

Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje

FIKRETA BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER
Ekonomski fakultet
Zagreb

UDK: 001.8
167/168
Izvorni znanstveni rad
Primljeno: 11. prosinca 1991.

Organizacijska ili korporacijska kultura novi je i izuzetno značajan koncept za analizu organizacijske uspješnosti i razvoja. Rezultat je »ekstenzije humanizirajućih utjecaja na management« i sve većeg otklona organizacijske i managerske teorije od isključivo racionalnog pristupa u razumjevanju organizacijskog ponašanja. On rezimira naglasak koji se u suvremenim organizacijama stavlja na ljudske potencijale i općenito »meke« elemente. Ovaj rad je usmjeren na pokušaj operacionalizacije i empirijske analize organizacijske kulture koja još uvijek, unatoč velikom teorijskom interesu za taj koncept, nedostaje. Teorijsko polazište operacionalizacije je promatranje organizacijske kulture kao specifičnog stila ponašanja i orijentacije organizacije. U skladu s tim konstruirana je ljestvica, Likertovog tipa, od 39 čestica koje obuhvaćaju različite orijentacije. Istraživanje je provedeno na uzorku od 800 respondenta. Faktorizacija dobivenih rezultata pokazuje šest dimenzija, faktora, organizacijske kulture. One se s obzirom na međusobne povezanosti i prirodu čestica koji ih objašnjavaju, diferenciraju u dvije osnovne orijentacije odnosno tipa kulture: dinamičnu, kreativnu kulturu i statičnu, birokratsku kulturu. Kvalitativna analiza ukazuje na dominaciju birokratske kulture u analiziranim poduzećima.

UVOD

Organizacijska ili korporacijska kultura novi je koncept analize i razumjevanja organizacijskog ponašanja i uspješnosti. Intenziviranje interesa za taj aspekt organizacije rezultat je propitivanja dosadašnjeg dominantno racionalnog pristupa i pojave novih paradigmi, kao što su »tehnologija ludosti« (March, 1980), »ad-hoc-kracija« (Mintzberg 1979, 1981; Toffler, 1980; Peters & Waterman, 1982); u objašnjenju ponašanja i uspješnosti organizacija. Posebne zasluge u promicanju tog koncepta i njegovom prelasku iz teorije u praktičan život, te neposredni pragmatički interes managementa, imaju nesumnjivo istraživanja prakse najboljih američkih kompanija i niz knjiga kroz koje su prezentirani i popularizirani njihovi rezultati (Peters & Waterman, 1982; Peters & Austin, 1985; Peters, 1988). Dominantna, zajednička karakteristika tih, inače vrlo raznolikih kompanija koje su bile predmet istraživanja, je »jaka i koherentna kultura«.

Iako u teoriju organizacije i managementa koncept organizacijske kulture, u značenju koje mu se danas pridaje, ulazi u novije vrijeme, njegovi korijeni su mnogo dublji i mogu se »trasirati« do Weberovog pojma »protestantske etike« i naglasaka na značenje i autonomno djelovanje idejnih faktora u ekonomskom i društvenom razvoju, datih već početkom ovog stoljeća (Weber, 1968).

Neposredniju vezu vrijednosti i organizacije i prvu naznaku organizacijske kulture daje teorija »meduljudskih odnosa« u kontekstu bihevioralnog pristupa organizaciji i managementu, koja uvodi, već početkom tridesetih godina, pojam »ideološke organizacije« firme, kao sastavnog dijela svake organizacije. On se odnosi na »sistem ideja i vjerovanja pomoću kojih se izražavaju vrijednosti koje postoje u cijeloj organizaciji i simboli oko kojih se te vrijednosti organiziraju« (Roethlisberger & Dickson 1970: 59).

Koncept organizacijske kulture nesumnjivo je rezultat »ekstenzija humanizirajućih utjecaja na management« (Lessem, 1990: 47) s jedne, i spoznaja o važnosti ljudske dimenzije organizacije, a time i prelaska ukupnog naglaska s »tvrdih« na »meke« elemente organizacije. Upravo bavljenje »mekim« elementima najznačajnija je oznaka suvremenog trenutka organizacijske i managerske teorije.

Međutim, značaj koji se pridaje organizacijskoj kulturi ne prati konzekventno teorijska i konceptualna jasnoća i preciznost, a sljedstveno tome ni adekvatni pokušaji operacionalizacije i empirijskih istraživanja.

Određenje organizacijske kulture. Kultura je svojstvo organizacije, najznačajniji segment socijalnog sistema i »osnovno vezivno tkivo« između tehničkog i socijalnog podsistema. Njoj se pojedinci trebaju prilagođavati i usvajati je baš kao i radne postupke. Neke osobe jednostavno ne mogu prihvatiti određene tipove kulture koji vladaju u različitim poduzećima. Tako jake, kreativne i nezavisne osobe ne mogu opstati u birokratskoj kulturi kao što se slabe, submisivne osobe s jakom potrebom sigurnosti i reda teško mogu »uklopiti« u kreativnu i dinamičnu kulturu.

Zapravo svaka organizacija, u okviru globalnih makrokulturnih uvjeta, razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti pojedinaca i grupa u njoj. »Svatko tko je proveo neko vrijeme u različitim organizacijama ili radio u više od dvije ili tri, bit će iznenađen različitim atmosferama, načinom obavljanja posla, nivoima energije, individualne slobode, vrstom ličnosti. To je stoga što se organizacije razlikuju kao nacije i društva svijeta. One imaju različite kulture — niz vrijednosti, normi i vjerovanja koje se reflektiraju u različitim strukturama i sistemima. Na kulture utječu događaji prošlosti i sadašnja klima, tehnologija rada, ciljevi i vrsta ljudi koji rade u njima« (Handy, 1986: 184).

Kako svaka operacionalizacija zahtijeva precizno teorijsko određenje koncepta, pogledajmo kako se u suvremenoj literaturi definira pojam kulture. Kultura se može promatrati kao »niz važnih razumjevanja (često neizraženih) koja su zajednička odnosno koja dijele članovi zajednice« (Sathe, 1983, po Stoner & Freeman, 1989: 382). Pri tome zajednica može biti cijelo društvo, grana privrede, organizacija ili grupa. »Termin kultura treba rezervirati za dublji nivo bazičnih pretpostavki i vjerovanja koja dijele odnosno koja su zajednička članovima organizacije. Ona djeluju nesvjesno i na neupitan način (»taken for granted«) objašnjavaju pogled organizacije na sebe i okolinu« (Schein, 1985: 49).

Najjednostavnije i najčešće određenje kulture je da je to »nih vrijednosti, normi i uvjerenja« (Handy, 1986: 187). Ona se može definirati i kao »ukupni zbroj uvjerenja, znanja, stavova i običaja kojima je osoba izložena u procesu socijalizacije« (Kempner, 1985: 112). Pri tome se kod organizacijske kulture misli na procese socijalizacije koji se razvijaju u poduzeću. Neki autori (Koontz & Weihrich, 1990: 206), smatraju da je to »opći model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje su zajedničke članovima« neke organizacije odnosno da se radi o »sistemu ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika u posebnoj makrokulturi« (Harris & Moran, 1981: 103—104). Posebno se naglašava implicitno, a ne rijetko i podsvjesno djelovanje kulture. »Organizacijsku kulturu čine zajedničke vrijednosti, uvjerenja i pretpostavke koje usmjeravaju — često nesvjesno — ponašanje članova organizacije« (Mainiero & Trombley, 1989: 382). Šire i preciznije određenje u tom smjeru pretstavlja stajalište da je »kultura implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinaca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja« (Scholz, 1987: 80). Bitno u ovom određenju organizacijske kulture je naglašavanja interakcije i reciprocnog djelovanja organizacije i njene kulture te pojedinaca i njihovog ponašanja.

Neki autori kulturu smatraju specifičnom ideologijom, principom strukture odnosno »misionarskom konfiguracijom« (Mintzberg, 1979: 104). Drugi naglašavaju njenu kognitivnu dimenziju promatrajući je kao »cjelinu (spo)znanja koji su čovjeku podloga za smislenu interpretaciju iskušenja i oblikovanja budućeg djelovanja« (Kajzer, 1990: 181), dok neki kao osnovu uzimaju njenu akcijsku dimenziju shvaćajući je kao »fond zajedničkog ponašanja zaposlenih u organizaciji« (Kavčić, 1989: 12).

Najčešće se kultura određuje kao »sustav bazičnih vrijednosti, normi i uvjerenja«. Njen temelj čine vrijednosti. »Vrijednosti su temelj svake korporacijske kulture. Kao esencija filozofije postizanja uspjeha, vrijednosti pružaju osjećaj zajedničkog usmjerenja svih zaposlenih i odrednice njihovog svakodnevnog ponašanja...« (Deal & Kennedy, 1983). Ono što se rijetko naglašava je relativna trajnost i stabilnost kulture. Imajući sve to u vidu organizacijsku kulturu možemo odrediti kao relativno trajan i specifičan sistem bazičnih vrijednosti, stavova, uvjerenja, normi i običaja koji određuju i usmjeravaju organizacijsko ponašanje i mišljenje kao i sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih čine.

Organizacijska kultura je visoko povezana s objektivnim faktorima i predstavlja svojevrstan izraz, ali i osnov na kojem se razvija određena organizacijska struktura, strategija i specifičan stil ponašanja po kom se određena organizacija razlikuje i identificira prema vani i prema unutra. Ona predstavlja kako je istaknuto svojevrstan regulator i katalizator ponašanja, generira određenu atmosferu i odnose u organizaciji itd. Jaka kultura je osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja poduzeća u suvremenim uvjetima. Treba, međutim, napomenuti da nije dovoljan samo intenzitet kulture nego je neophodna njena kompatibilnost sa strategijom odnosno njena funkcionalnost. Jaka kultura može biti disfunkcijska odnosno kontraproduktivna, usmjerena na »krive« stvari. Istraživanja pokazuju da neuspješne kompanije imaju jaku, ali disfunkcijsku kulturu. One su usmjerene na internu politiku umjesto na tržište, na »brojeve« namjesto rezultate i ljude (Bedain & Glueck, 1983: 339). Drugačije, organizacijska kultura je izvor i njene snage i slabosti, a njeno mijenjanje često je osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja. Ovdje je nužno dati još jednu napomenu. Organizacijska kultura iako predstavlja imanentno »meku« varijablu organizacije, u svom djelovanju može biti veoma »tvrda«. To na zgodan način ilustrira konstatacija da se na primjeru kulture i temeljnih vrijednosti, koje razvijaju ekselentne kompanije, pokazuje činjenica »soft is hard«, odnosno, opravdanost zaključka, da je kultura »najmekši«, ali istovremeno i »najtvrdi« materijal iz koga su »satkane« te kompanije (Peters & Waterman 1982: 319).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Problemi i ciljevi

Polazište ovog istraživanja dva su problema:

1. Koje su ključne dimenzije i struktura organizacijske kulture.
2. Koje su osnovne značajke i dominantni tip kulture u našim poduzećima.

Pri tome su postavljeni slijedeći ciljevi:

1. Razviti operacionabilan model organizacijske kulture pogodan za empirijsku analizu.
2. Utvrditi, kroz empirijsku i statističku analizu, unutarnju logiku i strukturu modela.
3. Utvrditi preovladavajući tip organizacijske kulture i faktore koji ga određuju.

Polazna hipoteza pri tome bila je da se organizacijska kultura može, empirijski najadekvatnije, promatrati kroz dominantnu orijentaciju i stil ponašanja organizacije u odnosu

na organizacijsku komponentu (striktnost strukture, procedura i pravila), socijalnu komponentu (orijentaciju na ljude i odnos prema ljudima) i razvojno inovativnu komponentu.

Operacionalizacija i instrumenti

Organizacijska kultura je vrlo složen, multidimenzionalan koncept pa njegova operacionalizacija zahtijeva uključivanje i razradu različitih aspekata i dimenzija. To je tim teže što u literaturi ne postoje već razrađeni, cjeloviti operacionalni modeli koji bi mogli biti adekvatno polazište i predmet empirijske valorizacije.

Teorijsko polazište ove operacionalizacije je stajalište da je osnov kulture organizacijsko ponašanje (Schein, 1985) i da se organizacijska kultura može promatrati kao specifičan stil ponašanja organizacije u kom se izražavaju njene temeljne vrijednosti. Taj osnovni organizacijski stil je okvir za individualno i grupno ponašanje, te osnovni indikator očekivanja koje organizacija postavlja na pojedince i njihovo ponašanje. On se može analizirati na različitim nivoima. Jedan nivo promatranja je analiza stvarne politike i poslovne orijentacije poduzeća, načina rukovođenja, kadrovske politike i vrste ljudi koji se biraju, promoviraju, sistema nagrađivanja, organizacijske strukture, pravila i procedura i drugih objektivnih izraza organizacijske kulture.

Drugi nivo promatranja su percepcije, stavovi i mišljenja članova organizacije o dominantnom stilu i vrijednostima njihove organizacije. To je izuzetno relevantan aspekt jer se radi o osnovama individualnog i grupnog ponašanja, što je i sama svrha organizacijske kulture koja postavlja implicitna pravila i jasna očekivanja glede ponašanja. On na individualnom nivou promatranja označava »sliku« koju pojedinac ima o organizaciji u kojoj radi, a koja mu govori o tome kako se u njoj treba ponašati da bi uspio. Ovdje je kulturi organizacije pristupljeno upravo s tog aspekta.

Teorijsko polazište operacionalizacije bio je Mergerisonov model (1979, prema Bennet, 1981: 141) koji na osnovu organizacijskog stila ponašanja, kao indikatora kulture, diferencira tri organizacijska profila: birokratski, inovativni i socijalni odnosno stil podrške. Svaki stil je operacionaliziran kroz osam tvrdnji procjenjivanih na skali od četiri stupnja. U ovom istraživanju je primjenjena slična metodologija uz nešto veći broj tvrdnji, 39, koje deskribiraju različite aspekte organizacijske kulture i ponašanja. Svaku česticu je trebalo procjenjivati na skali od četiri stupnja, Likertovog tipa, sa slijedećim deskripcijama: 1 — ni malo ne odgovara organizaciji; 2 — malo odgovara; 3 — prilično odgovara i 4 — u potpunosti odgovara. Za provjeru instrumenta i utvrđivanje dimenzije organizacijske kulture korištena je metoda faktorske analize. Za prikupljanje podataka o poduzećima, uz dokumentaciju, konstruiran je i poseban upitnik koji je zahtijevao njih objektivnih pokazatelja o poslovanju, tehnologiji, načinu organiziranja i drugom.

Uzorak i način istraživanja

Istraživanje je bilo anketnog tipa. Sukladno izloženoj operacionalizaciji razrađen je upitnik koji je obuhvaćao uz navedenu ljestvicu od 39 čestica i neke organizacijske i individualne karakteristike respondenata. Istraživanje je provedeno u osam velikih industrijskih poduzeća iz različitih područja (regija) u Hrvatskoj. U uzorak su uključena poduzeća različite djelatnosti, tehnologije i sl. da bi se provjerilo da li i na koji način na organizacijsku kulturu djeluju različiti objektivni faktori za koje je u literaturi utvrđena hipotetska povezanost.

U svakoj analiziranoj organizaciji provedbu istraživanja organizirao je i realizirao posebno angažirani stručnjak iz tog poduzeća (psiholog ili sociolog) uz niz anketara. Način

provođenja ankete (grupno, individualno) određivali su uvjeti i mogućnosti u svakom pojedinom poduzeću. Upitnik je ispunilo 800 ispitanika. Upitnik o poduzećima ispunjavale su stručne službe i odgovorni rukovodioci. Istraživanje je provedeno početkom 1990. godine.

PRIKAZ I INTERPRETACIJA REZULTATA

Kako je već istaknuto jedan od bitnih ciljeva ovog istraživanja je utvrđivanje dimenzija i strukture koncepta organizacijske kulture koji bi omogućio teorijski preciznije određenje, empirijsku valorizaciju i općenito lakšu upotrebu tog vrlo kompleksnog koncepta u analizi organizacija i njihove uspješnosti. Odgovor na pitanje pojedinačnih dimenzija i unutarnje strukture pruža faktorska analiza dobivenih podataka. Primjenom hijerarhijske faktorske analize pod komponentnim modelom dobiveno je šest faktora koji objašnjavaju 57% varijance i imaju, posebice prva tri faktora, vrlo visoku pouzdanost. Koeficijenti pouzdanosti: fak. 1 = .916; fak. 2 = .684; fak. 3 = .917; fak. 4 = .669 i fak. 6 = .525. Prikaz dobivenih faktora i njihova struktura dat je u narednoj tabeli (str. 11, 12, 13).

Tablica 1. Faktorska struktura organizacijske kulture

Karakteristike organizacije	f a k t o r i					
	I	II	III	IV	V	VI
1. Poduzetna je i prodorna u djelovanju	.945	-.036	-.116	-.040	-.002	-.003
2. Okrenuta je prema budućnosti i razvoju	.904	.049	-.072	-.068	-.057	.038
3. Razvojno je orijentirana i ulazi u nove projekte	.890	.045	-.158	-.055	-.220	.058
4. Orijentirana je na tržište	.882	-.170	-.108	-.104	.068	.145
5. Kreativna je	.808	.010	.023	.080	-.055	.015
6. U odlučivanju dominira ekonomski kriterij	.806	-.146	-.017	-.146	.140	.146
7. Ima ambiciozne i visoke ciljeve	.726	.000	.042	.100	-.052	.060
8. Dinamična je i stalno u promjeni	.732	-.006	-.040	.111	-.028	-.020
9. Stabilna je i predvidiva u djelovanju i organiziranju	.506	.235	.124	-.391	.319	.048
10. Spremna je za preuzimanje rizika	.500	-.075	.034	-.371	-.069	.033
11. Sistematična je u djelovanju	.460	.376	-.003	-.022	.162	-.209
12. Stvara klimu pogodnu za stvaralaštvo i unapređenje	.378	.052	.325	.247	.066	-.106
13. Provodi strogu kontrolu rada na svim nivoima	-.368	-.017	.322	.311	.026	-.077
14. Potiče kreativnost i inovacije u svim područjima	-.326	.032	.251	.178	-.045	-.118

Tablica 1. nastavak

15. Omogućava svojim članovima permanentno kreiranje novog	.446	.032	.251	.178	-.045	-.118
16. Strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu	.002	.809	-.021	-.110	-.052	-.079
17. Detaljno je i strogo formalno organizirana	.035	.689	.062	-.054	.087	-.010
18. Ima autokratski način rukovođenja i centraliz. odlučiv.	-.147	.623	-.277	.132	-.090	.088
19. Zahtjeva mnoštvo pisanih izvještaja i informacija	-.174	.559	.041	.210	-.097	.312
20. Visoko cijeni svakog čovjeka i orijentirana je na ljude	-.079	-.071	.864	.007	.037	.004
21. Dominiraju odnosi povjerenja između dijelova i članova org.	-.067	-.112	.856	-.115	.032	.115
22. Fer je i pravedna u tretiranju svojih članova	.008	.101	.852	-.154	-.046	.143
23. Razvija harmonične i skladne međuljudske odnose	-.151	.039	.835	-.019	.012	.103
24. Omogućava participaciju zaposlenih u odlučivanju	-.149	-.077	.833	.106	.118	.031
25. Razvija neformalne prijateljske odnose rukovodioca i izvršioca	-.320	-.036	.823	.060	.004	-.009
26. Postoji visoka identifikacija i zadovoljstvo zaposlenih s org.	.014	-.004	.803	-.105	-.032	.079
27. Uspješno razrješava konflikte	-.069	.047	.748	-.076	.032	-.146
28. Pruža zaposlenima sigurnost	.145	.064	.648	-.334	-.114	.420
29. Potiče suradnju i timski rad na svim nivoima	.190	.054	.607	-.071	-.068	-.033
30. Otvorena je na nove ideje i sugestije svojih članova	.130	.074	.544	.244	-.068	-.107
31. Podržava i pomaže pojedince u realizac. ideja	.098	.038	.521	.238	-.069	-.039
32. Potiče i cijeni profesionalnost i stručnost	.253	.123	.458	.121	-.038	-.181
33. Pruža široke mogućnosti stručnog razvoja	.161	.176	.453	.263	-.166	-.062
34. Organiz. jedinice nastoje ostvariti samo svoje ciljeve ne brineći o cjelini	-.279	.042	-.224	.577	.265	.294

Tablica 1. nastavak

35. Decentralizirana je u odlučivanju	.275	-.156	.130	.410	.204	-.019
36. Orijentirana je na održav. postojeće proizvodnje	-.078	-.090	-.053	.153	.798	.028
37. Poduzimaju se samo sigurni poslovi bez rizika	.059	.134	.142	-.218	.573	-.025
38. Raščlanjena je u mnoštvo samostalnih organizacijs. jed.	.155	-.045	-.064	.075	.033	.769
39. Ima mnogo pravila i procedura za reguliranje ponašanja	-.095	.315	.210	.010	.109	.455

Kako je vidljivo iz tabele **prvi faktor** koga sačinjavaju čestice vezane uz poduzetnost i prodornost organizacija u djelovanju, okrenutost budućnosti i razvoju, tržišnu orijentaciju, kreativnost, dominiranje ekonomskih kriterija u poslovnom odlučivanju, ambiciozne i visoke ciljeve, dinamičnost i promjene, spremnost za preuzimanje rizika, stabilnost, predvidivost i sistematičnost ponašanja i djelovanja, nazvali smo **faktor razvojno poduzetničke orijentacije**.

Drugi faktor koji je vezan uz hijerarhijsku strukturu, visoku formalizaciju, autokratski način rukovođenja, centralizaciju odlučivanja i inzistiranja na pisanim informacijama i izvještajima nazvali smo **faktorom hijerarhijsko-autokratske orijentacije** odnosno **faktorom birokratizacije**.

Treći faktor obuhvaća čak 14 tvrdnji koje su vezane za odnos prema ljudima (stupanj u kom se cijene u organizaciji, imaju fer tretman), vrstu međuljudskih odnosa koji se razvijaju (povjerenje, harmoničnost, neformalnost i prijateljstvo), poticanje suradnje i timskog rada, participaciju u odlučivanju, otvorenost za nove ideje i sugestije, profesionalnost i stručnost itd. Njega smo nazvali **faktorom socijalne orijentacije** odnosno **faktorom orijentacije na ljude**.

Ostale faktore određuje manji broj tvrdnji, manje su homogeni i jednoznačni. Osnovni ton **četvrtom faktorom** daju dvije tvrdnje od kojih se jedna odnosi na usmjerenost svake organizacijske jedinice na postizanje samo vlastitih, pojedinačnih ciljeva ne brinući za cjelinu (što se može označiti i kao svojevrsni organizacijski egoizam), a druga na decentralizaciju u odlučivanju. Iako te dvije karakteristike ne moraju logično biti povezane taj faktor smo nazvali **faktorom decentralizacije**.

Peti faktor koji također suštinski određuju dvije tvrdnje — orijentacija na održavanje postojeće proizvodnje i aktivnosti i poduzimanje sigurnih poslova bez rizika, odredili smo kao **faktor inertnosti** odnosno **održavanja statusa quo**.

Šesti faktor određuju tri čestice koje se odnose na raščlanjenost organizacije, mnoštvo samostalnih jedinica, veliku regulaciju ponašanja članova i organizacijskih dijelova kroz pravila i procedure i pružanje sigurnosti članovima. Nazvali smo ga **faktorom formalizacije**.

Analiza međusobne povezanosti ukazuje na neke vrlo interesantne relacije.

Izuzetno visoka povezanost između faktora 1 i 3 pokazuje da se razvojno poduzetnička orijentacija ne može ostvarivati bez orijentacije na ljude. Taj faktor je povezan i sa faktorom decentralizacije, dok je negativno iako vrlo nisko, povezan s faktorom formalizacije. Faktor birokratizacije je povezan s faktorom formalizacije i faktorom održavanja status quo.

Tablica 2. Interkorelacije dobivenih faktora

Faktori	2	3	4	5	6
1	.152	.723	.312	.102	-.150
2	—	.208	-.026	.321	.271
3	—	—	.297	.188	-.146
4	—	—	—	-.014	.003
5	—	—	—	—	.128

Zapravo, pokazuje se da se radi o dvije grupe intrapovezanih i međusobno nezavisnih faktora. To je potvrdila i dalja faktorizacija u kojoj su se diferencirala dva faktora višeg reda. Njihova struktura u svezi s faktorima prvog reda data je u narednoj tablici.

Tablica 3. Sklop faktora drugog reda

Faktori	I	II
1	.887	.004
2	.130	.785
3	.883	.091
4	.552	-.137
5	.136	.669
6	-.314	.642

S obzirom na prirodu faktora i čestica koje ga određuju, prvi smo nazvali **faktor dinamične, kreativne kulture**, a drugi **faktor statične, birokratske kulture**. Shematski prikaz dobivene faktorske strukture dat je na narednoj slici.

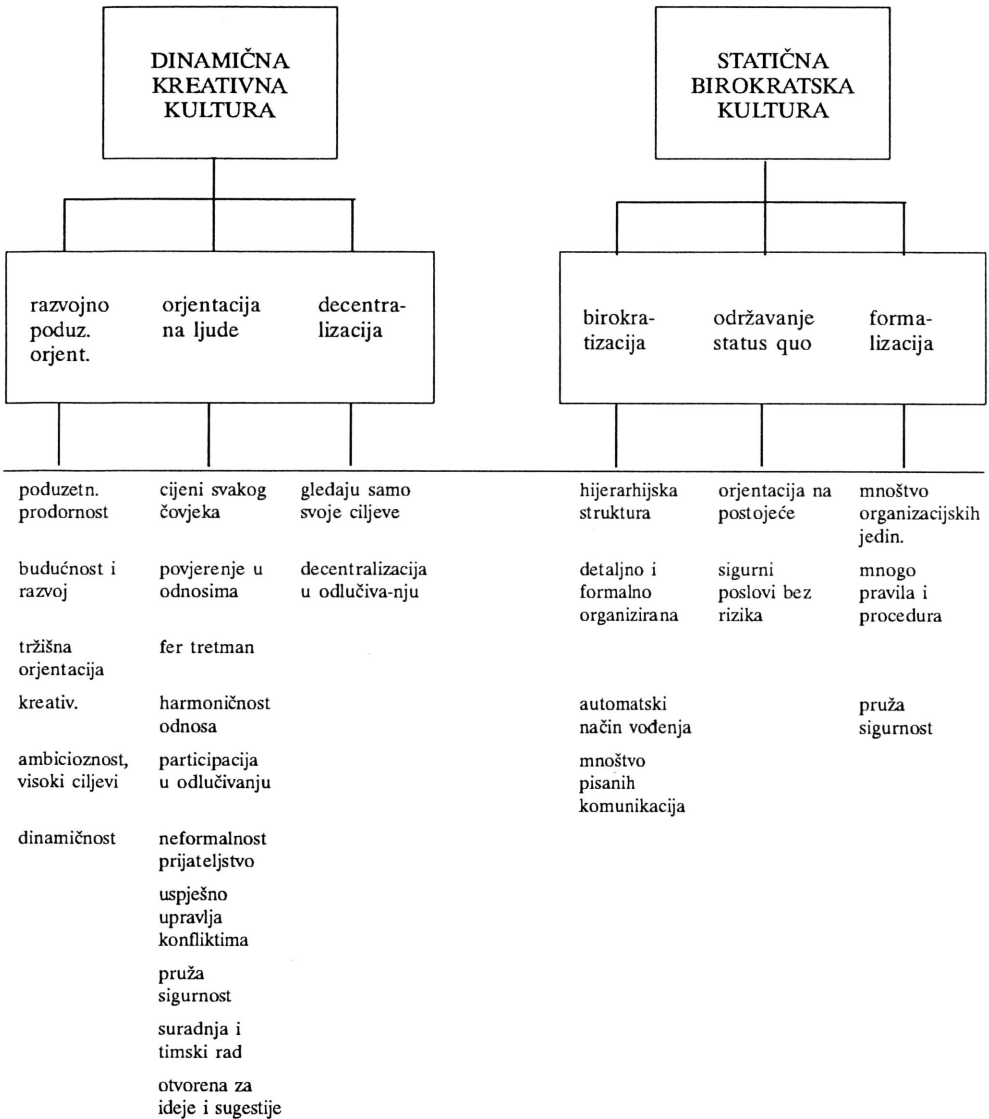
Analiza varijance faktorskih rezultata s obzirom na različite organizacije pokazuje statistički značajne razlike koje su najveće na prva tri faktora. Te varijacije su vidljivije u narednoj tabeli u kojoj su prezentirani dobiveni podaci.

Tablica 4. Razlike na faktorima s obzirom na varijablu organizacije

Organizacije	f a k t o r i					
	I	II	III	IV	V	VI
I	55.24	48.91	53.02	51.37	49.97	49.80
II	53.00	51.12	52.88	50.95	47.57	46.76
III	46.68	55.94	48.37	44.33	53.97	52.07
IV	44.05	45.42	42.71	52.57	48.89	45.04
V	54.05	45.02	53.97	51.96	50.06	48.93
VI	52.86	49.17	49.31	49.69	51.11	49.91
VII	52.19	54.46	55.07	47.52	44.43	49.37
VIII	44.38	51.22	50.83	49.69	48.69	52.51
Eta:	.447	.300	.316	.224	.200	.224
F-test:	24.178	10.064	10.615	5.553	4.295	4.859
p:	.00	.00	.00	.00	.00	.00

Kao što je vidljivo iz tabele razlike odnosno povezanost između kulture i organizacije je statistički značajna na svim, ali je znatno viša na prva tri faktora. Razlozi za to mogu biti mnogobrojni jer na organizacijsku kulturu utječe čitav niz objektivnih faktora kao što

Slika 1. Hijerarhijska struktura organizacijske kulture



su starost, veličina, ljudi, strategija, tehnologija i dr., ali i okolina, posebice makrokultura u kojoj djeluje. Jedan segment tih varijacija može se vjerojatno pripisati različitim tehnološkim osnovama, socijalnim odnosima koje se na njima razvijaju, kadrovskim potrebama koje stvaraju, načinu rada i sl.

Međutim, nužno je ponovo naglasiti da se te razlike koje postoje u bihevioralnoj orijentaciji i kulturi među analiziranim organizacijama dešavaju još uvijek u okviru dominantno birokratske i statične kulture naših poduzeća — drugim riječima razlike se javljaju unutar niskog globalnog nivoa.

Najznačajnije karakteristike dominantne kulture analiziranih organizacija koje se sa znatnom sigurnošću mogu generalizirati na sva naša poduzeća, a na koje ukazuju rezultati ovog istraživanja su slijedeće: orijentirana na održavanje postojećeg stanja (72%)¹, stabilna i predvidiva u djelovanju, odnosno statična (70%); ima mnoštvo pravila i procedura (69%); zatjeva mnoštvo pisanih izvještaja i komunikacija (74%); strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu (60%); ima autokratski način rukovođenja i centralizaciju odlučivanja (61%); zatvorena je i neosjetljiva za nove ideje i sugestije svojih članova (60%); ne pruža mogućnost učešća zaposlenih u odlučivanju (69%); uopće ne cijeni i nije orijentirana na ljude (66%); ne stvara klimu pogodnu za stvaralaštvo (57%); ne potiče kreativnost (57%); ne razvija prijateljske i neformalne odnose (59%) niti povjerenje (55%). Njena je najznačajnija pozitivna karakteristika što pruža zaposlenima sigurnost (74%) ili, preciznije, to je u vrijeme provođenja ovog istraživanja još pružala da bi, neposredno poslije toga, izgubila i tu svoju karakteristiku. Da li su, u tom kratkom periodu, razvijene neke druge, pozitivne karakteristike ostat će predmet daljeg istraživanja, ali dosadašnji trendovi neoadministrativizma to ne indiciraju ni na hipotetskom nivou. Može se slobodno konstatirati da navedene karakteristike »oslikavaju« dominantni kulturni profil naših poduzeća.

ZAKLJUČNO RAZMATRANJE

Organizacijska kultura je, i u svjetskoj znanstvenoj javnosti noviji koncept razumjevanja i analize organizacijskog ponašanja, uspješnosti i razvoja, dok je kod nas još uvijek gotovo nepoznata. To znači da tek predstoje ozbiljna teorijska osmišljavanja i empirijska valorizacija, za sada nedostatna čak i u svjetskim okvirima. Stoga se ovaj rad može, u prvom redu, shvatiti kao pilog tome.

Dobiveni rezultati i statistička analiza opravdavaju teorijsko polazište i na njemu zasnovanu operacionalizaciju.

Potvrđuje se da je organizacijska kultura kompleksan, multidimenzionalan koncept koji se može analizirati kroz šest dimenzija, odnosno različitih aspekata globalne orijentacije i stila ponašanja organizacije koje reprezentiraju dobiveni faktori. To su razvojno poduzetnička orijentacija, socijalna orijentacija (orijentacija na ljude), decentralizacija, birokratizacija, inertnost odnosno orijentacija na održavanje status quo i formalizacija. Prve tri dimenzije deskribiraju dinamičnu, inovativnu kulturu, dok druge tri odgovaraju statičnoj, birokratskoj kulturi. Kako u pravilu, u praksi, ne postoje čisti, ideal tipovi, tek ukupni rezultat svih dimenzija indicira tip i kvalitet kulture neke organizacije odnosno poduzeća.

Glede tipa i dominantnih karakteristika kulture, rezultati ovog istraživanja pokazuju da u našim poduzećima perpetuiraju statična, birokratska kultura orijentirana na stvari i pravila, a ne ljude i znanja; održavanje postojećeg stanja, a ne promjene i inovacije; zasnovana na hijerarhiji i autokratskom rukovođenju namjesto decentralizaciji i autonomnim, samopravnim timovima; čvrstoj umjesto fleksibilnoj strukturi itd. Rječju ona je antipod dominantnoj kulturi svjetskih, posebice vrsnih poduzeća, blokirajući ne samo uspješnost (efektivnost) i razvoj nego i učinkovitost (efikasnost) poduzeća. To da je ona rezultat širih in-

¹ Podatci u zagradi označavaju postotak ispitanika koji tako percipira svoju organizaciju.

stitucionalnih, sistemskih i makrokulturnih uvjeta, a ne neke apstraktne volje i značajki zaposlenih i managera u tim poduzećima, ne treba posebno ni naglašavati, ali nije ni predmet ovog rada.

Kako je jedan od temeljnih ciljeva ovog istraživanja bio metodologijske prirode, orijentiran na operacionalizaciju koncepta organizacijske kulture i konstrukciju ljestvice za njeno istraživanje, na kraju možemo, na temelju empirijske provjere i faktorskih rezultata predložiti mjerni instrumenat za dalja istraživanja ovog problema. Radi se o skraćenoj verziji izvorne ljestvice u koju je uključeno po devet čestica najviše faktorske valjanosti za istraživanje dimenzija dinamične, kreativne i statične, birokratske kulture.

Tablica 5. Ljestvica za istraživanje dimenzije dinamične, kreativne kulture

Čestice (karakteristike organizacije)	Povezanost s faktorom I – dinamična, kreativna kultura
1. Stvara klimu pogodnu za stvaralaštvo i stalno unapređivanje	.8085
2. Potiče kreativnost i inovacije u svim područjima	.7708
3. Otvorena je za nove ideje i sugestije svih svojih članova	.7648
4. Potiče i cijeni profesionalnost i stručnost	.7635
5. Omogućava svojim članovima permanentno kreiranje novog	.7501
6. Ima ambiciozne i visoke ciljeve	.7105
7. Pruža široke mogućnosti profesionalnog i stručnog razvoja	.7081
8. Poduzetna je i prodorna u djelovanju	.7072
9. Visoko cijeni svakog čovjeka i uopće je orjentirana na ljude	.6933

Kad se radi o dimenziji odnosno faktoru statične, birokratske kulture povezanosti čestica su znatno niže. Njihova selekcija je data u narednoj tablici.

Tablica 6. Ljestvica za istraživanje dimenzije statične, birokratske kulture

Čestice (karakteristike organizacije)	Povezanost s faktorom II – statična, birokratska kultura
1. Ima puno pravila i procedura za reguliranje ponašanja članova	.6301
2. Detaljno je i strogo formalno organizirana	.6062
3. Strogo poštuje i slijedi hijerarhijsku strukturu	.5638
4. Zahtijeva mnoštvo pisanih izvještaja i informacija	.5489
5. Poduzima samo sigurne poslove bez rizika	.5155
6. Raščlanjena je u mnoštvo samostalnih organizacijskih jedinica	.4655
7. Orijentirana je na održavanje postojeće proizvodnje i aktivnosti	.4551
8. Karakterizira je autokratski način rukovođenja i centralizacija odlučivanja	.4410
9. Stabilna je i predvidljiva u djelovanju i organiziranju	.4172

Navedene ljestvice koje istražuju dvije različite dimenzije istog koncepta, uključuju i ranije spomenutu skalu od četiri stupnja za procjenjivanje njihove primjerenosti za deskribiranje kulture konkretne organizacije. Čini nam se da je to korisna polazna osnova za buduća istraživanja koja može biti od pomoći i drugim istraživačima.

LITERATURA

- Bedeian, A. G., W. H. Glueck (1983): *Management* (3rd ed.); Hinsdale, Ill., (Dryden Press)
- Bennett, R. (1981): *Managing personnel and performance — An alternative approach*, London, (Business Books)
- Deal, T. E., A. A. Kennedy (1982): *Corporate culture — The rites and rituals of corporate life*, Reading, Mass. (Addison—Wesley)
- Handy, C. B. (1986): *Understanding organization*, (3rd. ed), Harmondsworth,, (Penguin Books)
- Harris, P. R., R. T. Moran (1981): *Managing cultural differences*, (2nd ed.), Huston, (Gulf Publ. Co.)
- Kajzer, Š. (1990): Kultura podjetja, u: Ivanko Š. i dr., *Osnove organiziranja poslovanja*, Maribor, (VEKŠ), 181—184
- Kavčič, B. (1989): Novi problemi poslovođenja, *Direktor*, 21 (6), 9—17
- Kempner, T. (ed.) (1985): *A handbook of management*, (3rd ed.), Harmondsworth, (Penguin Books)
- Koontz, H., H. Wehrich (1990): *Essentials of management*, (5th. ed.), New York, (McGraw Hill)
- Lessem, R. (1990): *Managing corporate culture*, Aldershot (Gower)
- Mainiero, L. A., C. L. Trombley (1989): *Developing organizational skills in organizational behavior*, Englewood Cliffs, N. J., (Prentice Hall)
- March J. G. (1980): The technology of foolishness, u: Leavitt H. J., et. al., *Readings in managerial psychology*, (3rd. ed.), Chicago, (Univer. of Chicago Press)
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations — A synthesis of research*, Englewood Cliffs, N. J. (Prentice—Hall)
- Mintzberg, H. (1981): Organization design — fashion or fit, *Harvard Business Review*, 59 (1), 103—116
- Peters, T. (1988): *Thriving on chaos — Handbook for a management revolution*, London, (Macmillan)
- Peters, T., R. H. Waterman (1982): *In search of excellence — Lessons from America's best—run companies*, New York, (Harper & Row)
- Peters, T., N. Austin (1985): *A passion for excellence*, New York, (Random House)
- Roethlisberger, F. J., W. J. Dickson (1970): Human relations, in: Grusky O., G. H. Miller (eds), *The Sociology of organization*, New York, (Free Press), 53—63
- Schein, E. (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisko, (Jossey—Bass)
- Scholz, C. (1987): Corporate culture and strategy — Problem of strategic fit, *Long Range Planning*, 20 (4), 78—87
- Stoner, J. A. F., R. E. Freeman (1989): *Management*, (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ, (Prentice—Hall)
- Toffler, A. (1985): *The third wave*, New York, (Harper&Row)
- Weber, M. (1968): *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Sarajevo, (Veselin Masleša)
- F. Bahtijarević—Šiber: Organizacijska kultura...

ORGANISATIONAL CULTURE: OPERACIONALISATION AND RESEARCH

FIKRETA BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER

Faculty of Economics, Zagreb

Organizational (corporational) culture is a new and very specific concept for the organizational development and success analysis. This work aims to operationalization and empirical analysis of that concept. The organizational culture is defined as very special organization behaviour style and a specific organization orientation.

Empirical research data (800 respondents) show six dimensions (factors) of organizational culture. They suggest the existence of two basic orientations: the first one is dynamic, creative culture, the other is static, bureaucratic organization culture. Qualitative analysis shows also that bureaucratic culture is the dominant one in enterprises included in research observation sample.