

SVEUCILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

SEMINARSKI RAD IZ KOLEGIJA
ORGANIZACIJSKA TEORIJA

Tema:

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Mentor: dr. sc. Miroslav Žugaj

Voditelj tima: Golner Darko
Clanovi tima: Blažević Mario
Filipović Željka

U Varaždinu, siječanj 2002.

Sadržaj

<i>Pojam i definiranje organizacijske kulture</i>	2
<i>Vrste organizacijskih kultura</i>	4
<i>Simboli organizacijske kulture</i>	6
<i>Tipovi organizacijske kulture</i>	11
Scholzova tipologija organizacijske kulture	11
Handyjeva tipologija organizacijske kulture	13
<i>Uloga organizacijske kulture</i>	16
<i>Razvoj i njegovanje organizacijske kulture</i>	19
Primjer organizacijske kulture	20
<i>Mijenjanje organizacijske kulture</i>	21
<i>Zaključak</i>	22
<i>Literatura</i>	23

Pojam i definiranje organizacijske kulture

Organizacijska kultura ili **kultura poduzeca** = relativno trajan i specifičan sistem osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sacinjavaju. Izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije (zaposlenima ukazuje na to kakvo se ponašanje od njih očekuje i vrednuje u poduzeću, a kakvo je neprihvatljivo). Adekvatna i jaka kultura pretpostavka je ostvarivanja određene strategije i zamjena za niz pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica. Osigurava fleksibilnost i prilagodljivost organizacija (poduzeca). – definicija iz Masmedijinog poslovnog rječnika.

1972 god. počinje prodor organizacijske kulture u svijet znanosti – objavljena je knjiga Petersa i Watermana “U potrazi za izvrsnošću” – nakon toga nagli porast zanimanja za organizacijsku kulturu. Dva su razloga za povećani interes za organizacijsku kulturu:

1. **velika naftna kriza s početka 70-tih godina,**
2. **brz i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima.**

Najvažniji čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu: odnosi u radnoj skupini, stil vodenja menadžera, obilježja organizacije i upravni procesi u organizaciji.

Kultura poduzeca je način rada i života u poduzeću (uključuje i utjecaj povijesti i tradicije poduzeca na njegove tržišne uspjehe, kao i na ponašanje zaposlenih), govori i o pravilima i ritualima koji se odvijaju u poduzeću – organizacijska kultura je složen pojam koji nije moguće smjestiti u neke čvrste granice ili okvire, a ipak ona je važna za poduzeće jer mu olakšava prilagodavanje zahtjevima okoline zbog čega ju treba precizno definirati. Prema Arthuru Sharplinu, organizacijska kultura je sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji i s formalnom strukturom proizvođači norme ponašanja.

Robert M. Donnelly smatra da “shvacanja, vrijednosti, etika, životni stilovi i u velikoj mjeri karakter izvršnih direktora (ali i neposredno podređenih) stvara kulturu svake organizacije – svaka organizacija ima svoju uobličenu kulturu ili osobnost, karakter”. Howard M. Schwartz, jedan od vodećih stručnjaka u konzultacijama o korporacijskoj kulturi, kaže da kultura daje ljudima smisao kako da se ponašaju i što trebaju činiti. Slično kao i Schwartz, organizacijsku kulturu definiraju i Karl Glucksburg i Martin Ochner za koje ona, između ostalog, obuhvaća dugogodišnje, uvijek jednako efektivno doživljavano održavanje vrijednosti u odnosu na neki proizvod tj. neku marku - također, sadrži i dugoročno jednako

ponašanje ljudi u nekom poduzeću u određenim situacijama → kultura poduzeća je i karakter i osobnost poduzeća.

Organizacijska kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normizaciju postupaka i način kontrole.

Dva pristupa definiranju organizacijske kulture:

1. tice se onog više ili manje vidljivog tj. nevidljivog koji kulturu definira kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća.
2. drugi pristup polazi od onog vidljivog, kao što je dugogodišnje, uvijek jednako ponašanje zaposlenih u poduzeću.

S kulturom poduzeća povezani su i slijedeći pojmovi:

- a) imidž tvrtke = odgovara na pitanje : “Kako nas vidi okolina, kupci, konkurencija, poslovni partneri i šira javnost?”
- b) željena slika poduzeća = skup predodžbi o tome kakvo bi poduzeće trebalo biti; ideal kojem poduzeće teži ili poduzetnička politika koja daje odgovore na pitanja: “Tko smo mi?”, “Što želimo?”, “Kakvi želimo biti?”, “Kako mislimo voditi poduzeće?”.

Organizacijska kultura u organizaciji postoji na dvije razine:

1. na vidljivoj razini i
2. na nevidljivoj razini.

Razlika između ove dvije razine kulture je u tome što su vidljivi znaci kulture očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlene u poduzeću, već i za ljude izvan poduzeća, dok su nevidljivi znaci kulture manje prepoznatljivi za sve članove organizacije.

Vrste organizacijskih kultura

Svako poduzeće ima svoju specifičnu organizacijsku strukturu, kao i organizacijsku kulturu, pa ćemo tako određenu organizacijsku kulturu naći i u poduzecima za koje smatramo da nemaju nikakvu organizacijsku kulturu, jer neimanje kulture također predstavlja kulturu.

Organizacijska kultura puna je specifičnosti, osobnosti koju joj daju u pravilu menadžeri tj. prvi ljudi kompanija. S gledišta razine analize organizacijske kulture, govorimo o organizacijskoj kulturi društva kao širem pojmu unutar kojeg je organizacijska kultura poduzeća, a u sklopu nje i različite organizacijske subkulture. S obzirom na značenje organizacijske kulture za svaku organizaciju, razlikujemo slijedeće vrste organizacijske kulture poduzeća :

1. dominantna kultura i subkultura,
2. jaka i slaba kultura,
3. jasna i nejasna kultura,
4. odlična (izvrsna) i užasna kultura,
5. postojana i prilagodljiva kultura i
6. participativna i neparticipativna kultura.

1. **dominantna kultura** = kultura koja dijeli poglede većine članova organizacije.

subculture = kulturne karakteristike različitih pojedinaca tj. skupina unutar organizacije.

2. **jaka kultura** = dominantna kultura koja je opsežna i podržavana od članova organizacije; karakterizira ju stalna upotreba njezinih specifičnih simbola; ima i ograničenja koja se ogledaju u tome da se teže mijenjaju tj. nisu sklone promjenama.

slaba kultura = suprotnost jakoj kulturi, nije podržavana od članova organizacije, malo je zajedništva oko specifičnih vrijednosti.

3. **jasna kultura** = prepoznatljiva po nekim svojim simbolima za članove organizacije, kao i za ljude izvan poduzeća.

nejasna kultura = kultura za koju mnogi zaposleni i dio menadžmenta nisu u stanju odgovoriti što je i kakva je njihova kultura; srećemo ju u poduzecima u kojima su česte promjene menadžmenta, a znamo da menadžment podržava i nosi određenu kulturu kompanije (ako su te promjene preceste, nitko od menadžera nije u stanju u kratkom roku izgraditi jasnu i prepoznatljivu kulturu) i u poduzecima s određenom vrstom menadžera. Naime, sva poduzeća koja se sporo razvijaju i mijenjaju i gdje nema revolucionarnih tehnoloških skokova, karakterizira nejasna organizacijska kultura.

4. **odlicna kultura** = predstavlja nacin planiranog žīvota kompanije tj. u njoj je planiranje standardna metoda koja se koristi na svim razinama u organizaciji, veliku pažnju poklanja razvoju komuniciranja između zaposlenih i menadžmenta.

užasna kultura = kultura prepoznatljiva po kriznom menadžmentu, stalnoj i velikoj konfuziji, klima u takvoj organizaciji je za većinu zaposlenika frustrirajuća i neugodna.

5. **postojana kultura** = kultura poduzeće koja posluje u stabilnoj okolini; ima težište u unutarnjim čimbenicima organizacije.

promjenljiva (adaptivna) kultura = kultura poduzeća koja posluje u turbulentnoj tj. promjenljivoj okolini; orijentirana je na vanjsku okolinu – zbog brzih promjena u vanjskoj okolini ona se mora mijenjati i prilagodavati potrebama kupaca.

6. **participativna kultura** = kultura poduzeca u kojem su zaposlenici u značajnijoj mjeri uključeni u proces odlučivanja; karakteriziraju ju demokratski stilovi vođenja.

- obilježja: vjerovanje u podređene, otvorenost i komunikativnost, promišljeno i podržavano vodstvo, skupno rješavanje problema, autonomija zaposlenih, podjela i dostupnost informacija, visoki izlazni ciljevi.

neparticipativna kultura = karakterizira ju autokratski stil vođenja poduzeca

- obilježja: mogući visoki izlazni ciljevi, velika krutost, sputanost komandama, uzak raspon kontrole, naglasak na pojedincu, a ne na timskom radu i striktna individualna odgovornost.

Simboli organizacijske kulture

U svakom poduzeću postoje vidljivi i nevidljivi znakovi kulture. Ovdje ćemo navesti uglavnom vidljive znakove kulture poduzeća, pomoću kojih najlakše možemo prepoznati karakteristike i specifičnosti kulture svakog poduzeća. Ti vidljivi znakovi kulture ili kako bismo ih još mogli nazvati, simboli, dokazi, indikatori ili oblici manifestacije kulture poduzeća mogu biti različiti. Oni su važni za poduzeće, jer preko njih prepoznamo pojedine vrste organizacijske kulture, npr. jake ili slabe. Kod pojedinih autora nailazimo na različite klasifikacije simbola korporacijske kulture, koje se razlikuju uglavnom po broju simbola koje navode. Tako se u jednom radu u simbole korporacijske kulture ubrajaju: statusni simboli, tradicija i povijest, rituali, žargon i fizička okolina. Grafčki bismo te simbole organizacijske kulture mogli prikazati kao na slici:



R. Daft simbolima korporacijske kulture smatra: rituale i ceremonije, price, simbole i jezik. U modelu za interpretaciju organizacijske kulture, koji je razvijen na Harvardu, kultura poduzeća se pokazuje s pomoću četiri komponente: zajednicke stvari (predmeti), zajednički govor, zajedničko ponašanje i zajednički osjećaji. Uzmemo li u obzir da uz simbole korporacijske kulture na vidljivoj razini postoje i oni drugi na nevidljivoj razini, onda bi u najvažnije simbole korporacijske kulture trebali ubrojati: a) vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, b) statusni simboli, c) tradicija, price i povijest, d) rituali i ceremonije, e) žargon i jezik te f) fizička okolina. Svaki od ovih simbola izražava odnosno simbolizira kulturu na svoj način. Poduzeće može svoju kulturu modificirati putem većeg ili manjeg broja simbola korporacijske kulture.

a) Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja pripadaju u nevidljive znakove kulture. Međutim, iako oni nisu vidljivi, imaju snažan utjecaj na ukupnu kulturu poduzeća jer je oni zapravo nose, a vidljivi znaci kulture su samo njihova vanjska manifestacija. Tu ubrajamo sljedeće: filozofiju poduzeća, maksimalnu orijentaciju prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću, upravljanje s pomoću ciljeva, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, participacija radnika u upravljanju i zajedničko rješavanje problema, poslovnu etiku, način informiranja i komuniciranja u poduzeću, podršku novozaposlenim radnicima, upoznavanje novih radnika s poduzećem, ponašanje managementa, osjećaj pripadnosti, odnosno odanosti poduzeću itd.

b) Statusni simboli su jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi korporacijske kulture. Oni govore o društvenoj poziciji pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge. Osoba koja bi se prvi put našla u nekom poduzeću, mogla bi na temelju tih vanjskih manifestacija, s pomoću statusnih simbola, prilično pouzdano utvrditi poziciju svake pojedine osobe u organizacijskoj hijerarhiji. Statusni simboli kao znakovi korporacijske kulture, mogu se ticati pojedinca, ali i cijele organizacije. Stanovati u rezidencijalnoj četvrti grada, imati poslovne prostorije u strogom centru, voziti automobil najskuplje marke, oblačiti se po posljednjoj modi, biti prisutan svuda gdje se nešto važno događa i tome slično, jesu statusni simboli. Neki tipični statusni simboli u poduzeću, bili bi: radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi koje uživa neki član organizacije, veličina ureda, makro i mikro lokacija ureda, oprema (namještaj) u uredu, kvaliteta prostirki i vrijednost slika, odnosno drugih umjetničkih djela u uredu, lokacija prostora za parkiranje, rezervirano parkiranje, vrsta (marka) poslovnih automobila, pravo na sekretaricu, pravo na korištenje kluba direktora, pozivnice na koktel party, privilegije, uključujući i slobodno kretanje na poslu, autonomno određivanje odmora, itd. Isti statusni simboli razlikovati će se od poduzeća do poduzeća. Tako će, na primjer, u jednom poduzeću, statusne simbole predstavljati namještaj u uredu modernih linija, jedna marka automobila, umjetničke slike određenog stila u slikarstvu, dok će za neko drugo poduzeće statusni simbol predstavljati klasični namještaj, neka druga marka automobila i neki drugi stil u slikarstvu.

c) Dok statusni simboli predstavljaju aktualne simbole korporacijske kulture, tradicija i povijest, odnosno ono što je za njih vezano, predstavljaju simbole korporacijske kulture baš zato što traju duže vrijeme i što čine kompaniju prepoznatljivom već od njezinih prvih dana nastanka. Gotovo svako starije poduzeće, s kracom ili dužom poviješću može tradicionalno njegovati neke načine ponašanja po kojima je to poduzeće postalo prepoznatljivo u okolini i po čemu se razlikuje od drugih poduzeća. Njegovanje tradicija i pozivanje na povijest

kompanije, njene značajne ljude koji su ostavili dubokog traga, vraćanje pričama i herojima iz povijesti kompanije, sve su to simboli kulture poduzeća, s pomoću kojih se postiže jaka identifikacija s poduzećem. Anegdote i priče o poznatim direktorima ili profesorima na fakultetu, prelaze u legendu i preporučavaju se iz generacije u generaciju. Ako se, na primjer, na jednoj katedri našeg fakulteta, prigodom napredovanja u zvanjima ili objavljivanja nove knjige nekog njezinog člana, odnosno na kraju svake školske godine, organizira party, i ako to tako traje već više od dvadeset godina, onda u tom slučaju, s pravom možemo govoriti o tradiciji kao simbolu kulture te katedre,

d) Rituali (obredi), ceremonije i igre jedan su od najupečatljivijih simbola korporacijske kulture. Iako pomalo podsjećaju na tradiciju i povijest, ipak se od njih razlikuju. Naime, ceremonije i rituali kao simboli korporacijske kulture, mogu ući u tradiciju i povijest poduzeća, premda je tradicija i povijest poduzeća bogatija od ceremonija i rituala. Rituali i ceremonije nisu sinonimi i među njima postoji određena razlika. Rituali su pravila koja određuju ponašanje u životu korporacije. Oni unose red u nered odnosno kaos. Kao navike, rituali su sasvim uobičajeni i smatraju se nečim sasvim normalnim. Za razliku od rituala, ceremonije su uvijek nešto izuzetno, posebno, što zaposleni dugo pamte. Ako, na primjer, japanski radnici u nekoj kompaniji radni dan započinju s jutarnjom gimnastikom, tada govorimo o ritualu jutarnje gimnastike kao simbola korporacijske kulture te kompanije. O ritualima govorimo i u onom slučaju kad se u jednoj kompaniji, na primjer, svi zaposleni okupljaju petkom na redovitom zajedničkom ručku, za vrijeme kojeg se cjelokupno osoblje međusobno druži, naravno, bez respektiranja formalne hijerarhije položaja. Međutim, ako neka kompanija prilikom promocije svojih novih proizvoda, pravi "veliku svečanost", s bogatom lutrijom, atraktivnom prvom nagradom, izborom ljepotice večeri i tome slično, onda to ne pripada u rituale već u ceremoniju, na koju je okolina naučila i koju će, stoga, očekivati prilikom svake promocije novog modela automobila. Ta ceremonija ima svoju standardnu, tradicionalnu strukturu što se programa tiče, ali se ona može i inovirati. Menadžeri poduzeća, posebno vrhovni menadžeri, pozvani su da njeguju ceremonije i rituale kao važne simbole korporacijske kulture. Bogatstvo ceremonija i rituala posebice je karakteristično za američke kompanije, više nego za europske, zbog američkog stila života, gdje ceremonije i rituali imaju veliku ulogu u životu svakog poduzeća, odnosno kompanije. Ceremonije i rituali kao posebna specifičnost američkog načina života, prisutni su i na ostalim područjima rada i života. Usporedimo, na primjer, ceremonije i rituale oko proslave mature u SAD ili u Europi, pa opet od jedne do druge škole u SAD, pa ćemo se u to uvjeriti. Poduzeća mogu njegovati određene obrede odnosno rituale promocije menadžera s nižih u više razine menadžmenta. Igra

predstavlja kreativnu snagu života kompanije koja snižava napetosti i potice inovacije. Igra, u svojim razlicitim oblicima, zbližava ljude, uklanja konflikte i stvara nove vrijednosti kulture.

e) Posebno prepoznatljiv, iako ne uvijek i razumljiv i za one izvan kompanije, jezik i žargon predstavljaju značajne simbole organizacijske kulture. Poduzeca se dosta razlikuju po svom specifičnom jeziku, a još više žargonu, koji je u najvećoj mjeri određen vrstom djelatnosti kojom se bavi poduzeće, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac. Sigurno je da će se razlikovati jezik zaposlenih u jednom poljoprivrednom dobru, od jezika onih koji rade u tvornici, školi, bolnici, kazalištu ili na fakultetu. Svaka od tih organizacija imaće, s obzirom na svoju djelatnost, određene specifičnosti u izražavanju i međusobnom komuniciranju, koje će s vremenom prerasti i u simbole njegove organizacijske kulture. Mnoge kompanije rabe specifičan govor, slengove, metafore i ostale oblike jezika, kojima šalju specijalne poruke zaposlenima. Dakle, jezik u pojedinim tvrtkama ima svoje specifičnosti. Svaka tvrtka razlikuje se od druge i po specifičnoj uporabi jezika. Žargon bismo mogli definirati kao specifičan jezik na kojemu komuniciraju, u pravilu, određene uže skupine u poduzeću. Upravo taj poseban žargon postaje prepoznatljiv simbol kulture određene skupine, odnosno poduzeca kao cjeline. Žargon predstavlja toliko specifičan jezik, u što se mogu uvjeriti svi oni koji ne pripadaju skupini koja se u međusobnom komuniciranju služi specifičnim žargonom svoje struke, da onaj tko se nade u ulozi promatrača, gotovo ništa ne razumije. Iako žargon razvijaju ljudi određene struke, informaticari, liječnici ili računovode, na primjer, on ima neke zajedničke termine koji se mogu sresti u svakoj organizaciji. Ipak, svako pojedino poduzeće, unutar pojedine struke, razvija i svoj poseban žargon po kojemu se baš ono prepoznaje. To znači da žargon knjigovoda neće biti isti u poduzeću A i B, iako se u žargonu oba poduzeca, za T-konta kaže "vješala". I dok knjigovoda, primjerice, neće morati poznavati žargon svojih kolega u drugom poduzeću, to ne vrijedi za zaposlene u marketingu, koji će morati poznavati žargon ne samo svojih kupaca, nego isto tako i žargon svojih konkurenata.

f) Fizička okolina je također jedan od simbola korporacijske kulture. Pod fizičkom okolinom mislimo na makro i mikro lokaciju poduzeca, ali i pojedinih njegovih odjela. Razmještaj, na primjer, najpoznatijih svjetskih banaka u New Yorku, na Wall Streetu, ima sasvim drugi ponder od nekih drugih lokacija, za njihovu korporacijsku kulturu. Nadalje, kad je riječ o uredima, unutar poslovnih zgrada, govorit ćemo o različitoj kulturi, u slučaju tzv. zatvorenih odnosno otvorenih ureda. Svaki od ovih tipova ureda inducira posebnu vrstu kulture. Razumljivo je da otvoreni uredi dovode do intenzivnijih komunikacija i jednog oblika participativne kulture, za razliku od zatvorenih ureda koji su bliži autokratskoj kulturi. Čak i

namještaj, njegov izgled i oblik mogu puno govoriti o vrsti korporacijske kulture koja se prakticira u tom poduzeću. Ono poduzeće koje u dvorani za sastanke ima okrugli stolodaje da njeguje participativnu i demokratsku kulturu ravnopravnog uključivanja suradnika u proces odlučivanja.

Tipovi organizacijske kulture

Spoznaja o izuzetnom znacanju organizacijske kulture za uspješnost i razvoj poduzeca izazvala je znatan znanstveni interes za razlicite aspekte tog složenog koncepta i nacin njegovog djelovanja u prakticnim situacijama. Intenzitet i snaga kulture ogleđa se u postojanju i cvrstoci pokazatelja kulture. Jacina kulture i potreba za organizacijskim propisima, odnosno standardizacijom i formalizacijom su u negativnoj svezi. Jaka organizacijska kultura je pretpostavka realizacije planova i strategije poduzeca, te usmjeravanja na rezultate i bitne organizacijske probleme, a ne procese i postupke. Najviše pažnje posveceno je problemu dominantnog tipa kulture. Razvijeni su razliciti analiticki okviri i pristupi tom problemu.

Scholzova tipologija organizacijske kulture

Polazište ove tipologije su tri dimenzije na kojima je moguće diferencirati citav niz razlicitih tipova kulture.

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

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

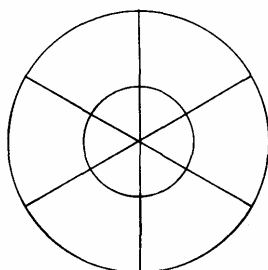
Treća dimenzija vezana je uz odnose organizacije s okolinom i konzekvence određenog nacina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji (originalno nazvana eksterno inducirana kultura).

Na svakoj dimenziji se mogu diferencirati razliciti tipovi kulture. Zapravo Scholz upotrebljava postojeće klasifikacije tipova kulture koje su već poznate u literaturi i koje kao polazište uzimaju različite (samo pojedine od navedenih) dimenzija. Na dimenziji "stabilnost - promjena" orijentacije može se diferencirati pet tipova kulture. Stabilna kultura je tip kulture koja je u osnovi introvertirana, odnosno orijentirana prema unutra, i okrenuta prošlosti. Osnovni slogan te kulture je "ne talasaj". Reaktivna kultura je također introvertirana i isključivo prema unutra orijentirana. Prihvaca "minimum rizika". Teško prihvaca bilo kakve promjene. Osnovni moto te kulture je "ljuljanjem amortiziraj pritisak". Anticipirajuća kultura je dijelom orijentirana prema unutra, a dijelom prema okolini. Prihvaca poznat uobicajeni rizik i postupne promjene. Glavni moto te kulture je "planiraj unaprijed". Istraživačka kultura

je strogo i dosljedno orijentirana prema okolini. Ponaša se prema principu omjera dobiti i rizika i logike da nema dobiti bez rizika. Velikim dijelom prihvaća promjene. Njen osnovni moto je "budi tamo gdje je akcija". Kreativna kultura je izrazito ekstrovertirana prema okolini i preferira neizvjesni i neuobicajeni rizik. Kontinuirano traga za inovacijom i promjenama. Osnovni moto te kulture je "kreiraj budućnost". S obzirom na unutarnje stanje organizacije, odnosno unutarnji aspekt organizacijske kulture povezan u prvom redu s načinom rješavanja problema, odlučivanjem i/ili ingerencijama, osobnim pravima zaposlenih, postoje i mogućnosti različite klasifikacije kulture. Jedna od njih je diferenciranje triju tipova organizacijske kulture: proizvodne, birokratske i profesionalne. Proizvodna kultura razvija se tamo gdje je proizvodni proces u osnovi konstantan, s visoko standardiziranim radnim postupcima i niskim stručnim zahtjevima. Prava i ingerencije pojedinaca u toj kulturi su male. U birokratskoj kulturi povećava se raznolikost i nerutiniranost što vodi većoj specifikaciji i prava i obaveza izvršilaca. Osnova određivanja su pozicije iz kojih proizlazi moc pojedinaca. Profesionalna kultura vezana je uz situacije za koje su tipični nerutinski i raznoliki zadaci s obzirom na prirodu i težinu, koji zahtijevaju visoko stručne ljude i specijaliste u području djelovanja. I na dimenziji odnosa organizacije s okolinom, načina reagiranja i tipa dominantnih ljudi, mogu se diferencirati različiti tipovi kulture. Moguća su četiri tipa organizacijske kulture koji u osnovi imaju zapravo koncept organizacijske klime, vrste ljudi i specifičnog psihološkog profila uvjetovanog eksternim utjecajima. Kulturu cvrstih i hrabrih momaka odnosno "macho kultura" stvara okolina s visokim rizikom i brzim feedbackom efektima odluka i akcija (da li je poduzeta akcija bila prava ili kriva). Takva okolina zahtijeva ljude spremne da prihvate rizik. Ona stvara klimu koju najbolje izražava izreka "sve ili ništa". Kultura "mnogo rada - mnogo zabave" stvara se u okolini koju karakterizira nizak rizik i brz feedback. Ona se zasniva na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji, ali i zabavi koju pruža timski rad i zajedničko rješavanje problema. Njeno osnovno pravilo je povezivanje "ugodnog s korisnim", odnosno kombinacija ozbiljnog, teškog rada s ugodnom atmosferom i zabavom. Kultura "kladi se na svoju kompaniju" javlja se u okolini koja zahtijeva odluke s velikim ulogom i dugoročnim efektom, gdje zaposleni trebaju čekati nekoliko godina da bi provjerili efekte odluka (odnosno, da li se ulaganje uopće isplatilo). Procesna kultura razvija se u okolini koja gotovo ne nameće nikakav rizik, a isto tako ima mali ili nikakav feedback. Taj tip kulture je bazicno orijentiran prema hijerarhiji i koncentrira se na to kako se stvari rade, dakle na procese, a ne na ono što se i zašto radi, odnosno ne na rezultate i uspješnost. Njene najvažnije vrijednosti su predvidljivost i kontinuitet.

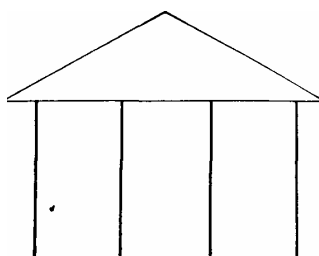
Handyjeva tipologija organizacijske kulture

Handy identificira četiri osnovna tipa kulture: kulturu moci, kulturu uloga, kulturu zadatka i kulturu pojedinca. Kulturu moci (poduzetnicku kulturu), s obzirom na njene osnovne karakteristike, bilo bi primjerenije nazvati poduzetnickom kulturom. To je kultura organizacije koja u središtu ima jaku centralnu figuru, odnosno centar moci, od koje se moc poput zraka širi kroz organizaciju, tvoreći na funkcionalnim ili specijalističkim "nitima" koje ih povezuju, prvenstveno moci, odnosno centre aktivnosti i utjecaja.



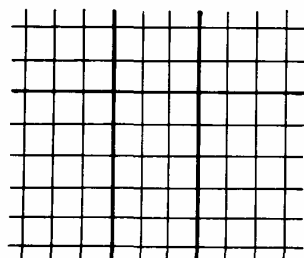
Shematski prikaz kulture moci

Kultura moci se nalazi u malim poduzetnickim organizacijama i danas je u svom klasičnom obliku sve rjeđa. To su organizacije s malo pravila i procedura čije djelovanje i pravac kretanja određuje centar (osnivač ili osnivači). Uspješnost tih organizacija ovisi o kvaliteti centralnih osoba. Osnovni problem tog tipa kulture je problem veličine. One su ograničene na male organizacije i svako širenje u postojećim okvirima nužno vodi promjeni kulture. Stoga je pravi način širenja i diferenciranja njihove aktivnosti osnivanje drugih, samostalnih organizacija koje su financijski povezane s matičnom organizacijom. Suvremene velike, uspješne kompanije razvijaju taj tip kulture kroz visoku decentralizaciju i organizacijsku strukturu koju čini mreža malih autonomnih i fleksibilnih organizacijskih jedinica. Kultura uloga (birokratska kultura) - iako Handy izbjegava naziv birokratska kultura, taj tip kulture je specifičan za birokraciju. Zasniva se na logici i racionalnosti ali i naglasku na pravila i procedure. Slikovni predstavnik te kulture je grčki hram. Funkcije ili specijalnosti su stupovi na kojima počiva snaga birokracije. Funkcije ili specijalnosti su snažne u području svog djelovanja, dok kontrolu i interpretaciju između njih osiguravaju različite formalizirane i standardizirane procedure i pravila (opis posla, definiranje autoriteta, izvještaji i si.).



Shematski prikaz kulture uloga

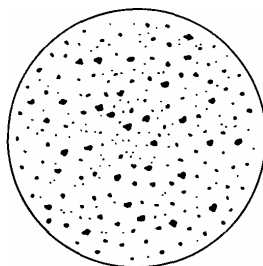
Ona se javlja u organizacijama koje djeluju u stabilnoj okolini i proizvodnji i koje su orijentirane na ekonomiju opsega i općenito kvantitete. Neosjetljiva je i neresponsivna na promjene. Zaposlenima pruža sigurnost, predvidljivost i izvjesnost, frustrirajući ambiciozne i kreativne osobe i sve one koje zanima rezultat, a ne metode i procedure. Kulturu zadatka (timska kultura) bitno određuje usmjerenost na zadatak ili projekt i timski rad koji onemogućava dominaciju individualnih ciljeva i veliku statusnu diferencijaciju. To je izuzetno adaptabilna, dinamična kultura u kojoj se osnivaju grupe, projektni timovi ili "task forces" zbog specifične svrhe, uz mogućnost brzog restrukturiranja, prestanka ili nastavka djelovanja. Strukturni reprezentant te kulture je mreža u kojoj su neke linije izraženije od drugih.



Shematski prikaz kulture zadatka

Njena najadekvatnija organizacijska forma je matricna organizacija. Naglasak te kulture je na obavljanju posla. To se postiže spajanjem odgovarajućih resursa, u prvom redu "pravih ljudi na pravom nivou organizacije" koji su autonomni u izvršavanju zadataka, imaju za to sve potrebne resurse na raspolaganju i moc za neophodno odlucivanje. To je kultura koja naglašava grupu, stručnost, nagrade za rezultat i integriranje individualnih i grupnih ciljeva. Kultura pojedinaca (kultura usmjerena pojedincima) je neobicajena i rijetka vrsta kulture koja može postojati u pojedinim segmentima organizacije, ali se vrlo rijetko javlja kao prevladavajuća i dominantna oznaka cijele organizacije. U toj kulturi centralna točka su pojedinci, a struktura i organizacija samo su instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinca

unutar nje. Ciljevi organizacije postaju samo zbog individualnih ciljeva. Handy tu kulturu predstavlja kao galaksiju individualnih zvijezda.

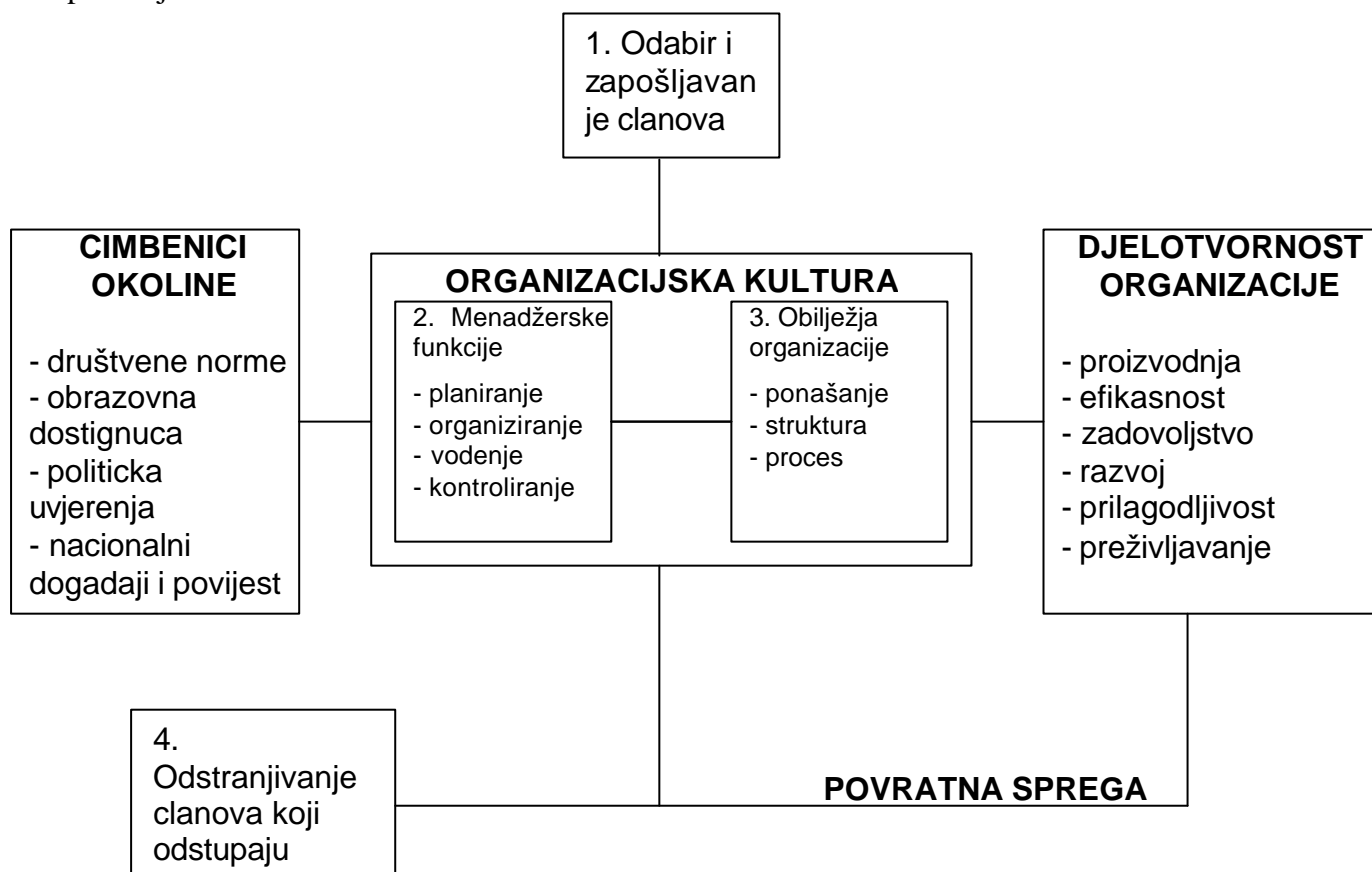


Shematski prikaz kulture pojedinaca

Organizacije u kojima dominira taj tip kulture rezultat su povezivanja pojedinaca koji smatraju da nekim oblicima međusobnog povezivanja i osiguravanja zajedničkih usluga (prostora, opreme, pomoćnih službi) mogu efikasnije ostvariti svoje ciljeve i djelatnost. Primjer su advokatske komore, projektni biro, različite consulting tvrtke. Njihova struktura je minimalna i nemaju uobičajene supraordinarne ciljeve, kontrolne mehanizme, niti hijerarhijsku strukturu, a egzistencija im je uvjetovana interesom pojedinaca koje objedinjuju. Iako se radi o relativno rijetkom tipu kulture, on je prisutan i u postojećim organizacijama, ali u segmentarnom obliku, u nekim područjima ili kod nekih grupa zaposlenih koji organizaciju u kojoj rade, vide kao sredstvo promicanja vlastite aktivnosti. U modernoj teoriji, ali i suvremenoj praksi, sve više se istice timska kultura ili kako je Handy označava, "kultura zadatka". Njoj su primjerene organizacijske strukture, tipa projektne i druge vrlo fleksibilnih oblika koje rezimiraju pojam adhokracije. Uočava se da i nove generacije menadžera preferiraju tu vrstu kulture. Nju potenciraju i opći društveni i kulturni trendovi razvijenog društva.

Uloga organizacijske kulture

Organizacijska kultura ima sve značajniju ulogu za uspjeh organizacija. U nekim kompanijama s jakom organizacijskom kulturom, organizacijska kultura predstavlja glavnu komponentu djelotvornosti organizacije. Djelotvornost organizacije rezultat je, uz ostalo, i organizacijske kulture, koja se oblikuje djelovanjem različitih cimbenika organizacije, kao što to pokazuje slika:

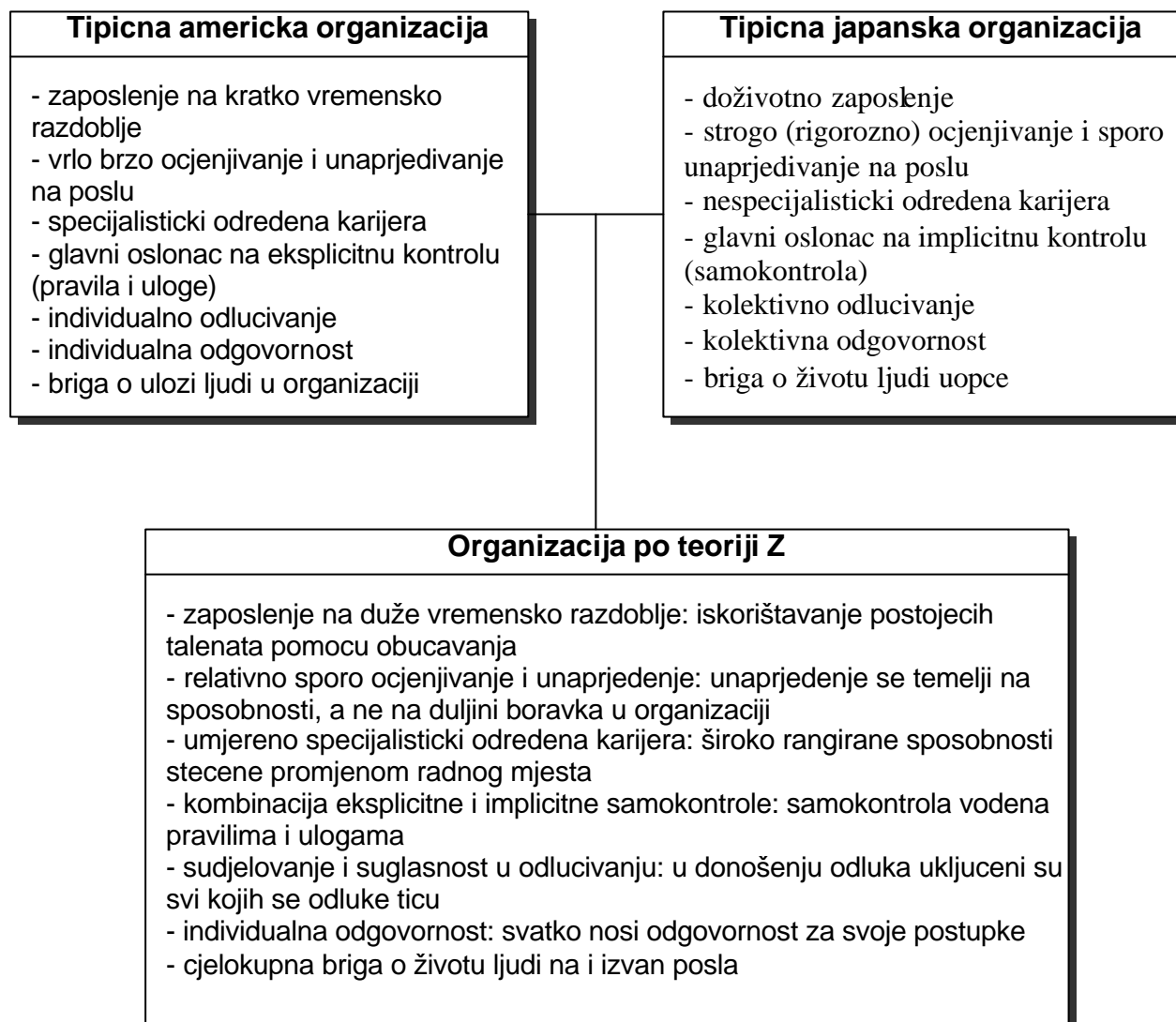


Organizacijska kultura i djelotvornost organizacije

Pod utjecajem različitih cimbenika okoline formira se odgovarajuća organizacijska kultura, koja snažno utječe na djelotvornost organizacije. Djelotvornost opet, sa svoje strane, povratno djeluje na organizacijsku kulturu i tako se one uzajamno potpomažu. Upravo iz tih razloga mnoga uspješna poduzeća sustavno održavaju, njeguju i razvijaju organizacijsku kulturu. Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona, preko prepoznatljivih simbola, stvara pozitivan image poduzeća. Mnoge kompanije su, upravo zahvaljujući tom i takvom imageu, s pomoću simbola njihove organizacijske kulture, postale prepoznatljive tvrtke, ne samo u užem, već i u širem okruženju, pa čak i u svjetskim relacijama. Otuda sve veća pažnja koja se pridaje organizacijskoj kulturi danas.

Organizacijska kultura poduzeca uvijek ima neku, odredenu, konkretnu zadacu odnosno misiju ili ulogu, zapravo, zadaca, odnosno misija poduzeca manifestira se i putem kulturnih obrazaca. Uloga kulture nekog drugog poduzeca bit ce formulirana kroz neke druge slogane, price, obicaje ili rituale. Kao dobar primjer njegovanja organizacijske kulture i njezine iznimne uloge za djelotvornost organizacije, neka nam posluži americka kompanija UPS, za brzi prijednos pismonosnih i paketnih pošiljaka, ciju kulturu karakteriziraju cetiri osnovne funkcije, odnosno uloge, i to: a) davanje clanovima organizacije osjecaja identiteta, odnosno pripadnosti kompaniji, b) postizanje odanosti kompaniji od strane zaposlenih, c) stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu i d) strukturiranje zaposlenib dajuci im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze. Kultura UPS, koja u tolikoj mjeri razvija osjecaj pripadnosti kompaniji, omogucava da kompanija dode do najkvalitetnijib ljudi kojima daje priliku da se razviju, a posebice se to odnosi na talente. Management ima tolerantan odnos prema eventualnim greškama zaposlenib koje se koriste za ucenje, ali za uzvrat, zaposleni su beskrajno odani kompaniji. Odanost kompaniji postiže se i time što su menadžeri vlasnici gotovo svib dionica, imaju priliku za napredak u karijeri, a uz to, za svoj su posao i odlicno placeni. Stabilnost u kompaniji je takoder posljedica organizacijske kulture koju karakterizira postavljanje striktnih pravila, procedura i standarda, za sve poslove koji se obavljaju u kompaniji. Specificka uloga kulture UPS se ogleda i u nacinu primanja novih ljudi. Oni odabiru svoje ljude uglavnom izmedu 40.000 studenata koji su na privremenom radu u kompaniji. Samo onima koji najviše obecavaju, nudi se stalan posao, medutim, i oni, bez obzira na stupanj obrazovanja, pocinju od najnižih poslova kako bi naucili sve bitno o poslu. Iako je kultura svakog poduzeca specificka, u smislu njegovih posebnih vrijednosti, moguće je uociti neke zajednicke karakteristike u korporacijskoj kulturi americkih poduzeca, koje se znacajno razlikuju od kulturnih karakteristika japanskih poduzeca. To je znak da na korporacijsku kulturu važan utjecaj imaju i cimbenici izvan poduzeca pod kojima se, u prvom redu, misli na tradiciju, povijest odnosno specifickost kulture pojedinih naroda, nacija, odnosno država. Najozbiljnije usporedno istraživanje o organizacijskoj kulturi americkih i japanskih poduzeca proveo je William Ouchi, autor Teorije Z, koji je te spoznaje objavio u svojoj knjizi-bestselleru "Teorija Z: Kako se americki biznis susrece s japanskim izazovima?" Autor je intervjuirao predstavnike dvadesetak velikih americkih kompanija koje posluju u SAD i Japanu, što mu je omogucilo da dode do spoznaja, na temelju kojih je formulirao svoju teoriju Z. Najznacajnji doprinos koji je dao W. Ouchi ogleda se u tome da je ukazao na iznimnu važnost, odnosno ulogu koju ima organizacijska kultura kao ključna determinanta organizacijske efektivnosti, odnosno djelotvornosti organizacije. Zapravo njegova teorija Z

predstavlja jedan hibridni model između tipične američke i tipične japanske organizacije kao što to pokazuje slika:



Ouchijev model organizacije po teoriji Z

Iz karakteristika i specifičnosti organizacijske kulture američkih i japanskih poduzeća, W. Ouchi je u teoriji Z pokušao adaptirati japanski model organizacijske kulture kao djelotvorniji za američke kompanije, uz korištenje svega onog pozitivnog iz američkog modela. Analizirajući karakteristike organizacijske kulture prema teoriji Z, uočava se da kod nekih obilježja kulture teorija Z, na određeni način, "miri" krajnosti u američkom i japanskom modelu organizacijske kulture, odnosno "brusi njegove oštre bridove". U nekim elementima teorija Z traži sredinu između američkog i japanskog modela kulture, a negdje spaja spoznaje oba modela organizacijske kulture.

Razvoj i njegovanje organizacijske kulture

Danas sve veću važnost u poslovanju poprima uz organizacijsku strukturu i organizacijska kultura. Kultura poduzeća ima sve veću ulogu u poslovanju pa joj se mora posvetiti odgovarajuća pažnja. Uz organizacijsku strukturu, organizacijska kultura danas postaje najvažnijom komponentom djelotvornosti organizacije. Posebno to vrijedi za ona poduzeća koja imaju prepoznatljivu kulturu, ne samo u bližoj okolini, već i u širem okruženju.

Dakle, zadatak managementa poduzeća je da kreira takvu kulturu koja je teška za imitiranje.

Zadaci i ciljevi vrhovnog managementa:

- **Razvoj organizacijske kulture**
- **Održavanje organizacijske kulture**
- **Njegovanje organizacijske kulture**

Moraju razvijati svoju specifičnu, unikatnu kulturu, koja će kupca asociirati na to određeno, konkretno poduzeće. To uvijek nije lako, posebice zbog konkurentskih poduzeća, koja na ovaj ili onaj način pokušavaju kopirati uspješne modele kao i simbole kulture drugih poduzeća.

Da bi razvili unikatnu kulturu, Warren Gross i Shula Shichman nude tzv. **HOME** model što su prva slova engleskih riječi: povijest, zajedništvo, članstvo, izmjena članstva (**H**istory, **O**neness, **M**embership, **E**xchange)

HOME model polazi od:

1. Potrebe razvoja osjećaja za tradiciju i povijest kompanije
2. Potrebe razvoja osjećaja zajedništva
3. Potrebe razvijanja osjećaja za članstvo raznim sustavima nagrađivanja
4. Potrebe razvijanja osjećaja za umnožavanje izmjena među članstvom

"**HOME**" model u razvijanju kohezivne organizacijske kulture polazi od: a) potrebe razvoja osjećaja za tradiciju odnosno povijest kompanije (History), preko opisa povijesti kompanije, te razgovora o njezinim herojima i ostalima, b) potrebe razvijanja osjećaja za zajedništvo (Oneness) u kompaniji uz pomoć uloge vođenja i razvijanja sustava komuniciranja, c) potrebe razvijanja osjećaja za članstvo (Membership) s pomoću različitih sustava nagrađivanja, napredovanja u karijeri, sigurnosti zaposlenja, treniranja i razvoja osoblja itd., d) potrebe za razvijanje osjećaja za umnožavanje izmjena (Exchange) među članstvom, što se postiže međusobnim kontaktima, participativnim odlučivanjem, izmjenom osoblja i intergrupnom koordinacijom.

Primjer organizacijske kulture

Na ulaznim vratima kompanije "Stew Leonard" koja se bavi prodajom mljecnih proizvoda i ima više od 100,000 kupaca, postavljena je velika ploca s natpisom: "Naša pravila:

Pravilo 1. *Kupacje uvijek upravu.*

Pravilo 2. *Ako kupac nekad nije u pravu, procitaj pravilo 1."*

Nekom nezainteresiranom promatraču koji će pročitati taj natpis, to će biti duhovit i dobar marketinški, odnosno promidžbeni slogan. Međutim, za zaposlene u toj prodavaonici, to je puno više od toga. Za njih je to simbol duboke kulture koja doista kupca stavlja u prvi plan. Jer, kada bi to bio samo marketinški slogan, on bi se lako imitirao, međutim, kada je to znak odanosti kupcu, onda je to dugogodišnje njegovanje i razvijanje takvog odnosa prema kupcu koji se ne može preko noci, a niti po želji, oponašati. Takav odnos prema kupcu, koji je simboliziran u ta dva pravila, duboko je usaden u svijest svakog zaposlenog. On ni u jednom trenutku ne smije doći u pitanje, jer bi se narušilo sve ono što je građeno duže vrijeme, i zato je to prepoznatljiv znak kulture ove prodavaonice.

Mijenjanje organizacijske kulture

Potreba za mjenjanjem organizacijske kulture je neizbježna zbog toga jer modernu organizaciju karakteriziraju stalne promjene, ali to ne bi smjelo dovesti u pitanje temeljna obilježja i simbole koji su stvorili pozitivan ugled neke kompanije.

Da bi uopće promjenili organizacijsku kulturu nekog poduzeća moramo jako dobro poznavati tu kulturu da bi saznali što sve ne zadovoljava kriterije i što bi trebali mijenjati

Pretpostavke za mjenjanje organizacijske kulture:

1. Utvrditi potrebu za mjenjanjem
2. Pronaći odgovarajuće metode za promjenu
3. Implementirati novu kulturu

Organizacijsku kulturu treba mijenjati ako...

- Kompanija ima snažne vrijednosti koje se više ne uklapaju u promjenjenu okolinu.
- Ako je industrija kojoj pripada poduzeće vrlo konkurentna i brzo se razvija.
- Ako je kompanija među slabijima i lošijima u svojoj branši
- Ako se kompanija namjerava pripojiti lancu vrlo velikih i uspješnih kompanija
- Ako kompanija spada među manje, ali jako brzo raste

Ako su odgovori na ova pitanja potvrdni organizacijska kultura kompanije bi se morala promijeniti.

Buduci da organizacijska kultura potječe od ljudi i vezana je uz ljude koji rade u kompaniji, narocito menagera, **implicira se to da je promjena organizacijske kulture vezana i uz promjene ljudi, što se može učiniti na dva načina:**

1. Zamjena nekih, ili svih ključnih igrača novim ljudima
2. Promjena načina razmišljanja tih ključnih igrača

Oba ova načina imaju svoje prednosti i slabosti. Novi ljudi nisu opterećeni hipotekom staroga i mogu vrlo uspješno kreirati i razvijati nove obrasce kulture, što predstavlja njihovu značajnu prednost. Slabost im je to što su novi i što ne poznaju poduzeće. S druge pak, strane, promjena načina razmišljanja postojećeg menagerskog sloja, zahtijeva od njih da mijenjaju sami sebe, što nije uvijek ni lako, a niti jednostavno. Nasuprot toj teškoci, njihova prednost je u tome, što poznaju kompaniju u svim njezinim dimenzijama. U nekim slučajevima će se kombinirati obje mogućnosti, tj. dio managementa će se zamijeniti novim ljudima, a dio će ostati isti.

Zaključak

Moderne su tendencije prema decentraliziranoj i atomiziranoj organizacijskoj strukturi poduzeća što bi moglo rezultirati fuzijom nekih trajnih kulturnih vrijednosti s vrijednostima koje će biti nametnute zbog stalnih promjena u okolini poduzeća.

Kao primjer možemo navesti organizacijsku kulturu rimokatolicke Crkve koja se održala kroz 2000 godina upravo zahvaljujući stalnim promjenama i prilagodavanjima:

Organizacija i funkcioniranje katolicke crkve kroz stoljeca predstavlja idealan primjer spoja starih, tradicionalnih kulturnih vrijednosti i moderne atomizirane organizacije, što može poslužiti kao obrazac ponašanja za mnoge kompanije u procesu mijenjanja njihove organizacijske kulture. Ta je kultura bogata ritualima i ceremonijama, mitovima, legendama, svecima i misionarima, a istovremeno uz te bogate kulturne vrijednosti, predstavlja i veoma uspješan model *atomizirane organizacije*, s obzirom na njezino djelovanje među širim i užim vjerskim zajednicama, pa sve do najmanjih vjerskih zajednica, kao što su župe odnosno župske zajednice.

Literatura

1. Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1996.
2. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
3. Žugaj, M., Šehanovic, J., Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin, 1999.