja Gorenak

Uredila

dr. Suzana Košir

Recenzenta

dr. Miran Lavrič
dr. Janez Berdavs

Izdala in založila

Mednarodna fakulteta za družbene
in poslovne študije
Mariborska cesta 7
3000 Celje

Naklada 100 izvodov

Celje, 2014

© 2014 Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije

Izid monografije je finančno podprla
Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije
iz sredstev državnega proračuna iz naslova razpisa
za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij.

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658

SINERGIA vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih / Valerij Dermol ... [et al.]. –
Celje : Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, 2014. –
(Znanstvene monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2116)

ISBN 978-961-6813-32-7

1. Dermol, Valerij
277050880

kazalo

Kazalo

Seznam preglednic in slik 7

- 1 Uvod 9
- 2 Organizacijske vrednote 13
 - 2.1 Vrednote v podjetju 13
 - 2.2 Pomen vrednot 16
 - 2.3 Značilnosti in vrste vrednot 17
 - 2.4 Prepoznavanje organizacijskih vrednot in njihovo povezovanje z vedenjem 24
- 3 Poslanstvo 29
 - 3.1 Vloga in pomen poslanstva 29
 - 3.2 Poslanstvo podjetja in osebna poslanstva zaposlenih 30
 - 3.3 Razprava o poslanstvu 32
 - 3.4 Zapisana izjava o poslanstvu 34
- 4 Vizija 41
 - 4.1 Vloga in pomen vizije 41
 - 4.2 Vpliv vizije na podjetje 42
 - 4.3 Posledice ustvarjanja vizije 44
 - 4.4 Pot do uspešne in učinkovite vizije 45
- 5 Uspešnost in konkurenčnost podjetja 51
 - 5.1 Konkurenčnost podjetja 51
 - 5.2 Uspešnost podjetja 53
 - 5.3 Finančna uspešnost 54
 - 5.4 Povezanost konkurenčnosti in uspešnosti podjetja 57
 - 5.5 Povezava med organizacijskimi vrednotami, poslanstvom in vizijo z rezultati podjetja 57
 - 5.6 Modeli povezav med organizacijskimi koncepti in poslovnimi rezultati 61
- 6 Pregled raziskav o organizacijskih vrednotah, poslanstvu in viziji 63
 - 6.1 Pomen vrednot, poslanstva in vizije 63
 - 6.2 Pomen vsebinskih sestavin izjav o vrednotah, poslanstvu in viziji 65
- 7 Raziskava vrednot, poslanstev in vizij v slovenskem poslovnem okolju 89
 - 7.1 Pristop k raziskavi 89
 - 7.2 Pregled uporabljenih metod raziskovanja 89
 - 7.3 Vsebina izjav o vrednotah, poslanstvu in viziji 91

Kazalo

- 7.4 Komuniciranje organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije **97**
- 7.5 Razvoj, komuniciranje in implementacija organizacijskih vrednot, poslanstev in vizije **107**
- 7.6 Vrednote, poslanstvo in vizija ter finančna uspešnost podjetij **114**
- 7.7 Dejavniki in posledice opredeljevanja in upravljanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije **117**
- 8 Razprava **123**
- 9 Zaključki **143**
- 10 Priporočila za podjetja **149**
- Literatura **151**

seznam

Seznam preglednic in slik

Preglednice

- 2.1 Terminalne vrednote v podjetju **19**
- 2.2 Instrumentalne vrednote v podjetju **19**
- 6.1 Današnje in jutrišnje vrednote **67**
- 6.2 Deležniki in njihova usmerjenost **67**
- 6.3 Vrednote, vključene v izjave o vrednotah, glede na geo-ekonomske regije **68**
- 6.4 Najpogostejše skupne vrednote v kontekstu sodobnega podjetja **70**
- 6.5 Usmerjanje podjetij glede na vrednote **71**
- 6.6 Najpogostejše besede in fraze v zapisanih poslanstvih podjetij **76**
- 6.7 Pogostost pojavljanja konceptov v 489 različnih izjavah ameriških podjetij **77**
- 6.8 Seznam vrednot in fraz iz različnih izjav podjetij **78**
- 7.1 Najpogostejše besede v vrednotah, poslanstvih in vizijah slovenskih podjetij **93**
- 7.2 Rotirana faktorska matrika z Varimax rotacijo **94**
- 7.3 Osebe, ki so se odzvale na 1. klic na generično telefonsko številko podjetja **102**
- 7.4 Osebe, ki so se odzvale na 2. klic v tajništvo uprave podjetja **103**
- 7.5 Pripravljenost za sodelovanje med 1. klicem **103**
- 7.6 Pripravljenost za sodelovanje med 2. klicem **104**
- 7.7 Število in delež odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, 1. klic **105**
- 7.8 Število in delež odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, 2. klic **106**
- 7.9 Razlike pri odgovorih na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, 1. in 2. klic **106**
- 7.10 Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, 1. klic **107**
- 7.11 Ustreznost odgovorov na vprašanja o vrednotah, poslanstvu in viziji, 2. klic **107**
- 7.12 Večinska dejavnost podjetja **108**
- 7.13 Starost podjetja **109**
- 7.14 Komuniciranje zapisov organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije **111**
- 7.15 Ocene samozaznane uspešnosti in konkurenčnosti v podjetjih **112**
- 7.16 Lastne vrednosti in pojasnjena varianca diskriminantnih funkcij **112**

Seznam preglednic in slik

- 7.17 Wilkov lambda in statistična značilnost obeh diskriminantnih funkcij **112**
- 7.18 Strukturna matrika nasičenosti ocen kazalnikov z diskriminantnima funkcijama **113**
- 7.19 Položaj skupinskih centroidov v prostoru diskriminantnih funkcij **113**
- 7.20 Prisotnost eksplicitno zapisanih vrednot, poslanstva in vizije glede na dodano vrednost **115**
- 7.21 Zapisane vrednote, poslanstvo in vizija glede na orientacijo h kakovosti in dodano vrednost **116**
- 7.22 Zapisane vrednote, poslanstvo in vizija glede na orientacijo k dosežkom in dodano vrednost **116**

Slike

- 1.1 Konceptualni model **10**
- 3.1 Elementi, funkcije in pomen izjave o poslanstvu **35**
- 7.1 Diagram lastnih vrednosti faktorjev eksploratorne faktorjske analize matrike pogostosti **93**

Slike na notranji strani ovitka

- A Omrežje ključnih besed, izdelano s programom Pajek **ii**
- B Omrežje pojmov po uporabi algoritma PathFinder **ii**
- C Omrežje pojmov, izrisano z VOS metodo (1) **iii**
- D Omrežje pojmov, izrisano z VOS metodo (2) **iii**

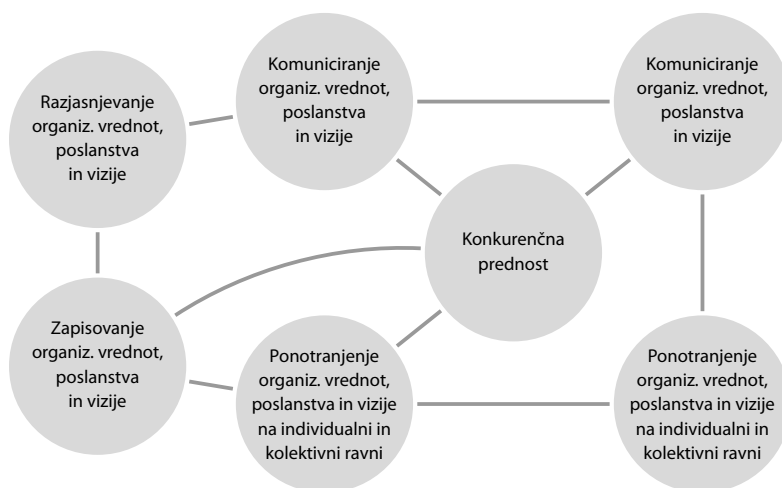
Uvod

Organizacijske vrednote igrajo v življenju podjetja podobno vlogo kot osebne vrednote v življenju posameznikov: usmerjajo vedenje in ravnanje, vplivajo na odnose do sebe, do svojih bližnjih in drugih ljudi, ter do različnih stvari in pojavov. Vplivajo tudi na medosebne odnose znotraj podjetij in navzven, na urejenost podjetja, njegove rezultate, odnos zaposlenih do okolja, sprememb itd. Poslanstvo podjetja je kot *raison d'être*¹ podjetja in se v strokovni in laični javnosti razume kot nujen element uspešnosti podjetij. O organizacijskih vizijah, ki so pravzaprav odgovor na vprašanje, kako bo podjetje videti v prihodnosti, pa v zadnjih desetletjih prav tako pišejo številni raziskovalci.

Med raziskovalci, vodstvi podjetij in praktiki je zadnja desetletja trdno razširjeno prepričanje, da so jasne organizacijske vrednote, jasen občutek skupnega poslanstva in jasna organizacijska vizija ključni elementi odličnih organizacijskih kultur. Na to so v zadnjih dveh desetletjih opozorile številne mednarodne raziskave: v raziskavi Bain & Company 1996 (Bart, Bontis in Taggar, 2001; Rigby, 2003) so na primer izjave o poslanstvu prepoznali kot eno najpomembnejših orodij vodenja. V nekoliko novejši raziskavi (Işeri-Say, Toker in Kantur, 2008) je nič manj kot 84 % managerjev navedlo, da izjave o vrednotah in poslanstvu tudi sami uporabljajo kot orodje vodenja. Ugotovitev Collinsa in Porrasa (1996), da imajo uspešna podjetja »osrednje vrednote in osrednje poslanstvo, ki ostaja stalno kljub neprestanemu prilagajanju poslovnih strategij in praks spreminjajočemu se svetu«, ostaja še vedno veljavna in živa, in ima še posebno mesto v času negotovosti, s katero se zadnja leta soočajo slovenska podjetja.

Poslanstvo, vrednote in vizija se zdijo vodstvom podjetij tako pomembni elementi poslovanja, da jih navadno zapisujejo v obliki posebnih izjav oziroma dokumentov. Po mnenju mnogih avtorjev (npr. Atkinson, 2003; Bart idr., 2001; Bearden, 2005; Giblin in Amuso, 1997; Ireland in Hitt, 1992; Peters, 1993; Rosser, 2003; Stokely, 2004; Whitbred, 2003; Wickham, 1997) imajo takšne izjave številne prednosti: od tega, da pojasnjujejo organizacijske procese, določajo prioritete v podjetju in omogočajo časovno učinkovitost, do tega da zagotavljajo tradicijo in stabilnost ter odpravljajo dvome, trenja in dvoumnosti.

¹ Smiselnost, upravičenost, razlog (*Veliki slovar tujk*, 2002, str. 964).



Slika 1.1 Konceptualni model

Namen takšnih izjav je tudi povezovanje organizacijske identitete s podobo, kakšna naj bo prihodnost podjetja (Bart idr., 2001; Ireland in Hitt, 1992).

Empirični podatki potrjujejo pomembnost notranjih razprav o identiteti, vrednotah, poslanstvu in viziji podjetij. Podatki potrjujejo tudi pozitivno zvezo med obstojem takšnih razprav in učinkovitostjo, uspešnostjo in konkurenčnostjo podjetij (npr. Bart, 1997, 2001; Bart in Baetz, 1998; Bart idr., 2001; Kantabutra in Avery, 2002, 2005). Raziskovalci so med drugim so ugotavljali, da lahko po zapisu organizacijskega poslanstva učinkovitost podjetja zraste celo do 50 % (Smith, Heady, Carson in Carson, 2003). Raziskava Deloitte & Touche (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. Gallupova raziskava (Marzec, 2007) ugotavlja, 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. Obsežna japonska raziskava (Hirota, Kubo, Miyajima, Hong, in Park 2010) potrjuje, da izjava o poslanstvu spodbuja zaposlovalne politike podjetja, krepi vodstveno strukturo in spodbuja odlične dosežke, na drugi strani pa je povezana z nižjo zadolženostjo podjetja. Nekatere raziskave poročajo o povezavah med ponotranjenjem vrednot in rastjo prodaje, krepitvijo blagovne znamke, deljenjem znanja v podjetjih (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 podjetju. Čeprav podatki raziskav potrjujejo, da izjave o poslanstvu, vrednotah, in viziji res lahko vplivajo na rezultate zaposlenih in celotnega podjetja, je očitno, da imeti zapisano poslanstvo, vrednote in vizijo ni dovolj. Bart idr. (2001) izpostavljajo, 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, pač pa je odločilnega pomena tudi to, da gredo ti zapisi in njihove ideje med zaposlene.

V monografiji smo na podlagi zbrane literature ter empirične raziskave oblikovali konceptualni model (slika 1.1), s katerim smo želeli ponazoriti in preveriti pomen zapisanih in komuniciranih vrednot, poslanstev ter vizij v podjetjih. Pri tem smo se namenoma izognili hkratni obravnavi vzročnih povezav v celotnem konceptualnem modelu, saj nam predvidene metode dela, načini zbiranja podatkov in raziskovalni vzorec tega niso omogočili. Namesto tega so nas zato zanimale predvsem povezave med posameznimi sestavinami konceptualnega modela.