

# Analiza vrednot v organizaciji

Strokovni članek

UDK 005.71:172

**KLJUČNE BESEDE:** vrednote, organizacije, posamezniki

**POVZETEK** - Po mnenju nekaterih so organizacijske vrednote osrednji del kulture podjetja, ki je v njegov sistem delovanja vgrajena. V organizaciji igrajo vrednote pomembno vlogo, saj usmerjajo vedenje podjetja in vplivajo na odnos podjetja do samega sebe in do drugih ljudi. Organizacijske vrednote so tesno povezane s posameznikovimi vrednotami, saj iz njih rastejo, se razvijajo in nadgrajujejo. Ob tem se poraja vprašanje: zakaj v nekaterih organizacijah kar vre od produktivne energije, v drugih pa se nenehno spopadajo s težavami? Namen prispevka je analizirati vrednote v različnih organizacijah in jih primerjati med seboj ter ugotavljati razlike med organizacijskimi in osebnimi vrednotami. Cilj naše raziskave je preučiti vrednote in določiti vrste le-teh v organizaciji glede na njihovo branžo dela ter jih primerjati z vrednotami posameznikov. Pri raziskavi smo se osredotočili na štiri možne kategorije glede na vrste vrednot v organizaciji, in sicer: ali je podjetje bolj osredotočeno na odnose, na spremembe, na naloge ali na ohranjanje statusa quo. Naša pričakovanja so, da bodo rezultati raziskave pokazali razlike med organizacijskimi vrednotami v proizvodnem, storitvenem ali trgovskem podjetju ter razlike med osebnimi vrednotami glede na to, v kakšnem podjetju je oseba zaposlena.

Professional paper

UDC 005.71:172

**KEY WORDS:** value, organisation, individual, focus

**ABSTRACT** - Some authors claim that organisational values represent the core component of corporate culture embedded into the business operations of each company. Values play a significant part in each organisation since they guide its behaviour and influence its attitude towards itself and individuals. Organisational values are closely associated with personal values because they originate from the latter, and are subjected to continuous development and transformation. This makes one wonder why some organisations are overflowing with creative power, while others are constantly struggling with problems. The purpose of this article is to analyse and compare the values within three different types of organisations and determine the differences between organisational and personal values. The aim of our research is to study the values, identify them in organisations within the selected lines of business, and compare them with personal values. The research was focused on four possible categories according to the types of values within an organisation, namely, if the company is more oriented towards relationships, changes, assignments, or the preservation of the status quo. We expect that the findings will confirm the differences between organisational values within the selected manufacturing, service and trading companies, and the differences between personal values according to the type of company the person is employed at.

## 1 Uvod

Musek Lešnik (2008, str. 70) meni, da so vrednote cilji in pojavi, ki jih visoko cenimo. Nanašajo se na stvari in odnose ter usmerjajo naše vedenje. V najpomembnejših vrednotnih kategorijah se zrcalijo tudi najpomembnejši človekovi motivi in interesi. Zato lahko vrednotne usmeritve razumemo kot nekakšno kristalizacijo jedra vseh naših najpomembnejših motivov in interesov. Vrednote zavzemajo torej sam vrhunec naših motivov. To je posplošeno in relativno trajno dojetanje ciljev in pojavov, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila (Musek, 2015, str. 27). Vrednote so brezpogojno zaželeni in to pri vseh ljudeh. Njihov pomen lahko presojamo le relativno (zato tudi njihovo merjenje ne more biti absolutno) – glede na druge vredno-

te. Vrednote so »gonilo« v življenju vsakega posameznika. Ko se rodimo, jih nimamo. Ustvarjajo se ob naši interakciji z okoljem, pridobimo si jih na podlagi vedenjskih vzorcev, »posvojimo« vrednote družine, pridobimo jih v šoli, družbi, med prijatelji. So odraz izkušenj z zunanjim svetom in doživljanja sebe (Sánchez, 2012, str. 11).

Za organizacijo je pomembno, koliko je v njej soglasja med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. To se navadno meri kot soglasje glede ciljev, kar je ključ do uspešnosti organizacije. Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Le-te lahko krepijo občutek osebne učinkovitosti, spodbujajo visoko raven lojalnosti organizaciji, spodbujajo norme, trdo delo in skrbnost, spodbujajo etično obnašanje, lajšajo soglasje o ključnih ciljnih organizacije in za njo zainteresiranih skupin v družbi, zmanjšujejo raven stresa pri delu (Dajčman, 2011, str. 15). Vrednote so bistvo filozofije organizacije za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne smeri za vse zaposlene v njem, hkrati pa so vodilo za njihovo vedenje. Z naborom vrednot, ki niso pravi odsev trenutne kulture organizacije, to težko dosežemo. Zaposleni se ne morejo istovetiti z vrednotami, ki niso njihove, in učinek njihovega komuniciranja je zato vprašljiv (Polajnar in Rozman, 2014, str. 14).

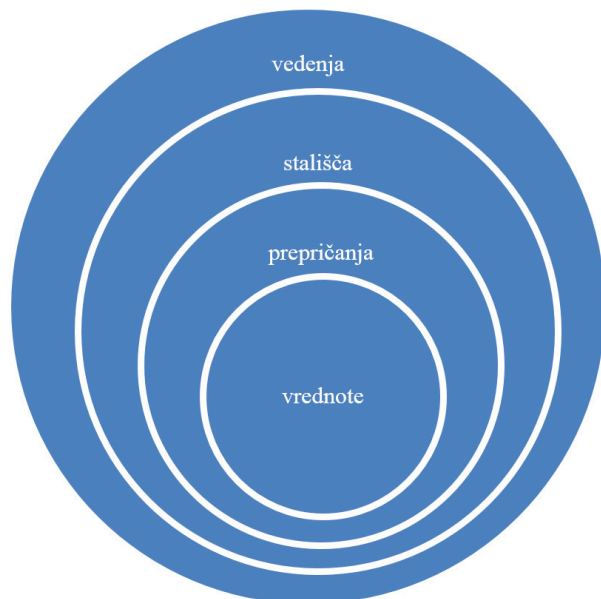
Musek Lešnik (2007, str. 18-19) meni, da ima katera koli človeška skupnost svoj osrednji sistem vrednot, tako jih ima tudi organizacija. Te vrednote, ki so integrirane v »osebnost« organizacije in organizirane v njen vrednotni sistem, igrajo v »življenju« organizacije podobno vlogo kot v našem življenju: usmerjajo vedenje in ravnanje, vplivajo na odnos organizacije do sebe, do svojih in drugih ljudi, ter do različnih stvari in pojavov. Organizacija, tako kot človek 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 svojega ravnanja; oblikuje navade, mite, legende, navezuje odnose; doživlja hvalo in grajo, nanj se usmerja zvestoba in druga pozitivna čustva, pa tudi jeza, zavračanje, sovraštvo ipd. Organizacija, tako kot ljudje, »živi« od znotraj navzven. Kar izraža navzven, izvira iz notranjosti. Pri tem vrednote zasedajo osrednje mesto v strukturi »osebnosti« organizacije in iz njenega središča določajo njegova prepričanja, pričakovanja, stališča in naravnost. Analiza uvajanja sprememb v organizacijo pokaže, da večje in nerutinske spremembe v organizaciji pomenijo tudi spremembo vrednot. Šele tako se spremembe učvrstijo.

## 2 Osebne vrednote

Osebne vrednote so globoko zakoreninjeni standardi, ki vplivajo na skoraj vsak vidik našega življenja: na moralne sodbe, na vedenje, na odnose do drugih ljudi, na življenjske izbire, na naše najpomembnejše osebne cilje. Vsak človek ima svoj lastni vrednotni sistem, ki kot neločljiv del osebnosti oblikuje naš odnos do sveta in do sebe. Kadar ravnamo v skladu z njim, ohranjamo in krepimo svojo samopodobo, samospoštovanje in samovrednotenje; če je vedenje v nasprotju z našimi ključnimi vrednotami, trpi naša samopodoba in samospoštovanje (Musek Lešnik, 2007, str. 19).

Osebnostne vrednote niso prirojene. Pridobimo jih v procesu socializacije, vraščanja v socialno okolje. Ko odraščamo, prevzemamo vrednote nekaterih pomembnih oseb: staršev, starejših bratov in sester, vzgojiteljev, učiteljev, junakov iz pravljic, televizijskih oddaj, risank in filmov. Bolj kot so posamezne od teh oseb pomembne, več njihovih vrednot ponotranjimo. Osebnostni sistem vrednot je preplet tistih, ki jih v času socializacije in odraščanja sprejmemo za svoje (Musek Lešnik, 2007, str. 13).

Slika 1: Čebula vrednot



*Vir:* Musek Lešnik, K. (2008). Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja. Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa. Koper: Fakulteta za management, str. 71.

Osebnostne vrednote so eden od osrednjih kriterijev, na osnovi katerih v življenju gradimo odnos do stvari, dogodkov in soljudi. Kot nekakšni notranji kažipot nam pomagajo ocenjevati minule in trenutne dogodke ter stvari, zavzemati različne občutke in čustva do njih in se usmerjati k njim ali stran od njih. Na eni strani nam služijo za ocenjevanje doživetega, na drugi strani za zbiranje med možnimi prihodnjimi dejanji.

Osrednje mesto vrednot v strukturi osebnosti zelo nazorno opisuje slovenski psiholog Pogačnik. Njegovo večplastnost prikaže s prisposobdo čebule, kot prikazuje slika 1. Meni, da majhno število osebnih vrednot žene več prepričaj, ki ženejo več stališč, ki ženejo veliko število različnih vedenj (Pogačnik, 2002, v: Musek Lešnik, 2008, str. 70-71). Vrednote se lahko pojavijo ne le kot rezultat spremembe, temveč tudi kot povod za nastanek izgorelosti. Pojavljajo se spremembe potreb in vrednot, ki jih doživlja posameznik med okrevanjem od izgorelosti, kar se kaže tudi po povratku na delovno mesto. Pomembno je, da se tega delodajalci zavedajo in se nanje odzovejo z upoštevanjem, razumevanjem in spoštovanjem (Boštjančič in Koračin, 2013).

### 3 ORGANIZACIJSKE VREDNOTE

Za življenje v podjetjih velja podobno. Če so naloge, zadolžitve in ravnanje zaposlenih v konfliktu z vrednotami (osebnimi in organizacijskimi), lahko nastopi stres, negativizem, občutki krivde, pesimizem, jeza, občutki frustriranosti ipd. Enako se dogaja, če se njihove osebne vrednote močno razlikujejo od vrednot podjetja (Musek Lešnik, 2007, str. 19).

Ker so organizacijske vrednote pomembni kažipotji za življenje in ravnanje podjetja in njegovih ljudi, je njihova stabilnost vsekakor zaželena. Stabilne vrednote zagotavljajo konsistentnost vedenja in ravnanja, s tem pa tudi občutek zanesljivosti in varnosti (Musek Lešnik, 2007, str. 37). Organizacija sicer na hiter in preprost način zapiše in objavi nabor organizacijskih vrednot, ki pa so večinoma popolnoma neskladne z resnično identiteto podjetja (Dermol et al., 2014, str. 13-14).

Mc Donald in Grandz sta po analizi številnih intervjujev z vrhunskimi menedžerji in svetovalci prišla do seznama 24 pomembnih organizacijskih (skupnih) vrednot (tabela 1).

Tabela 1: Organizacijske vrednote

<i>Vrednota</i>	<i>Opredelitev vrednot kot trajne oblike vedenja, ki poudarja:</i>
<i>Prilagodljivost</i>	prožnost, zmožnost spreminjati svoje odzive glede na nove okoliščine
<i>Agresivnost</i>	energičnost in učinkovito sledenje svojim ciljem
<i>Avtonomija</i>	neodvisnost in svobodno izbiro ravnanja
<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 sodel. 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 trud
<i>Odpuščanje</i>	priznavanje pravice do napak
<i>Formalnost</i>	pomen ustreznih obredov in ohranjanje 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>Urejenost</i>	čistost, urejenost in organiziranost
<i>Družbena enakost</i>	enakopravnost in izogibanje razlikovanja po statusu

*Vir:* Musek Lešnik, K. (2007). Organizacijske vrednote. Kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju. Ljubljana: IPSOS, str. 42-43.

Glede na odnos do teh vrednot lahko podjetja razdelimo v štiri skupine:

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

V podjetju, ki je osredotočeno na kakovost medosebnih odnosov znotraj in izven podjetja (odnosi med sodelavci, odnosi med uporabniki), so v ospredju drugačne vrednote kot v podjetju, kjer se najbolj poudarja učinkovito uresničevanje zadanih nalog. V podjetju, kjer se išče predvsem ohranjanje statusa quo, so v ospredju druge vrednote kot tam, kjer se poudarja trajnostni razvoj in spremembe. Nazorno razvrstitev podjetij v štiri skupine glede na odnos do omenjenih vrednot nam prikaže tabela 2.

*Tabela 2: Osredotočenost podjetij glede na poudarjanje posameznih vrednot*

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

*Vir:* Musek Lešnik, K. (2007). Organizacijske vrednote. Kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju. Ljubljana: IPSOS, str. 43.

Pomembna pomanjkljivost seznama, ki sta ga prvotno zapisala McDonald in Grandz, je njegova omejenost na najsplošnejše vrednote. V mnogih podjetjih uvrščajo med svoje vrednote tudi nekatere bolj specifične, ki pa jih ta seznam ne zajema.

Tako Pfeiffer, Goodstein in Nolan (1985) kot Simmerly (1987) neločljivo povezujejo oblikovanje organizacijskih vrednot z organizacijsko kulturo podjetja, saj številni avtorji (Allaire in Firsirotu, 1985; Weick, 1995; Mintzber, 1997; Berlogar 1999) vidijo organizacijske vrednote kot enega izmed elementov organizacijske kulture. Organizacijske vrednote tako lahko razumemo kot nepisana vodila o načinih, kako organizacija deluje (Dermol, 2013, v: Gorenak, 2013, str. 13).

Podjetja so imela in imajo svoje vzpone in padce. Razmere na trgu so se v kratkem času precej spremenile, zato je zelo pomembno, da se tudi podjetja usmerjajo v stalno spreminjanje. Če hočejo še naprej osati konkurenčna, je treba sprejeti nove, bolj učinkovite metode. Stare metode vodenja ne delujejo že več let, čeprav so še vedno v uporabi. Posledica tega je, da so zaposleni demotivirani in se pogosto znajdejo v brezupnem položaju. Novi pristopi so bolj usmerjeni k iskanju dobrih zamisli, ki v organizaciji gradijo pozitivno osnovo za nadaljnjo vizijo (Bloch, 2015, str. 14).

## 4 METODOLOGIJA

### 4.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je analizirati vrednote v različnih organizacijah in jih primerjati med seboj ter ugotavljati razlike med organizacijskimi in osebnostnimi vrednotami. Cilj raziskave pa je preučiti vrednote in določiti vrste vrednot v podjetjih glede na njihovo branžo in jih primerjati z vrednotami posameznikov.

### 4.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali obstajajo kakšne razlike med organizacijskimi vrednotami v proizvodnem, storitvenem ali trgovskem podjetju?
- Ali obstajajo razlike med osebnostnimi vrednotami glede na to, v kakšnem podjetju je oseba zaposlena?
- Katera vrednota se zdi anketiranim za njihovo organizacijo najbolj pomembna?
- Katera vrednota ima najmanjši vpliv na organizacijo?
- Kateri osebnostni vrednoti pripisujejo zaposleni največji pomen?

### 4.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili vprašalnik o merjenju vrednot glede na odnos do njih, pri čemer smo uporabili kriterij avtorjev McDonalda in Grandza (1994), ki sta po analizi številnih intervjujev z vrhunskimi menedžerji in svetovalci prišla do seznama 24 pomembnih organizacijskih (skupnih) vrednot. Zaposleni so ocenjevali pomembnost organizacijskih in osebnostnih vrednot na podlagi Likertove lestvice trditev. Stopnje lestvice so bile razporejene od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno in 5 zelo pomembno.

### 4.4 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 36 zaposlenih v proizvodnem, storitvenem ali trgovskem podjetju, od tega 17 % moških in 83 % žensk. 39 % anketiranih je starih od 30 do 39 let, 29 % od 40 do 49 let, 16 % od 20 do 29 let in 16 % od 50 do 59 let, medtem ko v starostni skupini 60 let in več ni bilo nikogar. Največ (87 %) jih ima višjo in visoko izobrazbo, 8 % srednješolsko, 3 % pa zaključeno osnovno šolo. Enak odstotek anketiranih (3 %) ima končan magisterij ali več. 61 % je zaposlenih v storitvenem, 22 % v proizvodnem in 17 % v trgovskem podjetju.

### 4.5 Opis obdelave podatkov

Anketa je bila posredovana naključno izbranim zaposlenim, zato lahko govorimo o naključno izbranem vzorcu, ki bo dal podatke na nadaljnjo obdelavo oz. analizo. Dobljene individualne rezultate bomo frekvenčno razdelili in jim določili absolutno in relativno vrednost. S pomočjo rezultatov smo ugotavljali korelacijo med spremen-

ljivkami, kot so: vrsta podjetja (proizvodno, storitveno, trgovsko) na eni strani in organizacijske vrednote na drugi; vrsta podjetja in osebnostne vrednote ter primerjava vrednot v organizaciji z vrednotami posameznika.

## 5 REZULTATI

Na podlagi rezultatov smo lahko naredili primerjavo, ali se glede na branžo organizacije vrednote v njej kaj razlikujejo. Predvsem, ali je organizacija v svojem poslovanju bolj osredotočena (1) na odnose, (2) na spremembe, (3) na naloge, ali pa je bolj osredotočena (4) na ohranjanje nekakšnega ravnovesja oz. položaja status quo.

Tabela 3: Vpliv vrste podjetja na organizacijske vrednote

<i>Vrednote vaše organizacije</i>	<i>proizvodno podjetje</i>	<i>storitveno podjetje</i>	<i>trgovsko podjetje</i>
<i>2 - prilagodljivost</i>	4.5	4.5	4.3
<i>1 - odpuščanje</i>	4.3	4.4	4.7
<i>3 - agresivnost</i>	3.9	4.2	4.5
<i>4 - gospodarnost</i>	4.6	4.4	4.2
<i>1 - humor</i>	4.0	4.0	4.0
<i>3 - iniciativnost</i>	4.5	4.4	4.4
<i>2 - ustvarjalnost</i>	4.5	4.3	3.5
<i>4 - previdnost</i>	4.3	4.1	4.0
<i>3 - delavnost</i>	4.8	4.5	4.3
<i>1 - odprtost</i>	4.5	4.1	4.5
<i>2 - razvoj</i>	4.8	4.3	4.0
<i>4 - urejenost</i>	4.6	4.4	4.5
<i>4 - formalnost</i>	3.6	4.0	3.5
<i>1 - družbena enakost</i>	3.9	4.2	4.3
<i>2 - avtonomija</i>	3.8	3.7	3.7

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Predvidevamo lahko, da so proizvodna podjetja usmerjena bolj na spremembe, storitvena bolj na naloge, trgovska pa so osredotočena na status quo in na odnose v organizaciji. Vendar, če pogledamo tabelo 3 bolj podrobno, opazimo, da pri proizvodnem podjetju lahko govorimo o usmerjenosti na spremembe, ker vidimo, da jim veliko pomenijo nekatere vrednote, ki so osredotočene na spremembe (prilagodljivost, ustvarjalnost in razvoj), in na osredotočenost na naloge (delavnost in iniciativnost), saj je povprečna ocena obeh 4,40. Poleg tega rezultati kažejo, da so proizvodna podjetja osredotočena tudi na ohranjanje statusa quo (gospodarnost in urejenost), kar kaže povprečna ocena 4,28, medtem ko jim je najmanj pomembna osredotočenost na odnose ( $\bar{x} = 4,18$ ). Če pogledamo storitveno podjetje, nam rezultati ankete kažejo, da so to res podjetja, ki so usmerjena predvsem v naloge, saj je povprečje 4,37, nato sledi usmerjenost na status quo ( $\bar{x} = 4,23$ ) in na spremembe ( $\bar{x} = 4,20$ ). Najmanj pomembna je za storitvena podjetja osredotočenost na odnose, in sicer s povprečno oceno 4,18, kar je enako kot pri proizvodnih. Na drugi strani pa pri trgovskih podjetjih rezultati kažejo



ravno nasprotno, in sicer, da so jim najbolj pomembne vrednote, ki so osredotočene na odnose (odpuščanje in odprtost), s povprečno oceno 4,38. Od vseh vrednot pa so zanje najmanj pomembne vrednote, ki so osredotočene na spremembe ( $\bar{x} = 3,88$ ).

*Tabela 4: Povprečne ocene vpliva vrste podjetja na organizacijske vrednote*

	<i>1 odnosi</i>	<i>2 spremembe</i>	<i>3 naloge</i>	<i>4 status quo</i>
<i>proizvodno podjetje</i>	4,18	4,40	4,40	4,28
<i>storitveno podjetje</i>	4,18	4,20	4,37	4,23
<i>trgovsko podjetje</i>	4,38	3,88	4,07	4,05

*Vir: Anketni vprašalnik, 2016.*

Zanimivo primerjavo nam poda tudi analiza podatkov v tabeli 4, in sicer: ali podjetje, v katerem je anketirani zaposlen, vpliva na njegove osebne vrednote. Kot vidimo, so rezultati anketnega vprašalnika pokazali, da so za zaposlene v proizvodnem podjetju najbolj pomembne spremembe (prilagodljivost, ustvarjalnost in razvoj), in sicer je tu povprečna ocena 4,43, tem sledi ohranjanje položaja status quo (gospodarnost, urejenost) z oceno 4,35 in usmerjenost k nalogam (delavnost) s povprečno oceno 4,30. Če primerjamo to z vrednotami organizacije, vidimo, da ni velikih sprememb. Pri organizaciji je le osredotočenost na naloge pred ohranjanjem statusa quo, medtem ko so pri osebnih vrednotah slednje vrednote pred usmerjenostjo k nalogam.

*Tabela 4: Vpliv vrste podjetja na osebne vrednote*

<i>Vaše osebne vrednote</i>	<i>proizvodno podjetje</i>	<i>storitveno podjetje</i>	<i>trgovsko podjetje</i>
<i>2 - prilagodljivost</i>	4.6	4.6	4.7
<i>1 - odpuščanje</i>	4.3	4.4	4.3
<i>3 - agresivnost</i>	3.9	4.1	4.7
<i>4 - gospodarnost</i>	4.6	4.1	4.7
<i>1 - humor</i>	3.9	4.4	4.5
<i>3 - iniciativnost</i>	4.4	4.6	4.3
<i>2 - ustvarjalnost</i>	4.7	4.5	4.2
<i>4 - previdnost</i>	4.0	4.1	4.2
<i>3 - delavnost</i>	4.6	4.4	4.0
<i>2 - razvoj</i>	4.7	4.5	4.3
<i>4 - urejenost</i>	4.7	4.5	4.3
<i>4 - formalnost</i>	4.1	3.7	3.8
<i>1 - družbena enakost</i>	4.0	4.5	3.8
<i>2 - avtonomija</i>	3.7	4.3	3.8

*Vir: Anketni vprašalnik, 2016.*

Zaposleni v storitvenem podjetju velik pomen pripisujejo spremembam (prilagodljivost, ustvarjalnost, razvoj), kjer je povprečna ocena 4,48, medtem ko nalogam niti ne, saj so šele na tretjem mestu s povprečno oceno 4,37. Pred njimi dajejo zaposleni prednost vrednotam, ki so usmerjene na odnose ( $\bar{x} = 4,45$ ). Torej vidimo, da se v storitvenem podjetju vrednote organizacije, ki so izrazito usmerjene v naloge, razlikujejo od osebnih vrednot zaposlenega, saj storitvena podjetja pripisujejo najmanjši pomen osredotočenosti na odnose, zaposleni pa ohranjanju položaja status quo ( $\bar{x} = 4,10$ ). V tr-



govskem podjetju opazimo, da se zaposlenim zdijo najbolj pomembne tiste vrednote, ki so usmerjene na naloge ( $\bar{x} = 4,33$ ), sledijo jim z enako oceno 4,25 tiste, ki so usmerjene na spremembe in status quo, veliko pa ne zaostajajo tudi vrednote, ki so usmerjene na odnose ( $\bar{x} = 4,23$ ). Vidimo, da je veliko večji razkorak pri trgovskem podjetju glede na organizacijske vrednote, kot pa je to pri osebnostnih, ki so si precej blizu.

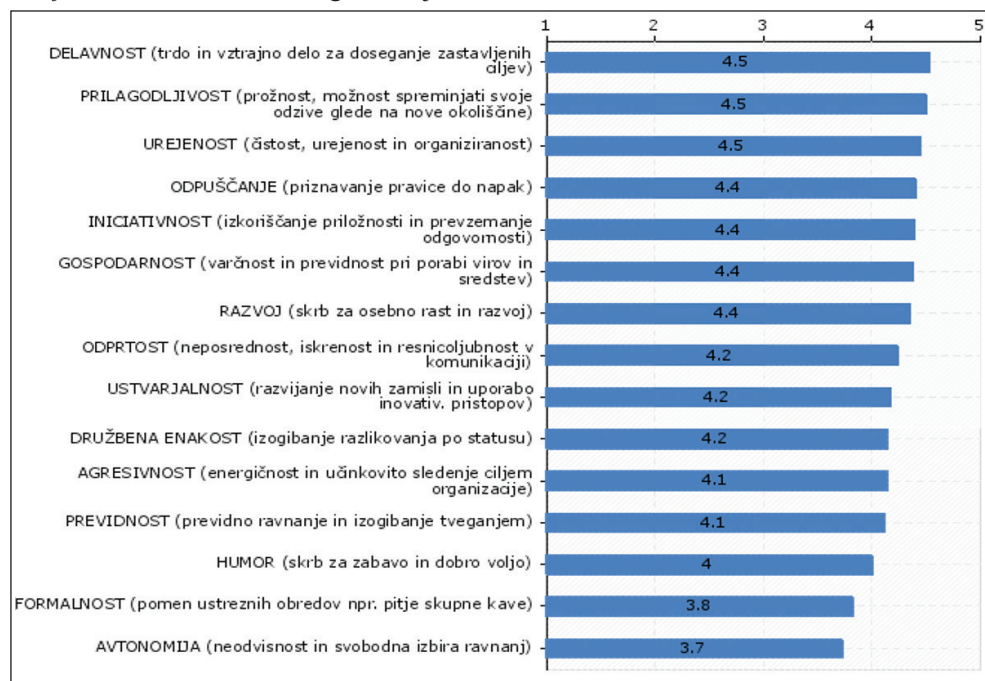
Tabela 5: Povprečne ocene vpliva vrste podjetja na osebne vrednote

	1 odnosi	2 spremembe	3 naloge	4 status quo
proizvodno podjetje	4,23	4,43	4,30	4,35
storitveno podjetje	4,45	4,48	4,37	4,10
trgovsko podjetje	4,23	4,25	4,33	4,25

Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako pomembne se anketiranim za njihovo organizacijo zdijo vrednote. Ponudili smo jim lestvico 15 vrednot, ki so jih ocenjevali od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembna vrednota in 5 pomeni zelo pomembna vrednota.

Graf 1: Pomen vrednot v organizaciji

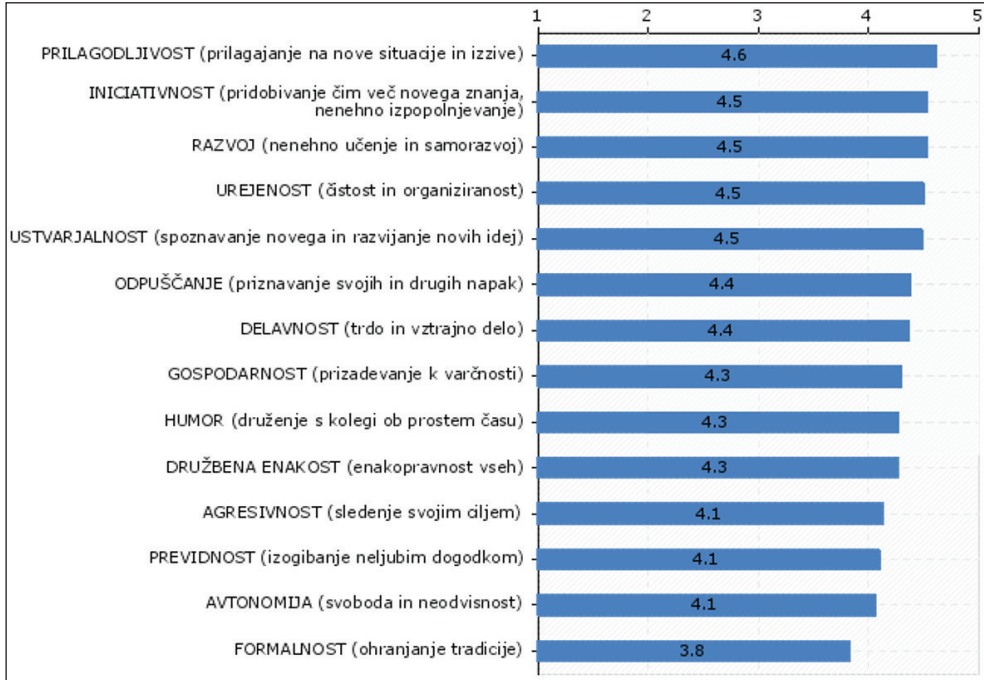


Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Največji pomen v organizaciji, kot vidimo iz grafa 1, pripisujejo delavnosti, prilagodljivosti in urejenosti s povprečno oceno 4,5. Sledijo jim vrednote z enako oceno 4,4, in sicer: odpuščanje, iniciativnost, gospodarnost in razvoj. Najmanj pa se jim kot

organizacijska vrednota zdi pomembna avtonomija, tj. neodvisnost in svobodna izbira ravnanja ( $\bar{x} = 3,7$ ).

Graf 2: Pomen osebnih vrednot posamezniku



Vir: Anketni vprašalnik, 2016.

Zanimivo je takoj za tem narediti še primerjavo s pomembnostjo vrednot, ki jih imamo za naše osebne vrednote. Tako je iz grafa 2 razvidno, da je posamezniku najbolj pomembna prilagodljivost ( $\bar{x} = 4,6$ ), tesno ji sledijo iniciativnost, razvoj, urejenost ter ustvarjalnost, in sicer z enako povprečno oceno 4,5. Kar je nekoliko drugačen vrstni red kot pri organizacijskih vrednotah, vendar precej podoben. Tem vrednotam sledita odpuščanje in delavnost ( $\bar{x} = 4,4$ ) ter gospodarnost, humor, družbena enakost z oceno 4,3. Na zadnjem mestu, ki mu pripisujejo anketirani najmanjši pomen, je formalnost, tj. ohranjanje tradicije, s povprečno oceno 3,8, nekoliko pred njo je avtonomija ( $\bar{x} = 4,1$ ). Če primerjamo le-te z vrednotami organizacije, vidimo, da sta tudi pri njih avtonomija in formalnost na zadnjih mestih, le da je vrstni red obraten.

Kot vidimo, se organizacijske z osebnostnimi vrednotami bistveno ne razhajajo. Prihaja le do rahlega odstopanja glede na pomembnost ene oz. druge.

## 6 RAZPRAVA

Rezultati ankete so pokazali zanimivo sliko osebnostnih in organizacijskih vrednot. S podrobnim pregledom smo opazili, da se le-te razlikujejo med seboj. Razlike

se pojavljajo glede na to, ali je oseba zaposlena v proizvodnem, storitvenem ali v trgovskem podjetju. Tudi primerjava med osebnimi in organizacijskimi vrednotami nam je pokazala nekatera razhajanja. Pričakovali bi, da so vrednote med posameznikom in organizacijo podobne oz. enake glede na to, iz kakšne branže izhajajo, vendar ni bilo tako. Videli smo, da je zaposlenim v organizaciji najbolj pomembna delavnost, tj. trdo in vztrajno delo za doseganje zastavljenih ciljev ( $\bar{x} = 4,5$ ). Enako povprečno oceno sta dobili tudi vrednoti prilagodljivost in urejenost. Tem, s povprečno oceno 4,4, sledijo še odpuščanje, iniciativnost, gospodarnost in razvoj. Najmanj pa se jim kot vrednota zdi pomembna avtonomija, tj. neodvisnost in svobodna izbira ravnanja, ki so ji pripisali oceno 3,7.

Tudi glede pojavljanja razlik med organizacijskimi vrednotami v proizvodnem, storitvenem ali trgovskem podjetju se je pokazalo, da pri proizvodnem podjetju ne moremo govoriti samo o usmerjenosti na spremembe, kar bi mogoče na hitro lahko sklepali, saj so rezultati pokazali, da so zanje zelo pomembne nekatere vrednote, ki so osredotočene na spremembe (prilagodljivost, ustvarjalnost in razvoj) z oceno 4,40, pa tudi tiste, ki so osredotočene na naloge (delavnost in iniciativnost) z enako oceno, in tudi nekatere, ki so osredotočene na ohranjanje statusa quo (gospodarnost in urejenost) z oceno 4,28. Če pa pogledamo storitveno podjetje, nam rezultati ankete kažejo, da so to res podjetja, ki so usmerjena predvsem v naloge, saj s povprečno oceno 4,37 precej prednjačijo pred ostalimi. Prav tako pa na drugi strani opažamo pri trgovskih podjetjih, da so zanje najpomembnejše tiste vrednote, ki so osredotočene na odnose (odpuščanje in odprtost), in sicer je bila povprečna ocena le-teh 4,38. Sledijo jim vrednote, ki so osredotočene na naloge (agresivnost) z oceno 4,07 in na ohranjanje statusa quo (urejenost) z oceno 4,05. Od vseh vrednot so za trgovska podjetja najmanj pomembne vrednote, ki so osredotočene na spremembe, in sicer je bila tu ocena 3,88. Rezultate smo pridobili na manjšem vzorcu, vendar kažejo določeno sliko stanja. Vidimo, da so proizvodna podjetja bolj usmerjena na spremembe in naloge, kar je tudi razumljivo, saj v proizvodnem procesu potrebujemo nenehne izboljšave dela, da lahko čim hitreje in s čim manjšimi stroški naredimo čim več. Prav zato se je v proizvodnji treba posvečati spremembam, ki jih z nenehnimi inovacijami poskušamo nadgrajevati in izboljševati, da so naloge oz. končni izdelki čim prej v rokah potrošnikov. Storitvena podjetja pa vidimo, da so bolj usmerjena k nalogam, kar je tudi razumljivo, saj jih roki zakonsko vežejo, da se naloge opravijo v za to predvidenem času. Reševanje nalog, za katere je storitveno podjetje zadolženo, da jih izvršuje, je tista prioriteta, ki je merilo kakovosti vsake storitvene organizacije. Trgovska podjetja pa se bolj posvečajo odnosom, saj so prav ta podjetja najbolj vezana na delo s strankami oz. so odvisna od njihove želje in potrebe po določenem izdelku. Trgovske organizacije morajo nenehno spremljati potrebe, želje in pričakovanja kupcev. Pri vseh vrstah podjetij, proizvodnih, storitvenih ali trgovskih, bi se v njihovem poslovanju morale prepletati vse štiri vrste vrednot oz. bi organizacije morale biti usmerjene na spremembe, naloge, odnose in na ohranjanje statusa quo.

Na drugi strani pa so rezultati pokazali, da obstajajo tudi razlike med osebnimi vrednotami glede na to, v kakšnem podjetju je oseba zaposlena. Tako so na primer

za zaposlene v proizvodnem podjetju zelo pomembne spremembe (prilagodljivost, ustvarjalnost in razvoj) - povprečna ocena 4,43, nato ohranjanje statusa quo (gospodarnost, urejenost) - ocena 4,35, temu pa tesno sledi z oceno 4,30 usmerjenost na naloge. Če primerjamo to z vrednotami organizacije, vidimo, da le osredotočenosti na naloge v organizaciji pripisujejo večji pomen, medtem ko za posameznika nima tolikšne vrednosti. Za zaposlene v storitvenem podjetju so zelo pomembne spremembe ( $\bar{x} = 4,48$ ) in odnosi ( $\bar{x} = 4,45$ ), medtem ko naloge ne toliko ( $\bar{x} = 4,37$ ). Torej se v storitvenem podjetju vrednote organizacije, ki so izrazito usmerjene v naloge, razlikujejo od osebnih vrednot zaposlenega. V trgovskem podjetju pa so za zaposlene najbolj pomembne vrednote, ki so usmerjene na naloge ( $\bar{x} = 4,33$ ). Tudi tu vidimo, da se vrednote trgovske organizacije in zaposlenih v njej precej razlikujejo.

Analiza rezultatov je pokazala tudi, da ima najmanjši vpliv na posameznika po mnenju anketiranih formalnost, tj. ohranjanje tradicije, z oceno 3,8. Malo pred njo so z enako oceno ( $\bar{x} = 4,1$ ) avtonomija, previdnost in agresivnost. Zanimivo je, da so te vrednote tudi za podjetje med manj pomembnimi organizacijskimi vrednotami.

Druge raziskave na tem področju so prav tako pokazale razhajanja med organizacijskimi in osebnostnimi vrednotami. Tako je Kamenškova (2004, str. 39–42) v svoji raziskavi spoznala, da so zaposleni v storitvenem podjetju (v SKB banki, d. d.) ocenili vrednote, kot so strokovnost, inovativnost in poznavanje ciljev (vrednote usmerjene k nalogam) kot pomembne oz. zelo pomembne. Tudi v naši raziskavi je bila najvišja ocena zaposlenih v storitvenem podjetju pri vrednotah, ki so usmerjene k nalogam. Vrednotam, ki se nanašajo na notranje odnose (odprtost, humor, družbena enakost), pa so zaposleni SKB-ja pripisali povprečno oceno 3, kar je manj kot pri naši raziskavi, kjer je bila ta ocena 4,18, vendar pa so v primerjavi z ostalimi vrednotami v storitvenem podjetju na najnižji stopnji vpliva. Dajčmanova (2011, str. 36) je s svojo analizo primerjave, ki jo je opravila med študenti Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru in zaposlenimi v organizaciji AIESEC, ugotovila, da so vrednoto pridobivanje čim več novega znanja študenti ocenili s 3,57, medtem ko so jo zaposleni oz. člani organizacije AIESEC nekoliko nižje, in sicer s 3,32. V naši raziskavi pa je razvidno, da je vrednota iniciativnost, tj. pridobivanje čim več novega znanja in nenehno izpopolnjevanje, kot osebna vrednota zaposlenega ocenjena nekoliko višje ( $\bar{x} = 4,5$ ) v primerjavi z le-to kot organizacijsko vrednoto ( $\bar{x} = 4,4$ ). Vendar pa je bila pri omenjeni anketi ocenjevalna lestvica od 1 do 4, torej se vrednosti ocen toliko le ne razlikujejo, kot je mogoče sklepati na prvi pogled. Tudi Zamanova (2013, str. 40) je ugotavljala razlike med vrednotami glede na to, ali so zaposleni v storitveni ali v proizvodni dejavnosti, in prišla do zaključka, da se zdijo zaposlenim v storitveni dejavnosti bolj pomembne vrednote, kot so odgovornost, veselje do dela, zadovoljstvo in odprto komuniciranje (vrednote, ki spadajo k osredotočenosti na odnose), medtem ko se na drugi strani zdi zaposlenim v proizvodni dejavnosti najbolj pomembna vrednota skupinsko delo (vrednota, ki spada k osredotočenosti na spremembe). To lahko pripisujemo že sami naravi dela, kjer je v proizvodnji potrebno skupinsko delo, da se nek proizvod lahko naredi, medtem ko dajejo storitvene dejavnosti prednost mehkim vrednotam. V naši raziskavi smo prišli do podobnih ugotovitev. Za zaposlene v storitveni dejavnosti

so res najpomembnejše tiste vrednote, ki so usmerjene na spremembe (4,48), vendar jim tesno sledijo vrednote, ki so usmerjene v odnose (4,45). Tudi v proizvodni dejavnosti so rezultati pokazali enako, in sicer, da zaposlenim največ pomenijo vrednote, ki so usmerjene v spremembe (4,43).

## 7 ZAKLJUČEK

Ni dovolj, da imamo v organizacijah zapisane vrednote, vizijo, cilje in strategijo, ampak bi moralo vodstvo skupaj z menedžmentom in kadrovsko službo skrbeti tudi za to, da jih vsi zaposleni sprejmemo za svoje in se z njimi poistovetijo. Vsi bi morali delovati v isto smer. Le na ta način bi lahko organizacija delovala enotno.

Vsi zaposleni moramo živeti z isto vizijo, živeti za iste vrednote, imeti zastavljeno isto strategijo, zato da se čim bolj približamo istim ciljem. V raziskovanem primeru so rezultati dali zanimivo sliko glede organizacijskih in osebnostnih vrednot. Izvršni menedžment je tisti, ki nad celotno situacijo drži vajeti, usmerja energijo v pravo smer in predvsem rešuje nastale probleme sproti. Zaposleni pa so tisti, ki pripomorejo k temu, da so njihove vrednote vse bolj usklajene z vrednotami organizacije. Raziskava je pokazala, da še vedno ni tako in da bo treba še veliko truda organizacije in vseh zaposlenih, da se bodo osebne vrednote poistovetile z organizacijskimi. Pomembno vlogo pri tem procesu opravljajo prav menedžerji, ki morajo znati krmariti med vsemi ključnimi dejavniki, ki se pojavljajo v organizaciji. Dobri menedžerji se zavedajo pomembnosti poznavanja vrednot organizacije, zato jih morajo znati približati zaposlenim, da se z njimi lahko poistovetijo. Le na takšen način se lahko vsak posameznik čuti pripaden organizaciji in ima občutek, da jo s svojim pristopom in vedenjem pomaga izoblikovati.

Seveda pa lahko organizacija, zahvaljujoč vrednotam in spoštovanju vsakega posameznika, postane zelo močna, pridobi zaupanje in trajno podporo strank, kar ustvarja njeno vrednost na trgu. Sčasoma si lahko izoblikuje svoje vrednote organizacije, iz katere pa zaposleni, ki se v njih ne vidijo, izstopijo, drugi pa, ki se v teh vrednotah vidijo in se z njimi lahko poistovetijo, ostanejo oz. se ji pridružijo. Takšna organizacija sčasoma pridobiva na ugledu in je tudi na trgu konkurenčna.

*Nataša Cimermančič*

### **Analysis of Values within an Organisation**

*Why are some organisations overflowing with creative power while others are constantly struggling with problems? Do our personal values influence organisational values, and do the latter exist at all? These were the key questions we tried to answer in both, the theoretical and particularly the empirical part of the paper, by imple-*



menting the analysis of the findings from the questionnaire that was distributed to a random sample of employees from the selected organisations.

Some authors claim that organisational values represent the core component of corporate culture that is embedded into the business operations of each company. Various authors have concluded that organisational and personal values are inter-related, so they should be considered in connection with one another. Values are not innate, but they are gradually created, based on our interaction with the environment. Our personal values are greatly influenced by our family, friends, co-workers, and by our environment. The more significant a role certain individuals play in our lives, the larger amount of their personal values we internalise and identify ourselves with. For this reason, personal values incorporate all the key values that are internalised in the socialisation process.

Since values determine our responses to various situations, they represent an invaluable part of any organisation, regardless of the line of business that the former may be engaged in, i.e. manufacturing, service, or trade. The authors who have analysed values soon determined the significance of personal values within an organisation. Each company needs a set of firmly-established values that promote a sense of safety and reliability. Based on the attitude to values, McDonald and Grandz identified four groups of companies: relationship-oriented companies, change-oriented companies, task-oriented companies, and status quo-oriented companies. This categorisation forms the basis of our questionnaire as well as the basis of the analysis of the findings.

The purpose of the research is to analyse and compare the values within three different types of organisations and determine the differences between organisational and personal values. The aim of our research is to study the values, identify them in organisations within the selected lines of business, and compare them with personal values. The questionnaire incorporated 5 research questions that were effectively answered through the findings. The survey was based on quantitative descriptive analysis. The sampling method incorporated the questionnaire about the relationships to values, based on the criteria determined by McDonald and Grandz (1994), who conducted a number of interviews with top managers and consultants and subsequently designed a list of 24 significant organisational values that can be identified within each company. The sampled employees rated the significance of organisational and personal values on the five-point Likert scale. The rating scale incorporated numerical values between 1 and 5, in the logical continuum from the strongest disagreement to the complete agreement with the given statement, ranging from "completely unimportant" (1) to "extremely important" (5). The data were processed using the online survey software tool Ika. The respondents were 36 employees from the selected manufacturing, service, and trading companies, with the participation rate of 17% male and 83% female employees. 39% of the respondents belonged to the 30-39 age group, 29% belonged to the 40-49 age group, 16% belonged to both, the 20-29 age group as well as the 50-59 age group, while there were no representatives of the 60 or above age group. The majority (87%) of the respondents were highly-educated, 8% finished secondary school, and 3% finished primary school or had a master's degree

or a doctorate. 61% of the respondents were employed in service companies, 22% worked for manufacturing companies, and 17% were the employees of the selected trading companies.

The questionnaire tried to determine the differences between personal and organisational values as well as the differences between the values of employees from the selected manufacturing, service, and trading companies. The findings revealed certain differences between personal and organisational values as well as the differences between the values of the employees from the selected lines of business.

At a first glance, one could conclude that manufacturing companies are primarily change-oriented, service companies are mainly task-oriented, and trade companies are mostly relationship-oriented and even status-quo oriented.

However, a more detailed analysis reveals that manufacturing companies are not solely change-oriented since they also highly value certain change-oriented values (i.e. flexibility, creativity, and development) as well as a few task-oriented ones (i.e. diligence and self-initiative), which was confirmed by the average score of 4.40 for both kinds of values. The findings also reveal that manufacturing companies are highly status quo-oriented (i.e. thriftiness and neatness), which was confirmed by the average score of 4.28, while they are not so highly relationship-oriented (i.e. the average score of 4.18). On the other hand, service companies are primarily task-oriented (i.e. the average score of 4.37), but they do not tend to be so highly status quo-oriented (i.e. the average score of 4.23) or change-oriented (i.e. the average score of 4.20). Like manufacturing companies, these companies are not so highly relationship-oriented, which was confirmed by the average score of 4.18. However, the reverse trend can be noticed with trading companies that tend to be primarily relationship-oriented (i.e. dismissal and openness), which has been confirmed with the average score of 4.38, although they do not seem to be particularly change-oriented (i.e. the average score of 3.88).

The average score of 4.6 reveals that the most important personal value is "flexibility", incorporating one's ability to adapt to new situations and challenges, which represents an indispensable organisational and individual trait, since the contemporary lifestyle requires rapid responses to changes on a daily basis. The other two crucial personal values comprise "self-initiative" (i.e. the average score of 4.5), incorporating the acquisition of large amounts of new knowledge and permanent training, and "development" (i.e. the average score of 4.5), incorporating permanent learning and self-development. The respondents are aware of the importance of one's personal growth, development and permanent learning. Any organisation would be willing to hire employees who prioritise the three above-mentioned values. It is interesting to compare the ratings in order to determine how the line of business influences one's personal values. The findings reveal that the employees from manufacturing companies assessed change-oriented values (i.e. flexibility, creativity, and development) as the most important, which was confirmed by the average score of 4.43. These employees also consider the status quo-oriented values (i.e. the average score of 4.35), and the task-oriented values (i.e. diligence) as important, which was confirmed by the average score of 4.30. These values do not greatly differ from the organisational ones.



*The comparison between the organisational and the personal values reveals that the selected manufacturing companies prefer task-oriented values to status quo-oriented values, while their employees consider the former more important.*

*The research therefore revealed certain differences between organisational and personal values. We believe that the selected companies, their management, and employees will have to invest a lot of effort into the synchronisation of the personal values with the organisational ones. Each organisation should be aware of the importance of an efficient manager who needs to effectively coordinate all the key factors within the organisation. The more highly-educated individuals the company employs, the larger amount of effort the managers need to invest into the accomplishment of the vision, mission, values, and goals of the organisation. Managers should therefore act as strong motivators, who are able to influence the habits, goals and ambitions of individuals as well as of organisations.*

*The employees need to feel that they represent an invaluable part of the company and that their value can be increased not only by various rewards but also through all the processes of mutual cooperation and management. The established values need to reflect the behaviour and business operations of the organisation. Values reflect whether the company efficiently follows the set goals or deviates from the desired course.*

*By interviewing the top managers and consultants, McDonald and Grandz (1999) emphasised that these individuals represent the key members of an organisation whose role increases over time. An effective manager is able to synchronise the organisational values with the personal values of the employees. The more strongly the organisational and personal values are synchronised with one another, the more effectively the set goals can be accomplished and the higher level of creative power can be established within the organisation. Efficient managers are aware that they need to be well-aware of the organisational values in order to introduce them to their employees in a way that the employees are able to identify themselves with the organisational values. Only in this way each individual may represent an indispensable part of the company, and feel that the latter can be shaped by their own attitude and behaviour. If this does not happen, the employees merely accomplish the set tasks without focusing on the effective accomplishment of the tasks. In the long run such a company stagnates and loses its competitive edge, so it gradually fails. The employee that cannot internalise or identify himself with organisational values of the company, should resign or should not even join such a company. However, an employee who can identify himself with organisational values of the company remains, and may eventually act as an equal partner, who co-creates and strengthens the company as such. The respective management should guide the employees towards true values, mission, strategy, and the goals of the organisation by efficiently coordinating all the key factors within the former.*

*The set values need to reflect the behaviour and business operations of the organisation. Values reflect whether the company efficiently follows the set goals or deviates from the desired course.*

## LITERATURA

1. Bloch, O. (2015). Creating motivation and engagement through values. Major players on the market build on their strengths. [Do večje motivacije in zavzetosti s pomočjo vrednot. Glavni igralci na trgu gradijo svoje prednosti]. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM*, 64, str. 14-20.
2. Boštjančič, E. in Koračin, N. (2013). Samopodoba, vrednote in medsebojni odnosi po prepoznanem sindromu izgorelosti. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM*, 54, str. 56-61.
3. Dajčman, M.: Vrednote organizacije in posameznika. Spletna stran: file:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/UNI\_Dajcman\_Mateja\_1985%20(1).pdf [Citirano 12.12.2016 ob 19.52 uri]
4. Dermol, V. (2013). Sodobni izzivi managementa človeških virov. V: Gorenak, M. (ur.). *Organizacijske vrednote in kompetence kot orodje za razvoj človeških virov*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, str. 11-24.
5. Dermol, V. et al. (2014). Sinergija vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
6. Kamenšek, N.: Pomen vrednot za zaposlene na primeru SKB banke d.d.. Spletna stran: www.cek.ef.uni-lj.si/u\_diplome/kamensek1587.pdf [Citirano 3.1.2017 ob 17.42]
7. Musek Lešnik, K. (2007). Organizacijske vrednote. Kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju. Ljubljana: IPSOS.
8. Musek Lešnik, K. (2008). Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja. Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa. Koper: Fakulteta za management.
9. Musek, J. (2015). Osebnost, vrednote in psihično blagostanje. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
10. Polajnar, D. in Rozman, A. (2014). Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene. Vrednote: lepo zveneče besede ali srce kulture podjetja. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM*, 62, str. 14-19.
11. Sánchez, K. E. (2012). Etični kodeks in vrednote pri coachingu. Etični kodeks za slovenske coache? *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM*, 50, str. 10-15.
12. Zaman, M.: Vrednote zaposlenih v organizacijah kot pomemben element organizacijske kulture. Spletna stran: ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Zaman\_Mojca\_20130909.pdf [Citirano 3.1.2017 ob 18.36]