

ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U INFORMATIČKOM OBRAZOVANJU PO ECDL STANDARDU

UDK 005; 331
Stručni rad

Darko Matotek, dipl.oec.
Student doktorskog studija
Fakultet organizacije i informatike
Voćinska 5, Osijek, Republika Hrvatska
e-mail: dmatotek@foi.hr

SAŽETAK - Organizacijska kultura kao znanstvena disciplina javlja se osamdesetih godina XX stoljeća kada je uvedena kao predmet na Harvardu. Danas je ona jedan od ključnih čimbenika na kojima se zasniva uspjeh i uopće opstanak organizacije (trgovačkog društva, poduzeća i dr.). Nedvojbeno je da osim same plaće zaposlenika za predani rad motiviraju i drugi faktori koji utječu na to da se zaposlenik u svojoj radnoj okolini osjeća ugodno i zadovoljno. Predmet istraživanja ovog rada je organizacijske kultura u dvije tvrtke u kojima se provodi edukacija za stjecanje Europske računalne diplome (ECDL) u Republici Hrvatskoj. Nastoji se utvrditi je li je organizacijska kultura u obje tvrtke jednaka što se tiče segmenta ECDL edukacije, odnosno koje su sličnosti i razlike u organizacijskoj kulturi. Provodi se deskripcija organizacijske kulture u pojedinoj organizaciji, a zatim njihova usporedba prema definiranim vrstama organizacijske kulture. Osim toga se utvrđuje kako organizacije shvaćaju važnost organizacijske kulture za svoj rast i razvoj. Kroz organizacijske vrijednosti izražene u izjavama o viziji i misiji utvrđuje se i menadžerski stil koji prevladava u istraživanim organizacijama.

Ključne riječi: informatičko obrazovanje, organizacijska kultura, ECDL

ABSTRACT - Organizational culture (corporate culture) as scientific discipline made its appearance in 1980 when organization culture became a subject at Harvard University. Today, organizational culture is one of the most important factors of success and survival of an organization (company, small or medium enterprise). Salary is not the only motivation factor that makes employees work harder, there are also other factors for motivating employees to feel comfortable and happy in an organization. The object of this research is organizational culture in two companies providing education for the European Computers Driving License (ECDL) in the Republic of Croatia. The aim is to emphasize differences and similarities between organization cultures in two observed companies in the part of ECDL education. The description of organizational culture in both organizations is provided, and then organizational culture of the first organization is compared with organizational culture of the second one. The subject of this research is also awareness of importance of organizational culture for the growth and development of a company or a small enterprise. Organizational values described in statements of vision and mission of both organizations are an important step in defining dominant managerial style in observed organizations.

Key words: informatics education, organizational culture, ECDL

I. UVOD

Predmet ovog istraživanja je organizacijska kultura dvije tvrtke u kojima se provodi edukacija za stjecanje Europske računalne diplome (ECDL) u Republici Hrvatskoj. Te dvije tvrtke su Organizacija A i Organizacija F. Cilj je istraživanja utvrditi je li organizacijska kultura u obje tvrtke jednaka što se tiče segmenta ECDL edukacije, odnosno koje su sličnosti i razlike u organizacijskoj kulturi.

U izradi ovog rada je korištena znanstvena literatura iz tog područja, kao i inozemni znanstveni članci koji su bili dostupni u bazama sa slobodnim pristupom. Korišteno je i iskustvo autora koje je stekao radeći u istraživanim tvrtkama. Nastavu, a kasnije i testiranje po ECDL programu autor je počeo raditi u travnju 2004. u sklopu testnog centra Organizacije F u Regionalnom centru Osijek. Od kolovoza 2008. godine honorarno surađuje s

organizacijom A u Osijeku. Autor ovog rada ima veliko iskustvo što se tiče praktične primjene ECDL standarda. U dostupnoj literaturi ne postoje slična istraživanja. Cox (2004) istražuje multikulturalnost, Chegini (2010) istražuje odnos produktivnosti i organizacijske kulture primjenom kvantitativne metodologije. U drugim člancima nalazimo načine čvršćeg povezivanja članova organizacije (Beckman, Barry ;2009). Iancu (2009) analizira odnos između profesionalnog zadovoljstva i organizacijske kulture. Rizescu i Stroea (2009) provode istraživanje utjecaja organizacijskih promjena na jednu vojnu organizaciju. U Republici Hrvatskoj prvo djelo o organizacijskoj kulturi je objavljeno u redakciji Žugaja (Žugaj et al. ; 2004). To djelo i pojedini primjeri organizacijske kulture predstavljali su okosnicu za nastanak ovog rada.

Istraživanje se provodi korištenjem kvalitativne metodologije. Istraživanje se započinje deskripcijom organizacijske kulture u Organizaciji A i Organizaciji F.

Nakon toga se provodi komparacija te dvije organizacijske kulture i izvode se zaključci.

II. DEFINICIJA OSNOVNIH POJMOVA

Postoji puno definicija pojma organizacijske kulture koji su sistematski navedeni u (Žugaj et. al., 2004; 6-7). Od tih 16 definicija izdvajaju se dvije koje se posebno navode i to definicija Bahtijarević-Šiber. Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Važno je istaći relativnu trajnost i stabilnost organizacijske kulture. Ona izražava specifičan način ponašanja i stili života organizacije i grupa unutar nje. (Žugaj et. al., 2004; 6). Druga nešto izričajno kraća definicija koju se navodi u nastavku je ova od strane Benneta : Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije. (Žugaj et. al., 2004; 7). U ovim definicijama se primjećuje velika važnost koju organizacijska kultura ima za samo funkcioniranje organizacije. Vidimo da ona predstavlja osnovu načina na koji organizacija, pa samim tim i pojedinci unutar nje žive i djeluju. Isto tako kulturu se može tretirati i kao niz osebnih svojstava pojedine organizacije. Neke su dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i trombe, sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama. (Žugaj et. al., 2004; 8).

A. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Prema Armstrongu (Žugaj et. al., 2004; 10) postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to :

- a) organizacijske vrijednosti,
- b) organizacijska klima,
- c) menadžerski stil.

Iz ove tri komponente vidimo sljedeće, kao prvo organizacijska kultura i organizacijska klima nisu sinonimi. Organizacijska klima je radna atmosfera koje je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosnom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. (Žugaj et. al., 2004; 10). Organizacijske vrijednosti bi predstavljale one vrijednosti koje su izgrađene između pripadnika organizacije obuhvaćala bi između ostalog radnu etiku i poštenje. Pod menadžerskim stilom zbog ograničenog opsega ovog rada, navode se samo dva stila demokratski i autokratski. Autokratski stil vođenja predstavlja tradicionalni način vođenja gdje samo jedan čovjek odlučuje i razmišlja, a na radniku je da samo šuti i radi. Karakterističan je za velike i državne organizacije. Postoji i drugi demokratski stil gdje se menadžer konzultira sa svojim suradnicima i tako se donose odluke. Karakterističan je za male, agilne organizacije koje se moraju brzo prilagođavati poslovnim promjenama u okruženju.

Postoje još i brojne druge definicije, kao i pojavni oblici elemenata organizacijske kulture, ali zbog navedenih ograničenja ovog rada usredotočujemo se samo na navedene.

B. VRSTE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Ovdje je ukratko dana definicija Sikavice i Novaka (Žugaj et. al., 2004; 21). Svako poduzeće gradi svoju

specifičnu organizacijsku kulturu, ali postoji nekoliko općepoznatih vrsta organizacijske kulture. To su :

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i neparticipativna kultura

C. ECDL– EUROPSKA RAČUNALNA DIPLOMA

Na početku ovog poglavlja daje se odgovor na pitanje što je to ECDL. ECDL je akronim od riječi na engleskom jeziku European Computer Driving Licence što se na hrvatskom jeziku prevodi (ne posve doslovno) kao Europska računalna diploma i definiramo ga kao međunarodno priznato uvjerenje o osposobljenosti za korištenje osobnih računala.

ECDL je program Europskog udruženja profesionalnih informatičkih društava CEPIS (Council of European Professional Informatics Societies), a provode ga ECDL fondacija iz Dublina (European Computer Driving Licence Foundation) i nacionalna ovlaštena informatička društva, putem ovlaštenih testnih centara. U Hrvatskoj je nositelj licence za ECDL program Hrvatski informatički zbor (HIZ) koji je 30. svibnja 2003. godine dobio ovlaštenje od strane ECDL Fondacije, za provedbu ECDL programa u Hrvatskoj.

ECDL Program obuhvaća sedam modula, odnosno poglavlja korištenja uredskih aplikacija na osobnim računalima. Ta poglavlja su sljedeća:

1. Osnovni koncepti informacijske tehnologije
2. Korištenje računala i upravljanje datotekama
3. Obrada teksta
4. Tablične kalkulacije
5. Baze podataka
6. Prezentacije
7. Rad u mreži i Internet

III. REZULTATI I OGRANIČENJA Iстраživanja

TABLICA I USPORDNI PRIKAZ NAJVAŽNIJIH IZJAVA

	Organizacija A	Organizacija F
Misija	Biti prvi izbor u informatičkom obrazovanju, zadatak je Organizacije A u koji ulažemo sav trud. Trenirati i motivirati naše zaposlenike te razvijati kooperaciju i komunikaciju na svim razinama poduzeća	Organizacija F nudi individualizirane financijske i administrativne usluge bez obzira na to koliko one male bile, pri čemu se svakome klijentu poklanja jednaka pažnja, jer u Organizaciji F male stvari puno znače.
Vizija	Osnovne vrijednosti na kojima je zasnovana naša strategija su: zadovoljstvo klijenata, vrhunski	Organizacije F će postati općeprihvaćeni hrvatski pružatelj usluga

	kvaliteta usluge i izgrađen odnos prema partnerima. Naš je cilj stalno povećanje tržišnog udjela uz postizanje još višeg stupnja kvalitete usluga i prepoznatljivosti škole. Inovativnost, timski rad, fokusiranje na probleme i njihovo rješavanje te povjerenje temelji su kojima ostvarujemo zacrtane ciljeve.	zadovoljavanjem svakodnevnih potreba svakoga svog pojedinog klijenta. Svojim klijentima Organizacija F nudi obavljanje transakcija i omogućuje korištenje elektroničkih servisa, informacija i usluga s dodanom vrijednošću kakve ne pruža niti jedna druga tvrtka.
Slogan	Deset godina najbolji po izboru korisnika.	Male stvari puno znače.

Izvor: Tabela priredio autor prema podacima s Web stranica promatranih organizacija

A. OPIS ORGANIZACIJSKE KULTURE U ORGANIZACIJI A

Organizaciju, uređenje prostorija i način odvijanja nastave analiziran je na primjeru poslovnice Organizacije A u Osijeku.

Pojedina učionica ima 12 računala za polaznike i jedno računalo za predavača. U potpunosti se poštuje preporuka HIZ-a koja navodi da u učionici treba biti max. 14 radnih mjesta za polaznike. Predavačko računalo je spojeno na projektor. Na zidu učionice nalazi se projektorsko platno i ploča na koji predavač može pisati tijekom predavanja. Isto tako na tu ploču ispitivač upisuje vrijeme početka i završetka ECDL ispita u skladu s ECDL standardom. Na drugom zidu učionice nalazi se sat koji je vidljiv svakom polazniku. Opet u skladu s ECDL standardom.

Učionica ima grijanje riješeno pomoću termoregulirajućih radijatora priključenih na interni sistem centralnog grijanja. U učionice se nalazi i klima uređaj koji se koristi u ljetnim mjesecima. Može se reći da polaznici programa obrazovanja u Organizaciji A imaju idealne uvjete nova računala s ugodnim LCD zaslonima, grijanje, klimu u ljetnim mjesecima, prostor za osvježanje tijekom pauze, a isto tako predavači raspolažu najsuvremenijim didaktičkim pomagala.

Sve formalnosti glede početka edukacije, potrebne dokumentacije radi priznavanja odnosno upisivanja zvanja u radnu knjižicu polaznici dogovaraju sa ljubaznom osobom koja sjedi za upisnim pultom. Odmah tu mogu i obaviti plaćanje i to gotovinom u cijelost, gotovinom na rate, čekovima građanja, debitnim i kreditnim karticama.

Polaznici na prvom satu predavanja dobivaju mapu u kojoj se nalaze upute za izradu seminarskog rada, bilježnica, kemijska olovka, multimedijski CD za učenje, knjižica s popustima na buduće seminare i reklamni materijal Organizacije A. Isto tako prije početka predavanja iz pojedinog modula polaznici dobiju potpuno besplatno knjigu za taj modul s pripadajućim CD-om s vježbama. Jedina iznimka su moduli 1 i 2 koji se nalaze u jednoj knjizi, tako da je Organizacija A izdala ukupno šest knjiga

za sedam modula. Sva literatura je odobrena od strane HIZ-a.

Na kraju svake knjige nalaze se dva priloga : Dodatak a i Dodatak b. U Dodatku a je prikazan tablično ECDL program po poglavljima, područjima, oznakama i ciljevima učenja koji se postižu savladavanjem određenog poglavlja. Dodatak b sadrži predispit iz pojedinog ECDL modula. Riječ je u stvari u skraćenoj verziji samog ispita koji će dobiti polaznici u slučaju ručnog testiranja.

B. OPIS ORGANIZACIJSKE KULTURE ORGANIZACIJE F

Organizacije F je smještena u strogom centru grada Osijeka. Nalazi se u zgradi koja je izgrađena početkom XX. stoljeća u secesijskom stilu. Karakteriziraju ju visoki stropovi, debeli zidovi i prostrana, možda i malo predugačka stubišta. Zgrada je redovito održavana, ali teško je sakriti prohujale godine tako da se čini da je neprimjerena poslovima koji se u njoj obavljaju. Npr. u glavnoj šalter sali je neprestano mrak, dok u konkurentskim organizacijama uvijek postoji dnevno svjetlo. Zgrada je priključena na gradsku toplanu tako da je u njoj uvijek ugodno toplo. Svi uredi su opskrbljeni klima uređajima, tako da je ljeti prostor rashlađen.

U nastavku se daje opis postupka koji mora proći potencijalni kandidat dok ne upiše ECDL edukaciju. Opis započinje s ulazom u zgradu. Na zidu preko puta ulaza postoji plan zgrade, ali na njemu su navedene samo oznake broja ureda, i nigdje se ne navodi točno gdje se polaznik može informirati ukoliko želi pohađati ECDL edukaciju. Da bi nešto saznao mora pitati zaposlenika koji se nalazi na ulaznoj porti. Taj zaposlenik ne radi za Organizaciju F nego za zaštitarsku tvrtku S. Budući da se zaštitari redovito rotiraju, pa jedan dan rade u Organizaciji F, drugi u bolnici, treći na nekom trećem mjestu postoji velika mogućnost da zaštitar ne zna ništa o ECDL edukaciji, pa stranku upućuje kod tajnice direktora koja sjedi u uredu na prvom katu. Kad prolazi hodnikom potencijalni polaznik edukacije ne primjećuje ništa što bi ga upućivalo da se približava svome cilju odnosno tajnici direktora. Drugim riječima na hodniku dužine 30 metara i dvokrakim stepenicama nema nikavih plakata niti putokaza. U neposrednoj blizini ureda tajnice nalazi se i učionica, tako da polaznik ako mu tajnica pokaže može i razgledati istu. Kad je polaznik napokon uspio doći do tajnice direktora, tajnica budući da ne zna i ne može davati informacije o ECDL edukaciji poziva ECDL predavača da on to učini.

ECDL predavači obično rade neke druge poslove najčešće na drugom katu, tako da je polaznik prisiljen pričekati dolazak ECDL predavača najmanje desetak minuta. Na sreću ispred ureda tajnice (ujedno i ispred učionice) se nalazi nedavno presvučena kožna garnitura s ogromnim naslonjačima, pa polaznik može tu pričekati predavača. Nakon toga dolazi predavač i daje mu potrebne informacije, i ako polaznik želi upisati tečaj odlazi s predavačem u računovodstvo koje se nalazi na trećem katu. (Neki put ga predavač samo uputi na treći kat, a on obavijesti telefonom računovodstvo o dolasku potencijalnog polaznika).

Kad konačno pronađe računovodstvo, budući je riječ o staroj zgradi ima dosta penjanja po stepenicama, polaznik dobije obavijest o plaćanju s kojom se spušta u prizemlje da plati račun. Ne dobije ispunjenu uplatnicu (obrazac HUB) nego je prisiljen kupiti obrazac HUB na šalteru i sam ga ispuniti i platiti račun kad dođe na red. S plaćenim

računom se polaznik penje na treći kat u računovodstvo gdje mu ispostavljaju konačni račun. I tako nakon nekih sat vremena penjanja po stepenicama i čekanja u redu na šalteru polaznik uspješno upisuje ECDL edukaciju (pod uvjetom da je imao dovoljno gotovine u novčaniku).

U nastavku se ukratko opisuje učionica u kojoj se odvija nastava. Učionica nije učionica u punom smislu te riječi nego preuređena sala za sastanke. Stolovi su fiksni i nalaze se u obliku slova U. Računala se u cijelosti nalaze postavljena gore na stolove, uključujući i kućišta. Polaznik ima izrazito malo prostora, toliko malo da ukoliko želi ne može niti staviti bilježnicu u koju bi nešto zapisao. Ispod stola ne postoji prostor u koji bi polaznici mogli odložiti torbe, knjige i slično, pa se snalaze na razne načine.

Zbog malog prostora ECDL predavaču je teško ako ne i nemoguće doći do pojedinog polaznika, da mu nešto dodatno objasni. Prostor je dobro osvijetljen tijekom dana, a u večernjim satima je izrazito loše osvijetljen. Drugim riječima umjetna rasvjeta je izrazito loša. Prostor je dobro grijan tijekom zimskog razdoblja.

Ljeti je klimatiziran, ali problemi nastaju iz razloga što se istim klima uređajem rashlađuje i ured direktora Regionalnog centra Osijek i ured tajnice direktora, koji su manji od učionice i samim tim ih treba manje rashlađivati. Tako da je ECDL predavač izložen stalnom pritisku sa dvije strane od strane polaznika da im je prevruće i od strane direktora da smanji rashlađivanje prostora jer je direktoru prehladno.

Na zidovima učionice/sale za sastanke nisu istaknute diplome ovlaštenih ECDL predavača i ispitivača, iako bi po ECDL standardu trebale biti.

Polaznici ECDL tečaja na početku dobiju skriptu, koja je najčešće išarana jer se prenosi s generacije na generaciju, I tu skriptu mora vratiti na kraju tečaja. Neki put ECDL predavač uspije izmoliti osobu koja radi na fotokopiranju i pakiranju pošte da mu iskopira nove skripte. Najčešće ECDL predavač završi kod voditeljice odjela općih poslova pokušavajući joj objasniti da ipak polaznik koji je platio tečaj ima pravo makar na novu i čistu skriptu. Tu skriptu su inače izradili sami predavači i isprintali ju na običnom printeru u formatu A4. Na skriptama nema oznake da su odobrene od strane HIZ-a za izvođenje edukacije po ECDL programu. Polaznik pored te skripte ne dobiva ništa.

ECDL dokumentacija se nalazi u učionici u ormaru na gornjoj polici. Donje dvije police služe kao ostava za metle i WC papir, i slične potrepštine koje služe čistačicama u njihovom radu. Nerijetko se tijekom nastave događa da neka od čistačica slobodno ušeta u učionicu da bi došla do WC papira.

Ostali dio Organizacije F radi do najduže 18:30, a predavanja traju najčešće do 21:00 sati, tako da nerijetko na predavanja dođe i neupućeni zaštitar, raspitujući se što se tu radi.

Polaznici se tijekom pauze mogu odmoriti u spomenutim naslonjačima, nema aparata za vodu i nema ni aparata za kavu. Ako žele mogu u pratnji predavača otići na WC koji se nalazi nekih 30 metara niže niz hodnik. Predavač u pravilu prati polaznike na WC iz razloga da se sami na nađu oči u oči s neupućenim zaštitarom. Isto tako nakon završetka predavanja predavač okupi polaznike i upozori ih da ga pričekaju, kako bi on, ako ima sreće, uspio ubjediti zaštitara da ih pusti van bez puno pitanja i komentara.

C. USPOREDBA ORGANIZACIJSKE KULTURE U ORGANIZACIJE F I ORGANIZACIJE A U SEGMENTU EDUKACIJE ZA STJECANJE ECDL DIPLOME

U nastavku (tablica 2) je raščlanjeno i sistematizirano prikazana usporedba promatranih organizacija prema elementima organizacijske kulture koji su definirani na početku rada.

TABLICA II USPOREDBA ORGANIZACIJSKE KULTURE PREMA ELEMENTIMA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Elementi organizacijske kulture	Organizacija A	Organizacija F
Organizacijske vrijednosti	Organizacijske vrijednosti su puno više izražene i potpuno jasne svim članovima organizacije.	Organizacijske vrijednosti nisu naročito izražene. Nema poštovanja i uvažavanja između pripadnika organizacije
Organizacijska klima	Vlada odlična organizacijska klima. Pravo je zadovoljstvo izvoditi nastavu, kad ti kolege unaprijed prirede priručnike i svu didaktičku opremu nema opasnosti da će iznenada u učionicu ući čistačica tražeći detergent ili da će ući zaštitar Tvrtke S.	Za organizaciju F se može reći da je organizacijska klima izrazito loša, u svim segmentima.
Menadžerski stil	Vlada demokratski menadžerski stil, jer voditelj poslovnice stalno osluškuje što se događa i pita predavača za mišljenje kako unaprijediti odvijanja nastave	Nadvojbeno je riječ o autokratskom stilu, gdje je predavaču najbolje držati se devise „ne talasaj“.

Izvor: Autor

U tablici 3 je dan uporedni prikaz organizacijskih kultura promatranih organizacija prema vrstama organizacijske kulture.

Tablica 3: Usporedba organizacijske kulture prema vrstama

Vrste organizacijske kulture	Organizacija A	Organizacija F
Dominantna kultura i supkultura	ne postoji supkultura što je logično jer je riječ o maloj organizaciji	postoje mnoge supkulturne grupe koje se drže nekih svojih načela
Jaka i slaba kultura	postoji jaka kultura koja je u cijelosti podržana od	Zadovoljstvo korisnika je na predzadnjem

	<p>članova organizacije. Tu izjave o viziji i misiji nisu samo slovo na papiru, i zaista članovi organizacije nastoje da korisnici usluga budu zadovoljni onim što su dobili u Organizaciji A, i da Organizacija A postane i ostane izbor broj jedan za edukaciju</p>	<p>mjestu. Sjetimo se samo onog mučnog postupka plaćanja edukacije kada se stranka dva puta mora prošetati kroz poslovnu zgradu Organizacije F od prizemlja do trećeg kata da bi platila svoju edukaciju.</p>	<table border="1"> <tr> <td>Postojana i prilagodljiva kultura</td> <td>Može reći da ima prilagodljivu kulturu.</td> <td>Kultura ima jako malu mogućnost prilagodljivosti.</td> </tr> </table>	Postojana i prilagodljiva kultura	Može reći da ima prilagodljivu kulturu.	Kultura ima jako malu mogućnost prilagodljivosti.
Postojana i prilagodljiva kultura	Može reći da ima prilagodljivu kulturu.	Kultura ima jako malu mogućnost prilagodljivosti.				
Jasna i nejasna kultura	<p>Kažemo da je jasna, jer Organizacija A predstavlja brend. Ljudi i unutar organizacije znaju o čemu je riječ. Prepoznatljiva narančasta boja na lecima i plakatima i slogan „deset godina najbolji po izboru korisnika“ vrlo su upečatljivi</p>	<p>Vrlo nejasna i ne može se točno definirati.</p>	<p>Izvor: Autor</p> <p><i>D. OGRANIČENJE ISTRAŽIVANJA U SLUČAJU ORGANIZACIJE F</i></p> <p>Ovdje se provodi analiza na primjeru poslovnice Organizacije F u Osijeku. Buduće da je Organizacije F velika organizacija i u Regionalnom centru Osijek zapošljava oko 200 ljudi, a Organizacija A ima dvije stalno zaposlene osobe i 10 honorarnih suradnika - usporedba se čini na prvi korak neprimjerenom. Organizacija F obavlja i puno drugih poslova tako da joj edukacija za stjecanje ECDL diplome predstavlja sporednu djelatnost. Usporedba s Organizacijom A u području edukacije ima smisla jer u Organizaciji F taj posao obavljaju dvije osobe, u Organizaciji A tri. Organizacije F ima jednu učionicu, Organizacija A dvije. Dakle slobodno se može reći da su u tom segmentu svog poslovanja Organizacije F i Organizacija A otprilike izjednačene.</p>			
Izvrсна i užasna kultura	<p>Riječ je o izvršnoj organizacijskoj kulturi. Zna se red. Postoji čak i Priručnik za predavače gdje je sve objašnjeno. Postoji propisana komunikacija između predavača i voditelja poslovnice putem e-mail-a ili telefonom. Ta komunikacija je izrazito otvorena i obostrana. Kad novi član dođe u organizaciju u vrlo kratkom vremenu se počinje osjećati članom obitelji. Sve osobe koje to žele međusobno komuniciraju na „ti“ što je još jedan dokaz prisnosti</p>	<p>Prevladava potpuna suprotnost u odnosu na organizaciju A. Ne zna se tko, kada i kako treba s kim komunicirati, i na koji način. Organizacijska klima je loša, radnik u kopiraonici odlučuje hoće li ili neće izraditi odgovarajući broj skripti potreban za nastavu.</p>	<p>IV. ZAKLJUČAK</p> <p>Iz navedenog u ovom radu možemo izvući više zaključaka. Kao prvo možemo reći da Organizacija A ima jasnu i jaku organizacijsku kulturu. Točno se zna što ta organizacijska kultura predstavlja i članovi organizaciju ju prihvaćaju i žive. Ono što je izrečeno u sklopu izjave o misiji predstavlja zaista misiju i težnju svih zaposlenika. Organizacijska kultura u Organizaciji A je izvršna, to primjećujemo kroz odličnu organizacijsku klimu, jer je zaposlenicima pravo zadovoljstvo raditi i održavati nastavu. Kolegijalni odnosi su odlični, sva oprema funkcionira, svi potrebni dokumenti poput dnevnika i imenika se nalaze na svojim mjestima. Kad predavač zatreba bilo kakvu pomoć uvijek može računati na osobu koja radi na upisnom pultu.</p> <p>S druge strane u Organizaciji F je organizacijska klima izrazito loša, nesređeni su odnosi među zaposlenicima kako međusobno unutar Organizacije F tako i sa zaposlenicima koji obavljaju poslove fizičke zaštite objekta. Predavač nikad ne zna kad će mu predavanje prekinuti bilo čistačica bilo zaštitar. Predavač se sam mora brinuti o svojoj dokumentaciji, priručnicima i slično. Na njegovoj dobroj volji je stvaranje ugodnog okruženja za polaznike edukacije. Ako se predavač izrazito ne potruži i sukobi s nekim u organizaciji - njegovi polaznici neće dobiti nove priručnike.</p> <p>Vodstvo Organizacije A je u cijelosti shvatilo značenje dobre organizacijske kulture, ima jasnu viziju, misiju i slogan, kao i propisane obrasce ponašanja u Priručniku za predavače. U Organizaciji A na predavaču je samo to da radi ono što najbolje zna – odnosno da predaje. Za sve ostalo se brinu osobe kojima je opet to najbolja specijalnost - osoblje upisnog pulta i voditelj poslovnice. Organizaciji A se nalazi pred prekretnicom, budući da su zadnje godine otvorili još tri nove poslovnice u Bjelovaru, Zadru i Puli. Pitanje je hoće li se novi zaposlenici uspjeti prilagoditi organizacijskoj kulturi Organizacije A ili će,</p>			
Participativna i neparticipativna kultura	<p>U donošenju odluka obavezno konzultiraju i niže razine menadžmenta, a ovisno o vrsti odluke i neposredni izvršitelji</p>	<p>Sve odluke donosi „Zagreb“ tako da je riječ o neparticipativnoj kulturi.</p>				

kao što nam je poznato iz literature, prevladati regionalne kulture.

Kao uzorke koji su doveli do ovakvog stanja organizacijske kulture Organizacije A mogu se navesti slijedeći : privatno vlasništvo, mala jako motivirani uprava koja ima i udjele u vlasničkoj strukturi organizacije, i ima veliku inovativnost i fleksibilnost.

Što se tiče uzroka koji su doveli do ovako loše organizacijske kulture Organizacije F, može se reći da je tu riječ o izrazitoj nemotiviranosti članova organizacije. Organizacija F je na mnogim drugim područjima izgubila svoje glavne izvore prihoda, i trenutno se nalazi u silaznoj putanji svojeg životnog ciklusa. Članovi uprave nisu uključeni u vlasničku strukturu organizacije, nego su postavljeni na mandat od četiri godine, nakon kojega će postati članovi uprave u nekoj drugoj državnoj organizaciji.

Dublje zalaženje u problematiku uzroka nastanka razlika u organizacijskim kulturama promatranih organizacije bi mogla biti tema novog znanstvenog rada.

5. <http://forum.algebra.hr/viewtopic.php?f=36&t=30> (25.05.2010)
6. <http://www.algebra.hr/#aa> (22.05.2010)
7. <http://www.fina.hr/Default.aspx?art=6673&sec=896> (21.05.2010)
8. <http://www.hiz.hr/certificiranje/ecdl> (05.05.2010)
9. Iancu D., (2009): Determinants of the organisational culture on professional satisfaction in higher education institutions, Buletin Stintific, Nr. 2 (28) , 68-74
10. Rizescu A., Stroea A. ,(2009) : Organizational change as an imperative for managerial efficiency within military organization, Buletin Stintific, Nr. 2 (28), 122-127
11. Žugaj, M. et. al. : Organizacijska kultura, Tiva, Varaždin, 2004
12. Yaman E, (2010) : Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing about the Organizational Culture and Climate ,Educational Sciences: Theory & Practice10 (1), 567-578

LITERATURA

1. Beckman, S. L., Barry M. (2009): Design and Innovation through Storytelling, International Journal of Innovation Science, Volume 1 · Number 4 : 151-161 (2009)
2. Chegini M. G. (2010) : The Relationship between Organizational Culture and Staff Productivity Public Organizations, Journal of Social Sciences 6 (1): 127-129,
3. Choi Y. S. et. al. (2010) : Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version, Journal of Sport Management, 24(2010), 169-189
4. Cox, T. : Stvaranje multikulturalne organizacije : kako iskoristiti snagu raznolikosti, Mate i Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2004ž