

ANALIZA ASPEKATA ORGANIZACIJSKE KULTURE U ORGANIZACIJI X

**Katarina Žaja Pauk, bacc. oec.
Ratka Jurković, univ. mag. oec.***

Sažetak: Cilj ovog rada je pojmovno odrediti organizacijsku kulturu, tipologiju i parametre važnosti organizacijske kulture za uspješnost organizacija te provesti istraživanje određenih aspekata organizacijske kulture na Organizaciji X. Pri istraživanju organizacijske kulture Organizacije X uzeto je da je organizacijska kultura skup vrijednosti, normi i uvjerenja koje dijele zaposleni u Organizaciji X. U tom smislu, izdvojeno je devet karakterističnih pokazatelja koji bi zajedno trebali stvoriti sliku o organizacijskoj kulturi Organizacije X. Ti su pokazatelji stavovi o inicijativi i samostalnosti u poslu, potpori nadređenih, kontroli, nagrađivanju (promaknuću), identitetu (sigurnosti), toleranciji, jasnoći ciljeva, integraciji, komunikaciji i motiviranosti za posao. Cilj istraživanja bio je na temelju dobivenih rezultata odrediti organizacijsku kulturu Organizacije X te utvrditi može li ona i na koji način biti doprinos poboljšanju rezultata rada.

Ključne riječi: *organizacijska kultura, elementi organizacijske kulture, vrste organizacijske kulture*

*Autor za korespondenciju: Ratka Jurković Svan consulting ratka@svanconsulting.com

1. UVOD

Organizacijska kultura svrstava se među važnije čimbenike poslovanja i razvoja neke organizacije. U literaturi je poznata još kao kultura organizacije, korporacijska kultura ili kultura poduzeća. Smatra se da je ona jedan od najsloženijih koncepata organizacijske teorije.

Koncept organizacijske kulture relativno je mlad zbog čega postoji i brojnost pojmova koji je pokušavaju objasniti ili se nepravedno koriste kao sinonimi. Jedno od sveobuhvatnih pojmovnih određenja organizacijsku kulturu određuju kao model vrijednosti i normi koje je određena grupa razvila učeći kako rješavati probleme eksterne adaptacije i interne integracije. Organizacijska kultura predstavlja osobnost organizacije te sustav vrijednosti i običaja u organizaciji, koji su u interakciji s formalnom organizacijskom strukturom.

Organizacijska kultura ukazuje zaposlenicima kakvo se ponašanje od njih očekuje, a kakvo ponašanje nije prihvatljivo. Uglavnom je organizacijska kultura odraz i posljedica različitih utjecaja prošlih i sadašnjih, znanih i nezvanih zaposlenika i rukovoditelja, ali i raznih dionika iz užeg i šireg okruženja tijekom ukupnog djelovanja organizacije, što sve utječe na ponašanje zaposlenika kao i na njihovu sposobnost u postizanju ciljeva korporacijske misije. Organizacijska (korporativna) kultura ili kultura poduzeća može se definirati kao ozračje u organizaciji, a predstavlja način života i rada u poduzeću.

Organizacijska kultura može vrlo učinkovito i djelotvorno utjecati na prosperitet organizacije, što u literaturi često vidimo u visoko razvijenim zemljama, ali može imati i negativan utjecaj, što se očituje u nedovoljno razvijenim zemljama, dok u tranzicijskim zemljama to može biti šansa za ubrzan napredak (Žugaj et al., 2004a). To vrijedi i za Republiku Hrvatsku, a posebno za državna i javna poduzeća među kojima je i Organizacija X. Naime, česte promjene uprave, koje se događaju svakih nekoliko godina u državnim i javnim poduzećima po nejasnim kriterijima, mogu značajno utjecati na postojanje slabe i nejasne kulture (Sikavica i Novak, 1999)

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Opći pojam kulture je osnovni temelj za razumijevanje pojma organizacijske kulture. Sama organizacijska kultura sastoji se od elemenata opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini (Jurković, Mlinar i Mlinar, 2003). U najširem smislu, riječ kultura označava preradbu i usavršavanje nečega, nekog materijala za određenu svrhu (npr. kultura tla). Najkraće, riječ je o oplemenjivanju.

"U užem smislu riječ kultura znači ostvarivanje humanih vrednota u čovjeku i njegovim djelima. Duhovna kultura je ukupnost rezultata znanosti, umjetnosti, filozofije, moralnih čina i običaja. Kultura se može promatrati kao svekoliko postignuće ljudskog roda kao i kroz niz različitih pojmova i kategorija, kao npr. lijepo i pristojno ponašanje pojedinca, društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret), vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura), način života i ponašanje pojedinih naroda i skupina naroda

(kultura Inka, anglosaksonska kultura), stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura)." (Žugaj et al., ibid., str. 5).

Objavlivanjem poznatog dijela "U potrazi za izvrsnošću" 1972. godine, T.J. Petersa i R. H. Watermana, otpočeo je prodor organizacijske kulture u svijet znanosti. Navedeni autori su prvi istaknuli organizacijsku kulturu kao jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti. Nakon toga, zanimanje za organizacijsku kulturu naglo je poraslo, u gotovo svim razvijenim zemljama Zapada te u Japanu.

Tek 1981. godine Harvard je u svoj nastavni plan uveo kolegij iz organizacijske kulture (Sikavica i Novak, ibid., str. 593).

"U analizi organizacijske djelotvornosti i razvitka koncept organizacijske kulture postaje dominantan i nezaobilazan. Kultura je svojstvo organizacije kojem se njezini članovi trebaju prilagođavati. Ona je multidimenzionalni koncept koji se izražava u mnoštvu različitih motrišta organizacijskog života i stilova ponašanja. Sve organizacije u okviru makrokulturnih uvjeta razvijaju svoju specifičnu kulturu. Organizacijska kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normizaciju postupaka i način kontrole." (Žugaj et al., 2004b, str. 17).

U okviru globalnih makrokulturnih uvjeta, svaka organizacija razvija svoju specifičnu kulturu čije je prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti pojedinaca 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 baš kao i nacije i društva svijeta. Na kulturu organizacije jednako tako utječu i prošli događaji i sadašnja klima, tehnologija rada, ciljevi i vrsta ljudi koja radi u njima." (Bahtijarević-Šiber, 1992, str. 28)

2.1. Pojam organizacijske kulture

U literaturi se nailazi na čitavi niz definicija organizacijske kulture. Moglo bi se reći: koliko se autora njome bavi, toliko postoji i definicija. Organizacijsku kulturu nije jednostavno definirati, jer je složen i širok pojam. Donosimo pregled najvažnijih definicija:

a. "Organizacijska kultura je društveno ljepilo koje spaja članove organizacije pomoću prihvaćanja zajedničkih vrijednosti, simbola i društvenih ideala."

b. "Organizacijska kultura predstavlja niz vrijednosti, normi i uvjerenja."

c. "Organizacijska kultura je nevidljiva svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja."

d. "Organizacijska kultura obuhvaća donošenje odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Izvor je motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva."

e. "Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji."

f. "Kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju." (Žugaj et al., 2004a, str.6-7).

Iz navedenih definicija organizacijske kulture, uočavaju se dva pristupa. Jedan pristup se tiče nevidljivog, tj. manje vidljivog koji kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća. Drugi pristup polazi od onog što je vidljivo u organizaciji, kao što je uvijek jednako ponašanje zaposlenika u organizaciji. Stil vođenja koji menadžment tijekom godina njeguje pripada u kulturu te organizacije.

2.2. Elementi organizacijske kulture

Da bi se organizacijska kultura mogla razumjeti potrebno je dobro poznavanje svih njenih elemenata. No i glede elemenata organizacijske kulture svi autori nisu jedinstveni.

U stručnoj literaturi najčešće spominju tri važna elementa organizacijske kulture: 1) organizacijske vrijednosti, 2) organizacijska klima i 3) menadžerski stil (Sikavica i Novak, op.cit., str. 596).

Organizacijske vrijednosti

Organizacijske vrijednosti se uglavnom izražavaju kroz strategijske ciljeve poduzeća te predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i ono što bi se trebalo dogoditi. Tu se prije svega misli na organizacijsko ponašanje koje uključuje međusobno povjerenje i poštovanje svih članova organizacije, zadovoljstvo suradnika i raznih vanjskih partnera, financijsku stabilnost organizacije koja na vrijeme plaća sve svoje troškove i plaće zaposlenicima, dugoročnu suradnju s radnim organizacijama i stručnjacima. Čine organizaciju onakvom kakva ona jest.

Organizacijska klima

Organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu unutar same organizacije, tj. način kako djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu. Usko je vezana uz menadžerski stil, tj. ponašanje menadžmenta jer o ponašanju nadređenih se kreira ozračje unutar organizacije. Organizacijska klima utječe na motivaciju, kreativnost i inovacije, odnosno na učinkovitost svakog pojedinca. Ključna uloga organizacijske klime je da pojedinac bude zadovoljan kako bi njegova učinkovitost bila veća. Organizacijska klima se može mijenjati brže no organizacijska kultura.

Menadžerski stil

Menadžerski stil predstavlja način na koji će menadžment upravljati. Funkcijama upravljanja menadžeri utječu ne samo na organizacijsku klimu, već i na organizacijsku

kulturu. Stilovi upravljanja organizacijom mogu biti različiti, a najčešće se govori o tome da se isti kreću u rasponu od autokratskog do demokratskog stila. Autokratski stil karakterizira koncentracija vlasti urukama jedne osobe, tj. predstavlja način upravljanja u kojem menadžer ne komunicira sa svojim podređenim, koji sam donosi sve odluke bez savjetovanja. U pravilu radi se o "krutom" vođi kojem je važnije poduzeće i profit nego ljudi. Kod demokratskog stila vođenja karakteristično je da se menadžer prijateljski odnosi prema djelatnicima, savjetuje se s njima u procesu donošenja odluka. U organizacijama koje imaju demokratski stil vodi se velika briga o zaposlenicima te su zaposlenici u prvom planu, ispred poduzeća i profita koji se treba ostvariti.

U literaturi se može naći slijedeća podjela najvažnijih elemenata organizacijske:

- vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja
- statusne simbole
- tradiciju, priče i povijest
- rituale, ceremonije i igre
- žargon i jezik
- fizičku okolinu. (Sikavica i Novak, op.cit., str. 609-613)

Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja su nositelji organizacijske kulture, iako spadaju u njezine nevidljive znakove. Vrijednosti predstavljaju određene ideje i zadatke koje je potrebno ostvariti, a ključni su za razvoj organizacije, dok se normama provodi usmjeravanje ponašanja pojedinca u željenom smjeru. Norme se pojavljuju kao pisana ili nepisana pravila te upućuju na poželjna, tj. nepoželjna ponašanja u organizaciji. Stavovi su nečije percepcije koje mogu utjecati na ponašanje pa samim time i na vrijednosti organizacije.

Statusni simboli, za razliku od vrijednosti, normi, stavova i uvjerenja, su vanjski vizualni znakovi organizacijske kulture te odražavaju društveni položaj pojedinca, određene skupine, pa čak i čitave organizacije (npr. auto kojeg menadžer vozi, veličina ureda, umjetnička djela u uredima i sl.). Predstavljaju simbole statusa, socijalne diferencijacije, ali i ukupne kulture. U novije vrijeme uočava se tendencija otklanjanja tih vanjskih simbola kako bi se stvorila atmosfera jednakosti po uzoru na japanske firme.

Tradicija, priče i povijest dugotrajni su elementi organizacijske kulture koji omogućuju razlikovanje pojedinih organizacija od drugih te stvaranju prepoznatljivosti organizacije od samog nastanka. Priče su uglavnom vezane uz događaje u organizaciji te mogu biti poticajne ili negativne. Na taj način kreiraju zdravo i poticajno okruženje ili tešku klimu. Ovi elementi također pridonose jačanju identifikacije pojedinca s organizacijom.

Ritualni, ceremonije i igre razlikuju se od tradicije, priča i povijesti te mogu biti njihov dio. Ritualni su pravila koja određuju ponašanje u životu organizacije (npr. svi zaposleni se okupljaju petkom na zajedničkom ručku bez respektiranja formalne hijerarhije). Ceremonije su, za razliku od rituala, događaji koji su nesvakidašnji i posebni. Igre imaju ulogu zbližavanja ljudi, uklanjanja konflikata i stvaranju poticajnog okruženja za inovacije kao nove vrijednosti kulture.

Žargon i jezik važni su elementi organizacijske kulture i razlikuju se od organizacije do organizacije, pa čak i unutar pojedinih skupina organizacije. Razlika je posebno uočljiva u žargonu koji je uglavnom određen vrstom djelatnosti organizacije, kao i vrstom posla koji obavlja pojedinac. Mnoge organizacije koriste specifične metafore i ostale oblike jezika kojima šalju specijalne poruke zaposlenicima. S vremenom komunikacija preraste u simbol organizacijske kulture.

Fizička okolina, kao element organizacijske kulture, odnosi se na makro-lokaciju i mikro-lokaciju čitave organizacije i njenih pojedinih odjela. Uz lokaciju na kojoj se nalazi organizacija, na organizacijsku kulturu može utjecati i razmještaj ureda unutar poslovne zgrade organizacije pa čak i izgled i oblik namještaja. Razlike su u kulturi između otvorenih ureda koji potiču participativnu kulturu, za razliku od zatvorenih ureda koji su bliži autokratskoj kulturi.

Organizacijsku kulturu isto tako čine obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende (Zvonarević, 1985).

Obredi se, kao dio organizacijske kulture, temelje na spoznaji da uspjeh pojedinca koji doprinosi organizaciji zahtijeva priznanje. Uglavnom se planiraju unaprijed i služe stvaranju poticajne atmosfere i motivacije u organizaciji.

Ritualni predstavljaju način na koji se obavljaju obredi. To su detaljizirani i ustaljeni postupci i metode koji se provode unutar organizacije, a mogu biti povremeni ili redoviti i obuhvaćaju raznolike aktivnosti (posao, igra, sastanak, priznanje).

Heroji su osobe čiji uspjesi služe podizanju određenih standarda unutar korporacije tako da to i dalje bude poticajno. Njihovo postojanje je esencijalno za organizaciju jer samo pomoću njih je moguće podizati standarde.

Naratori su osobe koje svojim spontanim i sustavnim govorima, najčešće vezanim uz događaje u organizaciji mogu utjecati na stvaranje radne atmosfere. Uz stvaranje zdrave radne atmosfere, mogu pridonijeti i stvaranju nezdrave radne atmosfere.

Propovjednici su osobe koje smišljeno iznose unaprijed dogovorena stajališta o događajima u organizaciji kako bi se s vremenom takve najave prihvatile kao vlastite.

Doušnici su osobe koje izvješćuju o izvršenju određenih zadataka nekih djelatnika te mogu služiti za neposrednu kontrolu rada pojedinog djelatnika, pa čak i više njih.

Tračeri su osobe koje širenjem neprovjerenih i klevetničkih informacija mogu utjecati na nepovjerenje među ljudima te nanijeti štetu unutarnjoj homogenizaciji organizacije.

Špijuni su značajni elementi organizacijske kulture koji mogu raditi protiv organizacije ili u njezinu interesu prikupljajući za nju važne informacije. Postoje i špijuni s dvostrukom, pa čak i višestrukom ulogom.

Mitovi su izrazi društvene svijesti kroz pripovijetke o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji te o njezinim herojima i postignutim uspjesima.

Legende su priče sa stvarnom osnovom koje su izgubile svoju objektivnu točnost kroz pričanje i prepričavanje. (ibid., str. 310-311).

2.3. Funkcije organizacijske kulture

Poznavanje funkcija organizacijske kulture oblikuje kulturu, stvara supkulture, određuje ponašanje organizacije prema suradnicima i utječe na angažiranost zaposlenika unutar organizacije. Ona utječe na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta, vrstu strukture i način organiziranja. Kod zaposlenika organizacijska kultura smanjuje dvosmislenost i usmjerava ih kako treba učiniti nešto što predstavlja prioritet.

Njezine specifične funkcije su:

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti,
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije, točnije uspostavljanje "psihološkog ugovora" kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenog i obrnuto,
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne,
- predocjenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati,
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom i
- uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okolice." (prema Beer, 2009 citirano u Žugaj et al., 2004a, str. 13)

Svaka od navedenih funkcija je barem jednim dijelom zastupljena u organizaciji. Ovim funkcijama, kultura može pozitivno ili negativno utjecati na rad organizacije. Pozitivan utjecaj nalazimo kod visokorazvijenih zemalja, dok se u tranzicijskim zemljama češće nalaze negativni utjecaji na rad organizacije. Npr. u takvim zemljama postoje pravila: "Snađi se kako znaš!", "Naplati kako znaš!", "Kradi koliko možeš!" i slično te je očito da u takvim organizacijama vodstvo ne daje pozitivne vrijednosti svojim zaposlenicima. Naprotiv, svojim primjerom pokazuje negativne postupke, što negativno utječe i na funkcioniranje cjelokupne organizacije. Takvu vrstu kulture moguće je mijenjati jedino uz potpunu promjenu vodstva organizacije.

2.4. Klasifikacija organizacijske kulture

Za opis i vrednovanje pojedinih oblika organizacijske kulture ne postoje jasni kriteriji, već se u literaturi nastoje opisati i uopćiti neke njihove dimenzije. Stoga, neki autori govore o vrstama, neki o tipovima, a neki o modelima organizacijske kulture.

2.4.1. Vrste organizacijske kulture

U literaturi se nailazi na različite vrste klasifikacija kultura organizacije.

S obzirom na važnost koju kultura ima za svaku organizaciju razlikuju se sljedeće vrste organizacijske kulture:

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i neparticipativna kultura (Sikavica, 2011, str. 1050-1051)

Podjela na dominantnu kulturu i supkulturu organizacije vrši se na temelju broja članova koji je podupiru. Nastajanjem organizacijske kulture u organizaciji nastaju i razvijaju se njezine supkulture. Dok dominantnu kulturu obilježava jednaki set vrijednosti, supkulturu čine karakteristike različitih pojedinaca ili skupina unutar organizacije. Treba naglasiti da pripadnost pojedinih članova ili skupina različitim supkulturama ne dovodi u pitanje i njihovu pripadnost dominantnoj kulturi organizacije.

Temelj za podjelu kulture organizacije na jaku i slabu jest u tome postoji li konsenzus u organizaciji u vezi nekih specifičnih zajedničkih vrijednosti. O jakoj kulturi se govori ako postoji široko rasprostranjeno jedinstvo u vezi zajedničkih vrijednosti, dok se o slaboj kulturi govori ako to jedinstvo ne postoji. Jaku kulturu obilježava neprestana upotreba njezinih specifičnih simbola, inzistiraju na svom načinu obavljanja poslova i nisu sklone promjenama.

Sa stajališta jasnoće i prepoznatljivosti kulture članovima organizacije i ljudima izvan nje kultura može biti jasna i nejasna. Jasna kultura je ona koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva i članovima organizacije i ljudima izvan nje. Nejasna organizacijska kultura je ona kultura koja nije lako prepoznatljiva. U slučaju nejasne kulture mnogi zaposleni, pa čak i veliki dio menadžmenta ne mogu odgovoriti što je i kakva je njihova kultura. Nejasne su najčešće one kulture u kojima su česte promjene menadžmenta. Takvu kulturu bolje prepoznaju ljudi koji dođu izvana, nego oni koji rade u organizaciji te ne vide gdje su problemi.

S obzirom na odlike, organizacijska kultura može biti odlična, tj. izvrsna i užasna. U organizacijama s izvrsnom kulturom postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti. Izvrsnu kulturu obilježava velika pozornost usmjerena na komunikaciju između menadžmenta i zaposlenih, osjećaj zaposlenika da su članovi velike obitelji (organizacije), vjerovanje da je pojedinac važan, vjerovanje u vrhunsku kvalitetu proizvoda i usluga, vjera da su ekonomski rast i profit važni i dr. Užasne kulture su prepoznatljive po kriznom menadžmentu,

stalnoj konfuziji, vatrama koje se ne daju ugasiti. Klima je u takvoj organizaciji za većinu zaposlenika karakterizira frustrirajuća i neugodna.

Sa stajališta postojanosti, kultura može biti postojana i prilagodljiva. Postojana kultura je kultura organizacija koje posluju u stabilnoj okolini, dok je prilagodljiva kultura karakteristika organizacija koje posluju u turbulentnoj okolini. Težište postojane kulture je na unutarnjim čimbenicima organizacije, dok je promjenjiva kultura okrenuta vanjskoj okolini (mora se mijenjati i prilagođavati).

S obzirom na razinu participacije koja postoji među članovima organizacije, kultura organizacije dijeli se na participativnu i neparticipativnu. Značajka participativne kulture je organizacija u kojima zaposlenici u značajnoj mjeri sudjeluju u procesu odlučivanja. Suprotno tome, neparticipativna kultura je organizacija u kojima odluke donosi isključivo menadžment, bez konzultacije sa svojim suradnicima. Participacija ima svoja ograničenja, ali i vrijednosti. Najveća vrijednost je u tome što utječe na porast motivacije zaposlenih, a ograničenje je u ograničenom vremenu koje stoji na raspolaganju donositeljima odluka. (ibid.,)

2.4.2. Tipovi organizacijske kulture

Za razliku od vrsta organizacijske kulture, kada se govori o tipovima organizacijske kulture, tada se prije svega misli na različite analitičke okvire i pristupe tipovima organizacijske kulture, a polazište za to su različite dimenzije kulture pogodne za empirijsku analizu. U stručnoj literaturi govori se o sljedećim tipovima organizacijske kulture:

- a) Dealova i Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture
- b) Edwardsova i Kleinerova tipologija organizacijske kulture
- c) Scholzova tipologija organizacijske kulture
- d) Handyjeva tipologija organizacijske kulture
- e) Tipologija Hellriegela i ostalih. (Žugaj et al, ibid., str. 22-32)

a) **Deal i Kennedy** određuju organizacijsku kulturu prema dvjema situacijskim značajkama, visini rizika i vremena potrebnog za reakciju. Oba aspekta podijeljena su na dva dijela, odnosno na brzu i sporu povratnu informaciju te na visoki i mali rizik, što dovodi do četiri tipa organizacijske kulture. Ova tipologija pokazuje kako se različite organizacijske kulture mogu integrirati u komunikacijski skup.

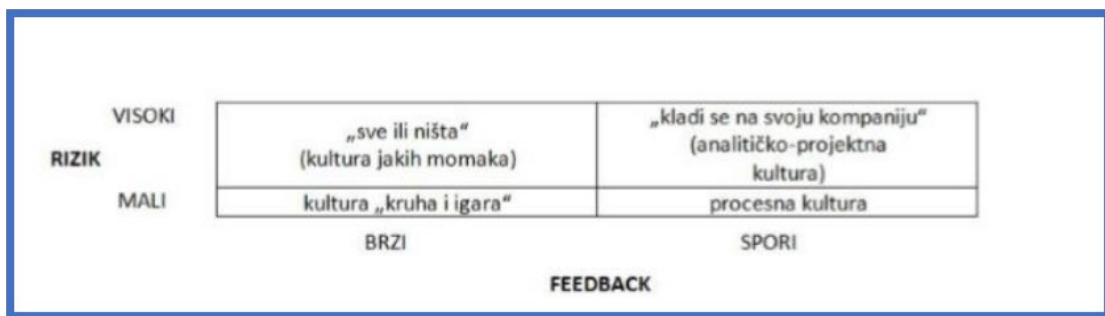
Kultura "sve ili ništa" ili "macho" kultura često je u situaciji visokog rizika i potrebe za brzim povratnim informacijama. Taj tip kulture u prvi plan ističe pojedinca kojem uspjesi omogućuju zvjezdani status da radi što želi, dok je timski rad u drugom planu. Radna sredina je neprijateljska te stalno dolazi do nadmetanja i dokazivanja. Težište je na visokom ostvarenju rezultata, dok se pogreške bez suzdržavanja kritiziraju.

Kulturu "kruha i igara" ili tvrdu kulturu obilježavaju mali rizik i brza povratna informacija. Taj tip kulture potiče znatno sigurnije aktivnosti (timski rad, prijateljstvo, užurbanost i aktivitet). Stvaranje i pridonošenje organizaciji kriteriji su za uspjeh i priznanje.

Analitičko-projektnu kulturu ("kladi se na svoju kompaniju") karakteriziraju visoki rizik i spora povratna informacija. S obzirom na to da je riječ o dugoročnim ulaganjima s neizvjesnim ishodom, velika se pažnja posvećuje dubokim analizama i donošenju ispravnih odluka. Poštuju se stručne kompetencije i karijera se gradi polako.

Procesnu kulturu karakteriziraju mali ili niski rizik pojedinih odluka i spora povratna informacija. Zajednički cilj se marginalizira, a u centru pozornosti se nalazi proces i perfektno izvršenje radnih zadataka i niska tolerancija prema pogreškama. Zajednički život zaposlenika odvija se prema hijerarhijskim načelima, dok je temeljna motivacija za rad unaprjeđenje koje prate i statusni simboli. Proces se može nazvati i birokracija. (Deal i Kennedy, 2000, citirano u Žugaj et al, 2004a, str. 23)

Slika 1. Kultura poduzeća-tipovi prema Dealu i Kennedyju



Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004), *Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike*, str. 23

b) Edwardsova i Kleinerova tipologija organizacijske kulture temelji se na dvama kriterijima, a to su briga za ljude i briga za učinak. Četiri su temeljna tipa organizacijske kulture. (Žugaj et al., op.cit., str. 24-25).

Ravnodušna kultura karakteristična je za organizacije koje se nalaze u silaznoj fazi životnog ciklusa. Obilježava je opća apatija koja se izražava u nedostatku brige za ljude i za učinak, a glavna joj je karakteristika potpuni izostanak vizije.

Brižna kultura prvenstveno je okrenuta ljudima, dok je briga za učinak kompanije u drugom planu. Karakteriziraju je organizacijski sklad, izobrazba zaposlenika i timski rad.

Stroga kultura pred organizaciju i zaposlenike postavlja mnogo zahtjeva. Primarno je orijentirana na ostvarenje učinka i postizanje uspjeha. Naglasak je na što potpunijem iskorištavanju ljudskih potencijala, dok su joj temeljne značajke visoki stupanj odgovornosti, visoka razina plaća i dodatni bonusi za ostvareni učinak.

Integrativna kultura objedinjuje brigu za ljude i brigu za učinak. Teži postizanju ukupnog učinka uz maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala. Glavne su značajke vođenje izazovnih poslova, visoki stupanj odgovornosti i adekvatno nagrađivanje postignutih uspjeha.

Slika 2: Tipovi kulture prema Edwardsu i Kleineru

Briga za učinak		
Briga za ljude	BRIŽNA KULTURA	INTEGRATIVNA KULTURA
	RAVNODUŠNA KULTURA	STROGA KULTURA

Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004), *Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, str.24*

c) **Scholzova tipologija organizacijske kulture** temelji se na trima dimenzijama na kojima je moguće definirati čitav niz različitih tipova organizacijske kulture.

"Prva dimenzija odnosi se na sklonost organizacije ka kontinuitetu (stabilnosti) ili promjeni. Ona je povezana s evolucijom, odnosno stupnjem razvoja organizacije (originalno nazvana evolucijski inducirana kultura).

Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema (originalno nazvana interno inducirana kultura).

Treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji (originalno nazvana eksterno inducirana kultura)."

d) **Handyjeva tipologija organizacijske kulture** je ona kultura koja je povezana s organizacijskom strukturom. Temelji se na Harrisonovim četirima tipologijama organizacijske kulture (kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura osoba) koje je razradio i povezo s odgovarajućim tipom organizacijske strukture. To su:

Poduzetnička kultura ili kultura moći - u svojoj osnovi ima jaku centralnu osobu u središtu od koje se širi moć i kontrola kroz cijelu organizaciju. Ovakva organizacijska kultura karakteristična je za male organizacije koje su uglavnom jake i pouzdane te brzo reagiraju na promjene i opasnosti koje dolaze izvana. Ovo je poželjan tip kulture u novim poslovnim situacijama ili pak u kriznim situacijama.

Kulturu uloga ili birokratsku kulturu obilježavaju formalna pravila i procedure. Organizacija od zaposlenih traži izvršenje zadataka po točno propisanim procedurama.

Nedostatak takve kulture je što se zaposlenici ne promatraju kao pojedinci, nego kao nositelji uloga, a opis posla, pravila i procedure važniji su od ljudi.

Kultura zadatka ili timska kultura izuzetno je prilagodljiva i dinamična, a obilježava je naglasak na zaposlenicima i njihovim kompetencijama. Ova kultura se razvija u organizacijama gdje se velika važnost pridaje kreativnosti, orijentirana je prema tržištu i potrošačima, a njeni članovi su najčešće mladi, samouvjereni, energični i sposobni ljudi koji su voljni podijeliti svoje vještine. Problemi vezani uz ovaj tip organizacijske kulture jesu problem kontrole (otežano utvrđivanje pojedinačne odgovornosti), problem resursa (kada nema dovoljno resursa mijenja se u birokratsku kulturu) i problem skupoće (često alociranje ljudi i resursa).

Kultura pojedinca je kultura koja u prvi plan stavlja pojedinca, dok su organizacijska struktura i organizacija samo instrument za ostvarivanje ciljeva pojedinca. Razlikuje se od poduzetničke kulture po tome što središnja ličnost ne teži moći, već je bitnije poštovanje i ugled. Struktura organizacija s ovakvom kulturom je minimalna, bez uobičajenih kontrolnih mehanizama i hijerarhijske strukture. (op.cit., str. 24)

e) **Tipologija Hellriegela i ostalih** slična je Handyjevoj. Svaku obilježava sljedeće:

Kulturu klana obilježavaju tradicija, rituali, timski rad, duh zajedništva te socijalizacija pojedinca sa svim ostalim članovima klana. Članovi pomažu jedni drugima i zajedno slave uspjeh. Radna okolina je vrlo prijateljska pa djeluju poput proširene obitelji. Koheziji i moralu pridaje se velika važnost.

Birokratsku kulturu obilježavaju dobra organiziranost, pravila, politike, procedure, zapovjedni lanac te centralizirano odlučivanje. U njoj je najvažnija dobra organiziranost.

Poduzetničku kulturu obilježava dinamična i kreativna radna okolina te inovacije i preuzimanje rizika. Vođe se smatraju inovatorima i preuzimateljima rizika u poduzetničkim pothvatima u dinamičnoj i kreativnoj okolini.

Tržišnu kulturu obilježava usmjerenost organizacije rezultatima u vidu financijske stabilnosti i profitabilnosti. Važni su ugled i uspjeh organizacije. (Sikavica, op.cit., str. 740-741).

Slika 3: Četiri tipa organizacijske kulture prema Hellriegelu i ostalima



Izvor: Sikavica, P. (2011), Organizacija, Školska knjiga, str. 741.

2.4.3. Modeli organizacijske kulture

Moorhead i Griffin (2014, str. 498) navode tri primjera organizacijske kulture:

1. Parsonsov "AGIL" model;
2. Ouchi-jev model i
3. Peters – Watermanov pristup.

Parsonsov "AGIL" model (Parsons, Schills) model je usmjeren na razvitak, objašnjenje, razumijevanje i vrijednosti u kulturnom sustavu. Popularan je kao klasični sociološki pristup. U modelu su nabrojene funkcije na koje treba obratiti pažnju, a koje prikazuju sljedeći termini iz kratice:

- A - prilagodba (engl. *Adaption*);
- G – postignuće cilja (engl. *Goal Attainment*);
- I – povezivanje (engl. *Integration*);
- L – zakonitost (engl. *Legitimacy*)

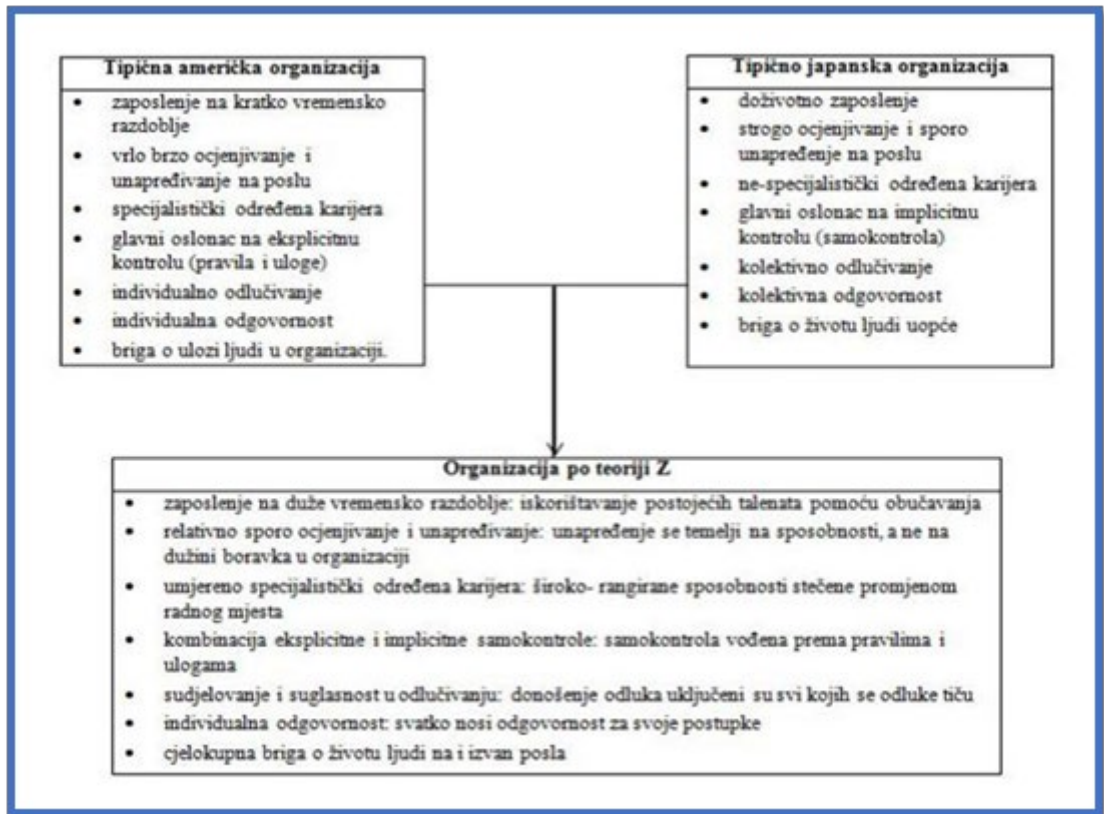
Slika 4: Parsonov "AGIL" model

PRILAGODBA (engl. Adaption):	POSTIGNUĆE CILJA (engl. Goal Attainment):
Sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	Sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
POVEZIVANJE (engl. Integration):	ZAKONITOST (engl. Legitimacy):
Sposobnost integracije različitih dijelova sustava	Pravo opstanka i prihvaćanja

Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004), Organizacijska kultura, Fakultet organizacije i informatike, str. 19.

Ouchihev model – Model teorije "Z" predstavlja hibridni model između tipičnog američkog i tipičnog japanskog poduzeća. Teorija "Z" prikazana je na slici 6. Model ističe izuzetnu važnost, odnosno ulogu koju ima organizacijska kultura kao ključan čimbenik organizacijske efektivnosti. U nekim dijelovima teorija "Z" traži sredinu između američkoga i japanskoga modela kulture, a negdje spaja spoznaje tih obaju modela organizacijske kulture. (Moorhead i Griffin, ibid., str. 503-504; Sikavica, op.cit., str. 754).

Slika 5: Quichijev model organizacije po teoriji "Z"



Izvor: Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004), *Organizacijska kultura*, Fakultet organizacije i informatike, str. 20

Peters-Watermanov pristup prvi je koji je ukazao na važnost organizacijske kulture kao važnog čimbenika organizacijskog i poslovnog uspjeha. Oni su potaknuli veliko zanimanje za organizacijsku kulturu i izvrsnost kao glavni faktor uspjehnosti poduzeća. U svojem radu opisali su "izvrsna" poduzeća i koje su to odlike koje ih čine takvima.

U njihovom se radu, među ostalim, navode sljedeće osobine koje poduzeća čine uspješnima: "usmjerenost na akciju; njeguju dobre odnose s klijentima i dobavljačima; potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo; potiču proizvodnost ljudi; razvijaju dobar, neposredni i kooperativni menadžment; dobri su i prisni odnosi i kontakti; diversifikacija; jednostavne formalnosti; ljubazno osoblje i stimuliraju otvorenu, ali i čvrstu organizaciju." (Žugaj et al., op.cit., str. 21).

2.5. Noviji teoretski pravci u promišljanju organizacijskih kultura

Iako se područje promišljanja organizacijskih kultura mijenja i prilagođava, interesantno je izdvojiti novija razmatranja područja takozvane Pozitivne organizacijske znanosti (en. Positive organizational scholarship) u kojima se među inim posebice naglašava i važnost takozvanih pozitivnih organizacijskih kultura na dobrobit, efektivnost i motivaciju zaposlenih. Pozitivna organizacijska znanost bazira se na istraživanjima započetim na Sveučilištu Michigan sa znanstvenicom Jane Dutton i njenim istraživanjima u području individualnog i organizacijskog suosjećanja te znanstvenika Kim Camerona i Roberta Quinna, te njihovih istraživanja u području organizacijskog oprosta i pozitivnih osobnih promjena. Primjenjujući multidisciplinarna znanstvena dostignuća ovog područja, definirana je i pozitivna radna kultura kao ona koja daje prioritet dobrobiti zaposlenih, nudi podršku na svim razinama unutar organizacije i ima politike i smjernice koje potiču poštovanje, povjerenje, empatiju i podršku.

Istraživanje Cameron et al. (2011) na uzorku od 40 organizacija iz financijske industrije i 29 organizacija u području pružanja zdravstvenih usluga, pokazalo je pozitivan učinak tzv. pozitivnih praksi (odnos s poštovanjem, integritetom, mogućnost zaposleničkog razvoja itd.) na financijskim učinak, radnu klimu, fluktuaciju zaposlenih i procjene učinkovitosti viših rukovoditelja. U financijskoj industriji primjerice u kojoj se uvriježilo da je efikasnost i profitabilnost iznad svega, pokazalo se da je provedba pozitivnih praksi znatno utjecala na organizacijsku izvedbu. Kod organizacija iz zdravstvenog sektora, poboljšanje pozitivne prakse doprinijelo je boljem zadovoljstvu pacijenata/pacijentica, poboljšanju organizacijske klime, većem sudjelovanju zaposlenih u organizaciji, kvaliteti skrbi itd. Upravo razvoj i podrška ljudskom kapitalu – kroz poticanje poštovanja, uvažavanje integriteta, zahvalnosti, suosjećanja, oprosta, inspiracije i smislenog rada bile su najveći prediktori poboljšanja organizacijske efektivnosti.

Caza i Cameron (2008) su u svojem preglednom članku najvažnijih istraživanja u području važnosti pozitivne kulture izdvojili elemente kao što su: važnost nade, zahvalnosti i odgovornosti kao aspekata organizacijske brige, važnost pokazivanja pozitivnih emocija od strane vođa ka zaposlenima koja se pokazala važnom u emocionalnom reciprocitetu te zadržavanju zaposlenih, pozitivni interni organizacijski suodnosi stvaraju veću otpornost na krize te općenito razvoj psihološkog kapitala kao konstrukcije drugog reda koja se sastoji od otpornosti, optimizma, samoučinkovitosti i nade. Općenito, bolji psihološki kapital organizacije je potvrđen kao važan prediktor zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti i manjeg apsentizma.

3. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PRIMJERU ORGANIZACIJE X

3.1. Organizacijska kultura na primjeru organizacije X

Zadatak u ovom radu je bio ispitati kakva je organizacijska kultura u organizaciji X. Organizacija X je nacionalno regulatorno tijelo za obavljanje regulatornih i drugih poslova u području elektroničkih komunikacija, poštanskih i željezničkih usluga. X je neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima, za svoj rad odgovara Hrvatskom saboru i Vladi Republike Hrvatske.

Ispitanici su odgovorili na anketni upitnik autorice ovog istraživanja, a na temelju upitnika iz knjige "Organizacijska kultura" (Žugaj et.al, op.cit., str. 215-217).

Pri istraživanju organizacijske kulture X-a uzeto je da je organizacijska kultura skup vrijednosti, normi i uvjerenja koje dijele zaposleni u X-u. U tom smislu, izdvojeno je devet karakterističnih pokazatelja koji bi zajedno trebali stvoriti sliku o organizacijskoj kulturi X-a. Ti su pokazatelji stavovi o inicijativi i samostalnosti u poslu, potpori nadređenih, kontroli, nagrađivanju (promaknuću), identitetu (sigurnosti), toleranciji, jasnoći ciljeva, integraciji, komunikaciji i motiviranosti za posao. Prikupljanje podataka za istraživanje izvršeno je putem anketnog upitnika koji je pisan u Microsoft forms programu. Anketni upitnik bio je anonim i sastavljen od ukupno 15 pitanja upućenih elektroničkim putem na 183 adrese.

3.2. Rezultati istraživanja

Od 183 zaposlenika, anketu je ispunilo 76 zaposlena, što je 41 %.

Prema spolu, 53 % ispitanika bile su žene, a 46 % muškarci.

Prema obrazovanju, od ukupnog broja anketiranih, 74 % je imala visoku stručnu spremu, 13 % višu stručnu spremu, a ostali su imali srednju stručnu spremu (10 %).

Prema godinama radnog staža, 48 % ima između 11 i 20 godina radnog staža, 35 % ispitanika između 21 i 30 godina radnog staža, 5 % ima između 5 i 10 godina radnog staža i 6 % ispitanika ima iznad 30 godina radnog staža.

Vezano za pitanje obavljanja poslova, 31 % ispitanika obavlja poslove višeg stručnjaka, 17 % višeg specijalista, 11 % viših suradnika, 10 % ispitanika koji obavljaju posao rukovoditelja.

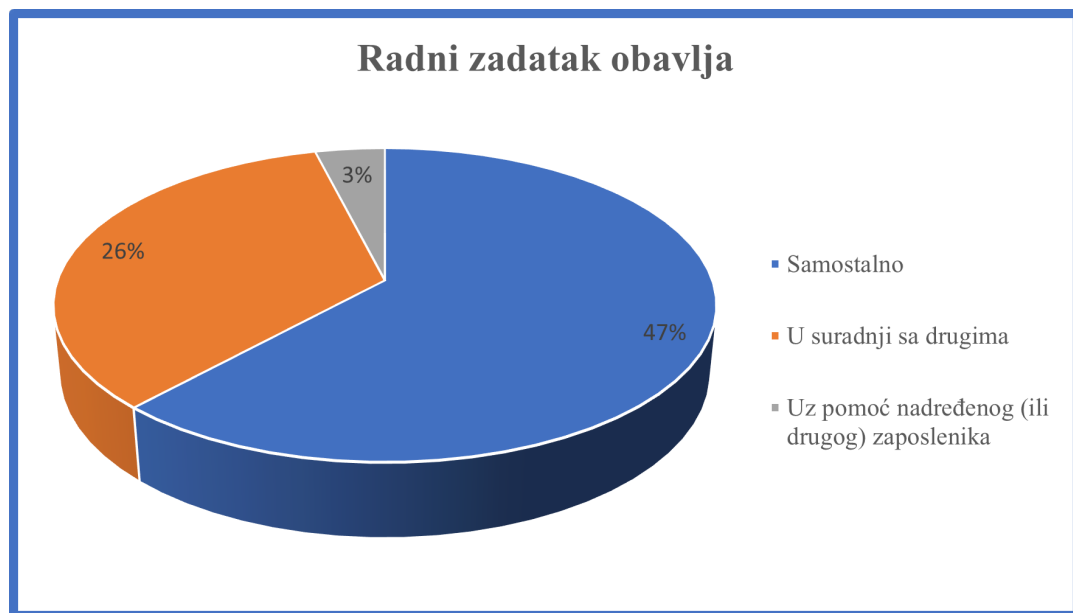
Tablica 1: Inicijativa i samostalnost

Radni zadatak obavlja	Postotak
Samostalno	47 %
U suradnji s drugima	26 %
Uz pomoć nadređenog (ili drugog) zaposlenika	3 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Iz tablice 1. vidljivo je da je 47 % ispitanika odgovorilo da radne zadatke ispunjava samostalno, dok je 26 % u obavljanju posla upućeno na suradnju s drugima, a samo 3 % zaposlenika rješava radne zadatke uz pomoć nadređenog. Ovaj podatak upućuje na činjenicu da relativno visok postotak ispitanika poznaje posao koji trebaju raditi.

Slika 6: Prikaz rezultata – Inicijativa i samostalnost



Izvor: Vlastiti rad autorica

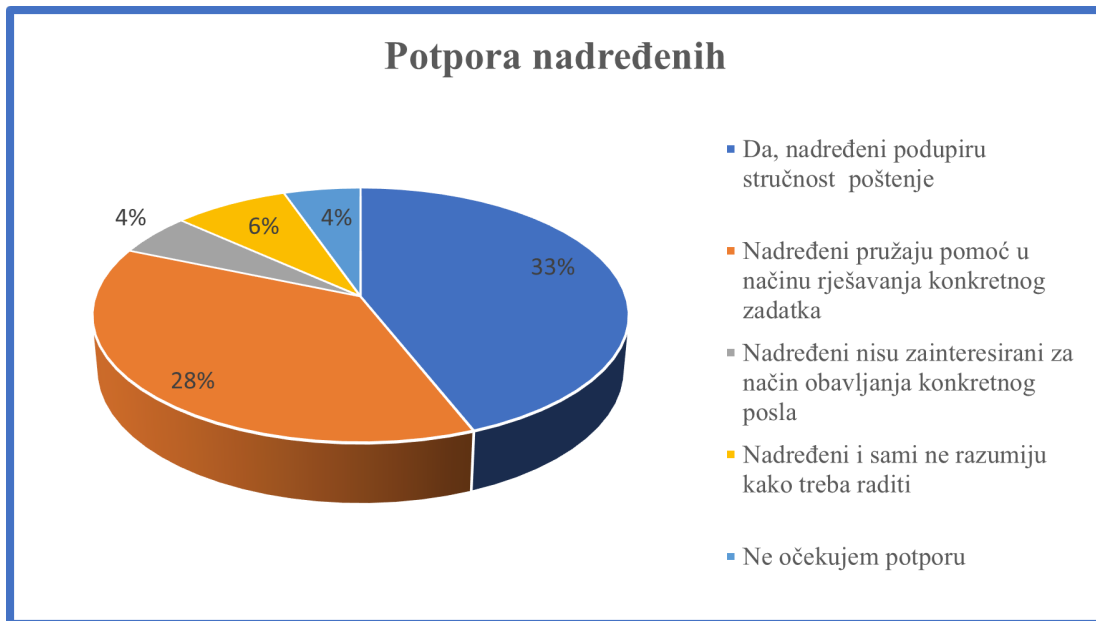
Tablica 2: Potpora nadređenih

Potpura nadređenih	Postotak
Da, nadređeni podupiru stručnost, poštenje	33 %
Nadređeni pružaju pomoć u načinu rješavanja konkretnog zadatka	28 %
Nadređeni nisu zainteresirani za način obavljanja konkretnog posla	4 %
Nadređeni i sami ne razumiju kako treba raditi	6 %
Ne očekujem potporu	4 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Na pitanje imaju li zaposlenici potporu nadređenih, samo 33 % ispitanika odgovorilo je da nadređeni podupiru stručnost i poštenje kao vrijednost pojedinca u službi, što bi značilo da skoro 2/3 ispitanika ne doživljava da njihovi nadređeni vidno podupiru stručnost i poštenje.

Slika 7: Prikaz rezultata – potpora nadređenih



Izvor: Vlastiti rad autorica

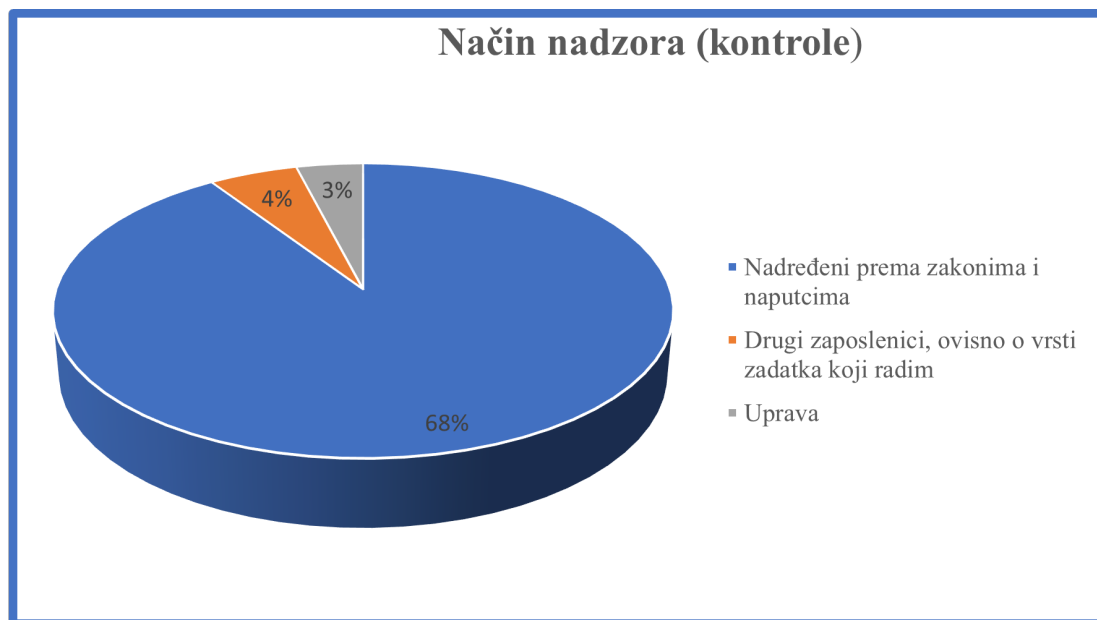
Tablica 3: Kontrola

Način nadzora (kontrole)	Postotak
Nadređeni prema zakonima i nalogima	68 %
Drugi zaposlenici, ovisno o vrsti zadatka koji radim	4 %
Uprava	3 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Glede načina nadziranja (kontrole) zaposlenika u njihovom radu, 68 % ispitanika se izjasnilo da njihov rad nadziru nadređeni prema zakonima i nalogima. Takva spoznaja s jedne strane izoštrava odgovornost zaposlenika prema svakom poslu te, s druge strane, naglašava potrebu stručne osposobljenosti nadređenih. Samo 4 % ispitanika misli da njihov rad nadziru drugi zaposlenici, ovisno o vrsti zadatka koji obavljaju.

Slika 8: Prikaz rezultata – Način nadzora



Izvor: Vlastiti rad autorica

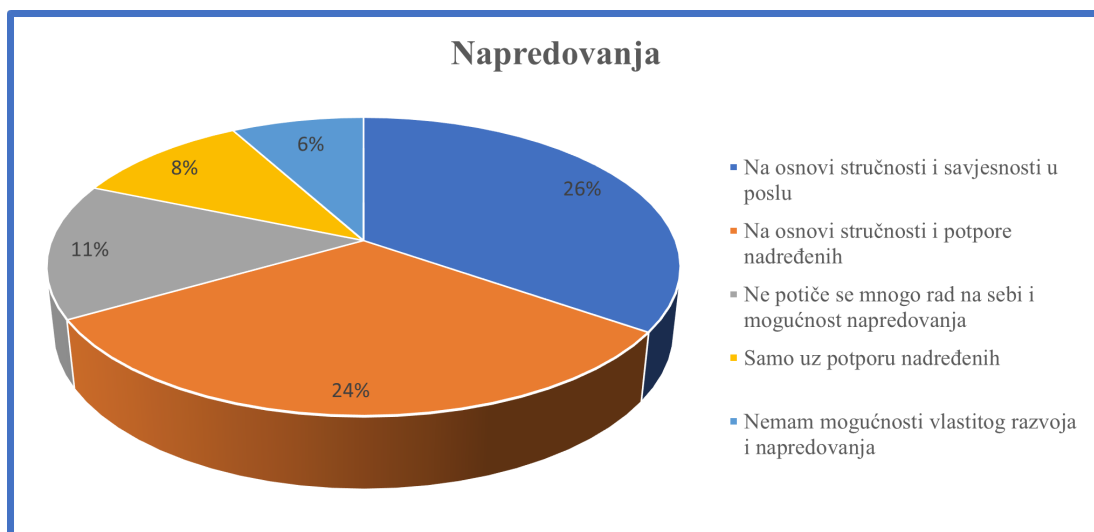
Tablica 4: Mogućnosti napredovanja

Napredovanja	Postotak
Na osnovi stručnosti i savjesnosti u poslu	26 %
Na osnovi stručnosti i potpore nadređenih	24 %
Ne potiče se mnogo rad na sebi i mogućnost napredovanja	11 %
Samo uz potporu nadređenih	8 %
Nemam mogućnosti vlastitog razvoja i napredovanja	6 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Na pitanje o mogućnosti napredovanja, 26 % ispitanika napredovanje ocjenjuje mogućim i to na osnovi stručnosti i savjesnosti u poslu. Samo na osnovi potpore nadređenih, napredovanje vidi 24 % ispitanika. Nadalje, 11 % ispitanika odgovorilo je da se ne potiče mnogo rad na sebi, kao ni mogućnost napredovanja.

Slika 9: Prikaz rezultata – mogućnost napredovanja



Izvor: Vlastiti rad autorica

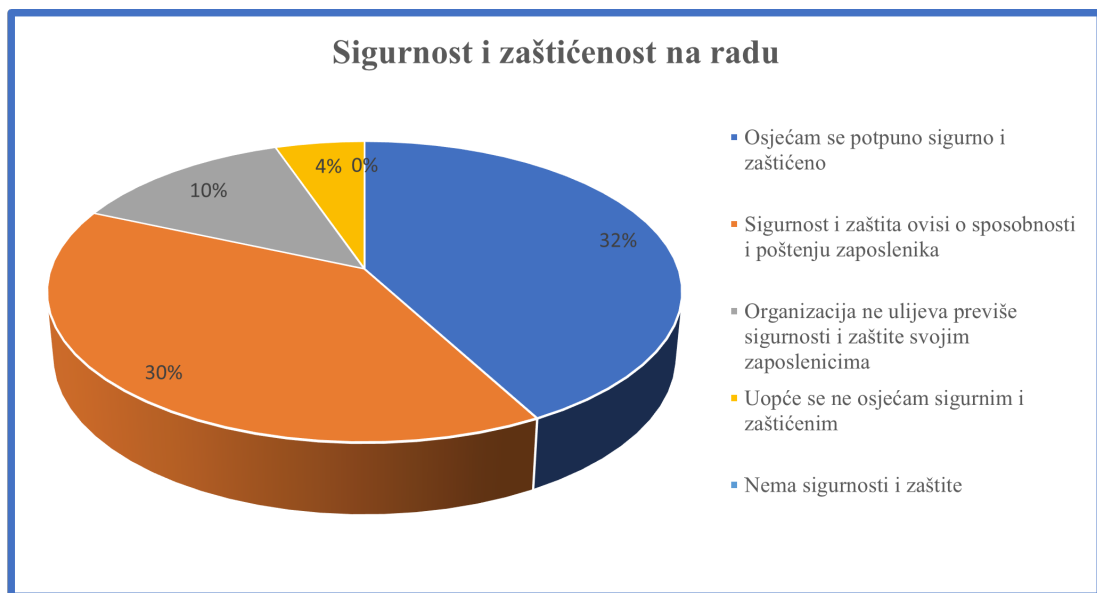
Tablica 5: Identitet (sigurnost)

Sigurnost i zaštićenost na radu	Postotak
Osjećam se potpuno sigurno i zaštićeno	32 %
Sigurnost i zaštita ovisi o sposobnosti i poštenju zaposlenika	30 %
Organizacija ne ulijeva previše sigurnosti i zaštite svojim zaposlenicima	10 %
Uopće se ne osjećam sigurnim i zaštićenim	4 %
Nema sigurnosti i zaštite	0 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Na pitanje o sigurnosti i zaštićenosti (indikator identiteta), 32 % ispitanika odgovorilo je da se osjećaju potpuno sigurno i zaštićeno. Da sigurnost i zaštita ovise o sposobnosti i poštenju misli 30 % ispitanika. Zatim, 10 % zaposlenika smatra da organizacija ne ulijeva previše sigurnosti i zaštite. Rezultat ukazuje na visok stupanj poistovjećivanja ispitanika s organizacijom, što bi moglo upućivati i na dobru radnu atmosferu u toj organizaciji.

Slika 10: Prikaz rezultata – Sigurnost i zaštićenost na radu



Izvor: Vlastiti rad autorica

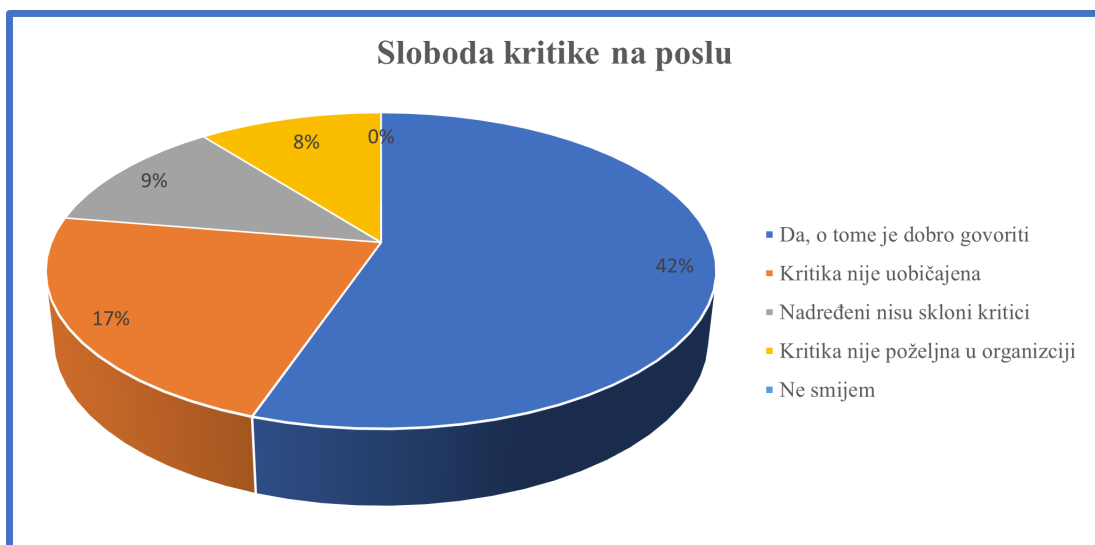
Tablica 6: Sloboda kritike na poslu- tolerancija

Sloboda kritike na poslu	Postotak
Da, o tome je dobro govoriti	42 %
Kritika nije uobičajena	17 %
Nadređeni nisu skloni kritici	9 %
Kritika nije poželjna u organizaciji	8 %
Ne smijem	0 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

S motrišta slobode iznošenja kritike (indikator tolerancije), na posao koji obavljaju 42 % ispitanika je odgovorilo da je dobro kritički govoriti o poslu koji rade, 17 % ispitanika iznosi da kritika nije uobičajena, a ostali ispitanici misle da nadređeni ne dopuštaju kritizirati posao, odnosno da kritika nije poželjna u organizaciji. Ovi rezultati ukazuju da, s obzirom na vrstu organizacije ispitanici nisu u prevelikom broju sputani "slijepom poslušnošću", nego otvoreni za kritička promišljanja i promjene.

Slika 11: Prikaz rezultata – Sloboda kritike na poslu



Izvor: Vlastiti rad autorica

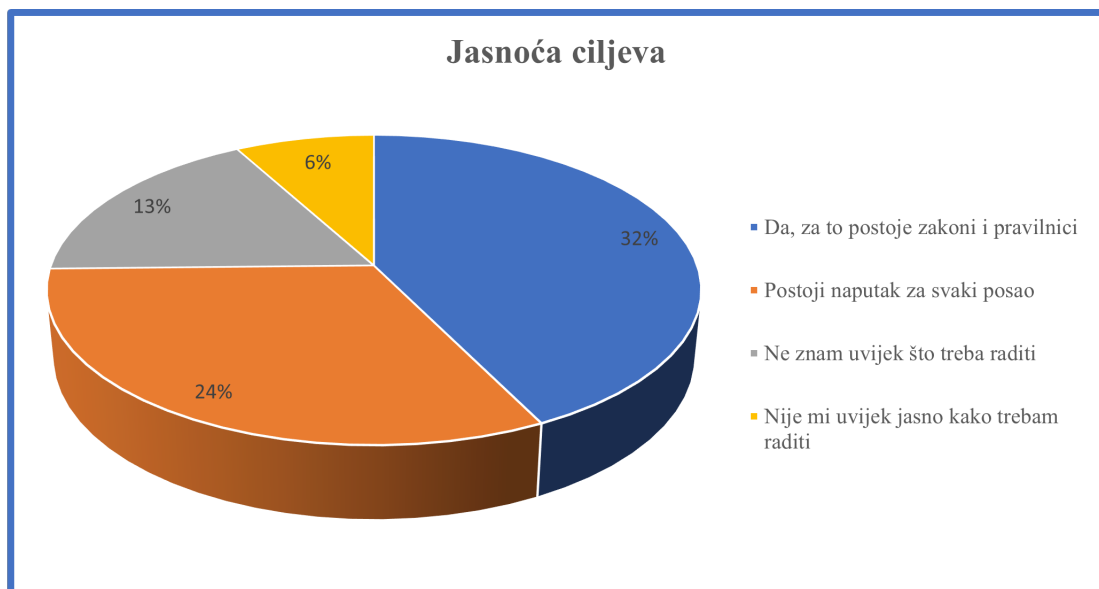
Tablica 7: Jasnoća ciljeva

Jasnoća ciljeva	Postotak
Da, za to postoje zakoni i pravilnici	32 %
Postoji naputak za svaki posao	24 %
Ne znam uvijek što treba raditi	13 %
Nije mi uvijek jasno kako trebam raditi	6 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Na pitanje znaju li uvijek što i kako trebaju raditi (jasnoća ciljeva), samo 32 % ispitanika odgovorilo je da zna što i kako treba raditi. Ovaj rezultat ukazuje na dobro korištenje organizacijskih sredstava u radu, kao što su pravilnici i naputci za svaki posao. Nadalje, 24 % ispitanika zna što i kako treba raditi koristeći naputak za svaki posao. Ovaj rezultat ukazuje da je više od polovice ispitanika prepoznalo ciljeve organizacije, odnosno posla koji obavljaju. Drugi ispitanici ne prepoznaju te ciljeve zato ne znaju kako i što trebaju raditi.

Slika 12: Prikaz rezultata – Jasnoća ciljeva



Izvor: Vlastiti rad autorica

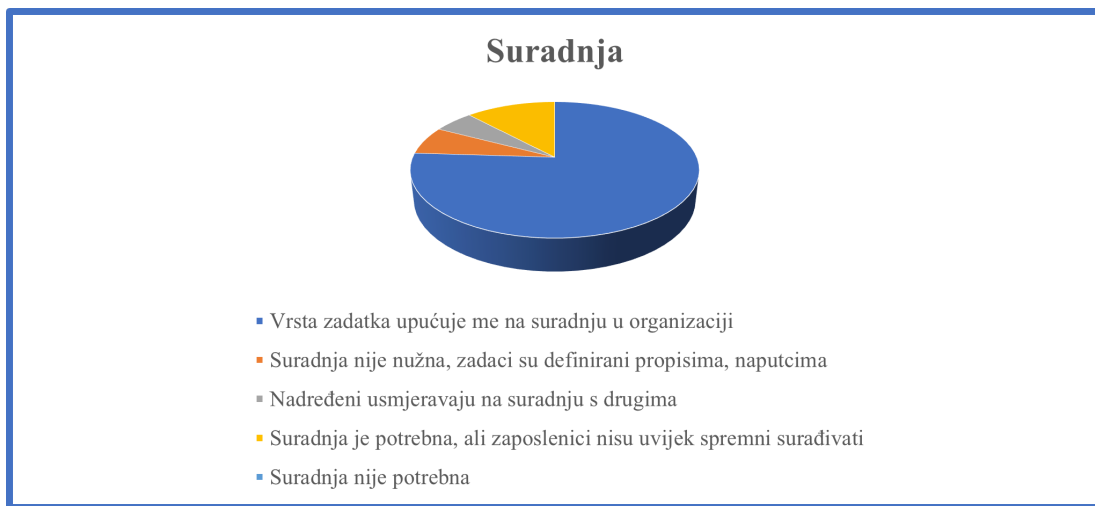
Tablica 8: Povezivanje tijekom rada - integracija

Suradnja	Postotak
Vrsta zadatka upućuje me na suradnju u organizaciji	57 %
Suradnja nije nužna, zadaci su definirani propisima, naputcima	5 %
Nadređeni usmjeravaju na suradnju s drugima	4 %
Suradnja je potrebna, ali zaposlenici nisu uvijek spremni surađivati	9 %
Suradnja nije potrebna	0 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Glede suradnje u obavljanju zadaće (integracija), 57 % ispitanika odgovorilo je da vrsta zadataka upućuje na suradnju u organizaciji. Ova činjenica ukazuje na relativno visok stupanj integracije po dimenziji načina rada u promatranoj organizaciji. Manji broj ispitanika, 4 % smatra da nadređeni moraju usmjeravati na suradnju s drugima, odnosno 9 % smatra da je suradnja potrebna, ali zaposlenici nisu uvijek spremni surađivati. Ovi rezultati istodobno pokazuju da veliki broj ispitanika dobro poznaje strukturu i povezanost poslova u organizaciji. Ispitanici koji smatraju da nema suradnje po dimenziji odnosa upućuju na upitne međuljudske odnose u procesu rada.

Slika 13: Prikaz rezultata – Povezivanje tijekom rada (integracija)



Izvor: Vlastiti rad autorica

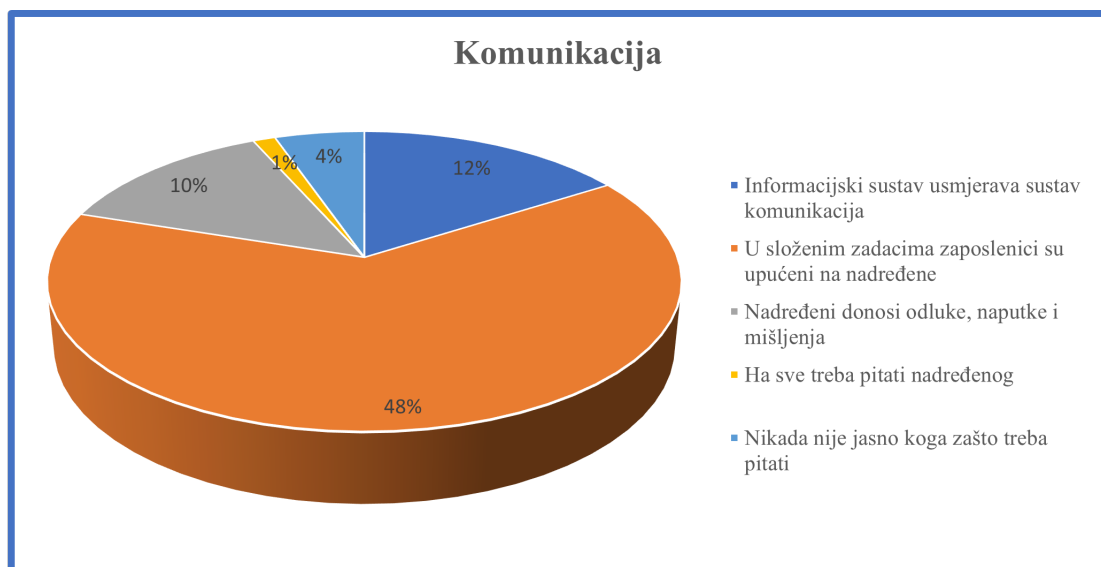
Tablica 9: Komunikacija

Komunikacija	Postotak
Informacijski sustav usmjerava sustav komunikacija	12 %
U složenim zadacima zaposlenici su upućeni na nadređene	48 %
Nadređeni donosi odluke, naputke i mišljenja	10 %
Za sve treba pitati nadređenog	1 %
Nikada nije jasno koga za što treba pitati	4 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

Na pitanje kako su organizirane komunikacije u njihovom poslu, stajalište anketiranih ukazuje na relativno visok stupanj ograničenja organizacijskih komunikacija na hijerarhiju. Tako gotovo 48 % ispitanika iznosi da su u obavljanju zadataka upućeni na nadređene. Samo 12 % smatra da informacijski sustav usmjerava sustav komunikacija. Naime, informacijski sustav organizacije strukturiran je tako da usmjerava korisnika u načinu rada te je korisnik samo u manjoj mjeri upućen na potrebu hijerarhijske komunikacije. Međutim, istraživanja govore u prilog da, bez obzira na tu činjenicu, većina ispitanika vidi potrebu komunikacije s nadređenim. Orijehtacija zaposlenika na hijerarhiju je opća karakteristika zaposlenika u državnoj upravi.

Slika 14: Prikaz rezultata - Komunikacija



Izvor: Vlastiti rad autorica

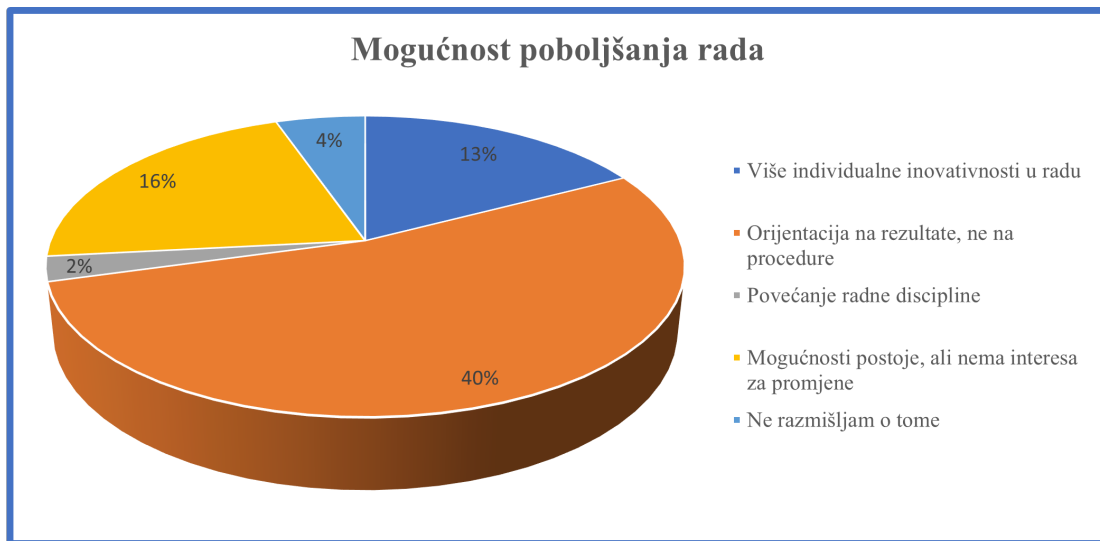
Tablica 10: Motiviranost za posao

Mogućnost poboljšanja rada	Postotak
Više individualne inovativnosti u radu	13 %
Orijentacija na rezultate, ne na procedure	40 %
Povećanje radne discipline	2 %
Mogućnosti postoje, ali nema interesa za promjene	16 %
Ne razmišljam o tome	4 %

Izvor: Vlastiti rad autorica

U 16. pitanju ispitanici su trebali promišljati o mogućnostima poboljšanja rada u organizaciji. Mogućnost poboljšanja rada (motiviranost) u promatranoj organizaciji 40 % zaposlenika vidi u orijentaciji na rezultate, a ne na procedure. S obzirom na to da je riječ o upravnoj organizaciji, procedure se ne mogu izbjeći, no procedure ne smiju isključivati usredotočenost na rezultate, što je često prisutno u radu. Mogućnost poboljšanja rada postoji, ali nema interesa za promjene smatra 16 % ispitanika, dok 13 % ispitanika vidi tu mogućnost uz više individualne inovativnosti u radu. Ovi rezultati, pored motiviranosti, ukazuju na više neiskorištenih mogućnosti za učinkovitiji rad. Te mogućnosti su: više inovativnosti u radu, orijentacija na rezultate (izbjegavanje suvišnih procedura). Iz tablice je vidljivo da zaposlenici pokazuju dobru motivaciju u svom poslu. Ova motivacija nije posljedica visokih plaća, već dobrih i objektivnih promišljanja posla koji zaposlenici obavljaju. To istodobno znači da su ljudski potencijali X-a bolji nego što je upravljanje tim potencijalima.

Slika 15: Prikaz rezultata – Motiviranost (Mogućnost poboljšanja rada)



Izvor: Vlastiti rad autorica

4. ZAKLJUČAK

Unatoč mnogim raspravama o organizacijskoj kulturi i dalje ne postoji njezina univerzalno prihvaćena definicija. Uloga organizacijske kulture je značajna budući da ona izravno utječe na rast i razvoj poduzeća, može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh organizacije kao značajni dio poslovne strategije organizacije, tj. značajni čimbenik ostvarivanja izabrane strategije u organizaciji. Uloga menadžmenta je vrlo bitna u procesu organizacijske kulture jer on svojim postupcima i djelovanjem utječe i određuje organizacijsku kulturu.

Iz provedenog istraživanja utemeljenog na ispitivanju zaposlenika u Organizaciji X, može se zaključiti da je organizacijska kultura podržavana od većine zaposlenika u organizaciji.

Glede orijentacije zaposlenika na profesionalne standarde, zaključuje se da zaposlenici pokazuju primjerenu inicijativu i angažiranost u poslu na zakonit i samostalan način. Bez obzira na vrstu radnog zadatka kojeg obavljaju, zaposlenici doživljavaju izravni nadzor u tijeku obavljanja posla od pretpostavljenih. Zakoni i pravilnici koji već postoje omogućavaju većem broju zaposlenika pravovremeno izvršavanje poslova. Također, zaposlenici iskazuju primjeren stupanj identificiranosti s organizacijom.

Mogućnost napredovanja i nagrađivanja u poslu nešto manji broj zaposlenika vidi u potpori nadređenih bez obzira na stručnost, dok tek 1/3 zaposlenika svoje napredovanje vidi na temelju svoje stručnosti i savjesnosti.

Zaposlenici također vide potporu stručnosti i poštenja kao temeljnih vrijednosti u promatranoj organizaciji, a manje potporu nadređenih u rješavanju konkretnih zadataka.

Glede slobode kritike u smislu poticanja na promjene s ciljem poboljšanja rada, manje od pola ispitanika ukazuju na pozitivan stav i toleranciju nadređenih.

Rezultati istraživanja isto tako ukazuju na visok stupanj integracije prema načinu rada - to znači da kod izvršavanja konkretnih zadataka zaposlenici nisu orijentirani na hijerarhiju, nego više na "tehnološke" faze konkretnog zadatka. Komunikacije su u Organizaciji X formalizirane i orijentirane na hijerarhiju, što upućuje na birokratski pristup u obavljanju poslova, bez obzira na kreativnost i vlastitu inicijativu zaposlenika te mogućnost koju pruža organizacijski sustav.

Zaposlenici smatraju da postoje mogućnosti za poboljšanje rada, ali ne postoji dovoljan interes te takva spoznaja nije u funkciji razvoja motivacije u tijeku rada.

Temeljem svega prije navedenog, zaključuje se da je zbog bolje djelotvornosti promatrane organizacije nužno prihvatiti kako radni učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovim stručnim sposobnostima i kompetencijama. Organizacija X predstavlja primjer birokratske dominantne kulture koju obilježavaju formalna pravila i procedure. Organizacija od zaposlenih traži izvršenje zadataka po točno propisanim procedurama. Nedostatak takve kulture je što se zaposlenici ne promatraju kao pojedinci, nego kao nositelji uloga, a opis posla, pravila i procedure važniji su od ljudi. To rezultira nedostatkom motivacije koji utječe na performanse kako pojedinačnih zaposlenika tako i cjelokupne organizacije. Nedovoljno motivirani zaposlenici svojim ponašanjem indirektno utječu na stav ostalih zaposlenika, ne pružaju adekvatan doprinos, što nije u skladu s ostvarenjem poslovne i operativne izvrsnosti te stvaranju kulture angažiranosti navedene u strategiji Organizacije X.

Daje se zaključiti da ima prostora u poboljšanju učinkovitosti kroz redovito praćenje, analizu, razvoj i edukaciju kadra koje bi stručne službe unutar Organizacije X mogle obavljati ili kroz angažiranje vanjske usluge. Iskazane ocjene organizacijskom kulturom daju prostora za poboljšanje kroz prije svega stvaranje koherentnosti između strategije i stvarnog stanja Organizacije X. Dubljim sagledavanjem organizacijske kulture pridonijelo bi se stvaranju bolje djelotvornosti Organizacije X posebice kroz poboljšanje sustava vodstva i motivacije te komunikacije unutar organizacije. Ovi dobiveni rezultati mogu poslužiti i drugim čimbenicima gospodarstva u njihovim naporima sagledavanja parametara organizacijske kulture te njihove usklađenosti sa uspostavljenim strateškim i operativnim ciljevima izvrsnosti.

LITERATURA

Knjige:

1. Armstrong, M. (1990) How to be an even better manager, 1990. Rogan Page
2. Beer, M. (2009) High commitment high performance: How to build resilient organization for sustained advantage, 2009. John Wiley & Sons
3. Deal, T.E. i Kennedy, A.A. (2000) Corporate cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life, Perseus Publishing
4. Cameron, K., Dutton, J. E., i Quinn, R. E. (2003) Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline, Berrett-Koehler Publishers.
5. Cameron, K., i Spreitzer, G. M. (2012) The Oxford handbook of positive organizational scholarship. Oxford University Press
6. Moorhead, G.R. i Griffin, W. (2014) Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh edition, South-Western Cengage Learning
7. Schneider, B. i Barbera, K.M. (ur.) (2014) The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture, Oxford Library of Psychology
8. Sikavica, P. (2011) Organizacija, 2011. Školska knjiga
9. Sikavica, P. i Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, Informator
10. Zvonarević, M. (1985) Socijalna psihologija, Školska knjiga
11. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004a) Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin

Članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1992) Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. Rev. za soc., Vol XXIII, br 1—2, str. 27-39
2. Brčić R. (2002) Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. Ekonomski pregled, vol. 53, br 11- 12, str. 1048-1069
3. Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., i Calarco, M.(2011) Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 47, br.3, str. 266–308
4. Caza, A. i Cameron, K.S. Positive Organizational Scholarship: What does it achieve? S.R. Clegg & C.L. Cooper (Ur.) (2008) SAGE Handbook of Organizational Behavior, Vol. II., Sage, str. 99-116
5. Jurković, R., Mlinar, P., i Mlinar, D. (2021) Analiza eksterne okoline kroz analizu nacionalnih kultura, FIP- Financije i pravo, vol. 9, br.2, str.41-64
6. Žugaj, M., Bojanić, B., Brčić, R., i Šehanović, J. (2004b) Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Ekonomski vjesnik, str.17-29

PRILOG (ANKETNI UPITNIK)

Upitnik – Analiza organizacijske kulture u Hrvatskoj regulatornoj agenciji za mrežne djelatnosti

1. DIO – OSNOVNI PODACI

1. Spol:

- a) Muško
- b) Žensko

2. Dob:

- a. do 25 godina
- b. 26 do 30 godina
- c. 31 do 40 godina
- d. 41 do 50 godina
- e. 51 do 60 godina
- f. iznad 60 godina

3. Godine radnog staža:

- a. do 5 godina
- b. 6 do 10 godina
- c. 11 do 20 godina
- d. 21 do 30 godina
- e. iznad 30 godina

4. Stupanj obrazovanja:

- a. Osnovna škola
- b. Stručno trogodišnje obrazovanje
- c. Stručno četverogodišnje obrazovanje (SSS)
- d. Viša stručna sprema (VŠS)
- e. Visoka stručna sprema (VSS)
- f. Magisterij ili doktorat

5. Naziv vašeg radnog mjesta:

- a. Rukovoditelj odjela
- b. Glavni stručnjak
- c. Viši stručnjak
- d. Stručnjak
- e. Viši specijalist

- f. Specijalist
- g. Viši suradnik
- h. Suradnik

1. DIO - ORGANIZACIJSKA KULTURA

6. Kako rješavate radne zadatke?

- a. Samostalno
- b. U suradnji s drugima
- c. Uz pomoć nadređenog (ili drugog) zaposlenika

7. Imate li potporu u radu od strane nadređenih?

- a. Da, nadređeni podupiru stručnost i poštenje
- b. Nadređeni pružaju pomoć u načinu rješavanja konkretnog zadatka
- c. Nadređeni nisu zainteresirani za način obavljanja konkretnog posla
- d. Nadređeni i sami ne razumiju kako treba raditi
- e. Ne očekujem potporu

8. Tko nadzire Vaš rad i kako?

- a. Nadređeni prema zakonima i naputcima
- b. Drugi zaposlenici, ovisno o vrsti zadatka koji radim
- c. Uprava

9. Vjerujete li da u X-u imate mogućnost vlastitog razvoja i napredovanja?

- a. na osnovi stručnosti i savjesnosti u poslu
- b. na osnovi stručnosti i potpore nadređenih
- c. ne potiče se mnogo rad na sebi i mogućnost napredovanja
- d. samo uz potporu nadređenih
- e. nemam mogućnosti vlastitog razvoja i napredovanja

10. Osjećate li se u sigurni i zaštićeni u Vašoj organizaciji?

- a. osjećam se potpuno sigurno i zaštićeno
- b. sigurnost i zaštita ovisi o sposobnosti i poštenju zaposlenika
- c. organizacija ne ulijeva previše sigurnosti i zaštite svojim zaposlenicima
- d. uopće se ne osjećam sigurnim i zaštićenim
- e. nema sigurnosti i zaštite

11. Smijete li otvoreno iznijeti kritike o poslu koji radite?

- a. da, o tome je dobro govoriti
- b. kritika nije uobičajena
- c. nadređeni nisu skloni kritici
- d. kritika nije poželjna u organizaciji
- e. ne smijem

12. Znete li uvijek što i kako trebate raditi?

- a. da, za to postoje zakoni i pravilnici
- b. postoji naputak za svaki posao
- c. ne znam uvijek što treba raditi
- d. nije mi uvijek jasno kako trebam raditi

13. Kako i s kime surađujete u obavljanju radne zadaće?

- a. vrsta zadataka upućuje me na suradnju u organizaciji
- b. suradnja nije nužna, zadaci su definirani propisima i naputcima
- c. nadređeni usmjeravaju na suradnju s drugima
- d. suradnja je potrebna, ali zaposlenici nisu uvijek spremni surađivati
- e. suradnja nije potrebna

14. Kako su organizirane komunikacije na vašem poslu?

- a. informacijski sustav usmjerava sustav komunikacija
- b. u složenim zadacima zaposlenici su upućeni na nadređene
- c. nadređeni donosi odluke, naputke i mišljenja
- d. za sve treba pitati nadređenog
- e. nikad nije jasno koga za što treba pitati

15. Koje su po Vašem mišljenju mogućnosti poboljšanja rada organizacije u kojoj radite?

- a. više individualne inovativnosti u radu
- b. orijentacija na rezultate, ne na procedure
- c. povećanje radne discipline
- d. mogućnosti postoje, ali nema interesa za promjene
- e. ne razmišljam o tome

ANALYSIS OF ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORGANIZATION X

Summary: The goal of this paper is to conceptually determine organizational culture, typology and parameters of organizational culture and to conduct a research of certain facets of organizational culture on Organization X. When researching Organization X 's organizational culture, it was assumed that organizational culture is set of values, norms and beliefs shared by Organization X employees. In this sense, nine characteristic indicators were singled out, which together should create a picture of Organization X organizational culture. These indicators are attitudes about initiative and independence in work, support from superiors, control, reward (promotion), identity (security), tolerance, clarity of goal, integration, communication and motivation for work. The aim of the research was to determine Organization X 's organizational culture based on the obtained results and determine whether and in what way it can be a contribution to improving work results.

Keywords: *Organizational culture, elements of organizational culture, types of organizational culture*