

Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek

Šmider, Marinela

Master's thesis / Diplomski rad

2012

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:765196>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Diplomski studij Informatologija

Marinela Šmider

**Istraživanje organizacijske kulture u
Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek**

Diplomski rad

Mentor: izv.prof.dr.sc. Kornelija Petr Balog

Osijek, 2012.

Sažetak

U doba sve bržeg razvoja i promjena, organizacije moraju naći načina kako pratiti promjene i kako im se na što brži i lakši način prilagoditi. U tome im uvelike pomaže njihova organizacijska kultura koja, iako je nužna, još uvijek predstavlja dosta nepoznat i nejasan koncept. Važno je da se organizacije bolje upoznaju s konceptom organizacijske kulture. Ovaj rad se upravo i bavi konceptom organizacijske kulture, objašnjavajući ga i donoseći moguće dimenzije organizacijske kulture. Iako se rad prvenstveno bavi organizacijskom kulturom knjižnica, neizostavnim se smatra uvesti čitatelje općenito u sam koncept organizacijske kulture. Organizacijska kultura širok je koncept te postoji i mnoštvo tipova kulture koje donose različiti autori. U radu je spomenuto nekoliko grupa tipova kulture te su detaljno opisana četiri tipa kulture prema istaknutim autorima Cameron i Quinn: klanska, adhokratska, hijerarhijska i marketinška, na kojima se i temelji istraživanje provedeno u radu. Kako bi odredile organizacijsku kulturu organizacije moraju koristiti instrumente za mjerenje i određivanje organizacijske kulture. U ovom radu korišten je instrument „*The Organizational Culture Assessment Instrument*“ (OCAI), koji je i detaljno opisan. Za knjižnice je također nužno da se razvijaju i prilagođavaju neizbježnim promjenama. U radu se objašnjava i važnost organizacijske kulture u knjižnicama, te koje najviše prevladavaju u različitim vrstama knjižnica, s naglaskom na visokoškolske i narodne. Za potrebe rada provedeno je istraživanje u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek koja je knjižnica s dvojnou funkcijom. Istraživala se kultura koja trenutno prevladava u Knjižnici, te kultura za koju bi bilo poželjno da Knjižnica razvije u narednih pet godina. Rezultati su pokazali kako u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici trenutno prevladava klanska kultura, koja je ujedno i najpoželjnija. Kultura koja najmanje opisuje Knjižnicu, a ujedno je i najmanje poželjna jest marketinška kultura. Istraživanje je također pokazalo i kako djelatnici Knjižnice nisu dovoljno upoznati s konceptom organizacijske kulture te bi bilo poželjno da se više upoznaju s njim.

Ključne riječi: organizacijska kultura, tipovi organizacijske kulture, knjižnice, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek

SADRŽAJ

1.Uvod	5
2.Koncept organizacijske kulture	6
2.1.Što je organizacijska kultura	6
2.2.Organizacijska kultura kroz povijest	8
2.3.Važnost organizacijske kulture	10
2.4.Dimenzije organizacijske kulture	11
2.5.Tipovi organizacijske kulture	14
2.5.1.Okvir natjecateljskih vrijednosti („The Competing Values Framework“)	17
3.Organizacijska kultura u knjižnicama	19
3.1.Tipovi organizacijske kulture u knjižnicama	22
4.Mjerenje organizacijske kulture	25
4.1.Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI	25
5.Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek	27
5.1.Cilj i hipoteza istraživanja	28
5.2.Metodologija istraživanja	29
5.3.Ograničenja	30
5.4.Rezultati istraživanja	31
5.4.1.Analiza odgovora svih ispitanika – usporedba postojeće i poželjne kulture	31
a.Tip kulture	31
b.Osnovne karakteristike	32
c.Vodstvo knjižnice	33
d.Menadžment/stil rukovođenja	34
e.Ključni čimbenici održavanja knjižnice	35
f.Strategija	36
g.Kriteriji za uspjeh	37
5.4.2.Analiza i usporedba odgovora ravnateljice, voditelja odjela te ostalih stručnih djelatnika	38
a.Tip kulture	38
b.Osnovne karakteristike	40
c.Vodstvo knjižnice	41
d.Menadžment/Stil rukovođenja	43

e. Ključni čimbenici održavanja knjižnice	44
f. Strategija	46
g. Kriteriji za uspjeh	47
5.4.3. Analiza i usporedba odgovora stručnih djelatnika zaposlenih u Knjižnici do šest godina i stručnih djelatnika zaposlenih u Knjižnici šest godina i više	49
a. Tip kulture	49
b. Osnovne karakteristike	51
c. Vodstvo knjižnice	52
d. Menadžment/Stil rukovođenja	53
e. Ključni čimbenici održavanja knjižnice	55
f. Strategija	56
g. Kriteriji za uspjeh	58
6. Rasprava	59
7. Zaključak	63
8. Literatura	65
9. Prilozi	68

1. Uvod

Organizacijska kultura sastavni je i neodvojivi dio svake organizacije. Iako ne postoji dogovorena i točno određena definicija organizacijske kulture, najjednostavnije rečeno ona predstavlja i određuje ponašanje članova neke organizacije, a naposljetku i sam način rada unutar organizacije.

Cilj ovoga rada je pobliže objasniti pojam organizacijske kulture, što ona ustvari predstavlja te u čemu je njezina važnost. Organizacijska kultura noviji je koncept koji nema dugačku povijest, no ukratko je prikazan pregled nastajanja samog koncepta. Nadalje, pokušava se predočiti koliko je organizacijska kultura širok koncept i to kroz navođenje nekoliko mogućih kategorija dimenzija organizacijske kulture. Kao što postoji i mnogo mogućih dimenzija, tako postoji i različite kategorije tipova kultura. Uz navođenje nekoliko kategorija tipova kultura, detaljnije su objašnjena četiri tipa kulture prema Cameron i Quinn, koji su temelj za istraživanje provedeno za potrebe ovog rada. Za knjižnice, kao i za ostale organizacije, važno je da poznaju svoju organizacijsku kulturu te da rade na razvijanju iste na svoje zadovoljstvo, ali i na zadovoljstvo svojih korisnika. Dan je, dakle, pregled organizacijskih kultura u knjižnicama, prema rezultatima nekoliko istraživanja te je ukazano na razvoj i mijenjanje organizacijskih kultura u knjižnicama te također i na njezinu važnost. Za određivanje i mjerenje organizacijske kulture u organizacijama postoji mnoštvo instrumenata, no u radu je detaljno objašnjen samo instrument „*The Organizational Culture Assessment Instrument*“ (OCAI), kojeg su razvili Cameron i Quinn, korišten u istraživanju provedenom za potrebe ovog rada.

Uz navedeni teorijski dio rada, provedeno je i istraživanje organizacijske kulture Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Ovo je prvo istraživanje organizacijske kulture provedeno u spomenutoj knjižnici uz korištenje instrumenta OCAI. U okviru provedenog istraživanja donose se osnovne pretpostavke istraživanja, metodologija istraživanja, te i ograničenja koja su se pojavila prilikom istraživanja. Zatim su navedeni rezultati do kojih se došlo istraživanjem, te naposljetku i zaključak do kojeg se došlo na temelju rezultata.

2. Koncept organizacijske kulture

Jedna od vrlo važnih tema koja je često predmet znanstvenih istraživanja jest problematika organizacijske kulture, upravo iz razloga što kultura predstavlja nezamjenjivi dio života te razvoja bilo koje organizacije. Ponašanje ljudi unutar organizacije, njihova razmišljanja, osjećaji, ideje te njihovi postupci, sve to proizlazi iz kulture koja prevladava u određenoj organizaciji. Riječ je o novijem konceptu koji obuhvaća širok raspon društvenih pojava, od pravila oblačenja u organizaciji, ponašanja, vjerovanja, pretpostavki, poštovanja prema autoritetu i drugim zaposlenicima, pa sve do mitova, ceremonija i rituala¹. Ukratko, obuhvaća sve što može pomoći u definiranju karaktera određene organizacije. Stoga nije iznenađujuće što ne postoji dogovor oko definiranja organizacijske kulture, ne postoji jedna jedinstvena i opće prihvaćena definicija, niti postoji dogovor o jedinstvenom načinu promatranja i mjerenja organizacijske kulture.

Autori zapravo koriste ovaj pojam na različite načine i iz različitih perspektiva, što samo povećava i produbljuje različite pristupe proučavanju organizacijske kulture. Također, organizacijska kultura vuče korijene iz više različitih disciplina što samo još više pridonosi problemu njezina definiranja.

2.1. Što je organizacijska kultura?

Unatoč brojnoj literaturi u kojoj se obrađuje koncept organizacijske kulture, ne postoji točan odgovor na pitanje: Što je zapravo organizacijska kultura.

Jednu od najcitiranijih i vjerojatno najpotpuniju definiciju organizacijske kulture donosi Schein. Organizacijska kultura prema njemu predstavlja model zajedničkih temeljnih pretpostavki koji je razvila grupa ljudi tijekom rješavanja problema vanjske adaptacije i unutarnje integracije i koji se pokazao dovoljno valjanim da se prenese novim članovima kolektiva kao ispravan način gledanja na stvari, razmišljanja i osjećanja u odnosu na navedene probleme.²

Dakle, organizacijska kultura zapravo predstavlja model, svojevrsna nepisana pravila ili

¹ Usp. Schein, Edgar H. Organizational culture. // American Psychologist 45, 2(1990), str. 111-112. URL: http://www.blueconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2009/07/Organisational-culture_E.-Schein.pdf (2011-08-01)

² Usp. Schein, Edgar H. What is culture? // Sociology of Organizations: Structures and Relationship. / Los Angeles: Pine Forge Press, cop. 2012., str. 313. URL: <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=acHnScKqPGIC&oi=fnd&pg=PA311&dq=edgar+schein+organizati+onal+culture+and+leadership+a+dynamic+view&ots=3QaKwew6DS&sig=NSHDbQiFi4jIlfubrFkgW0ok2iI#v=sni ppet&q=schein&f=false>

obrasce ponašanja, razmišljanja i djelovanja koji su se pokazali uspješnima u rješavanju problema unutar organizacije, kao i problema prilagodbe.³ Obrasce je razvila određena grupa ljudi, odnosno zaposlenici organizacije te ih prenose novim zaposlenicima, radi daljnjeg uspješnog poslovanja. Naime, nemaju sve organizacije čvrstu i dobro izgrađenu organizacijsku kulturu. Potrebna je određena stabilnost i zajednička povijest kao i zajedničko iskustvo zaposlenih kako bi se kultura mogla oblikovati i formirati unutar organizacije. Prema tome, od novih organizacija ili pak organizacija koje su nedavno promijenile zaposlenike ne može se očekivati postojanje dobro izgrađene organizacijske kulture.⁴

Prethodno navedena Scheinova definicija obuhvaća i ukazuje na poteškoće u rješavanju jednog od osnovnih izazova svake organizacijske kulture, a to je usklađivanje često različitih ciljeva i djelovanja članova organizacije⁵. Nije ni za očekivati da će svi članovi organizacije imati jednake stavove i mišljenja, niti da će se slagati sa svime što im kultura njihove organizacije nameće, no kompromis se mora naći.

Hofstede, koji u svom radu prvenstveno proučava nacionalnu kulturu i njezine dimenzije, organizacijsku kulturu smatra kolektivnim programiranjem svijesti koje razlikuje članove jedne organizacije od neke druge.⁶ Naime, kulturu organizacije čine obrasci mišljenja, djelovanja i osjećanja koje Hofstede naziva mentalnim programima⁷. Organizacijsku kulturu uspoređuje s računalnim programiranjem, što je s jedne strane u potpunosti opravdano. Ipak je riječ o određenim pravilima, standardima i procedurama koje se kontinuirano prenose novim članovima organizacije kao već isprobani i uhodani način poslovanja. Na neki način ovo se može shvatiti i kao nametanje određenih stavova novim članovima organizacije, te prema tome se i može objasniti kao kolektivno programiranje njihove svijesti.

Jedan od razloga pojmovne neodređenosti organizacijske kulture jest i to što organizacijska kultura vuče korijene iz dvije glavne discipline: sociologije i antropologije. Prema sociologiji organizacija ima, odnosno posjeduje, određenu kulturu, dok prema antropologiji

³ Usp. O'Brien, Linda S. Changing an organization's culture: enhance your library's ability to change and be innovative. Str. 630. URL: http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/10072/35125/1/65671_1.pdf (2011-08-03). Usp. također: Bratianu, Constantin; Vasilache, Simona; Jianu, Ionela. In search of intelligent organizations. // Management&Marketing 1, 4(2006). Str. 79. URL: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/37.pdf> (2011-08-03). Usp. također: Adeyoyin, Samuel Olu. Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. // Library Philosophy and Practice 8, 2 (Spring 2006). Str. 1. URL: <http://unllib.unl.edu/LPP/adeyoyin.pdf> (2011-08-03)

⁴ Usp. Schein, Edgar H. Organizational. Nav. dj., str. 111.

⁵ Usp. Scott, Tim; Mannion, Russell; Davies, Huw; Marshall, Martin. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instrument. // HSR: Health Services Research 38, 3 (June 2003), str. 923-945. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/> (2011-08-02)

⁶ Usp. Hofstede, Geert. Cultures and organizations: software of the mind. London: McGraw Hill, 1991. Str. 180. Citirano prema: Sušan, Zoran. Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2005. Str. 36.

⁷ Usp. Isto.

organizacija jest kultura.⁸ Činjenica je da će različite discipline drugačije protumačiti i objasniti organizacijsku kulturu, iako ona zapravo predstavlja istu stvar samo definiranu više načina.

2.2. Organizacijska kultura kroz povijest

Iako koncept kulture ima dugačku i bogatu povijest, organizacijska kultura koncept je koji se koristi tek posljednjih nekoliko desetljeća. Sve već ranije navedene društvene pojave unutar organizacije postojale su naravno i prije uvođenja pojma koji bi ih sve obuhvatio, no tek kasnije se spoznala važnost i potreba njihova definiranja.

U psihologiji se, prije pojave pojma organizacijske kulture, već duže vrijeme upotrebljavao pojam organizacijske klime⁹. Klima je izraz koji se prvenstveno koristio u području psihologije, dok kultura vuče korijene iz više različitih disciplina: antropologije, sociologije i etnologije. Ova dva pojma ponekad se čak i smatraju sinonimima i iako postoje mnoge sličnosti i preklapanja, klima i kultura ne predstavljaju istu stvar u potpunosti. Tako Schein navodi da se klima zapravo može shvatiti tek kao jedna površinska manifestacija kulture¹⁰, iz čega se može zaključiti kako je kultura puno širi pojam od klime.

Također, kao glavna i osnovna razlika između klime i kulture navodi se činjenica kako je klima vezana uz pojedince, ona se shvaća kao rezultat individualnih procesa, dok je kultura s druge strane vezana uz grupu ljudi, odnosno ona počiva na razini organizacije.¹¹

Daniel Katz i Robert L. Kahn 1978. godine u svojoj knjizi o psihologiji organizacija spominju uloge, norme i vrijednosti te ih povezuju s formalnim obrascima ponašanja u organizaciji¹². Iako se navedeno može povezati s organizacijskom kulturom i jednim dijelom i shvatiti kao neka definicija samog pojma, oni u svojoj knjizi ne navode pojam organizacijska kultura, već nesvjesno definiraju koncept koji će tek kasnije biti uveden i postati predmetom brojnih istraživanja.

Iako je već i ranije pisano o organizacijskoj kulturi, općenito je mišljenje da se sam pojam organizacijske kulture prvi puta spominje u članku Andrewa Pettigrewa objavljenog 1979.

⁸ Usp. Cameron, Kim. A process for changing organizational culture. // Handbook of Organizational Development. / Thomas G. Cummings (Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 2008. Str. 4. URL: <http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/83281> (2011-08-03)

⁹ Usp. Schein, Edgar H. Organizational. Nav. dj., str. 109.

¹⁰ Usp. Isto.

¹¹ Usp. Hofstede, Geert. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. // Organization Studies 19, 3(1998). Str. 486. URL: <http://organized-change-consultancy.wikispaces.com/file/view/Attitudes+values+and+organizational+culture.pdf> (2011-08-01)

¹² Usp. Katz, Daniel; Kahn, Robert L. The social psychology of organization. New York: Willey, 1978. Citirano prema: Schein, Edgar H. Organizational. Nav.dj., str. 109.

godine¹³. Prema Pettigrewu organizacijska kultura je zapravo kognitivni sustav koji objašnjava kako članovi organizacije razmišljaju, vide određene stvari, te naposljetku i kako djeluju u određenim situacijama. Aspekti kulture jesu simboli, jezik, vjerovanja, ideologija, rituali i mitovi¹⁴. Nadalje autori produbljuju samu podjelu aspekata kulture, no većina podjela barem jednim djelom obuhvaća već navedene aspekte. Tako primjerice Schein navodi tri aspekta, ili kako on u članku navodi, tri razine kulture. Prvu razinu kulture čine artefakti gdje se ustvari ubrajaju svi gore navedeni aspekti kulture prema Pettigrewu, kao i ceremonije, običaji, fizičko uređenje, materijalni objekti i sl. Drugu razinu čine vrijednosti koje uključuju inovativnost, timski rad, preuzimanje rizika, kompetitivnost i sl., dok treću razinu čine bazične ili temeljne pretpostavke. Pretpostavke određuju način percipiranja ljudi, njihove misaone procese, osjećaje i ponašanje.¹⁵ S druge strane, prema Bahtijarević-Šiber postoji šest elemenata kulture: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, komunikacije i jezik, mitologija i simboli.¹⁶ Hofstede primjerice navodi samo dvije razine kulture. S jedne strane nalaze se vrijednosti, a s druge strane praksa koja pak obuhvaća rituale, heroje i simbole.¹⁷

Smatra se da je do ozbiljnijeg zanimanja za istraživanje organizacijske kulture došlo ranih 80-tih godina, i to zbog razlika u poslovanju tvrtki u Japanu i u zapadnim zemljama. Naime, tvrtke u Japanu kasnih 70-tih i ranih 80-tih godina poslovale su uspješnije i imale su vrhunske poslovne karakteristike, za razliku od tvrtki u zapadnim zemljama. Prvenstveno je vladalo mišljenje da je razlog tomu zapravo nacionalna kultura te da ona dovodi do razlika u kulturi i poslovanju organizacija. No, ubrzo se uvidjelo da čak i unutar jedne nacionalne kulture, postoje razlike u poslovanju organizacija¹⁸. Dakle, zaključeno je da je nešto drugačije unutar organizacija, način njihova djelovanja i poslovanja, nešto što dolazi iz same organizacije, a nema veze niti s državom niti s kulturom te države. Iz potrebe da se sazna pravi razlog i uzrok razlikama u poslovanju tih tvrtki, poraslo je zanimanje za istraživanjem organizacijske kulture. Nadalje su provedena brojna istraživanja, broj literature o organizacijskoj kulturi se povećao, posebice iz područja psihologije i ekonomije, ali još uvijek se nije postigao dogovor oko definiranja samog pojma.

¹³ Usp. Pettigrew, A. M. On studying organizational culture. // *Administrative Science Quarterly* 24, 4(December 1979). URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28197912%2924%3A4%3C570%3AOSOC%3E2.0.CO%3B2-Q> (2011-08-02)

¹⁴ Usp. Isto, str. 571-577.

¹⁵ Usp. Schein, Edgar H. *Organizational. Nav.dj.*, str. 111.

¹⁶ Usp. Bahtijarević-Šiber, Fikreta...[et al]. *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator, 1991. Str. 205-206.

¹⁷ Usp. Hofstede, Geert. *Cultures. Nav. dj.* Citirano prema: Sušan, Zoran. *Nav.dj.*, str. 42.

¹⁸ Usp. Ouchi, William G., Wilkins Alan L. *Organizational culture*. // *Annual Review of Sociology* 11 (1985.), str. 458. URL: <http://rds.epi-ucsf.org/ticr/syllabus/courses/68/2010/04/15/Lecture/readings/Ouchi%20et%20al%201985%20Organizational%20Culture.pdf> (2011-08-02)

2.3. Važnost organizacijske kulture

Razumijevanje i poznavanje organizacijske kulture izuzetno je važno jer poduzimanje promjena i inicijativa vezano uz organizaciju, a bez prethodnog razmatranja organizacijske kulture ili možda potrebe za mijenjanjem organizacijske kulture, često može imati nepredviđenih i negativnih posljedica. Istraživači, savjetnici i menadžeri teže razumijevanju koncepta organizacijske kulture kako bi lakše shvatili kako i zašto je organizacija stvorena, te na koji način se razvija i djeluje¹⁹.

Članovi neke organizacije, kao što su pokazala istraživanja u organizacijskoj psihologiji, teže stvaranju određenih pravila koja će im pomoći u definiranju i prepoznavanju određenih situacija te, isto tako, pomoći i da odgovore i reagiraju na njih na odgovarajući način. Pravila im ustvari definiraju i određuju kako se trebaju ponašati i razmišljati, pomažu im da se lakše snađu u novom okruženju, da lakše shvate svoju ulogu u organizaciji, kao i ulogu drugih članova, odnose i način komunikacije s različitim grupama u organizaciji, kao i odnose organizacije i njezinih klijenata te, naravno, kako da se suoče i kako da reagiraju na promjene i nove ideje²⁰.

Razlog tomu je vrlo jednostavan. Naime, ukoliko se zaposlenici nađu suočeni s određenom dvojbom ili nesigurnošću, zbog svog osjećaja bespomoćnosti i panike, postaju u potpunosti nemoćni i nedjelotvorni članovi organizacije. Tu se dakle osjeti važnost dobro izgrađene organizacijske kulture koja zapravo daje zaposlenicima osjećaj pripadnosti kao i smisao njihovim zadacima i poslovima smanjujući pri tome složenost i kompleksnost, a povećavajući dosljednost i postojanost. Također, ona olakšava i pomaže organizaciji da odgovori i suoči se s promjenama te da bude inovativna²¹. Organizacijska kultura odnosi se na javna i tajna pravila, vrijednosti i načela koja organizacija posjeduje, a koja su pod utjecajem povijesti, običaja i prakse te određuje stavove i način razmišljanja o onome što je važno i što mora biti učinjeno²². Organizacija i njezini članovi tijekom vremena razvijaju određene vrijednosti i načela koja su specifična za njih i koja određuju organizaciju. Putem organizacijske kulture izgrađuje se karakter organizacije, a time i njezinih članova. Ona pomaže shvatiti kako se ponašati u određenim situacijama unutar organizacije, kako rješavati određene probleme, te kako se prilagoditi i pripremiti za nadolazeće probleme i zahtjeve. Dakle, iz navedenog se jasno vidi

¹⁹ Usp. Lakos, Amos; Phipps, Shelley. Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change. // Portal: Libraries and the Academy 4, 3(2004). Str. 348. URL: <http://escholarship.org/uc/item/0843106w#page-1> (2011-08-02)

²⁰ Usp. O'Brien, Linda S. Nav.dj. Str. 630.

²¹ Usp. Isto.

²² Usp. Lakos, Amos; Phipps, Shelley. Nav.dj., str. 348.

važnost i nužnost razumijevanje organizacijske kulture.

2.4. Dimenzije organizacijske kulture

Kao što ne postoji jedna definicija organizacijske kulture oko koje je postignut konsenzus, tako ne postoji niti samo jedna podjela dimenzija organizacijske kulture. Dva su osnovna razloga različitim podjelama:

- različiti načini mjerenja kulture: kvalitativni ili kvantitativni način;
- cilj ili svrha istraživanja organizacijske kulture: poboljšanje rukovođenja i upravljanja konkretnom organizacijom ili razvoj znanstvene spoznaje o organizacijama.²³

Također, organizacijska kultura je vrlo širok pojam koji obuhvaća skup kompleksnih, opsežnih, međusobno povezanih i dvosmislenih čimbenika. U stvarnosti, gotovo je nemoguće uključiti baš sve relevantne čimbenike, odnosno dimenzije pri procjeni i istraživanju organizacijske kulture.²⁴ Jednostavno rečeno, previše ih je da bi baš svi bili uključeni u pojedine podjele dimenzija organizacijske kulture.

Hofstede je smatrao da su kvalitativni i kvantitativni pristup istraživanju komplementarni, te ih je u svome istraživanju i kombinirao.²⁵ Njegove dimenzije su sljedeće:

- Orijehtacija na proces/rezultate – što je važnije: način na koji će se posao obaviti, odnosno način kojim će se doći do rezultata ili ostvariti rezultate, odnosno postići ciljeve;
- Orijehtacija na zaposlenike/posao – orijentacija na ljude, odnosno članove organizacije ili orijentacija na izvršavanje posla;
- Parohijalna/profesionalna orijentacija – uspoređuje jedinice u kojima identitet zaposlenika proizlazi iz organizacije s jedinicama u kojima se ljudi identificiraju sa svojom vrstom posla;
- Orijehtacija otvorenog/zatvorenog sustava – jesu li članovi organizacije pa i sama organizacija otvoreni prema pridošlicama i novim članovima ili su zatvoreni i tajanstveni;
- Orijehtacija slabe/čvrste kontrole – istraživanje stupnja unutarnje strukturiranosti

²³ Usp. Sušanjan, Zoran. Nav.dj., str. 45.

²⁴ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. Str. 32. URL: <http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/149246219/name/Diagnosing> (2011-09-16)

²⁵ Usp. Hofstede, Geert; Fink Gerhard. Culture: organisations, personalities and nations. Gerhard Fink interviews Geert Hofstede. // European J. International Management 1, ½(2007.), str. 15. URL: http://wuvienna.academia.edu/GerhardFink/Papers/393939/Culture_Organisations_Personalities_and_Nations_Gerhard_Fink_Interviews_Geert_Hofstede (2011-11-29)

organizacije;

- Normativna/pragmatična orijentacija – orijentacija prema kupcima/korisnicima²⁶.

Prije identificiranja dimenzija organizacijske kulture, Hofstede je istražujući vrijednosti zaposlenih u jednoj multinacionalnoj kompaniji (IBM) u više od 50 zemalja svijeta, identificirao sljedeće dimenzije nacionalne kulture:

- Distanca moći;
- Kolektivizam/individualizam;
- Femininost/maskulnost;
- Izbjegavanje nesigurnosti;
- Dugoročna/kratkoročna orijentacija²⁷.

U nekim istraživanjima organizacijske kulture, čak su i primjenjivane ove dimenzije nacionalne kulture²⁸.

Schein pak navodi sedam osnovnih dimenzija organizacijske kulture. Po njemu, one predstavljaju temelj za kvalitativna istraživanja, najbolje uz korištenje polustrukturiranog intervjua, koji je vrlo koristan za prikupljanje podataka o tome kako se ljudi osjećaju i kako razmišljaju. Kvantitativnu metodologiju smatrao je manje korisnom jer onemogućuje pažljivo promatranje organizacijskih pojava, nego se svodi na mjerljive podatke. Ankete i ostali instrumenti kvantitativnog istraživanja koriste već unaprijed određene dimenzije, što se također smatra nezadovoljavajućim budući da se ne može unaprijed znati koje su dimenzije relevantne za određenu kulturu.²⁹ Schein navodi sljedeće dimenzije:

- Odnos organizacije prema okolini;
- Priroda ljudske aktivnosti;
- Priroda stvarnosti i istine;
- Priroda vremena;
- Priroda ljudske prirode;
- Priroda međuljudskih odnosa;
- Homogenost nasuprot različitosti³⁰.

²⁶ Usp. Hofstede, Geert. Attitudes. Nav. dj., str. 483.-484.

²⁷ Usp. Minkov, Michael; Hofstede, Geert. The evolution of Hofstede's doctrine. // Cross Cultural Management: An International Journal 18, 1(2011), str. 12. URL: www.emeraldinsight.com/1352-7606.htm

²⁸ Usp. Sušan, Zoran. Nav.dj., str. 47.

²⁹ Usp. Schein, Edgar H. Organizational. Nav. dj. Str. 112.

³⁰ Usp. Schein, Edgar H. Organizational. Nav. dj. Str. 114.

Jedan od najpoznatijih, ako ne i najpoznatiji instrument za mjerenje organizacijske kulture jest „*The Organizational Culture Assessment Instrument*“ (OCAI)³¹ kojeg su razvili Cameron i Quinn. O samom instrumentu bit će više riječi u poglavlju posvećenom mjerenjima organizacijske kulture, a ovdje ga spominjemo jer i on koristi i identificira različite dimenzije ovog fenomena. Pa tako, instrument za potrebe istraživanja mjeri značajke organizacija na temelju šest dimenzija organizacijske kulture:

- Osnovne karakteristike organizacije;
- Vodstvo organizacije;
- Menadžment/Stil rukovođenja;
- Ključni čimbenici održavanja organizacije;
- Strategija organizacije;
- Kriteriji za uspjeh³².

Istraživanja organizacijske kulture u Hrvatskoj rijetka su, no i ta rijetka istraživanja također upućuju i na multidimenzionalnost kulture u našim organizacijama. Tako Bahtijarević-Šiber navodi osam dimenzija kultura, sukladno istraživanju organizacijske kulture u Hrvatskoj:

- Usmjerenost na akciju;
- Orijehtacija na potrošače;
- Orijehtacija na autonomiju i poduzetništvo;
- Orijehtacija na ljude;
- Orijehtacija na vrijednosti;
- Orijehtacija na uspjeh;
- Orijehtacija na jednostavnu i fleksibilnu organizaciju;
- Simultana eksterna i interna orijentacija³³.

Ovo kategoriziranje dimenzija organizacijske kulture vodi određivanju tipa kulture u organizaciji. Istražujući organizacijsku kulturu kroz bilo koju od navedenih kategorija dimenzija kulture, određuje se dominantni tip kulture koji prevladava u promatranjoj organizaciji.

Dakle, sve navedene podjele dimenzija organizacijske kulture pokazuju samo mali broj mogućih dimenzija te otkrivaju koliko je zapravo širok spektar mogućnosti. Zanimljivo je kako pojedine podjele nemaju čak niti jednu zajedničku dimenziju, odnosno ništa ih međusobno ne povezuje. No, može se primijetiti da većina podjela uključuje dimenzije vezane uz usmjerenost

³¹ U daljnjem tekstu OCAI.

³² Usp. Cameron, Kim S.; Quinn Robert E. Nav.dj., str. 151.

³³ Usp. Bahtijarević-Šiber, Fikreta...[et al]. Nav.dj., str. 220-223.

na ljude/zaposlenike u odnosu na usmjerenost na rezultate/ciljeve/posao, timski rad u odnosu na individualizam te vanjsku orijentaciju u odnosu na unutarnju.

2.5. Tipovi organizacijske kulture

U prethodnom poglavlju navedene su različite tipologije dimenzija organizacijske kulture, prema različitim autorima. Na temelju dimenzija kulture moguće je klasificirati organizacije prema dominantnom tipu kulture koja prevladava u organizaciji. Kao što postoji više različitih kategorija dimenzija kulture, tako postoji i više podjela tipova kulture. Iako se mnogi autori služe različitim terminima tipova kulture i iako polaze od različitih dimenzija pri istraživanju organizacijske kulture, većina ih ima slične karakteristike i mogu se svrstati u četiri osnovna tipa kulture:

- Razvojna, adhokratska ili kultura moći koju karakterizira preuzimanje rizika, individualizam, kompetitivnost, poduzetništvo, vrednovanje sposobnosti i sl.;
- Hijerarhijska, birokratska ili kultura uloga koju karakterizira stabilnost, uniformiranost, formalne procedure i pravila, poštivanje propisa i sl.;
- Racionalna, orijentirana prema cilju ili kultura zadatka koju karakterizira upornost, tržišna orijentacija, kompetentnost, produktivnost, ispunjenje organizacijskih ciljeva i sl.;
- Grupna, timska ili kultura orijentirana prema pojedincima koju karakterizira sudjelovanje, timski rad, konsenzus, osjećaj pripadnosti, obiteljska i opuštena atmosfera i sl.³⁴

Organizacijska kultura se gotovo uvijek povezuje s ljudima, odnosno članovima organizacije te ljudskim odnosima. Tipologije organizacijske kulture većinom govore o razinama društvenosti i solidarnosti, o odnosu „vanjski fokus nasuprot unutarnji fokus“ ili o odnosu fleksibilnosti nasuprot stabilnosti i kontroli. Gotovo sve ove tipologije, pa tako i instrumenti namijenjeni mjerenju i određivanju tipa organizacijske kulture u organizacijama, temelje se na nekom aspektu ljudskih odnosa unutar organizacije ili na odnosu s okruženjem.³⁵

Kao što je već i navedeno, iako autori upotrebljavaju različite termine za kategorizaciju tipova organizacijske kulture, većinom se oni mogu svrstati u četiri gore navedene kategorije.

³⁴ Usp. Sušan, Zoran. Nav.dj., str. 50-52.

³⁵ Usp. Schein, Edgar H. The corporate culture: survival guide. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. Str. 37. URL: http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=8&sqi=2&ved=0CE8QFjAH&url=http%3A%2F%2Ffiles.baoba.o.webnode.com%2F200000236-9baf39ca95%2FThe%2520corporate%2520culture%2520survival%2520guide.pdf&ei=hWKYToHbA5GbOujksYkK&usq=AFQjCNEUZ0y0_WWXfS162pESUCRWBpfANQ (2011-08-12)

Primjerice, Handy koristi sljedeće termine za kategorizaciju tipova organizacijske kulture:

- kultura uloga ili birokratska kultura,
- kultura zadatka ili timska kultura,
- kultura moći ili poduzetnička kultura i
- kultura pojedinaca ili kultura usmjerena prema pojedincima.^{36,}

Harrison navodi gotovo istu kategorizaciju organizacijske kulture kao i Handy. Razlika je jedino u korištenim terminima. Harrison tako navodi termin kultura podrške koji se može poistovjetiti s Handyjevom timskom kulturom, dok kulturu pojedinca pak naziva kulturom usmjerenom na osobna postignuća.³⁷

Scholzova tipologija organizacijske kulture nešto je kompliciranija od prethodno navedenih. Ona se temelji se na tri dimenzije:

- 1. dimenzija: „Stabilnost-promjena“ obuhvaća pet tipova kulture:
 - a. Stabilna kultura;
 - b. Reaktivna kultura;
 - c. Anticipirajuća kultura;
 - d. Istraživačka kultura;
 - e. Kreativna kultura.
- 2. dimenzija: unutarnje stanje organizacije, odnosno unutarnji aspekt organizacijske kulture, obuhvaća tri tipa organizacijske kulture:
 - a. Proizvodna;
 - b. Birokratska;
 - c. Profesionalna.
- 3. dimenzija: odnos organizacije s okolinom obuhvaća četiri moguća tipa organizacijske kulture:
 - a. Kultura čvrstih i hrabrih momaka; „Macho“ kultura;
 - b. Kultura „mnogo rada-mnogo zabave“;
 - c. Kultura „kladi se na svoju kompaniju“;

³⁶ Usp. Handy, C.B. Understanding organizations. Harmondsworth: Penguin Books, 1986., str. 188-196. Citirano prema: Bahtijarević-Šiber, Fikreta...[et al]. Nav.dj., str. 209-212. Usp. također: Willcoxon, Lesley; Millett, Bruce. The management of organisational culture.// Australian Journal of Management & Organisational Behaviour 3, 2(2000), str. 95. URL:

<http://www.usq.edu.au/extrfiles/business/journals/HRMJJournal/AJMOBarticles/Org%20culture%20paper%20LB1.pdf> (2011-08-13).

³⁷ Usp. Sušan, Zoran. Nav.dj., str. 50.

d. Procesna kultura.³⁸

Cameron i Quinn u svom teorijskom modelu Okvir natjecateljskih vrijednosti („*The Competing Values Framework*“) navode i objašnjavaju četiri temeljna tipa kulture koji se mogu poistovjetiti sa gore navedenima. Dominantni tip kulture koji prevladava u organizacijama otkrivaju istražujući dimenzije organizacijske kulture putem instrumenta OCAI. Tipovi organizacijske kulture prema Cameron i Quinn detaljno su opisani jer su oni temelj istraživanja provedenog za potrebe ovog rada. Njihova kategorizacija četiri temeljna tipa kulture je sljedeća:

- Klanska kultura: Organizacije čiji je dominantni tip kulture klanska kultura organizacije su u kojima vlada prijateljska, obiteljska i vrlo opuštena atmosfera. One su nešto poput proširene obitelji te se prema tome voditelji organizacije smatraju mentorima, ako ne i roditeljskim figurama. Organizacija njeguje vjernost i tradiciju te ističe važnost i dugoročnu korist individualnog razvoja, odnosno razvoja i dodatnog usavršavanja svojih zaposlenika. Unutar organizacije promiče se timski rad, sudjelovanje i konsenzus, a zaposlenici su vrlo predani svome poslu.
- Adhokratska kultura: Organizacije čiji je dominantni tip kulture adhokratska kultura jesu poduzetnička, dinamična i kreativna mjesta. Voditelji organizacije, kao i članovi organizacije skloni su riskiranju, eksperimentiranju i inovacijama. Važne karakteristike su i spremnost za promjene i nove izazove te prilagodljivost. Ključni kriteriji uspjeha organizacije jesu stjecanje novih resursa i sredstava te proizvodnja jedinstvenih i originalnih proizvoda, službi i usluga. Sama riječ adhokratsko predstavlja nešto privremeno, dinamično i specijalizirano. Glavni cilj adhokratske kulture jest poticati kreativnost, prilagodljivost i fleksibilnost tamo gdje je često vlada nesigurnost, dvosmislenost i preopterećenje informacijama.
- Marketinška kultura: Organizacije čiji je dominantni tip kulture marketinška kultura prvenstveno su orijentirane prema postizanju rezultata. Voditelji organizacije strogi su, zahtjevni, te natjecateljski usmjereni. Naglasak je na pobjedi nad konkurencijom, profitabilnosti te na stjecanju vodećeg položaja na tržištu. Uspjeh je definiran prodorom na tržište te stjecanjem što većeg tržišnog udjela. Organizacije funkcioniraju kao tržište te su više usmjerene na „vanjske“ poslove, odnosno transakcije s dobavljačima, kupcima/korisnicima, sindikatima, nadzornim tijelima i sl.
- Hijerarhijska kultura: Organizacije čiji je dominantni tip kulture hijerarhijska kultura

³⁸ Usp. Scholz, C. Corporate culture and strategy-problem of strategic fit. // Long Range Planning 20, 4(1987.), str. 81-84. Citirano prema: Bahtijarević-Šiber, Fikreta...[et al]. Nav.dj., str. 207-208.

predstavljaju formalizirano i strukturirano mjesto za rad. Postupci i djelovanja zaposlenika, odnosno članova organizacije regulirani su formaliziranim procedurama i pravilima. Voditelji organizacije dobri su koordinatori i organizatori, a prioritet im je održavanje kontinuiranog poslovanja organizacije bez teškoća. Organizacija teži stabilnosti, predvidljivosti i učinkovitosti, a ono što zapravo održava organizaciju jesu formalna pravila i politika. Organizacije čiji je dominantni tip organizacijske kulture hijerarhijski većinom jesu velike organizacije i vladine agencije³⁹.

2.5.1. Okvir natjecateljskih vrijednosti („*The Competing Values Framework*“)

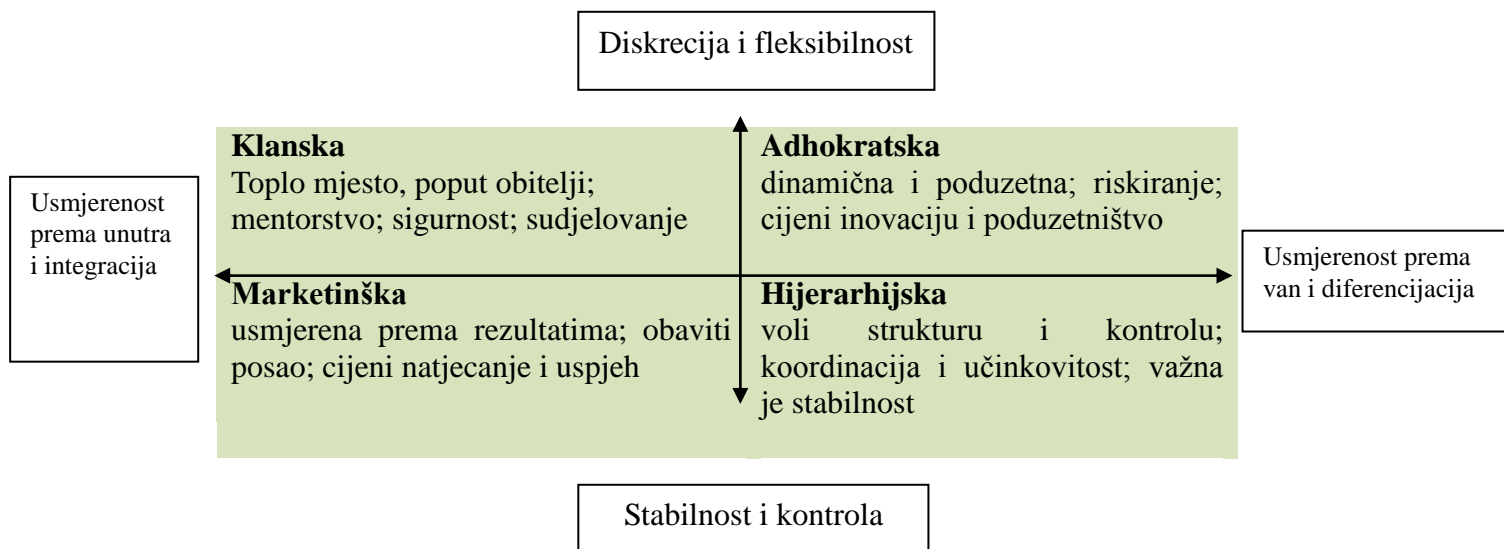
OCAI instrument temelji se na teoretskom modelu pod nazivom Okvir natjecateljskih vrijednosti (CVF). Naime, kao što je prethodno i navedeno, organizacijska kultura je vrlo širok koncept koji obuhvaća kompleksne, međusobno povezane i dvosmislene čimbenike, odnosno različite dimenzije. Upravo zbog velikog broja mogućih dimenzija, teško je, zapravo nemoguće je uključiti baš sve relevantne dimenzije pri identificiranju i određivanju organizacijske kulture. Potrebno je naći odgovarajući teoretski model na temelju kojeg je moguće suziti broj dimenzija i fokusirati se na određivanje najvažnijih⁴⁰. Upravo je to svrha navedenog teoretskog modela za identificiranje tipa organizacijske kulture te i olakšavanje procesa promjene organizacijske kulture.

Model donosi dvije glavne dimenzije prema kojima se dalje raspoređuju pokazatelji u četiri kvadranta, odnosno četiri temeljna tipa kulture. Jedna dimenzija razlikuje kriterije koji naglašavaju fleksibilnost i dinamičnost od kriterija koji naglašavaju stabilnost, red i kontrolu, dakle fleksibilnost nasuprot stabilnosti. Druga dimenzija razlikuje kriterije koji naglašavaju orijentaciju prema unutra, integraciju i zajedništvo od kriterija koji naglašavaju vanjsku orijentaciju, diferencijaciju i suparništvo, dakle unutarnja nasuprot vanjska orijentacija. Četiri kvadranta, odnosno četiri temeljna tipa organizacijske kulture zapravo predstavljaju suprotnosti⁴¹. Prije objašnjenja potrebno je pogledati sljedeći grafički prikaz četiri kvadranta, kako bi se lakše shvatilo njihovo značenje.

³⁹ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn Robert E. Nav.dj., str. 37-45.

⁴⁰ Usp. Isto, str. 32-33.

⁴¹ Usp. Isto, str. 34-35.



Slika 1. Četiri tipa organizacijske kulture prema teorijskom modelu Competing Values Framework⁴²

Na slici 1 prikazana su četiri kvadranta raspoređena prema dvije navedene dimenzije: okomito unutarnja/vanjska orijentacija, vodoravno fleksibilnost/stabilnost. U gornjem lijevom kvadrantu nalazi se klanska kultura koja naglašava orijentaciju prema unutra te fleksibilnost i dinamičnost, dok se u donjem desnom kvadrantu nalazi marketinška kultura koja naglašava orijentaciju prema van te stabilnost i kontrolu. Isto tako, u gornjem desnom kvadrantu nalazi se adhokratska kultura koja naglašava orijentaciju prema van te fleksibilnost i dinamičnost, dok se u donjem lijevom kvadrantu nalazi hijerarhijska kultura koja naglašava orijentaciju prema unutra te stabilnost i kontrolu. Svaki kvadrant zapravo predstavlja osnovne pretpostavke, orijentacije i vrijednosti, odnosno elemente koji čine organizacijsku kulturu. Imena ova četiri kvadranta nisu slučajna, već su izvedena iz znanstvene literature te objašnjavaju kako se različite organizacijske vrijednosti tijekom vremena povezuju s različitim oblicima organizacija⁴³. Prema tome, OCAI je instrument koji omogućuje identificiranje kulture u organizacijama na temelju četiri navedena temeljna tipa organizacijske kulture prema Cameron i Quinn.

Usporedba odgovora o trenutnoj prevladavajućoj kulturi u organizaciji i željenoj kulturi u organizaciji zapravo pokazuje u kolikoj mjeri je izražena i potrebna promjena organizacijske kulture.⁴⁴

Idealno bi bilo kada bi organizacije obuhvaćale karakteristike i elemente iz sva četiri kvadranta, odnosno karakteristike sva četiri tipa kulture, jer se takve organizacije zapravo

⁴² Usp. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // 2. okrugli stol Komisije za statistiku i pokazatelje uspješnosti, Zagreb, 08. travnja 2011. [neobjavljeni rad]

⁴³ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn Robert E. Nav.dj., str. 36.

⁴⁴ Usp. Cameron, Kim. Nav.dj.,str. 7

smatraju uravnotežene, efektivne i efikasne⁴⁵. No naravno, to je većinom moguće samo u teoriji. U praksi je situacija drugačija. Čak i ako organizacija posjeduje karakteristike sva četiri kvadranta, rijetkost je da su one u nekom balansu i ravnoteži. Razlike između trenutne i željene organizacijske kulture su vidljive vjerojatno u većini, ako ne i u svim istraživanjima. Pitanje je samo jesu li te razlike toliko izražene da je zaista potrebno mijenjati postojeću organizacijsku kulturu.

Svi tipovi kulture do sada navedeni predstavljaju čiste i može se reći idealne tipove organizacijske kulture, ali većinom samo u teoriji. U praksi se u organizacijama većinom mogu naći različite kombinacije tipova kulture ili pak dominantan tip organizacijske kulture ali s elementima i karakteristikama i drugih tipova kulture⁴⁶.

Organizacije uz dominantni tip kulture mogu imati čak i nekoliko supkultura, koje su karakteristične za određene organizacijske cjeline ili odjele.⁴⁷ Dakako, određena supkultura uključuje osnovne značajke dominantne kulture, ali i značajke koju se svojstvene pripadajućoj organizacijskoj cjelini ili odjelu. Dakle, ne moraju svi odjeli pojedine organizacije imati istu organizacijsku kulturu. Sjedište organizacije, odnosno glavni dio organizacije ima organizacijsku kulturu koja se smatra dominantnom, no odjeli organizacije koji se vjerojatno nalaze na drugim lokacijama mogu imati svoje tipove kulture, iako su vidljive i karakteristike dominantnog tipa.

3. Organizacijska kultura u knjižnicama

Budući da je u ovom radu riječ o istraživanju organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, bitno je osvrnuti se i na organizacijsku kulturu u knjižnicama.

Kao i svaka druga organizacija, u svijetu sve bržeg napretka i razvoja, i knjižnice moraju težiti inovativnosti, fleksibilnosti i većoj produktivnosti kako bi uspjele preživjeti i ostvariti svoje ciljeve. Brz razvoj i napredak tehnologije nije nova stvar, no neprestano postavlja nove zahtjeve i suočava knjižnice s poboljšanjem usluga, ali i stvaranjem novih koje će moći zadovoljiti rastuće potrebe sve zahtjevnijih korisnika koji očekuju da njihovi zahtjevi i potrebe budu zadovoljeni u

⁴⁵ Usp. Gray, Judy H., Densten, Iain I. Toward an integrative model of organizational culture and knowledge management. // International Journal Of Organizational Behaviour 9, 2(2004), str. 595. URL: <http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJJournal/InternationalArticles/Volume%209%20Knowledge%20Mgt/Volume9No2Gray.pdf> (2011-10-02)

⁴⁶ Usp. Denison, Daniel R.; Spreitzer, Gretchen M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. // Research in Organizational Change and Development 5, 1991., str. 6. URL: http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/paper_competing_values.pdf (2011-08-20)

⁴⁷ Usp. Isto, str. 147.

što kraćem vremenskom roku. S druge strane, kao posljedica loše ekonomske situacije u cijelom svijetu, knjižnice su suočene sa smanjenjem sredstava. Zahtjevi se gomilaju, a sredstava je sve manje i manje. Knjižničari također imaju sve veća očekivanja od svog radnog mjesta, dodatna usavršavanja i osobni razvoj. Također, razvoj i porast interneta kao sve popularnijeg izvora informacija predstavlja veliku konkurenciju tiskanim izvorima te izazov za knjižnice, kao i rast velikih knjižara koje predstavljaju alternative tradicionalnim knjižničnim uslugama. Knjižnice dakle moraju dokazati svoje vrijednosti i vrijednosti svojih usluga i službi te pokazati određene i pozitivne mjerljive rezultate. Moraju dokazati opravdanost i potrebu svog postojanja, te potvrditi i opravdati pozitivnu sliku u javnosti, a kako bi to postigle nužno je da rade na razvijanju kulture vrednovanja. No, kako bi došle do toga, prvenstveno je potrebno da voditelji knjižnica budu upoznati s konceptom organizacijske kulture⁴⁸, što on predstavlja, koji su mogući tipovi organizacijske kulture u knjižnicama te koliko je ona uopće važna kod uvođenja promjena u poslovanje.

Knjižnica kao institucija postoji već stoljećima i tijekom tog vremena stvorila je i formirala svoju određenu organizacijsku kulturu, primjerice određena pravila odijevanja za zaposlenike, pravila ponašanja, interakcije i odnose s ostalim zaposlenima, nadređenima, korisnicima i javnošću, no ta organizacijska kultura nije nikako stalna i statična. Zapravo, u mnogim slučajevima svrha i funkcija knjižnice određene su i podvrgnute ciljevima nadležne institucije ili organizacije. Ključnu ulogu u stvaranju knjižnične kulture imaju knjižničari. Naime, oni slijede određena pravila, procedure i smjernice pri pružanju usluga i zadovoljavanju potreba korisnika, vodeći se pri tome načelima profesionalne etike. Za čvrstu organizacijsku kulturu izuzetno je važna međusobna suradnja knjižničara koja također pridonosi i poboljšavanju usluga te opuštenoj i pozitivnoj radnoj atmosferi. Osim održavanja dobrih međusobnih odnosa između knjižničara, od knjižničara se očekuje i dobar i pozitivan odnos i pristup i prema korisnicima i javnosti općenito, jer ipak oni naposljetku stvaraju imidž knjižnice. Dobra i čvrsta organizacijska kultura knjižnice prikazati će dobar imidž knjižnice kao organizacije u kojoj su informacijske potrebe svih korisnika uvijek zadovoljene i ispunjene.⁴⁹

Također, nužno je da menadžment knjižnice, odnosno ravnatelj knjižnice te voditelji posebnih odjela poznaju i razumiju organizacijsku kulturu svoje knjižnice jer ona ipak čini osnovu za identificiranje problema i rješavanje istih te za razvoj novih politika i procedura.⁵⁰

⁴⁸ Usp. Petr Balog, Kornelija. Nav.dj.

⁴⁹ Usp. Adeyoyin, Samuel Olu. Nav.dj., str. 7.

⁵⁰ Usp. Isto, str. 1.

Vodstvo organizacije, odnosno u ovom slučaju menadžment, odnosno ravnatelj knjižnice te također i voditelji određenih odjela važan su čimbenik pri stvaranju i izgradnji organizacijske kulture knjižnice, kao i njihov pristup inovacijama, promjenama te brzini, ali i mogućnostima prilagodljivosti i fleksibilnosti. Smatra se da kompetencije i stručnost ravnatelja knjižnice itekako utječu na ponašanje te i na neke strateške ciljeve knjižnice.

Organizacijska kultura predstavlja set međusobno povezanih elemenata, odnosno komponenti koje zajedno čine cjelinu. Pomoću tih elemenata knjižnica na posljetku povećava svoju konkurentnost i, što je možda još i važnije, svoju važnost i privlačnost u očima korisnika, pa i šire javnosti. U kontekstu moderne knjižnice elementi organizacijske kulture su sljedeći:

- Poslanje i ciljevi knjižnice;
- Sredstva knjižnice koja su relevantna za misiju i ciljeve;
- Prihvaćene norme i pravila ponašanja;
- Stil upravljanja i način komunikacije unutar knjižnice;
- Metode motivacije te usavršavanje i edukacija zaposlenika knjižnice;
- Oblici i metode kooperativne edukacije stručnjaka;
- Pravila za zapošljavanje novih zaposlenika te njihovo uvođenje u kolektiv;
- Metode oblikovanja inovativnih vrsta ponašanja;
- Tradicija, povijest, običaji i rituali koji će osigurati timski duh⁵¹.

Suočene s brojnim i rastućim zahtjevima i u cilju što brže i bolje prilagodbe, jedna od važnijih stvari s kojom se knjižnice danas moraju nositi jest zapošljavanje, ali i zadržavanje kvalitetnog i stručnog osoblja. Knjižničari zapravo jesu intelektualno, ali i strateško sredstvo knjižnice, oni su ključan čimbenik razvijanja novih te usavršavanja već postojećih usluga, kao i podizanja kvalitete i uspješnosti poslovanja knjižnice. Također, knjižnice moraju svom osoblju omogućiti kontinuirane treninge, edukaciju te stručno usavršavanje, ali i osobni razvoj te razvoj vlastite karijere.

⁵¹ Usp. Kamenskaya, I. N. Organizational culture as a basis for the competitiveness of a library. // Scientific and Technical Information Processing 38, 1(2011), str. 27-28. URL: <http://www.springerlink.com/content/02111qu46gu4344t/fulltext.pdf> (2011-08-10)

3.1. Tipovi organizacijske kulture u knjižnicama

Tradicionalne knjižnice imale su izrazito jaku hijerarhiju, što znači da je u njima prevladavao hijerarhijski tip organizacijske kulture, što je posebice bio slučaj u visokoškolskim knjižnicama. Naime, visokoškolske knjižnice djeluju u sklopu svoje matične ustanove, odnosno fakulteta ili sveučilišta te se smatraju najformalnijim tipom knjižnica. Promjene u visokoškolskim knjižnicama spore su upravo zbog akademskog okruženja, odnosno zbog obaveze knjižnice da prvenstveno zadovoljava potrebe studenata i profesora. Korisnike visokoškolskih knjižnica, odnosno studente, profesore i ostalo akademsko osoblje, većinom zanima samo pouzdana i odgovarajuća usluga i nisu previše zainteresirani za uvođenje novih programa te službi i usluga. Jedan od razloga je također i otpor matične ustanove prema promjenama. Upravo zbog toga visokoškolske knjižnice su u prošlosti prvenstveno naglašavale stabilnost i kontrolu. No, brze tehnološke promjene, razvoj tehnologije, nova ograničenja proračuna, tržišno natjecanje, zahtjevi za mjerljivim rezultatima, veći raspon kontrole i još mnogo drugih čimbenika utjecali su, a i danas utječu, na stabilnost i naglašavaju potrebu za promjenama. Iz toga razloga voditelji knjižnica, pa i knjižnično osoblje shvaćaju potrebu promjene organizacijske kulture koja će poticati fleksibilnost u odnosu na dosadašnju stabilnost. Dakle, izražena je potreba za mijenjanjem tradicionalne hijerarhije klanskom ili adhokratskom kulturom. Klanska kultura rezultirala bi stvaranjem manjih timova koji bi bili zaduženi za određene zadatke, odnosno grupirani oko različitih izvora informacija i usluga, a manji timovi se mogu lakše i brže prilagoditi promjenama nego da promjene moraju prolaziti kroz cijelu hijerarhiju. S druge strane, adhokratska kultura potaknula bi riskiranje. Voditelji knjižnica mogli bi osnažiti neke timove da održavaju kontinuitet poslovanja knjižnice, dok bi drugi timovi mogli istraživati mogućnosti uvođenja novih informacijskih tehnologija.⁵² Kombinacija klanske i adhokratske kulture dakle rezultira većom dinamikom i mogućnošću bržeg odgovora na promjene.

Narodne knjižnice pak nisu toliko vezane za određenu instituciju kao visokoškolske knjižnice. Njihov cilj je zadovoljiti potrebe i zahtjeve svoje lokalne zajednice pri čemu moraju naći ravnotežu između dostupnih financijskih sredstava i rastućih potreba različitih grupa korisnika. Kako bi to i ostvarili, menadžment knjižnica većinom potiče timski rad kao i uključivanje većeg broja knjižničnog osoblja u proces odlučivanja. Dakle, s jedne strane moraju

⁵² Usp. Kaarst-Brown, Michelle L.; Nicholson, Scott; von Dran, Gisela M.; Stanton, Jeffrey M. Organizational culture of libraries as a strategic resource. // *Library trends* 53, 1 (Summer 2004), str. 43-45. URL: <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1722/Kaarst-Brown3353.pdf?sequence=2> (2011-11-29)

odgovarajuće zadovoljavati potrebe svojih korisnika za već postojećim uslugama i službama, dok s druge strane moraju neprestano mijenjati i usavršavati usluge i službe kako bi zadovoljili rastuće potrebe korisnika, odnosno moraju znati balansirati stabilnost s jedne strane i fleksibilnost s druge. Također, narodne knjižnice su sklonije vanjskoj orijentaciji nego unutarnjoj. Narodne knjižnice se dakle zalažu za razvijanje klanske organizacijske kulture, ali s ponekim karakteristikama i adhokratske.⁵³

Kao što se može i zaključiti iz prethodno navedenog, kao i većina organizacija, pa tako i knjižnice često nemaju samo jedan dominantni tip organizacijske kulture, već je većinom riječ o kombinaciji. To potvrđuje i istraživanje provedeno u 24 narodne knjižnice u Danskoj. Za potrebe ovog rada smatra se da nije potrebno detaljno opisivati samo istraživanje već samo rezultate do kojih se došlo, a vezano uz tipove organizacijske kulture koje prevladavaju u knjižnicama. Samo istraživanje sastojalo se od dva dijela: kvantitativnog i kvalitativnog. U prvom dijelu putem anketnih upitnika ispitivala su se stajališta, shvaćanja te utjecaj i sudjelovanje ravnatelja i menadžmenta knjižnice u profesionalnom razvoju same knjižnice. U drugom dijelu istraživala se organizacijska kultura, spremnost na promjene i fleksibilnost, te vodstvo knjižnica. Provedeni su intervjui s ravnateljima 24 narodne knjižnice u Danskoj, te s 75 članova knjižničkog osoblja istih knjižnica⁵⁴. Ovdje nas zanima zapravo samo drugi dio istraživanja koji se odnosi na ispitivanje organizacijske kulture u knjižnicama. Treba napomenuti kako se i ovo istraživanje dominantnog tipa organizacijske kulture u knjižnicama temeljilo na četiri tipa kulture prema Cameron i Quinn: hijerarhijski, marketinški, klanski i adhokratski tip. Ovi tipovi kulture opisani su ranije u poglavlju „Koncept organizacijske kulture“, potpoglavlje „Tipovi organizacijske kulture“.

Istraživanje je pokazalo kako su najčešći dominantni tipovi kulture u ispitivane 24 narodne knjižnice u Danskoj klanska i marketinška kultura. Niti jedna knjižnica kao dominantan tip organizacijske kulture nema u potpunosti inovativnu adhokratsku kulturu, jer je većina inovacija u knjižnici potaknuta zapravo inovacijama i promjenama u području tehnologije koje se događaju izvan knjižnice, dakle promjene ustvari dolaze izvana, a ne iznutra. Većina knjižnica ima elemenata koji bi se mogli pripisati hijerarhijskom tipu organizacijske kulture, no glavni razlog tomu jest nesmetano i kontinuirano obavljanje i funkcioniranje nekih uobičajenih i dnevnih zadataka knjižnice, poput međuknjižnične posudbe, vođenje proračuna te brz odgovor na korisničke zahtjeve. O tim procesima ravnatelji knjižnica nisu posebno govorili, a nije im se

⁵³ Usp. Isto, str. 45-46.

⁵⁴ Usp. Pors, Niels Ole. Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. // Performance Measurement and Metrics 9, 2(2008.), str. 143-144. EmeraldInsight. URL: www.emeraldinsight.com/1467-8047.htm (2011-08-12)

niti pridavala posebna pozornost pri određivanju tipa kulture. No, unatoč tome, pokazalo se da su ipak neke od knjižnica imale hijerarhijski tip organizacijske kulture u prošlosti⁵⁵.

Nadalje, detaljnije istraživanje pokazalo je da knjižnice ne moraju imati sve karakteristike i obilježja dominantnog tipa organizacijske kulture. Tako knjižnice s klanskom kulturom ne moraju nužno biti sklone i otvorene promjenama, kao što niti knjižnice s marketinškom kulturom ne moraju biti orijentirane prema stabilnosti. Naprotiv, knjižnice svoje zadatke pa i potrebe za promjenom i fleksibilnošću usklađuju, odnosno usmjeruju prema okruženju te dioničarima⁵⁶. Dakle, može se reći da se prilagođuju, odnosno ravnaju prema određenim situacijama i kontekstu.

2006. godine provedeno je istraživanje u jednoj sveučilišnoj knjižnici, točnije University of Saskatchewan Library, i to putem instrumenta OCAI kojeg su razvili Cameron i Quinn. Istraživala se dakle organizacijska kultura i to dominantan tip organizacijske kulture u knjižnici, željeni tip organizacijske kulture, postojanje i identificiranje supkultura te podudaranost između supkulture i dominantnog tipa kulture⁵⁷.

Istraživanje je pokazalo kako je dominantan tip organizacijske kulture u knjižnici marketinška kultura. Nadalje otkriveno je da je željeni tip organizacijske kulture adhokratska kultura, s elementima i karakteristikama klanske kulture⁵⁸.

Potrebno je napomenuti kako su pri istraživanju uočene razlike u odgovorima knjižničara, ovisno o tome koliko su dugo zaposlenici knjižnice. Tako knjižničari koji su duže vrijeme zaposleni u knjižnici, 16 godina i više, preferiraju upravo tip kulture koji i prevladava u knjižnici, dakle marketinški tip kulture. S druge strane, knjižničari koji su kraće vrijeme zaposleni u knjižnici, manje od šest godina, preferiraju adhokratsku i klansku kulturu, odnosno karakteristike i jednog i drugog tipa kulture te određenu ravnotežu među njima. Vrlo malo važnosti pridaju karakteristikama i elementima hijerarhijske, pa i marketinške kulture⁵⁹.

Iako je pogrešno generalno zaključivati, prema do sada navedenom može se vidjeti kako u starijim, već razvijenim organizacijama većinom prevladavaju elementi hijerarhijskog i

⁵⁵ Usp. Isto, str. 149-150.

⁵⁶ Usp. Isto, str. 150.

⁵⁷ Usp. Shepstone, Carol; Currie, Lyn. Transforming the academic library: creating an organizational culture that fosters staff success. // Journal of Academic Librarianship 34, 4(2008). URL: <http://ecommons.usask.ca/bitstream/handle/10388/266/TransformingTheAcademicLibrary.pdf?sequence=3> (2011-08-12)

⁵⁸ Usp. Isto.

⁵⁹ Usp. Isto.

marketinškog tipa organizacijske kulture, te da postoji potreba i želja za mijenjanjem organizacijske kulture u adhokratsku i klansku, ali ta želja je puno izraženija kod mlađih članova kolektiva. Novije organizacije imaju više i izraženije elemente klanskog i adhokratskog tipa kulture, no imaju i elemente hijerarhijskog i marketinškog tipa kulture.

4. Mjerenje organizacijske kulture

Za istraživanje, pa naposljetku i određivanje tipa kulture u organizacijama, oblikovano je i izrađeno nekoliko instrumenata. Budući da je u istraživanju za potrebe ovog rada korišten instrument OCAI, pa i zbog same prirode rada, u ovom poglavlju detaljno je opisan samo navedeni instrument. Dobar pregled i kratki opis instrumenata za mjerenje kulture može se naći u dokumentu „*Catalogue of instruments for measuring culture*“.⁶⁰

4.1. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI

„*Organizational Culture Assessment Instrument*“ ili skraćeno OCAI, instrument je kojeg su razvili Cameron i Quinn za mjerenje i određivanje tipa kulture u organizacijama te za interpretiranje karakteristika i elemenata tih tipova kulture.⁶¹ Sam instrument se pokazao kao pouzdan i kvalitetan, te pruža i određene prednosti:

- Funkcionalan je, izvediv, pragmatičan i racionalan – sastoji se od ključnih komponenata i omogućuje prepoznavanje razlika u uspjehu različitih organizacija;
- Omogućuje provođenje istraživanja organizacijske kulture u kratkom roku;
- Uključuje i kvalitativne i kvantitativne elemente;
- Praktičan je;
- valjanost je dokazana kroz nekolicinu studija;
- Oblikovan je za razlikovanje različitih tipova organizacijskih kultura⁶².

Riječ je zapravo o anketnom upitniku koji se sastoji od šest temeljnih tematskih kategorija, odnosno šest dimenzija koje su zapravo temelj samog instrumenta:

- Osnovne karakteristike organizacije, odnosno kakva je cjelokupna organizacija;

⁶⁰ Usp. Taras, Vas. *Catalogue of instruments for measuring culture*. URL: http://people.ucalgary.ca/~taras/private/Culture_Survey_Catalogue.pdf (2011-10-05)

⁶¹ Usp. Denison, Daniel R.; Spreitzer, Gretchen M. Nav.dj., str. 2.

⁶² Usp. Cameron, Kim S.; Quinn Robert E. Nav.dj., str. 18-19.

- Vodstvo organizacije;
- Menadžment/Stil rukovođenja, odnosno kakva je zapravo radna atmosfera unutar organizacije;
- Ključni čimbenici održavanja organizacije;
- Strategija organizacije;
- Kriteriji za uspjeh⁶³.

Iako je riječ o samo šest dimenzija, što znači da instrument nije sveobuhvatan, pokazalo se da odabranih šest dimenzija daje zadovoljavajuću sliku tipa organizacijske kulture u određenoj organizaciji, te da pokrivaju sve važne i potrebne aspekte za određivanje kulture. U kombinaciji ovih šest dimenzija kulture zapravo predstavljaju neke temeljne kulturne vrijednosti, ali i pretpostavke o tome kako stvari stoje u organizaciji, odnosno o samom načinu funkcioniranja organizacije⁶⁴.

Anketni se upitnik sastoji od dva dijela, odnosno dva stupca. Svrha prvog dijela jest identificiranje organizacijske kulture koja trenutno prevladava u određenoj organizaciji. Drugi dio je namijenjen otkrivanju željene organizacijske kulture, odnosno kulture za koju članovi organizacije smatraju da bi se trebala razviti u određenoj organizaciji kako bi organizacija bila u mogućnosti pripremiti se i prilagoditi budućim zahtjevima. Pri tome članovi organizacije svoje odgovore formiraju prema tome kako bi željeli da njihova organizacija izgleda za pet godina⁶⁵. Upitnik se ne sastoji od klasičnih pitanja, već od ponuđenih konkretnih izjava, odnosno tvrdnji. Svaka od četiri ponuđene tvrdnje predstavlja karakteristiku jednog od četiri tipa kulture. Tvrdnje A predstavljaju klansku kulturu, tvrdnje B adhokratsku kulturu, tvrdnje C marketinšku, a tvrdnje D hijerarhijsku kulturu.

Zanimljivost kod OCAI instrumenta jest upravo ljestvica ocjena koja se koristi, a to je ipsativna ljestvica. S Likertovom ljestvicom (spada u kategoriju normativnih ljestvica) većinom smo svi upoznati, odnosno ljestvicom gdje ispitanici biraju jednu od brojki na ljestvici najčešće od 1 do 5 ili od 1 do 7, po principu „U potpunosti se ne slažem“ do „U potpunosti se slažem“. Autori su proveli istraživanje koristeći obje ljestvice, te su se ipak na kraju svjesno odlučili za ipsativnu ljestvicu. Ova ljestvica naravno ima svojih prednosti i nedostataka. Glavna prednost je što naglašava i razlikuje kulturnu jedinstvenost koja zapravo u organizacijama i postoji. Naime, ona za razliku od Likertove ljestvice koja nudi spomenuti raspon ocjena, nudi ispitanicima

⁶³ Usp. Isto, str. 151.

⁶⁴ Usp. Isto.

⁶⁵ Usp. Isto, str. 23-24.

raspon od 100 bodova za raspodjelu po odgovorima. Također, kod Likertove ljestvice ispitanici imaju naviku većinu toga ocijeniti ili s visokim ocjenama ili niskim, rijetko između. Kod ipsativne ljestvice prisiljeni su sami razmišljati o raspodjeli bodova, nemaju ponuđene ocjene. S druge strane, kao nedostatak ističe se to što kod ove ljestvice ne postoje neovisni odgovori. 100 bodova se raspodjeljuje na četiri ponuđena odgovora što znači da su oni međusobno ovisni⁶⁶.

Naravno, sam OCAI instrument, odnosno anketni upitnik, preveden je i prilagođen mogućnostima i potrebama istraživanja.

5. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek

Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek (GISKO) osnovana je 8. veljače 1949. godine.⁶⁷ Iz samog naziva knjižnice može se vidjeti da ona djeluje kao knjižnica s dvojnomo funkcijom:

- središnja (matična) javna/narodna knjižnica grada Osijeka i Osječko-baranjske županije te
- središnja sveučilišna/znanstvena knjižnica Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.⁶⁸

Osnovni cilj knjižnice jest osiguravanje dostupnosti svih vrsta informacija (stručnih, obrazovnih, znanstvenih, kulturnih, zabavnih i dr.) na različitim medijima (tiskana građa: knjige, časopisi, novine, AV građa, elektronski mediji) korisnicima, kako stvarnim tako i potencijalnim. Korisnike Gradske i sveučilišne knjižnice čine građani Osijeka i Osječko-baranjske županije, kao i studenti, profesori te znanstveni, stručni i drugi djelatnici Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.⁶⁹ Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek obavlja sljedeće djelatnosti:

- nabavu knjižnične građe,
- stručnu obradu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe,
- izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala,
- sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka,
- omogućavanje pristupa korisnicima građi i informacijama prema njihovim potrebama i zahtjevima,

⁶⁶ Usp. Isto, str. 160-161.

⁶⁷ Usp. Povijest Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL: <http://www.gskos.hr/~descaple/files/Povijest%20GISKO%281%29.pdf> (2011-11-02)

⁶⁸ Usp. Misija i djelatnost. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL: <http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=79> (2011-11-02)

⁶⁹ Usp. Isto.

- osiguravanje korištenja i posudbe knjižnične građe te protok informacija,
- pomoć korisnicima pri izboru i korištenju knjižnične građe, informacijskih pomagala i izvora,
- vođenje dokumentacije o građi i korisnicima.⁷⁰

Uz matičnu, odnosno središnju knjižnicu, Gradska i sveučilišna knjižnica djeluje i na još četiri područna odjela (ogranka). Također, u Knjižnici djeluje i bibliobusna služba sa sedam stajališta⁷¹.

Gradska i sveučilišna knjižnica trenutno je u postupku razdvajanja i osamostaljivanja svojih funkcija do potpunog fizičkog odvajanja na dvije zasebne ustanove, odnosno gradsku knjižnicu kao javnu narodnu knjižnicu općeznanstvenog tipa te sveučilišnu knjižnicu koja će biti smještena na novoj lokaciji sveučilišnog kampusa⁷².

5.1. Cilj i hipoteza istraživanja

Cilj ovog istraživanja jest odrediti tip organizacijske kulture koji trenutno prevladava u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek (u daljnjem tekstu Knjižnica), a zatim i tip kulture koji bi bilo poželjno da Knjižnica razvije unutar narednih pet godina. Tako će, na temelju prikupljenih odgovora, biti jasna razlika između postojeće i poželjne kulture, te postoji li potreba za mijenjanjem tipa organizacijske kulture i u kolikoj mjeri je ona potrebna. Budući da je organizacijska kultura noviji koncept, polazi se od pretpostavke kako stručni djelatnici Knjižnice nisu u potpunosti upoznati s konceptom te je moguće da je ovo prvo istraživanje organizacijske kulture s kojim se susreću u svojoj Knjižnici.

Hipoteza ovog istraživanja jest da u Knjižnici prevladava klanska kultura, a da ju slijedi adhokratska. Naime, literatura (vidi npr. Kaarst Brown i suradnici) pokazuje kako danas većina narodnih knjižnica posjeduje klansku organizacijsku kulturu s ponekim karakteristikama adhokratske, te smo u našem istraživanju i krenuli od pretpostavke da navedene dvije organizacijske kulture također prevladavaju i u Knjižnici. Nadalje, pretpostavljamo da su te dvije vrste kultura i u tom poretku i poželjne od strane djelatnika.

Svrha istraživanja jest i otkriti koje karakteristike organizacije, vezano naravno uz

⁷⁰ Usp. Statut Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek (pročišćeni tekst). // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. Str. 3. URL: <http://www.gskos.hr/?upit=sadržaj&id=81> (2011-11-02)

⁷¹ Usp. Izvješće o radu GISKO u 2010. godini. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. Str. 3. URL: <http://www.gskos.hr/?upit=sadržaj&id=81> (2011-11-02)

⁷² Usp. Isto.

organizacijsku kulturu, stručni djelatnici Knjižnice smatraju najvažnijim i najviše cijene te koliko su uopće i svjesni organizacijske kulture Knjižnice. Također, ovim istraživanjem nastoji se pomoći Knjižnici da se i dalje uspješno razvija te da na temelju dobivenih spoznaja i rezultata poboljša svoju kvalitetu na zadovoljstvo svojih djelatnika, pa naposljetku i na zadovoljstvo svojih korisnika kao i javnosti općenito. Za potrebe istraživanja uključena su pitanja vezana uz osnovne karakteristike Knjižnice, vodstvo Knjižnice, menadžment, odnosno stil rukovođenja, ključne čimbenike održavanja Knjižnice, strategiju, te kriterije za uspjeh.

5.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje je kvantitativno, a kao metoda prikupljanja podataka korišten je anketni upitnik. Korišteni anketni upitnik nije klasični anketni upitnik, već prethodno u radu naveden i opisan instrument OCAI, preveden i prilagođen za potrebe istraživanja (Prilog 1). Anketni upitnik, kao što je ranije i navedeno, sastoji se od šest temeljnih tematskih kategorija: osnovne karakteristike organizacije, vodstvo organizacije, menadžment/stil rukovođenja, ključni čimbenici održavanja organizacije, strategija organizacije, kriteriji za uspjeh⁷³. Svaka od tematskih kategorija sastoji se od četiri ponuđene tvrdnje, od kojih svaka tvrdnja predstavlja karakteristiku jedne organizacijske kulture. Tvrdnje A predstavljaju klansku kulturu, tvrdnje B adhokratsku kulturu, tvrdnje C marketinšku, a tvrdnje D hijerarhijsku kulturu.

Istraživanje je provedeno od 26. listopada do 2. studenog 2011. godine i to samo u središnjem odjelu Knjižnice. Ostali odjeli, odnosno ogranci Knjižnice nisu obuhvaćeni u istraživanju budući da svaki ogranak ima svoj tip supkulture. Također, u svakom ogranku zaposleno je jedan do dva stručna djelatnika.

Nadalje, istraživanjem su obuhvaćeni samo stručni djelatnici Knjižnice, točnije 27 stručnih djelatnika. No, pregledavanjem anketnih upitnika, jedna je izdvojena kao nepotpuna i nerelevantna te je, za potrebe istraživanja, obrađeno i analizirano 26 upitnika.

Prilikom ispunjavanja anketnog upitnika, ispitanici su prvo ispunjavali lijevi stupac, odnosno dio o organizacijskoj kulturi koja trenutno prevladava u Knjižnici, a zatim desni stupac, odnosno dio o željenoj organizacijskoj kulturi. Pri tome su morali paziti da ukupni zbroj bodova za svaku od kategorija iznosi 100 bodova. Dakle, tih 100 bodova raspodjeljivali su na četiri

⁷³ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn Robert E. Nav.dj., str. 151.

ponuđena odgovora unutar kategorije, ovisno o mjeri u kojoj pojedini odgovor odgovara slici Knjižnice. Najveći broj bodova dali su odgovoru koji najbolje opisuje Knjižnicu, a najmanje odgovoru koji ju najmanje opisuje. Na primjer, u prvoj kategoriji pitanja ukoliko odgovor A najviše opisuje Knjižnicu ispitanicu mu mogu dodijeliti 55 bodova, odgovori B i C su pomalo slični Knjižnici te im dodijele 20 bodova, a odgovor D najmanje opisuje Knjižnicu te mu dodijele 5 bodova, odnosno ostatak od 100 bodova.

Analiza i obrada ovih anketnih upitnika zahtijevala je zbrajanje svih A tvrdnji u stupcu „Sada“ te zatim dijeljenje dobivenog zbroja sa brojem 6 kako bi se dobila srednja vrijednost. Nakon toga na isti način zbrojene su i tvrdnje B, C i D te je također svaki zbroj podijeljen sa 6 kako bi se dobila srednja vrijednost. Isti postupak primijenjen je i na stupac „Poželjno“.

5.3. Ograničenja

Ranije je spomenuto kako se polazi od pretpostavke da stručni djelatnici Knjižnice nisu u potpunosti upoznati s konceptom organizacijske kulture. Pretpostavka se pokazala potpuno točnom. Naime, poneki ispitanici su se izjasnili kako je anketni upitnik za njih pretežak i nerazumljiv. Dakle, ne samo da nisu u potpunosti upoznati s organizacijskom kulturom već, prema njihovim reakcijama, postoji mogućnost da pojedinci nisu niti čuli za taj pojam. Također, prvi puta su se susreli s OCAI instrumentom. Iako su prethodno čuli za instrument, nikad ga nisu imali prilike niti potrebe ispunjavati. Budući da je ovaj anketni upitnik uključivao ipsativnu ljestvicu s kojom se ispitanici rijetko susreću (za razliku od Likertove ljestvice koja je uobičajena), ispitanicima je objašnjen princip ispunjavanja anketnog upitnika. Ispunjavanje ankete je stvarno prilično jednostavno ukoliko se upute pažljivo pročitaju⁷⁴. Na žalost, bilo je komentara kako je anketni upitnik bio pretežak. Smatra se da je to prvenstveno zbog nepročitanih uputa za ispunjavanje, te zbog općenite nezainteresiranosti za istraživanje. Također, za razliku od klasičnih anketnih upitnika koji većinom zahtijevaju zaokruživanje točnog odgovora, ovaj anketni upitnik ipak zahtijeva malo više razmišljanja i odgovarajuću raspodjelu bodova, što znači da je potrebno ipak posvetiti malo više vremena ispunjavanju.

⁷⁴ Pri razgovoru s mentoricom o načinu provođenja istraživanja, mentorica je bila mišljenja da je potrebno ispitanicima usmeno pojasniti način ispunjavanja anketnog upitnika. Međutim, kontakt osoba iz Knjižnice smatrala je da su upute dovoljno jasne i precizne te da nema potreba za usmenim pojašnjenjem. Nažalost, rezultati su pokazali da bi ispitanicima ipak bilo kaše ispunjavati upitnik uz usmene upute, kako je u početku bilo i planirano.

5.4. Rezultati istraživanja

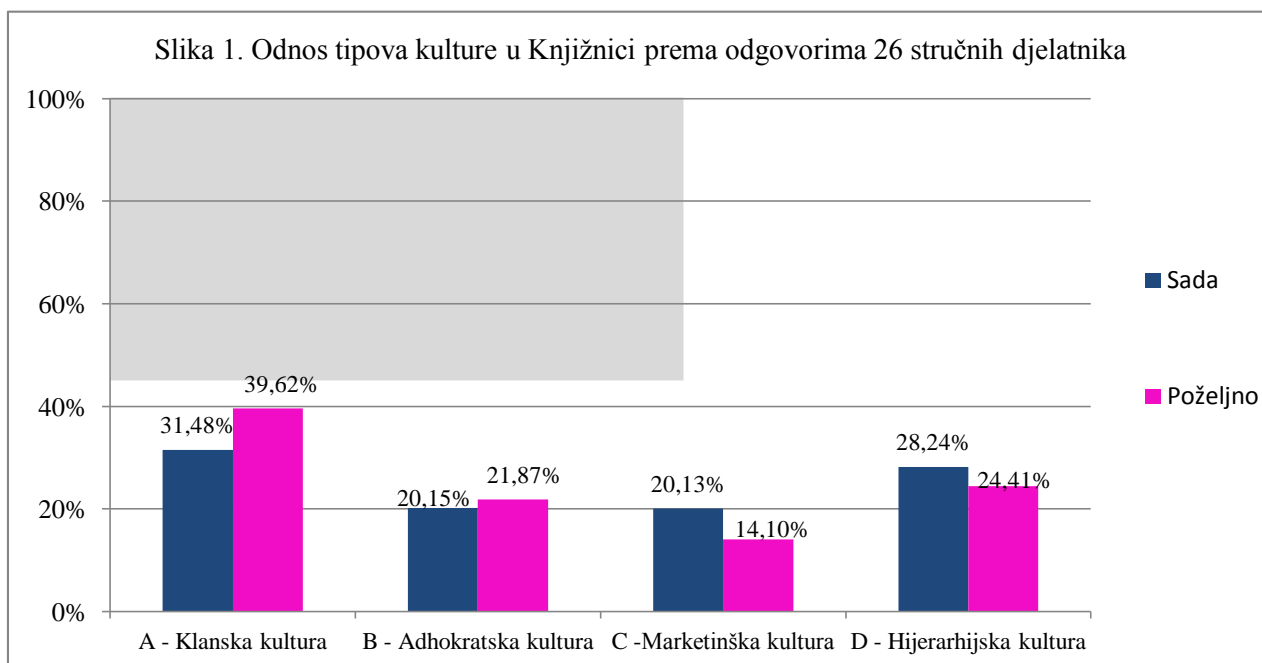
Istraživanjem je obuhvaćeno 27 stručnih djelatnika Knjižnice, no jedan je anketni upitnik bio nevažeći te je u konačnici analizirano 26 upitnika. Analiza odgovora svih ispitanika donosi skupnu sliku postojeće organizacijske kulture u Knjižnici, te isto tako i skupnu sliku poželjne organizacijske kulture. Sljedeća analiza odgovora odnosi se na usporedbu odgovora ravnateljice, voditelja odjela te ostalih stručnih djelatnika Knjižnice. Posljednja analiza odnosi se na usporedbu odgovora stručnih djelatnika zaposlenih u Knjižnici kraće od šest godina, te stručnih djelatnika zaposlenih šest godina i više. Ravnateljica je u posljednjoj skupini također pribrojena odgovarajućoj kategoriji.

5.4.1. Analiza odgovora svih ispitanika – usporedba postojeće i poželjne kulture

a) Tip kulture

Istraživanje je pokazalo da, prema odgovorima ispitanih 26 stručnih djelatnika, u Knjižnici prevladava klanska kultura i to u postotku od 31,48%. Nakon klanske kulture, najzastupljenija je hijerarhijska (28,24%), zatim adhokratska (20,15%) i naposljetku marketinška kultura (20,13). Iako je adhokratska kultura zastupljenija od marketinške, prema postocima je vidljivo da je ta razlika zanemariva.

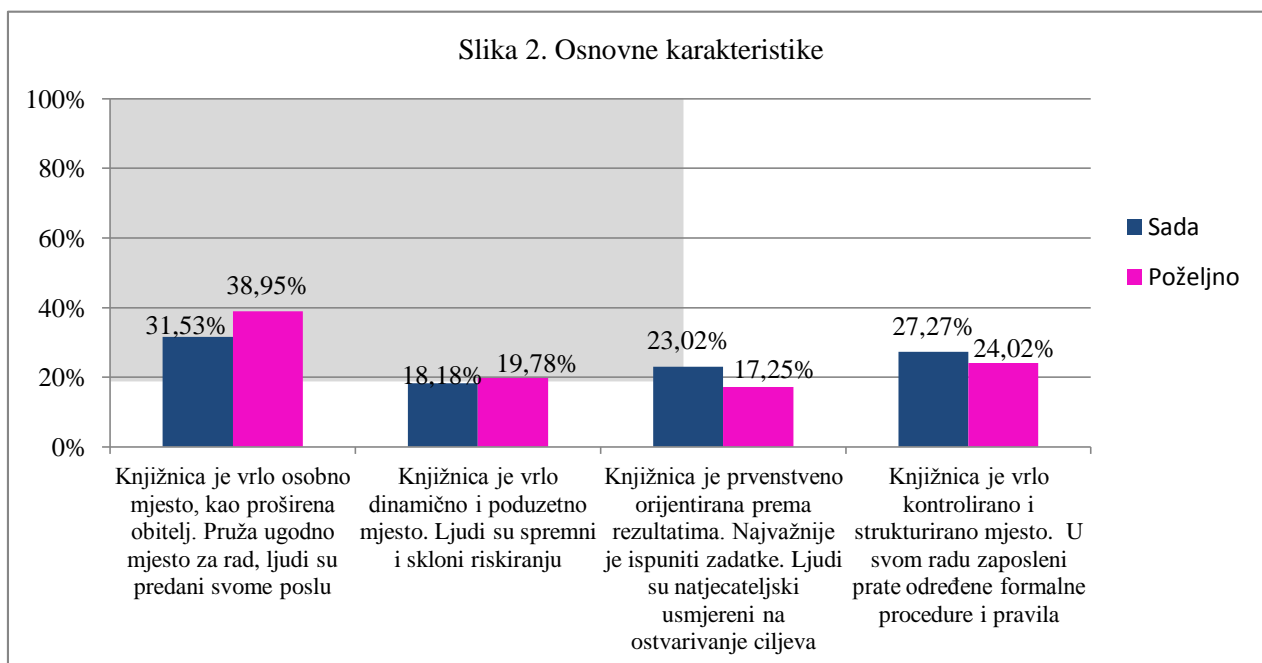
Što se tiče poželjne kulture koju bi Knjižnica trebala razviti u narednih pet godina, ili u ovom slučaju zadržati, redoslijed je sljedeći. Najpoželjniji tip kulture jest kultura koja već i prevladava u Knjižnici, a to je klanska kultura (39,62%). Na drugom mjestu je hijerarhijska (24,41%), zatim adhokratska (21,87%), te na kraju marketinška kultura (14,1%). Slika 1. prikazuje odnos postojećih i poželjnih tipova kulture u Knjižnici prema odgovorima stručnih djelatnika.



b) Osnovne karakteristike

Što se tiče osnovnih karakteristika Knjižnice, ispitanici su se odlučili da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 31,53%), zatim hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 27,27%). Dalje slijedi marketinška (tvrdnja C - 23,02%), te adhokratska kultura (tvrdnja B - 18,18%). Iako skupno adhokratska kultura bolje opisuje Knjižnicu od marketinške, u ovom slučaju marketinška dolazi prije adhokratske.

Prema ispitanicima poželjno bi bilo da Knjižnicu najviše opisuje također klanska kultura (tvrdnja A - 38,95%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 24,02%), kao što trenutno i jest. Zatim dolazi adhokratska (tvrdnja B - 19,78%), te na kraju marketinška kultura (tvrdnja C - 17,25%). Slika 2. prikazuje odnos postojećih i poželjnih kultura u kategoriji tvrdnji vezanih uz osnove karakteristike.

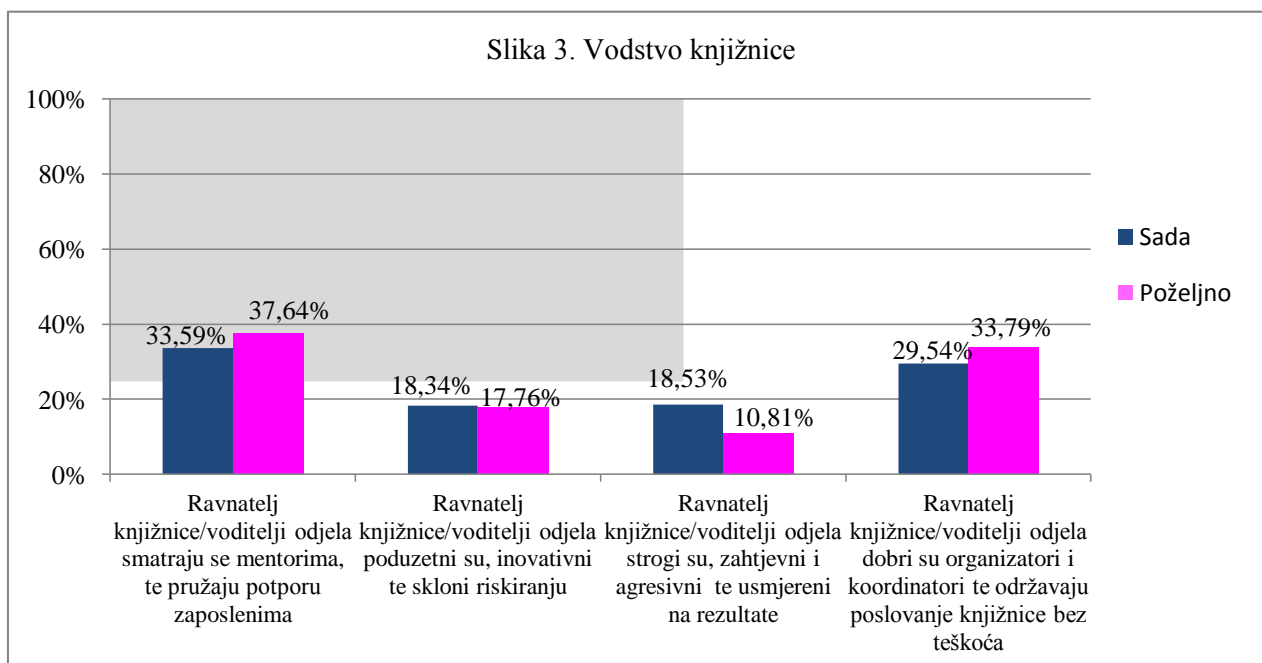


c) Vodstvo knjižnice

Kod vodstva knjižnice, Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 33,59%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 29,54%), marketinška (tvrdnja C - 18,53%) te naposljetku adhokratska kultura (tvrdnja B - 18,34%). Kao i u prethodnom slučaju i ovdje je vidljivo da marketinška kultura dolazi prije adhokratske, bez obzira na sveukupni rezultat.

Poželjno bi bilo da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 37,64%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 33,79%), adhokratska (tvrdnja B - 17,76%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 10,81%). Iz navedenog se može zaključiti kako ispitanici najmanje priželjkuju karakteristike marketinške kulture.

Slika 3. prikazuje odnos postojećih i poželjnih kultura u kategoriji tvrdnji vezanih uz vodstvo Knjižnice.

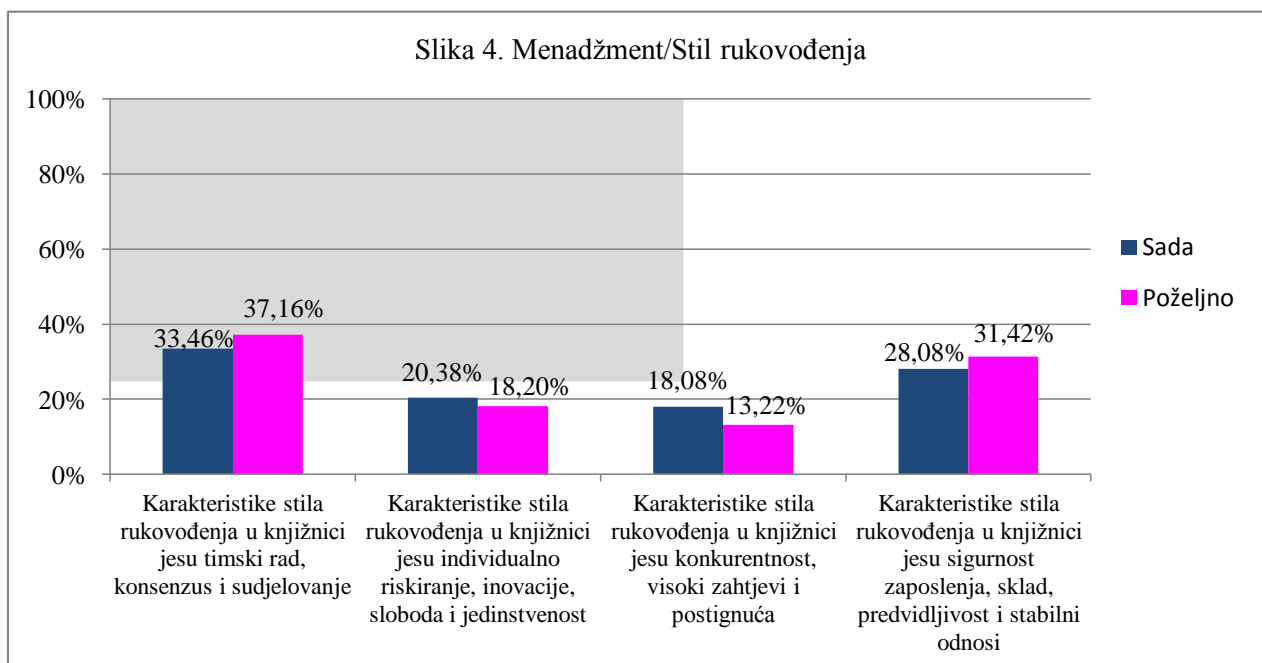


d) Menadžment/Stil rukovođenja

Što se tiče stila rukovođenja, Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 33,46%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 28,08%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 20,38%) i naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 18,08%).

Ispitanici su isti redoslijed tvrdnji, odnosno isti redoslijed tipova organizacijske kulture, naveli i kao poželjne. Dakle, na prvom mjestu je klanska kultura (tvrdnja A - 37,16%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 31,42%), nakon toga adhokratska (tvrdnja B - 18,2%), te na kraju marketinška kultura (tvrdnja C - 13,22%).

Slika 4. prikazuje odnos postojećih i poželjnih kultura u kategoriji tvrdnji vezanih uz menadžment/stil rukovođenja.

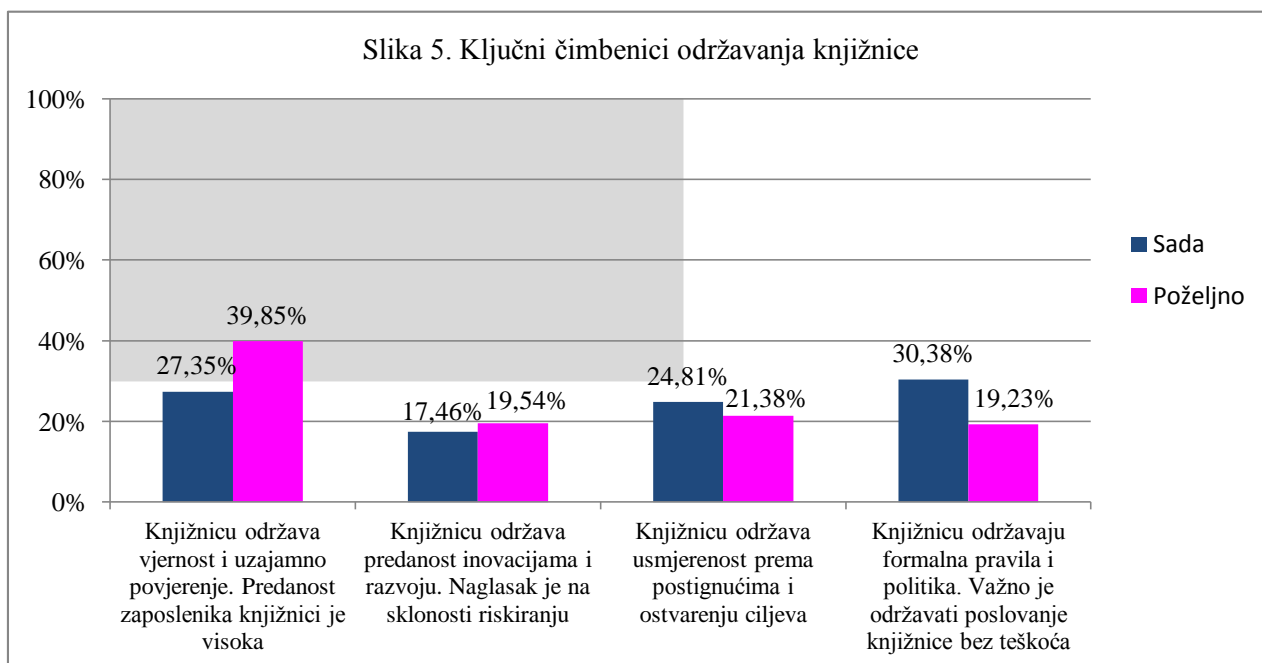


e) Ključni čimbenici održavanja knjižnice

Kod ove kategorije pitanja, vidi se razlika u odnosu na dosadašnje primjere. Ovdje Knjižnicu najbolje opisuje hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 30,38%), zatim slijedi klanska (tvrdnja A - 27,35%), zatim marketinška (tvrdnja C - 24,81%), te naposljetku adhokratska kultura (tvrdnja B - 17,46%). U ovom slučaju hijerarhijska kultura bolje opisuje Knjižnicu nego klanska kultura.

Poželjno bi bilo da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 39,85%), zatim marketinška (tvrdnja C - 21,38%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 19,54%) i tek na kraju dolazi hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 19,23%).

Slika 5. prikazuje odnos postojećih i poželjnih kultura u kategoriji tvrdnji vezanih uz ključne čimbenike održavanja Knjižnice.

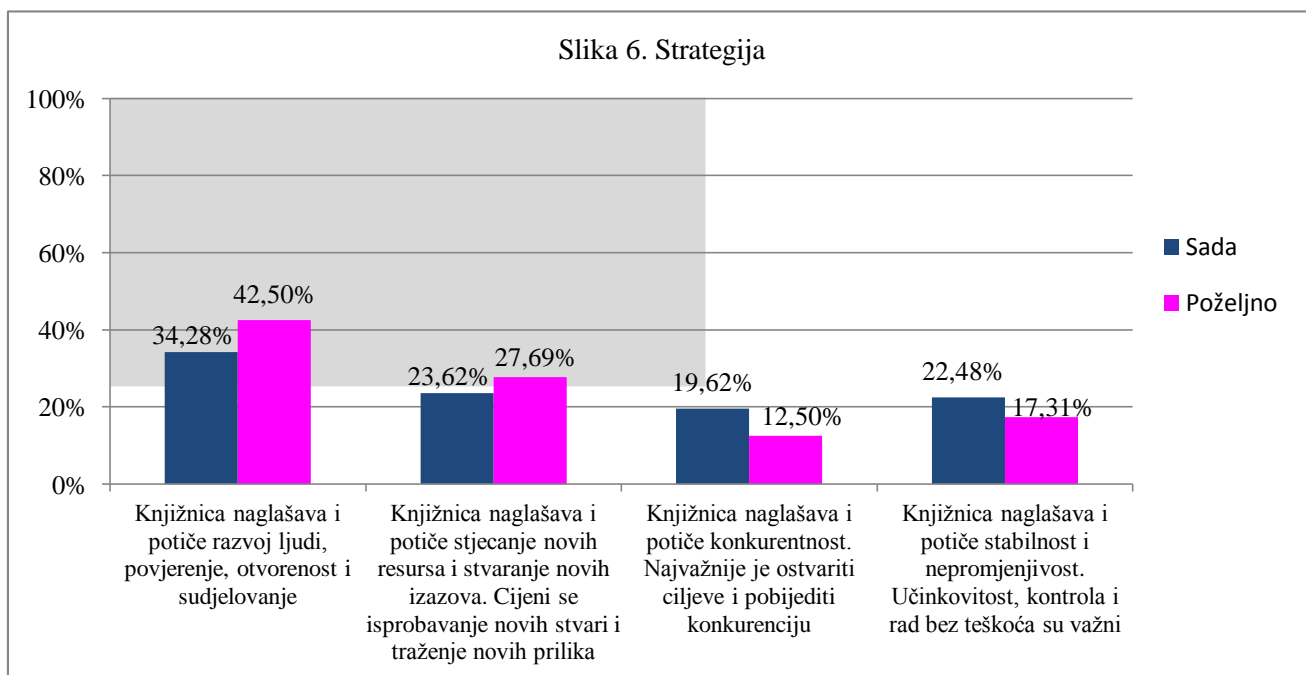


f) Strategija

U kategoriji tvrdnji vezano uz strategiju knjižnice, Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 34,28%), zatim slijedi adhokratska (tvrdnja B - 23,62%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 22,48%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 19,62%). Ovdje je vidljivo da karakteristika adhokratske kulture bolje opisuje knjižnicu od karakteristike hijerarhijske kulture, te je prema tome adhokratska kultura na drugom mjestu.

Poželjan je također isti redoslijed kao što je i gore navedeno. Dakle, klanska kultura je najpoželjnija (tvrdnja A - 42,5%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 27,69%), nakon nje hijerarhijska (tvrdnja D - 17,31%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 12,5%).

Slika 6. prikazuje odnos postojećih i poželjnih kultura u kategoriji tvrdnji vezanih uz strategiju Knjižnice.

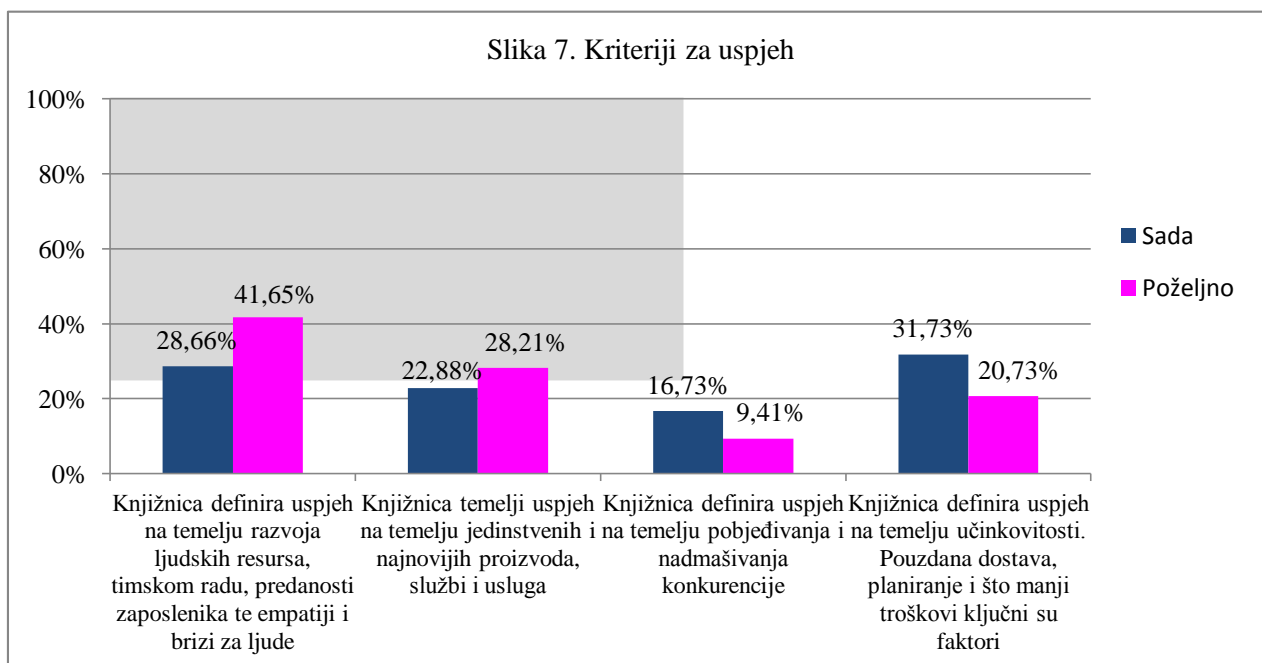


g) Kriteriji za uspjeh

U ovoj kategoriji tvrdnji također je primijećena razlika. Na prvom mjestu je hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 31,73%), zatim klanska (tvrdnja A - 28,66%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 22,88%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 16,73%).

Poželjno bi bilo da Knjižnicu ovdje najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 41,65%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 28,21%), te hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 20,73%) koja je zapravo trenutno najzastupljenija u Knjižnici. Na zadnjem mjestu, kao i u većini slučajeva, nalazi se marketinška kultura (tvrdnja C - 9,41%).

Slika 7. prikazuje odnos postojećih i poželjnih kultura u kategoriji tvrdnji vezanih uz kriterije za uspjeh Knjižnice.

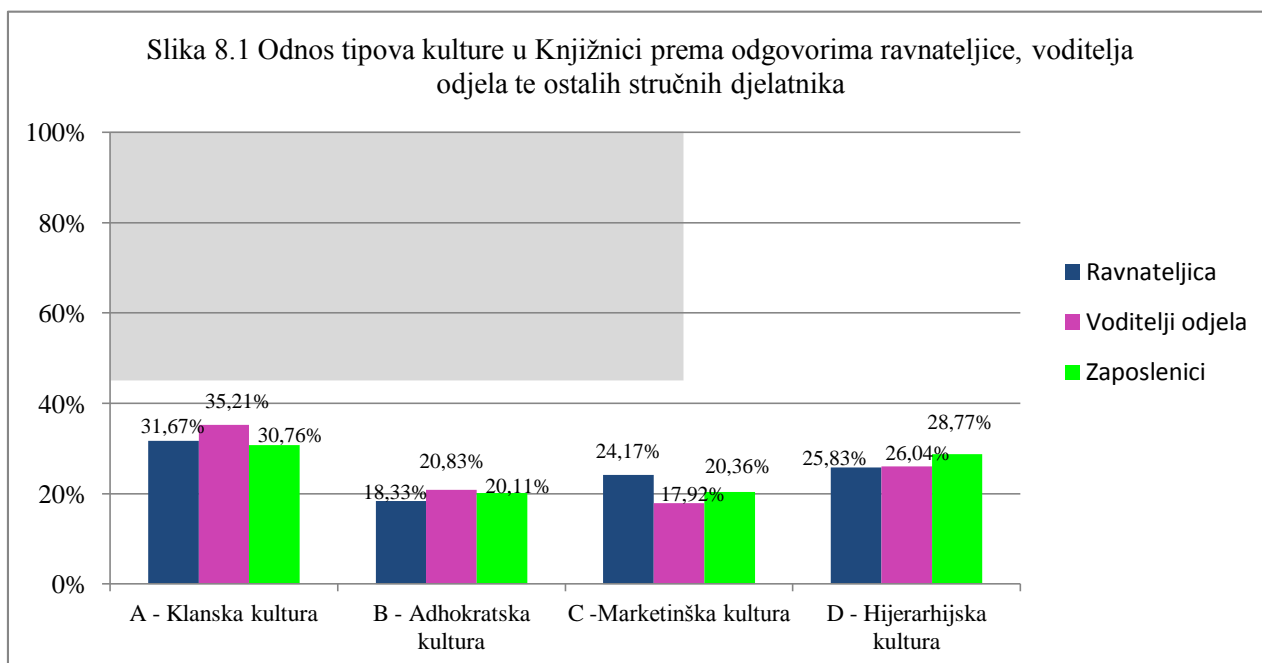


5.4.2. Analiza i usporedba odgovora ravnateljice, voditelja odjela te ostalih stručnih djelatnika

Kao što je ranije spomenuto odgovori ispitanika podijeljeni su u nekoliko grupacija. U ovom dijelu usporedit ćemo odgovore ravnateljice, četiri voditelja odjela, te 21 stručnog djelatnika Knjižnice.

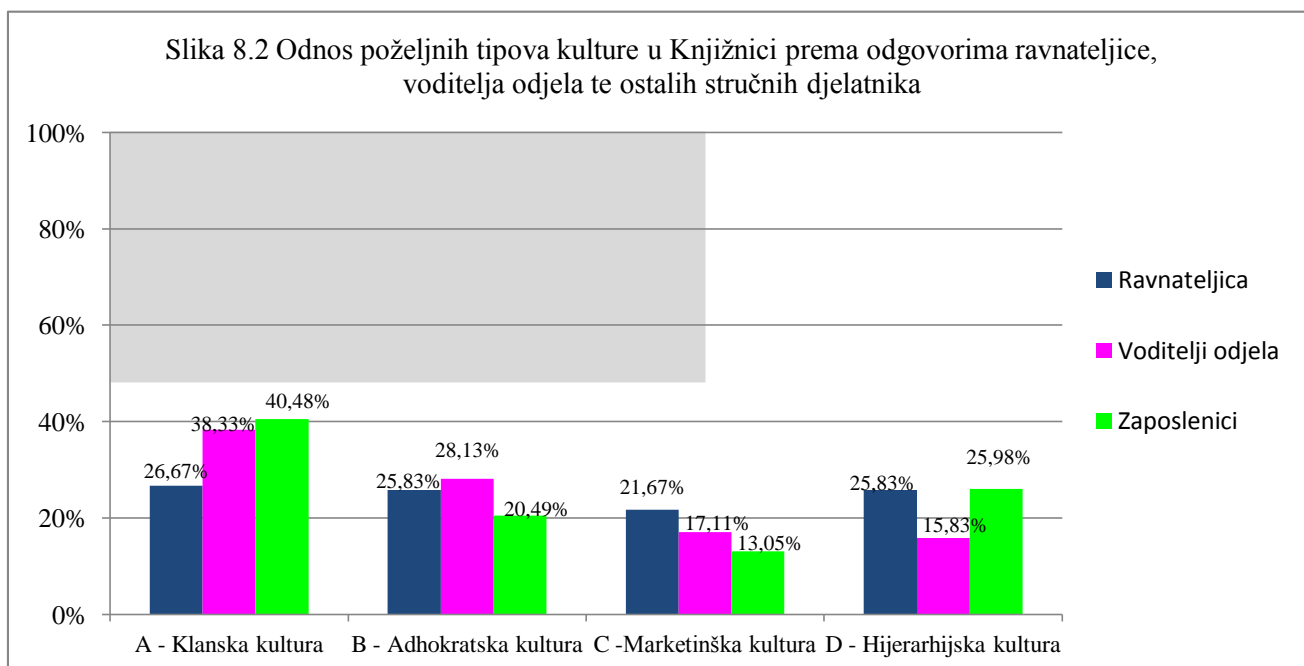
a) Tip kulture

Odgovori ravnateljice pokazuju da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 31,67%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 25,83%), zatim marketinška (tvrdnja C - 24,17%), te naposljetku adhokratska kultura (tvrdnja B - 18,33%). Dakle, prema ravnateljici, za razliku od odgovora svih ispitanika, adhokratska kultura najmanje opisuje Knjižnicu. Voditelji odjela, kojih ukupno ima četiri, smatraju da Knjižnicu također najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 35,21%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 26,04%), te, za razliku od odgovora ravnateljice, adhokratska (tvrdnja B - 20,83%) i na kraju marketinška kultura (tvrdnja C - 17,92%). Odgovori ostalih stručnih djelatnika Knjižnice podudaraju se s odgovorima ravnateljice. Klanska kultura je na prvom mjestu (tvrdnja A - 30,76%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 28,77%), zatim marketinška (tvrdnja C - 20,36%), te na kraju adhokratska kultura (tvrdnja B - 20,11%). Slika 8.1 prikazuje odnos tipova kulture u Knjižnici prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela te ostalih stručnih djelatnika.



Prema ravnateljici poželjno bi bilo da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 26,67%), te hijerarhijska i adhokratska kultura (tvrdnje D i B - 25,83%). Razlika između klanske te hijerarhijske i adhokratske kulture je vrlo mala, dok su dakle hijerarhijska i adhokratska poželjne u jednakom omjeru. Na zadnjem mjestu nalazi se marketinška kultura (tvrdnja C - 21,67%). Prema voditeljima odjela poželjno bi bilo da situacija bude malo drugačija. Kao i do sada, najpoželjnija je klanska kultura (tvrdnja A - 38,33%). Na drugom mjestu, što je dosta iznenađujuće, nalazi se adhokratska kultura (tvrdnja B - 28,13%), zatim marketinška kultura (tvrdnja C - 17,11%). Najmanje je poželjna hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 15,83%), što je također iznenađujuće jer se ona u većini slučajeva nalazi na drugom mjestu. Ostali stručni djelatnici Knjižnice poželjnim smatraju klansku kulturu, odnosno tvrdnju A, i to u vrlo velikom postotku od čak 40,48%, zatim hijerarhijsku (tvrdnja D - 25,98%), zatim adhokratsku (tvrdnja B - 20,49%), te kao najmanje poželjnu marketinšku kulturu (tvrdnja C - 13,05%).

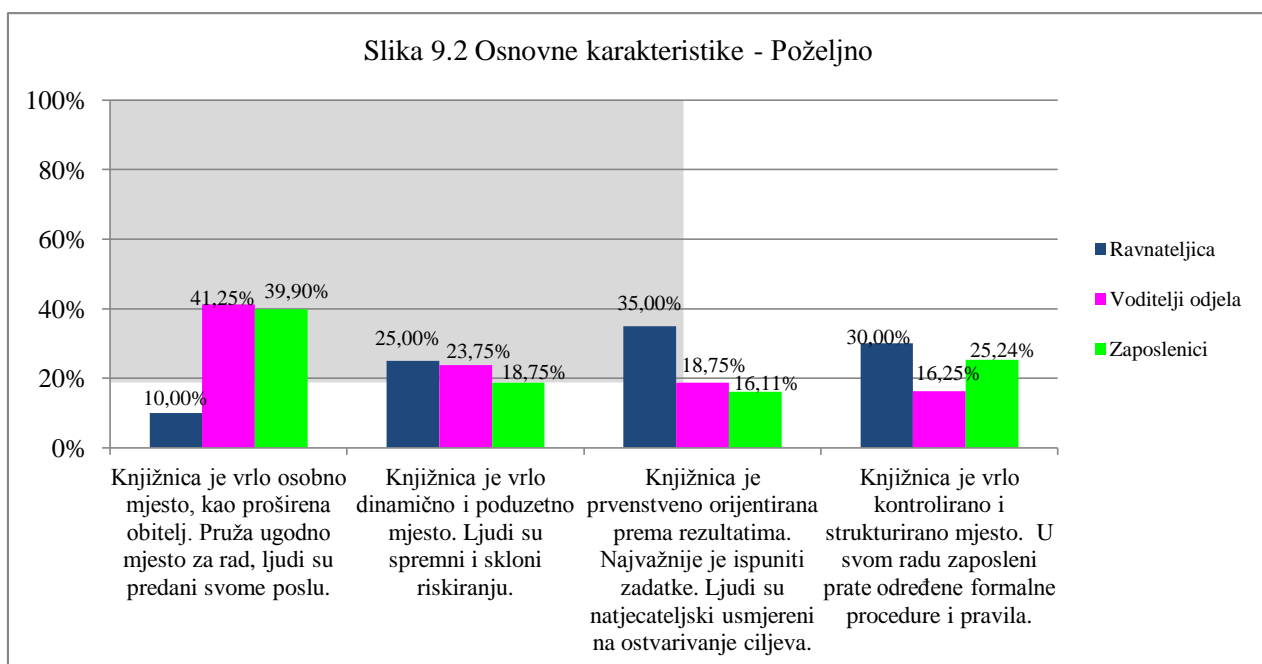
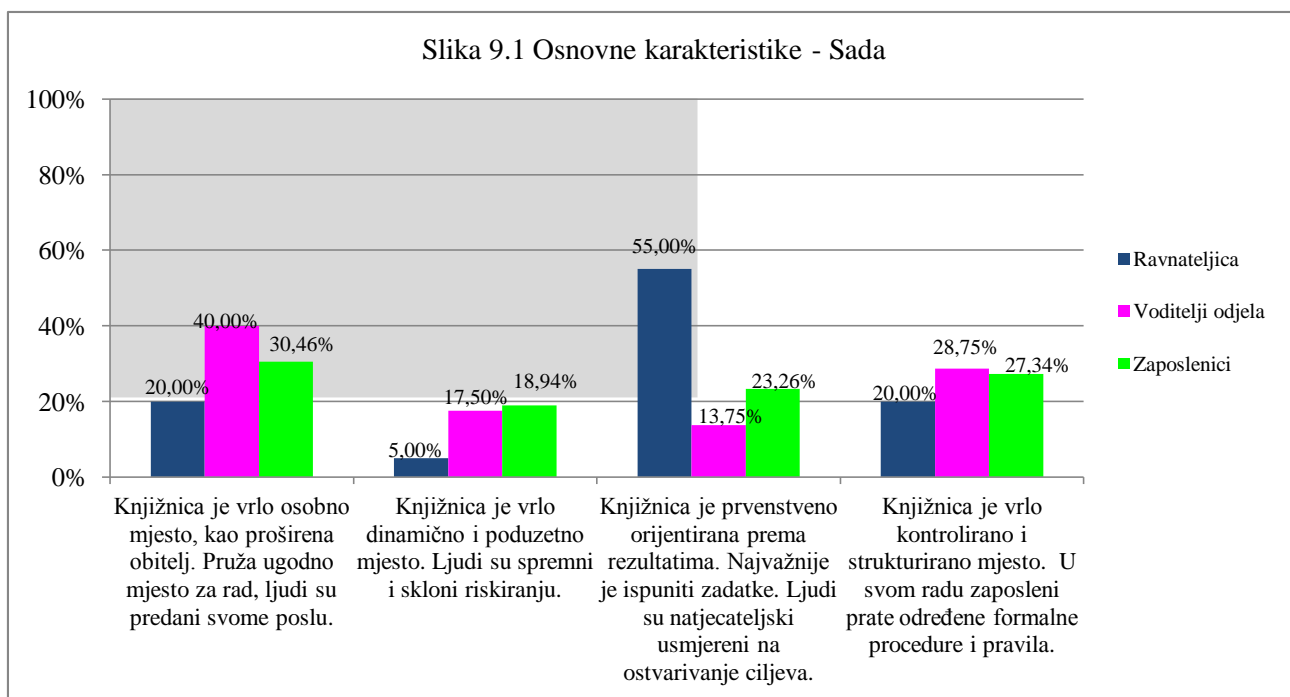
Slika 8.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u Knjižnici prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela te ostalih stručnih djelatnika.



b) Osnovne karakteristike

Ravnateljica se izjasnila kako osnovne karakteristike Knjižnice najbolje opisuje marketinška kultura (tvrdnja C - 55%), zatim klanska i hijerarhijska (tvrdnje A i D - 20%), te adhokratska kultura (tvrdnja B - 5%). Voditelji odjela pak smatraju da osnovne karakteristike Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 40%), hijerarhijska (tvrdnja D - 28,75%), adhokratska (tvrdnja B - 17,5%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 13,75%). Ostali ispitanici smatraju da klanska kultura najbolje opisuje osnovne karakteristike Knjižnice (tvrdnja A - 30,46%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 27,34%), zatim marketinška (tvrdnja C - 23,26%), te adhokratska kultura (tvrdnja B - 18,94%). Dakle, može se primijetiti značajna razlika u odgovorima ove tri grupe ispitanika (Slika 9.1).

Nadalje, prema ravnateljici poželjno bi bilo da Knjižnicu u budućnosti najbolje opisuje marketinška kultura (tvrdnja C - 35%), hijerarhijska (tvrdnja D - 30%), adhokratska (tvrdnja B - 25%), te na samom kraju klanska kultura (tvrdnja A - 10%). Voditelji odjela smatraju najpoželjnijom klansku kulturu (tvrdnja A - 41,25%), adhokratsku (tvrdnja B - 23,75%), marketinšku (tvrdnja C - 18,75%), te naposljetku hijerarhijsku kulturu (tvrdnja D - 16,25%). Ostali zaposlenici smatraju da bi bilo poželjno da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 39,90%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 25,24%), adhokratska (tvrdnja B - 18,75%), te marketinška kultura (tvrdnja C - 16,11%). Slika 9.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz osnovne karakteristike Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

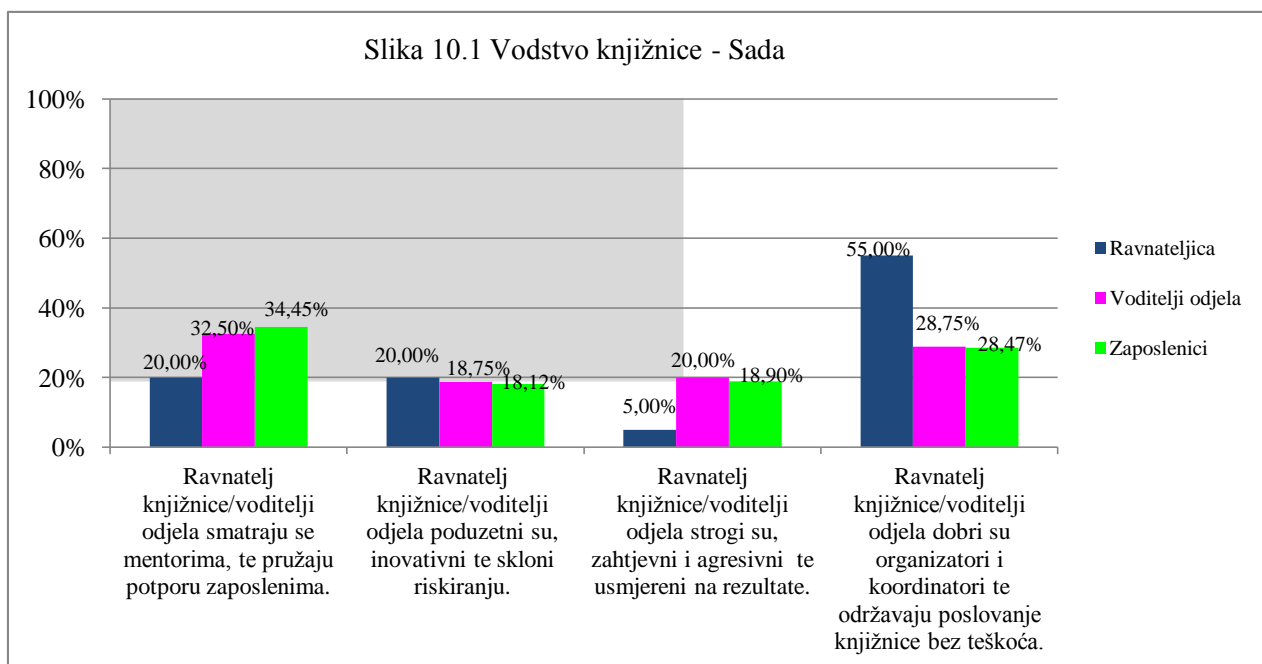


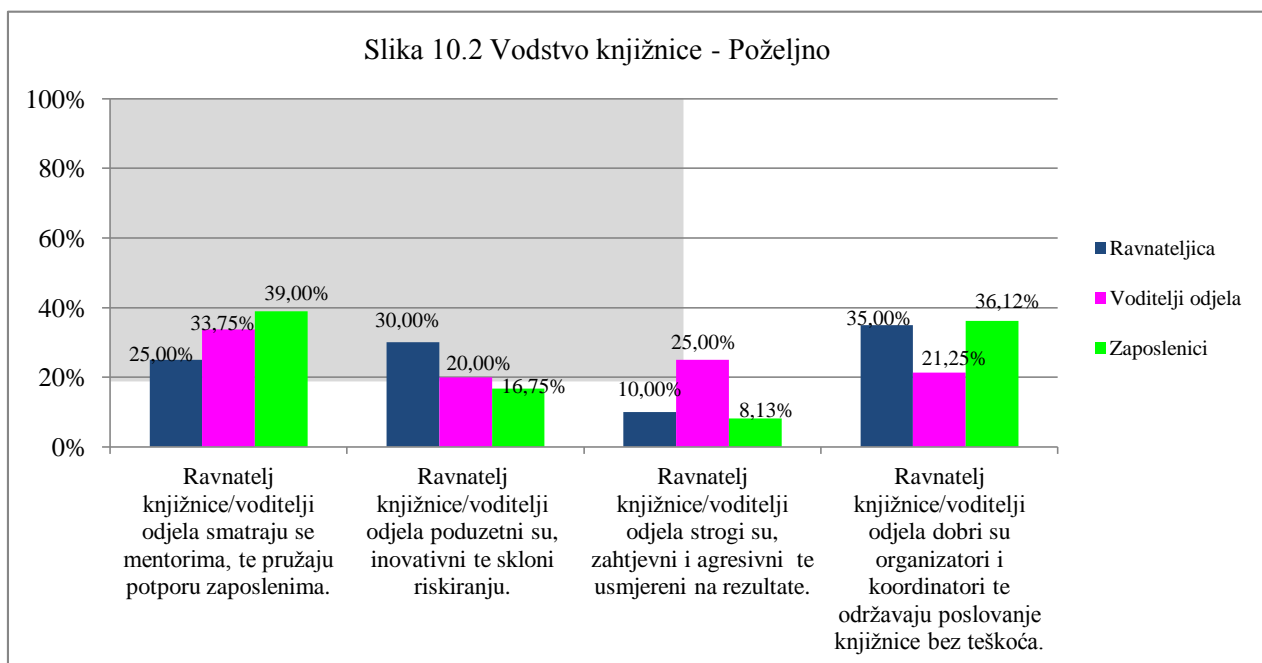
c) Vodstvo knjižnice

Što se tiče vodstva knjižnice, ravnateljica smatra da Knjižnicu u ovoj kategoriji najbolje opisuju hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 55%), zatim klanska i adhokratska (tvrdnje A i B - 20%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 5%). Voditelji odjela smatraju da vodstvo Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 32,5%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D -

28,75%), marketinška (tvrđnja C - 20%), te naposljetku adhokratska kultura (tvrđnja B - 18,75%). Isti redosljed je i kod ostalih ispitanih djelatnika. Klanska kultura najbolje opisuje vodstvo Knjižnice (tvrđnja A - 34,45%), zatim hijerarhijska (tvrđnja D - 28,47%), te marketinška (tvrđnja C - 18,9%) i adhokratska kultura (tvrđnja B - 18,18%). Slika 10.1 prikazuje odnos postojećih tipova kulture u kategoriji tvrđnji vezanih uz vodstvo Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

Prema ravnateljici poželjno bi bilo da vodstvo Knjižnice najbolje opisuje hijerarhijska kultura (tvrđnja D - 35%), zatim adhokratska (tvrđnja B - 30%), klanska (tvrđnja A - 25%), te marketinška kultura (tvrđnja C - 10%). Prema voditeljima odjela redosljed je sljedeći: klanska kultura (tvrđnja A - 33,75%), marketinška (tvrđnja C - 25%), hijerarhijska (tvrđnja D - 21,25%), te adhokratska kultura (tvrđnja B - 20%). Prema ostalim ispitanim zaposlenicima poželjno je sljedeće: klanska kultura (tvrđnja A - 39%), hijerarhijska (tvrđnja D - 36,12%), adhokratska (tvrđnja B - 16,75%), te marketinška kultura (tvrđnja C - 8,13%). Slika 10.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrđnji vezanih uz vodstvo Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.



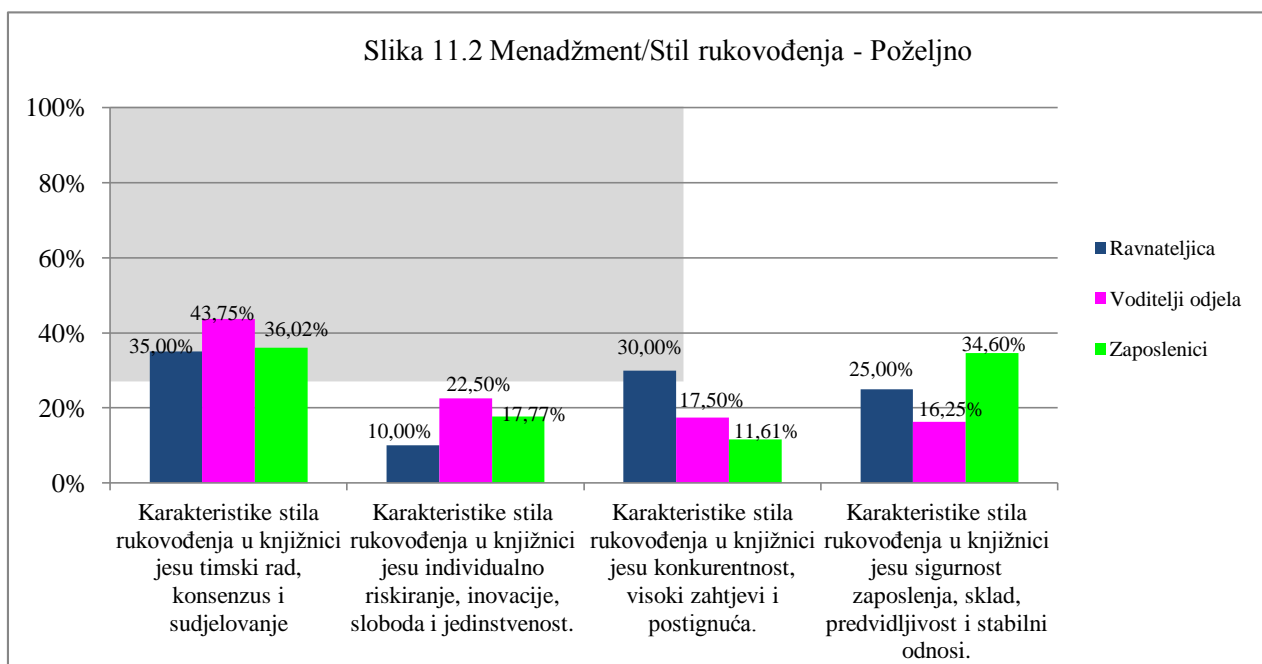
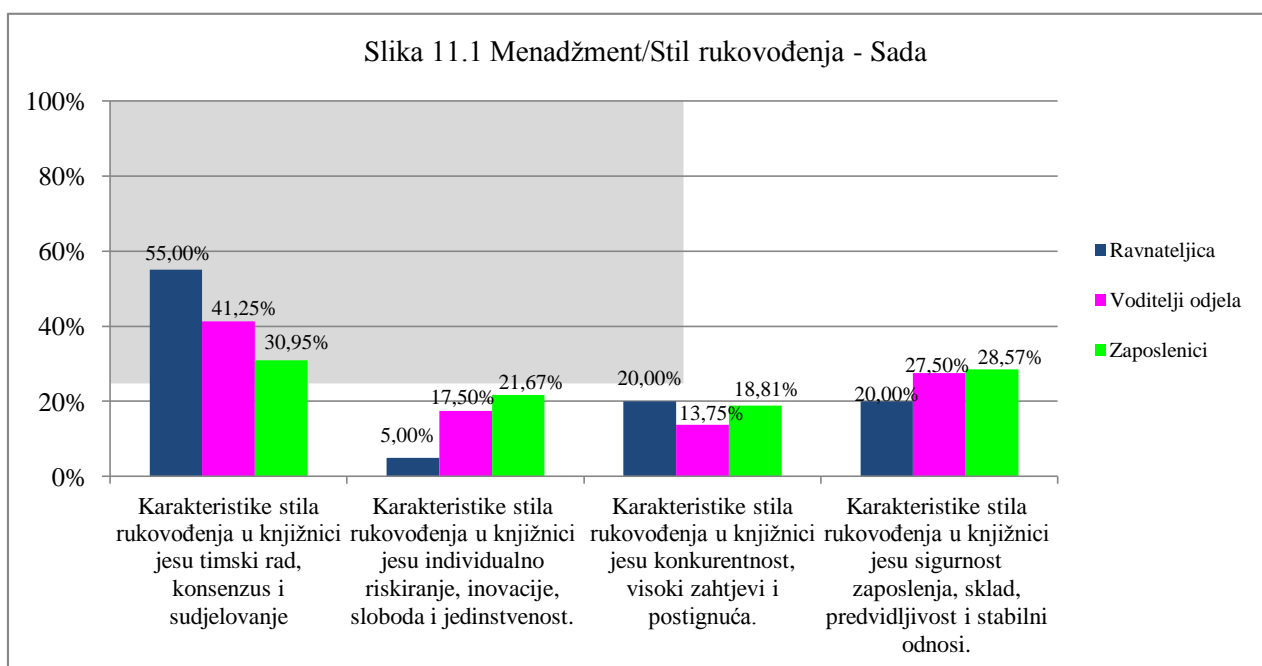


d) Menadžment/Stil rukovođenja

Ravnateljica smatra da menadžment Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 55%), zatim marketinška i hijerarhijska (tvrdnje C i D - 20%), te adhokratska kultura (tvrdnja B - 5%). Voditelji odjela pak smatraju da menadžment Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 41,25%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 27,5%), adhokratska (tvrdnja B - 17,5%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 13,75%). Ostali zaposlenici smatraju da menadžment najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 30,95%), hijerarhijska (tvrdnja D - 28,57%), adhokratska (tvrdnja B - 21,67%), te marketinška kultura (tvrdnja C - 18,81%). Slika 11.1 prikazuje odnos postojećih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz menadžment/stil rukovođenja Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

Prema ravnateljici poželjno bi bilo da menadžment Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 35%), marketinška (tvrdnja C - 30%), hijerarhijska (tvrdnja D - 25%), te adhokratska kultura (tvrdnja B - 10%). Voditelji odjela smatraju najpoželjnijom klansku kulturu (tvrdnja A - 43,75%), adhokratsku (tvrdnja B - 22,5%), marketinšku (tvrdnja C - 17,5%), te hijerarhijsku kulturu (tvrdnja D - 16,25%). Ostali zaposlenici smatraju najpoželjnijim sljedeći redoslijed: klanska kultura (tvrdnja A - 36,02%), hijerarhijska (tvrdnja D - 34,6%), adhokratska (tvrdnja B - 17,77%), te marketinška kultura (tvrdnja C - 11,61%). Slika 11.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz menadžment/stil rukovođenja Knjižnice,

prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

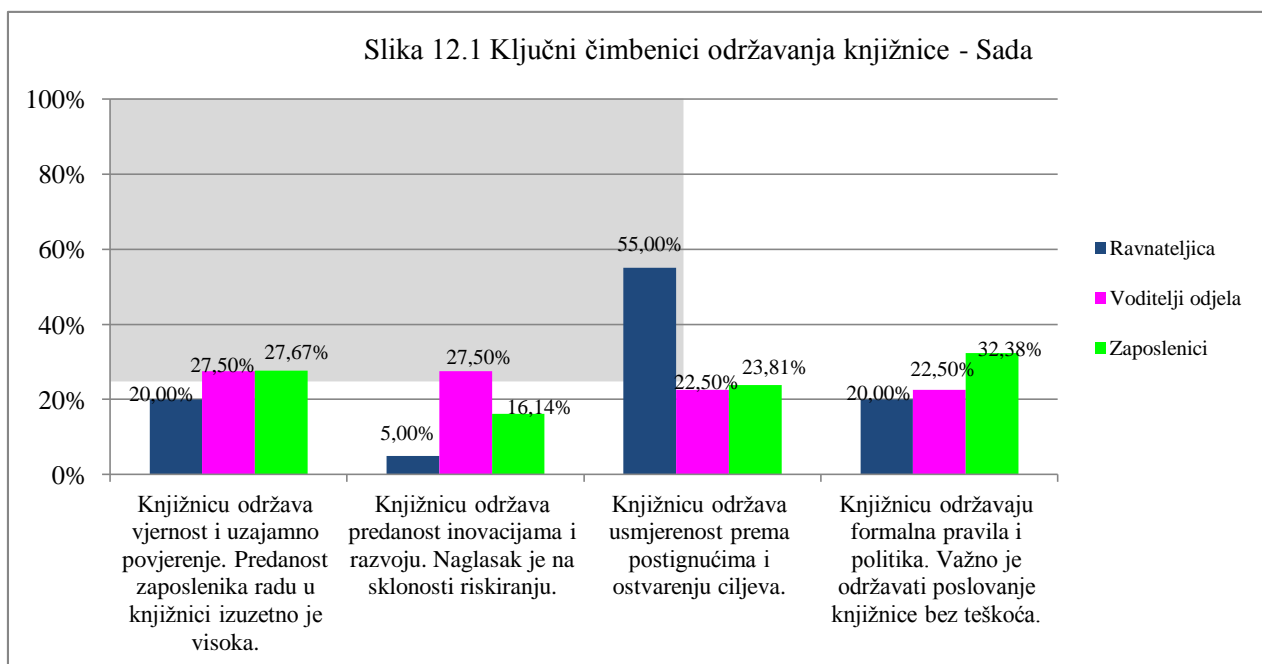


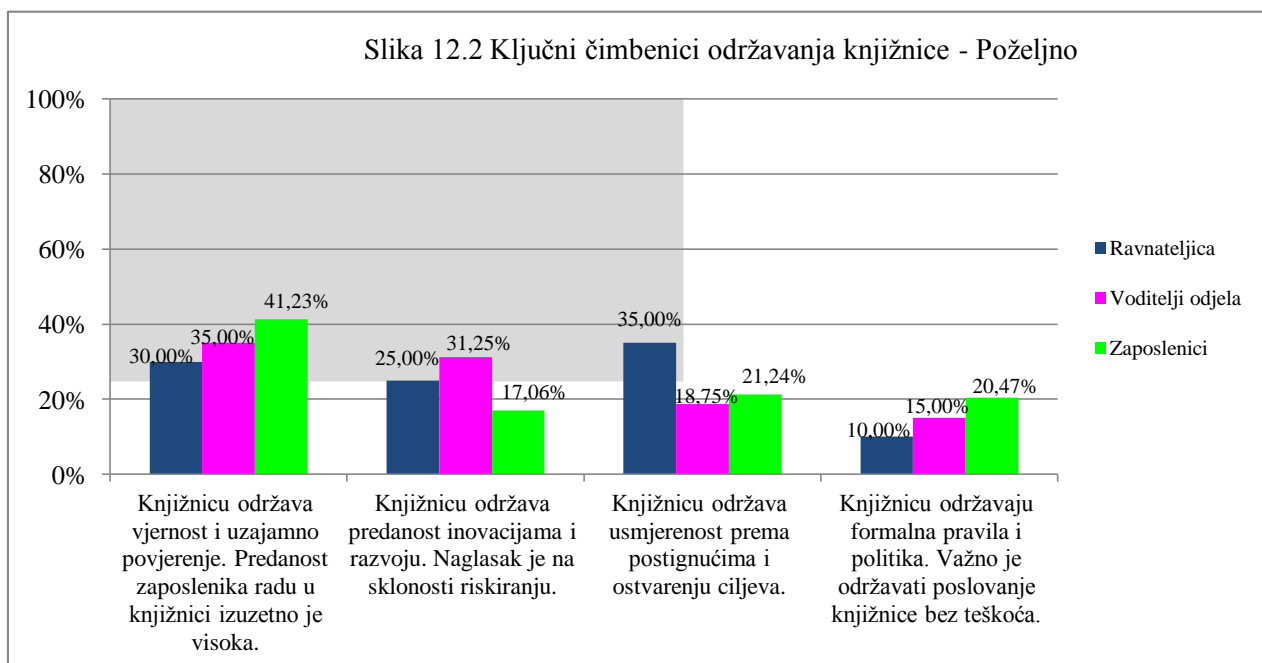
e) Ključni čimbenici održavanja knjižnice

Ključne čimbenike održavanja Knjižnice prema ravnateljici najbolje opisuje marketinška kultura (tvrdnja C - 55%), zatim klanska i hijerarhijska (tvrdnje A i D - 20%), te najmanje adhokratska kultura (tvrdnja B (5%). Voditelji odjela pak smatraju da Knjižnicu ovdje najbolje opisuju klanska i adhokratska kultura (tvrdnje A i B - 27,5%), te marketinška i hijerarhijska

kultura (tvrdnje C i D - 22,5%). Ostali zaposlenici smatraju da Knjižnicu najbolje opisuje hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 32,38%), klanska (tvrdnja A - 27,67%), marketinška (tvrdnja C - 23,81%), te najmanje adhokratska kultura (tvrdnja B - 16,14%). Slika 12.1 prikazuje odnos postojećih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz ključne čimbenike održavanja Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

Poželjno bi bilo da ključne čimbenike održavanja Knjižnice najbolje opisuje marketinška kultura (tvrdnja C - 35%), klanska (tvrdnja A - 30%), adhokratska (tvrdnja B - 25%), te hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 10%). Za razliku od ravnateljice, voditelji odjela smatraju da bi poželjno bilo da najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 35%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 31,25%), marketinška (tvrdnja C - 18,75%), te hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 15%). Ostali zaposlenici pak smatraju najpoželjnijom klansku kulturu (tvrdnja A - 41,23%), zatim marketinšku (tvrdnja C - 21,24%), hijerarhijsku (tvrdnja D - 20,47%), te najmanje adhokratsku kulturu (tvrdnja B - 17,06%). Slika 12.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz ključne čimbenike održavanja Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.



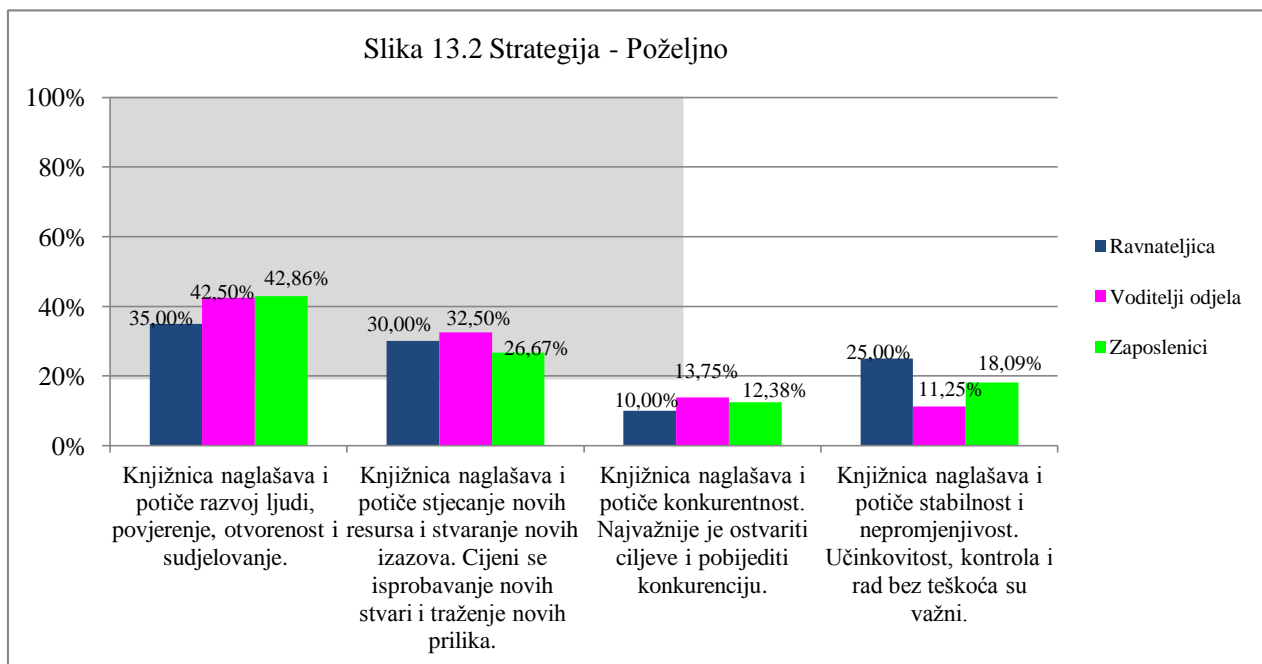
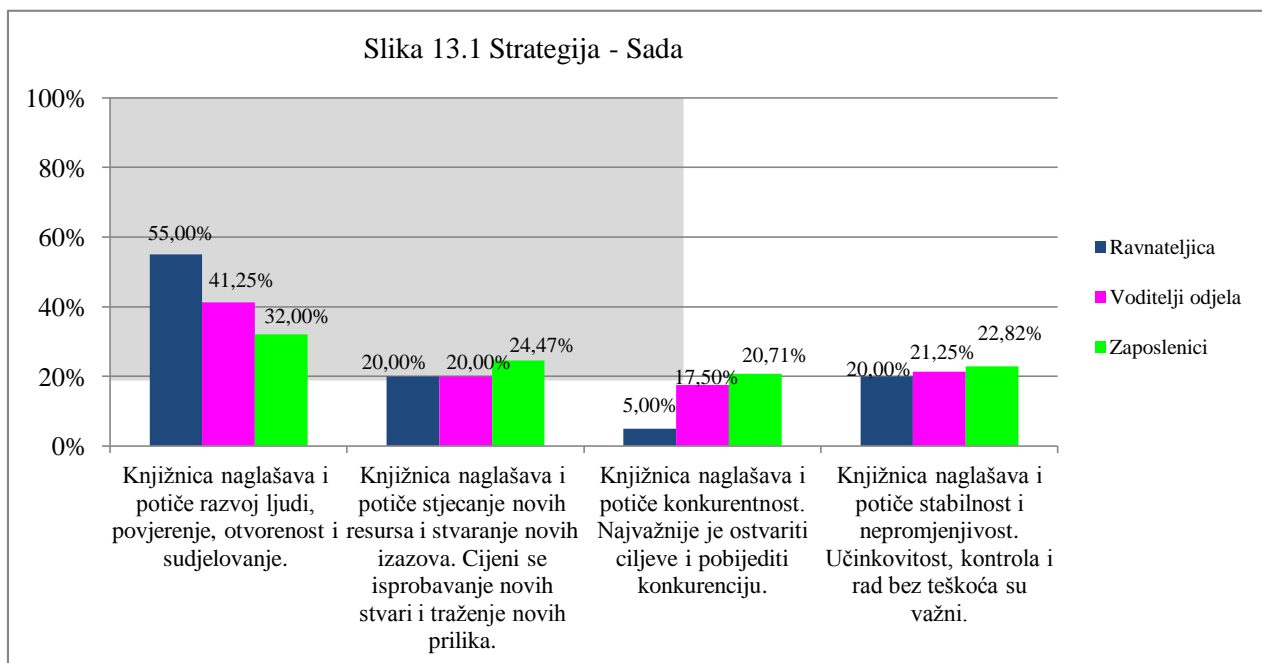


f) Strategija

Strategiju Knjižnice prema ravnateljici najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 55%), zatim adhokratska i hijerarhijska kultura (tvrdnje B i D - 20%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 5%). Voditelji odjela smatraju da strategiju najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 41,25%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 21,25%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 20%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 17,5%). Prema ostalim zaposlenicima strategiju najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 32%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 24,47%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 22,82%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 20,71%). Slika 13.1 prikazuje odnos postojećih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz strategiju Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

Poželjno bi bilo da strategiju Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 35%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 30%), hijerarhijska (tvrdnja D - 25%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 10%). Za razliku od ravnateljice, voditelji odjela smatraju da bi bilo poželjno da strategiju najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 42,5%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 32,5%), marketinška (tvrdnja C - 13,75), te najmanje hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 11,25%). Ostali zaposlenici najpoželjnijom smatraju također klansku kulturu (tvrdnja A - 42,86%), zatim adhokratsku (tvrdnja B - 26,67%), hijerarhijsku (tvrdnja D - 18,09%), te najmanje marketinšku kulturu (tvrdnja C - 12,38%). Slika 13.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz strategiju Knjižnice, prema odgovorima

ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

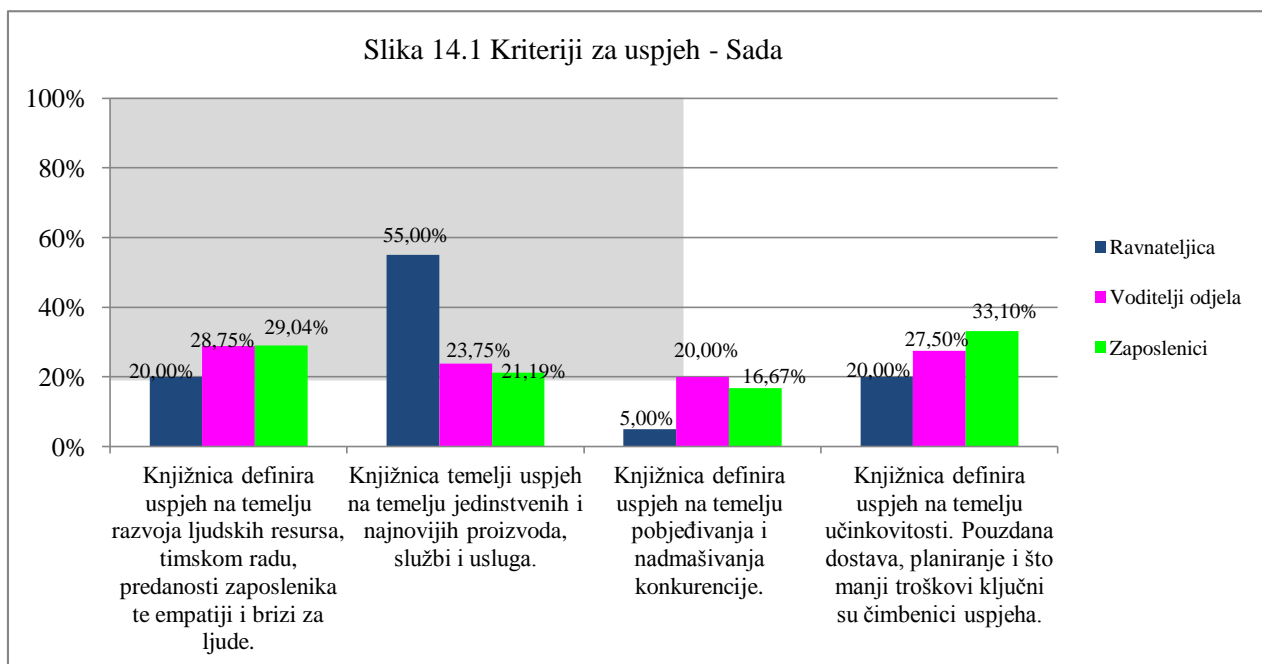


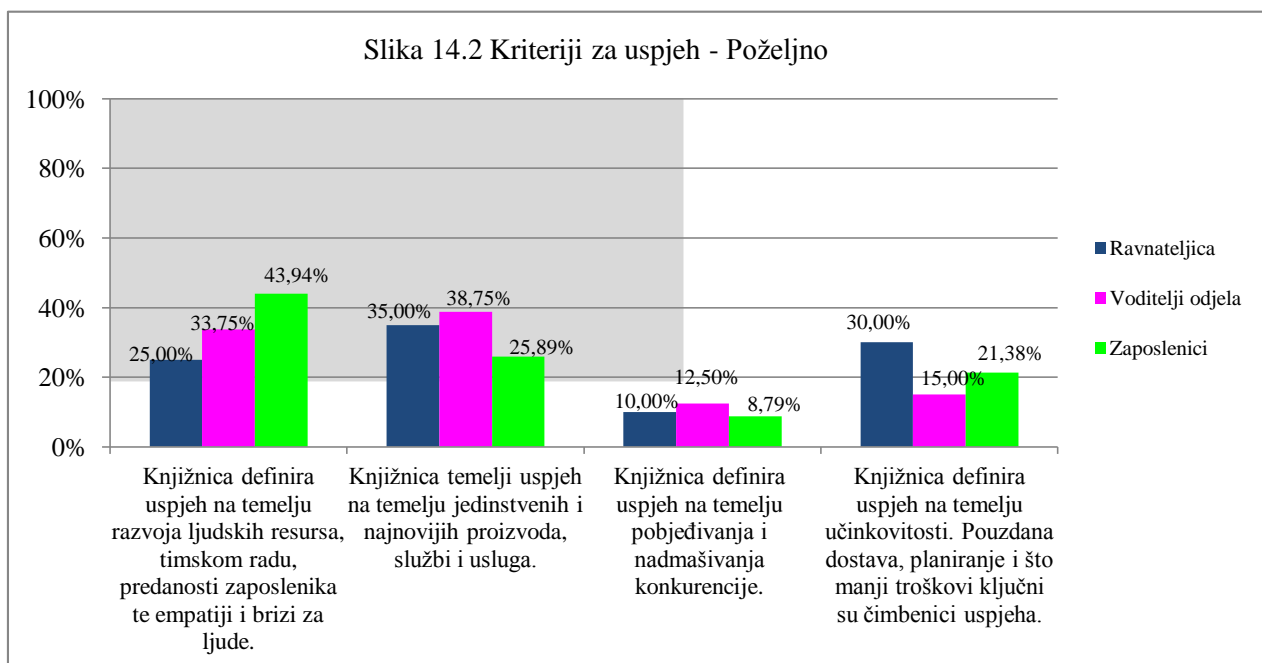
g) Kriteriji za uspjeh

U ovoj kategoriji, prema odgovorima ravnateljice, Knjižnicu najbolje opisuje adhokratska kultura (tvrdnja B - 55%), zatim klanska i hijerarhijska kultura (tvrdnje A i D - 20%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 5%). Za razliku od ravnateljice, odgovori voditelja odjela pokazuju kako oni smatraju da kriterije za uspjeh Knjižnice najbolje opisuje klanska

kultura (tvrdnja A - 28,75%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 27,5%), adhokratska (tvrdnja B - 23,75%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 20%). Ostali zaposlenici pak smatraju da Knjižnicu ovdje najbolje opisuje hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 33,1%), zatim klanska (tvrdnja A - 29,04%), adhokratska (tvrdnja B - 21,19%), te marketinška kultura (tvrdnja C - 16,67%). Slika 14.1 prikazuje odnos postojećih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz kriterije za uspjeh Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.

Poželjno bi bilo da kriterije za uspjeh Knjižnice, prema ravnateljici, najbolje opisuje adhokratska kultura (tvrdnja B - 35%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 30%), klanska (tvrdnja A - 25%), te marketinška kultura (tvrdnja C - 5%). Prema odgovorima voditelja odjela poželjno bi bilo da u ovoj kategoriji Knjižnicu najbolje opisuje adhokratska kultura (tvrdnja B - 38,75%), zatim klanska (tvrdnja A - 33,75%), hijerarhijska (tvrdnja D - 15%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 12,5%). Ostali zaposlenici najpoželjnijom smatraju klansku kulturu (tvrdnja A - 43,94%), zatim adhokratsku (tvrdnja B - 25,89%), hijerarhijsku (tvrdnja D - 21,38%), te najmanje marketinšku kulturu (tvrdnja C - 8,79%). Slika 13.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz kriterije za uspjeh Knjižnice, prema odgovorima ravnateljice, voditelja odjela i ostalih stručnih djelatnika.



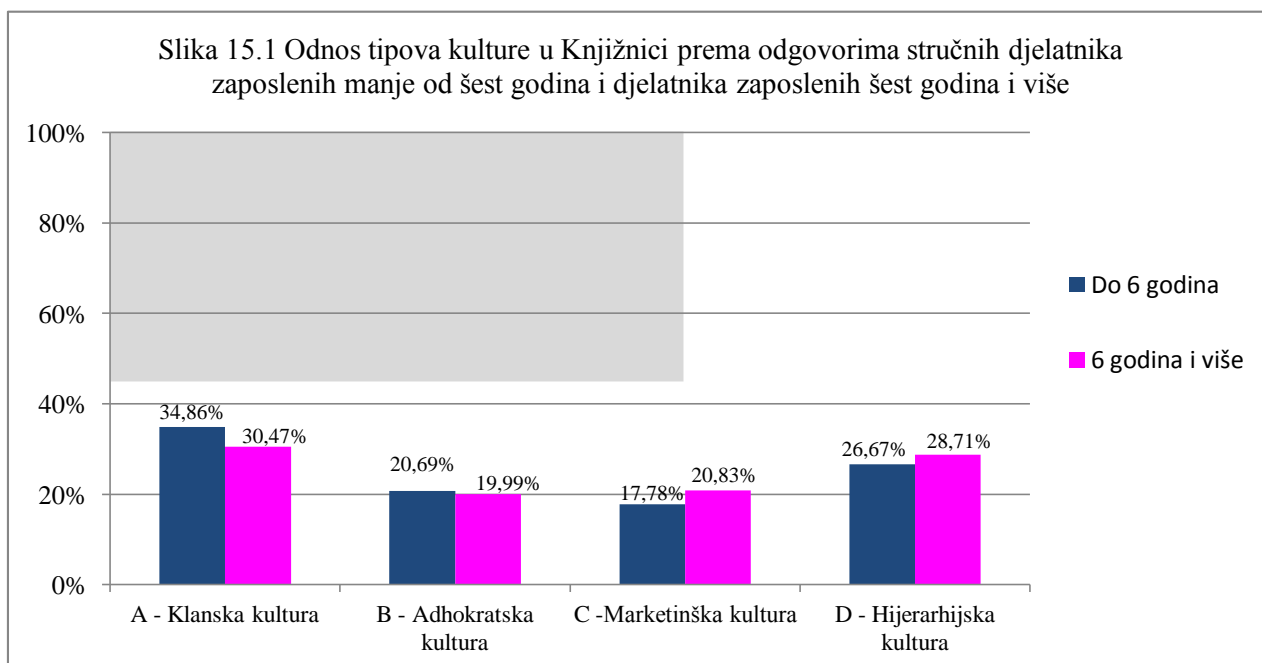


5.4.3. Analiza i usporedba odgovora stručnih djelatnika zaposlenih u Knjižnici do šest godina i stručnih djelatnika zaposlenih u Knjižnici šest godina i više

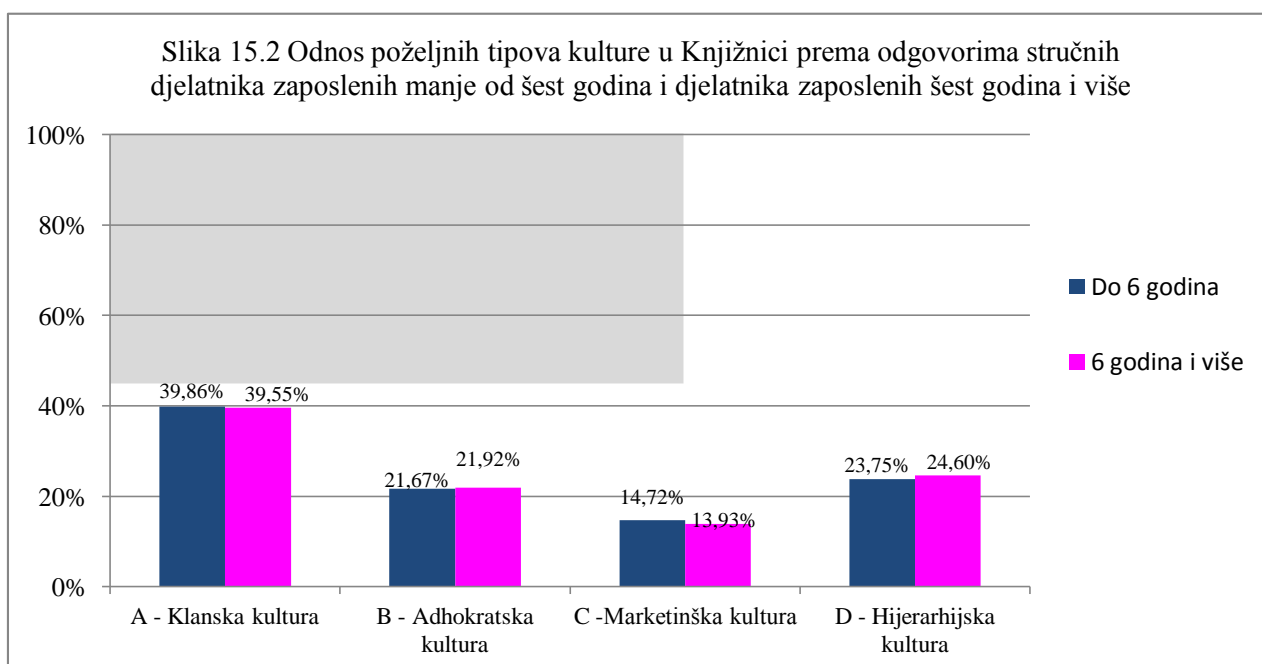
Od 26 stručnih djelatnika Knjižnice (uključena i ravnateljica), šest djelatnika radi u Knjižnici manje od šest godina, dok 20 djelatnika radi u Knjižnici šest godina i više.

a) Tip kulture

Stručni djelatnici zaposleni u Knjižnici manje od šest godina smatraju da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (34,86%), zatim slijedi hijerarhijska (26,67%), adhokratska (20,69%), te najmanje marketinška kultura (17,78%). Kod stručnih djelatnika Knjižnice zaposlenih šest godina i više, redoslijed je malo drugačiji. Prema njima, Knjižnicu najbolje opisuje također klanska kultura (30,47%), zatim hijerarhijska (28,71%), zatim marketinška (20,83%), te naposljetku adhokratska kultura (19,99%). Slika 15.1 prikazuje odnos tipova kulture u Knjižnici prema odgovorima stručnih djelatnika zaposlenih manje od šest godina i djelatnika zaposlenih šest godina i više.



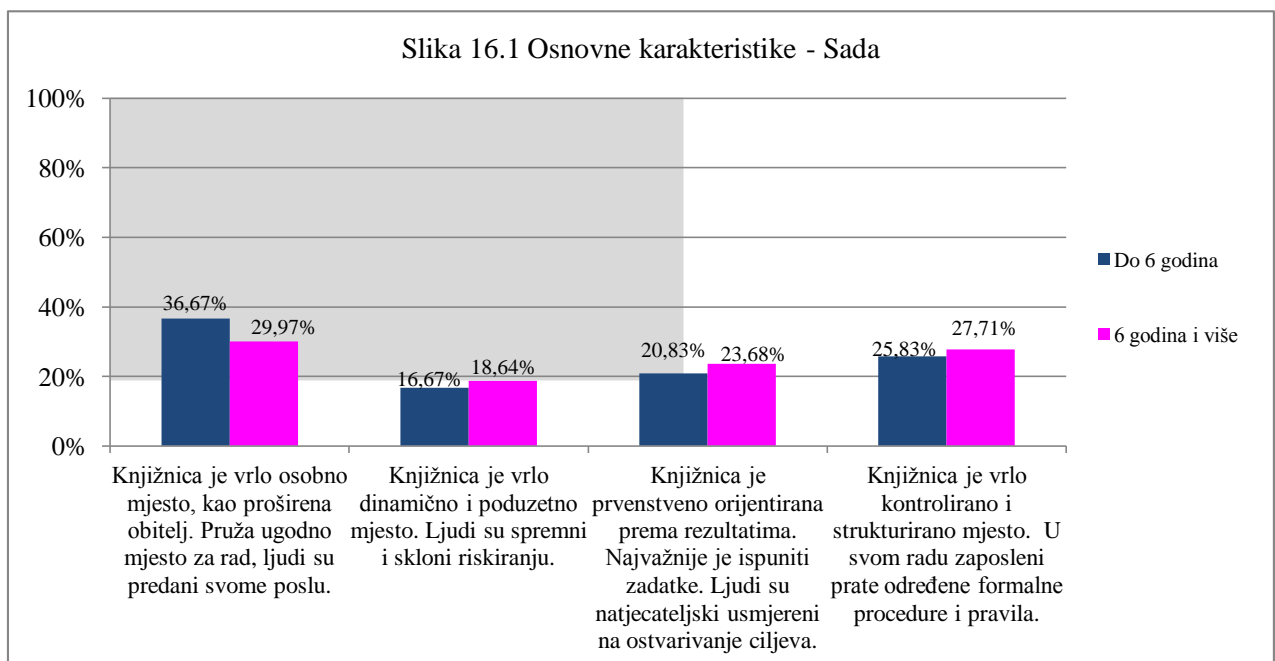
Djelatnici zaposleni manje od šest godina najpoželjnijom smatraju također klansku kulturu (39,86%), zatim hijerarhijsku (23,75%), zatim adhokratsku kulturu (21,67%), te kao najmanje poželjnu marketinšku kulturu (14,72%). Djelatnici koji rade u Knjižnici šest godina i više navode isti redoslijed poželjnih kultura. Najpoželjnija kultura je klanska kultura (39,55%), zatim hijerarhijska (24,6%), zatim adhokratska (21,92%), te marketinška kultura (13,93%). Slika 15.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u Knjižnici prema odgovorima stručnih djelatnika zaposlenih manje od šest godina i djelatnika zaposlenih šest godina i više.

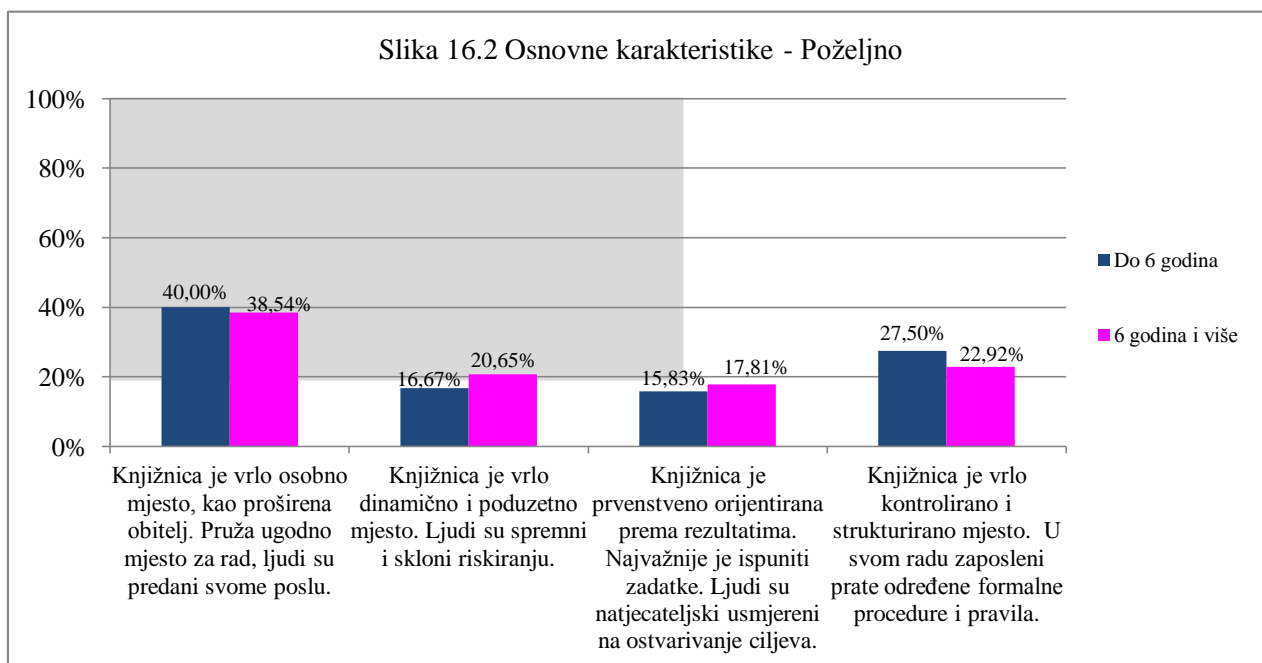


b) Osnovne karakteristike

Stručni djelatnici zaposleni u Knjižnici do šest godina smatraju da osnovne karakteristike Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 36,67%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 25,83%), marketinška (tvrdnja C - 20,83%), te najmanje adhokratska kultura (tvrdnja B - 16,67%). Odgovori djelatnika zaposlenih u Knjižnici šest i više godina podudaraju se s navedenim. Klanska kultura najbolje opisuje osnovne karakteristike Knjižnice (tvrdnja A - 29,97%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 27,71%), marketinška (tvrdnja C - 23,68%), te najmanje adhokratska kultura (tvrdnja B - 18,64%). Slika 16.1 prikazuje odnos tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz osnovne karakteristike Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

Prema djelatnicima zaposlenima do šest godina, poželjno bi bilo da osnovne karakteristike Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 40%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 27,5%), kao što i jest trenutno. No, za razliku od trenutnog stanja, poželjnija je adhokratska kultura (tvrdnja B - 16,67%) od marketinške (tvrdnja C - 15,83%). Djelatnici zaposleni šest godina i više također smatraju klansku kulturu najpoželjnijom (tvrdnja A - 38,54%), zatim hijerarhijsku (tvrdnja D - 22,92%), adhokratsku (tvrdnja B - 20,65%), te najmanje poželjnom marketinšku kulturu (tvrdnja C - 17,81%). Slika 16.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz osnovne karakteristike Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

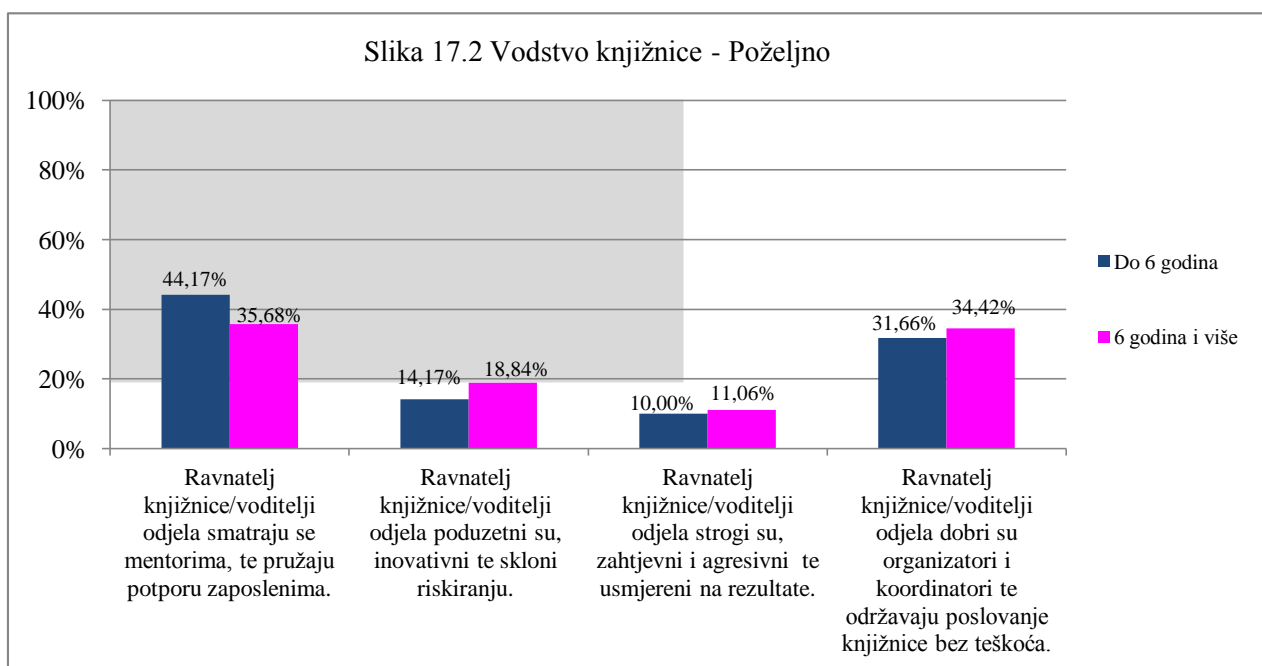
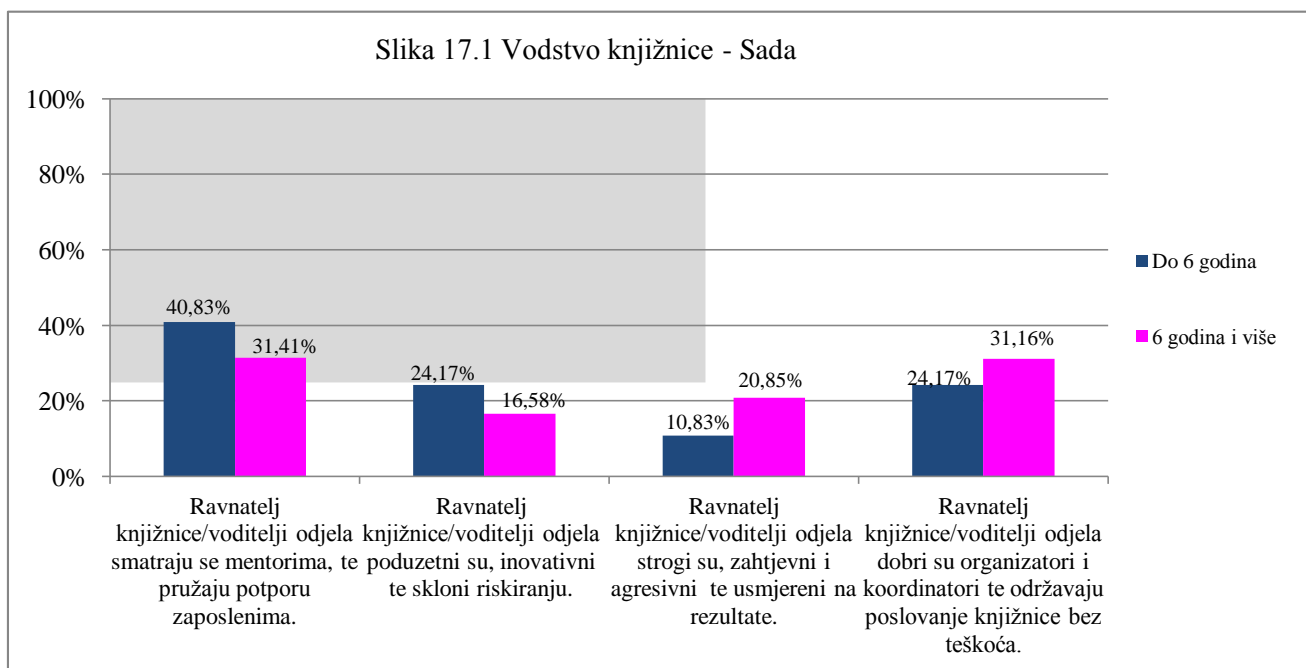




c) Vodstvo knjižnice

Djelatnici zaposleni do šest godina smatraju da vodstvo Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 40,83%), zatim adhokratska i hijerarhijska (tvrdnje B i D - 24,17%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 10,83%). Djelatnici zaposleni šest godina i više smatraju da vodstvo Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 31,41%), te zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 31,16%), marketinška (tvrdnja C - 20,85%), te najmanje adhokratska kultura (tvrdnja B - 16,58%). Slika 17.1 prikazuje odnos tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz vodstvo Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

Poželjno bi bilo da vodstvo Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 44,17%), hijerarhijska (tvrdnja D - 31,66%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 14,17%), te najmanje marketinška (tvrdnja C - 10%). Djelatnici zaposleni šest godina i više poželjnim smatraju isti redoslijed tvrdnji. Dakle, najpoželjnija je klanska kultura (tvrdnja A - 35,68%), hijerarhijska (tvrdnja D - 34,42%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 18,84%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 11,06%). Slika 17.2 prikazuje odnos tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz vodstvo Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

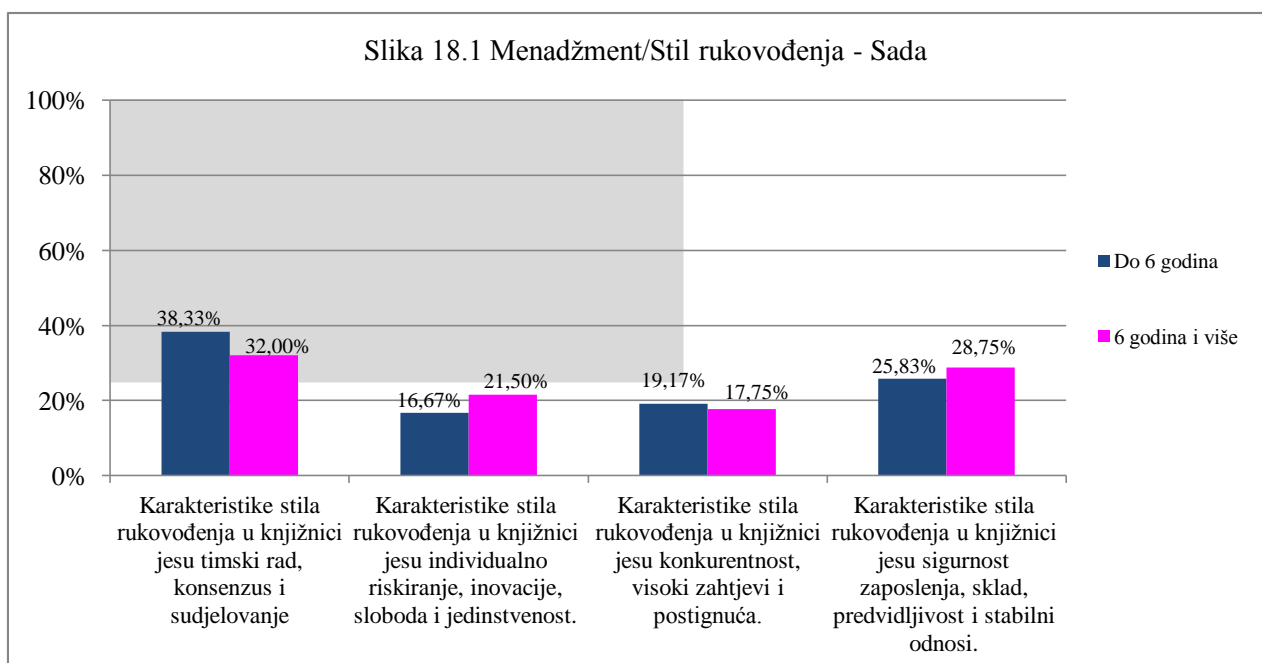


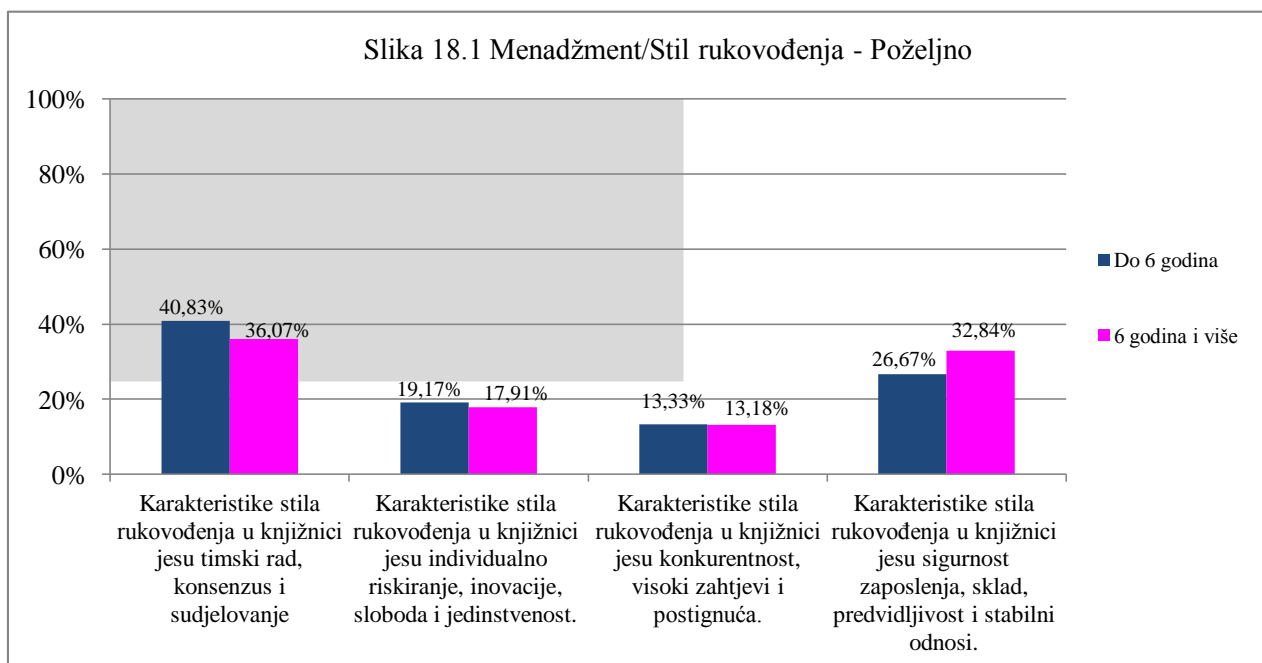
d) Menadžment/Stil rukovođenja

Menadžment Knjižnice, prema odgovorima djelatnika zaposlenih do šest godina, najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 38,33%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 25,83%), marketinška (tvrdnja C - 19,17%), te najmanje adhokratska kultura (tvrdnja B - 16,67%). Kod djelatnika zaposlenih šest godina i više primijećena je mala razlika. Menadžment i dalje najbolje opisuju klanska kultura (tvrdnja A - 32%) i hijerarhijska (tvrdnja D - 28,75%), no zatim ide

adhokratska (tvrdnja B - 21,5%), te naposljetku marketinška kultura (tvrdnja C - 17,75%). Slika 18.1 prikazuje odnos tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz menadžment/stil rukovođenja Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

Obje grupe ispitanika poželjnim smatraju sljedeći redosljed tvrdnji. Djelatnici zaposleni do šest godina najpoželjnijom smatraju klansku kulturu (tvrdnja A - 40,83%), zatim hijerarhijsku (tvrdnja D - 26,67%), adhokratsku (tvrdnja B - 19,17%), te najmanje marketinšku kulturu (tvrdnja C - 13,33%). Djelatnici zaposleni šest godina i više najpoželjnijom smatraju također klansku kulturu (tvrdnja A - 36,07%), hijerarhijsku (tvrdnja D - 32,84%), te zatim adhokratsku (tvrdnja B - 17,91%) te marketinšku kulturu (tvrdnja C - 13,18%). Slika 18.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz menadžment/stil rukovođenja Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

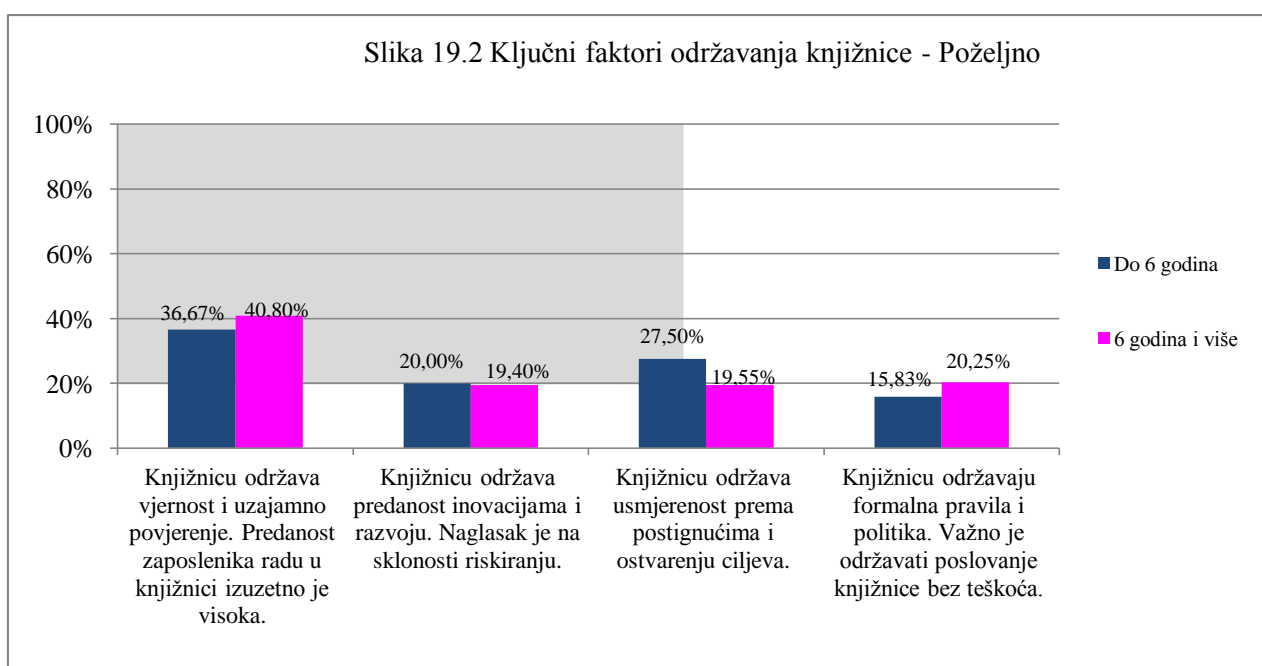
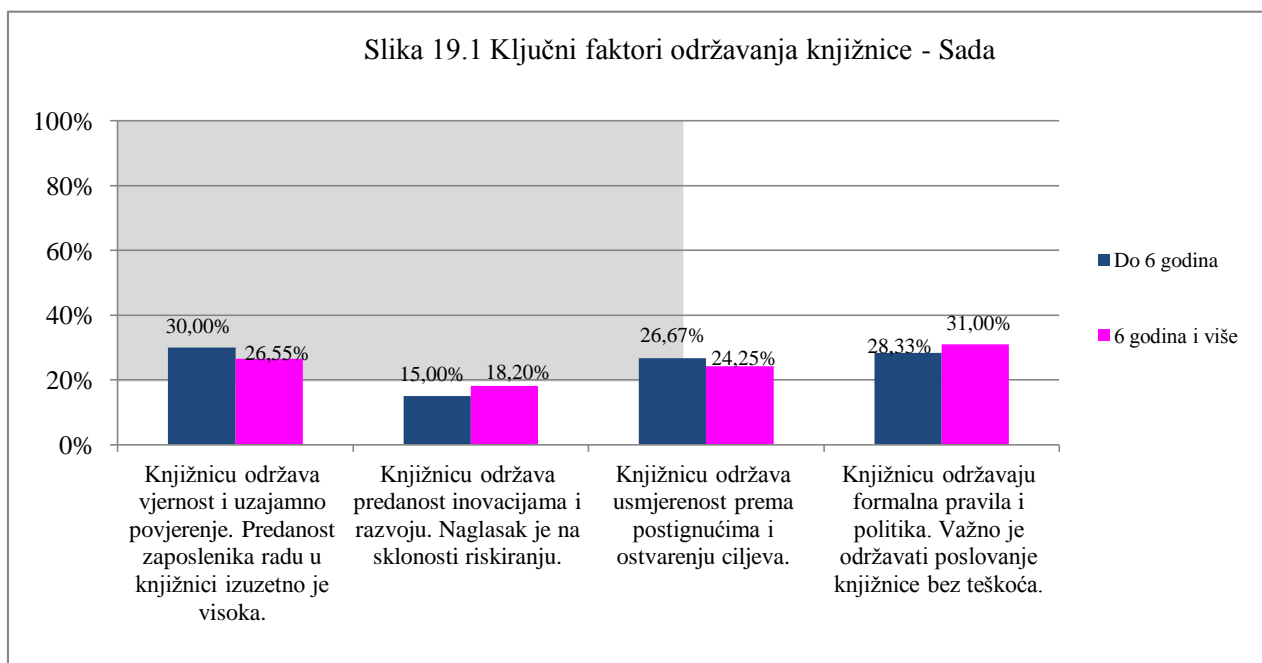




e) Ključni čimbenici održavanja knjižnice

Djelatnici zaposleni do šest godina smatraju da ključne čimbenike održavanja Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 30%), zatim hijerarhijska (tvrdnja D - 28,33%), marketinška (tvrdnja C - 26,67%), te najmanje adhokratska (tvrdnja B - 15%). Djelatnici zaposleni šest godina i više smatraju da ključne čimbenike održavanja Knjižnice najbolje opisuje hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 31%), pa tek zatim klanska (tvrdnja A - 26,55%), zatim marketinška (tvrdnja C - 24,25%), te najmanje adhokratska (tvrdnja B - 18,2%). Slika 19.1 prikazuje odnos tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz ključne čimbenike održavanja Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

Za razliku od trenutnog stanja, poželjno bi bilo da ključne čimbenike održavanja Knjižnice najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 36,67%), zatim marketinška (tvrdnja C - 27,5%), adhokratska (tvrdnja B - 20%), te na samom kraju hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 15,83%), prema odgovorima djelatnika zaposlenih do šest godina. Djelatnici zaposleni šest godina i više najpoželjnijom smatraju tvrdnju također klansku kulturu (tvrdnja A - 40,8%), zatim hijerarhijsku (tvrdnja D - 20,25%), marketinšku (tvrdnja C - 19,55%), te najmanje adhokratsku kulturu (tvrdnja B - 19,40%). Slika 19.2 prikazuje odnos tipova poželjnih kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz ključne čimbenike održavanja Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

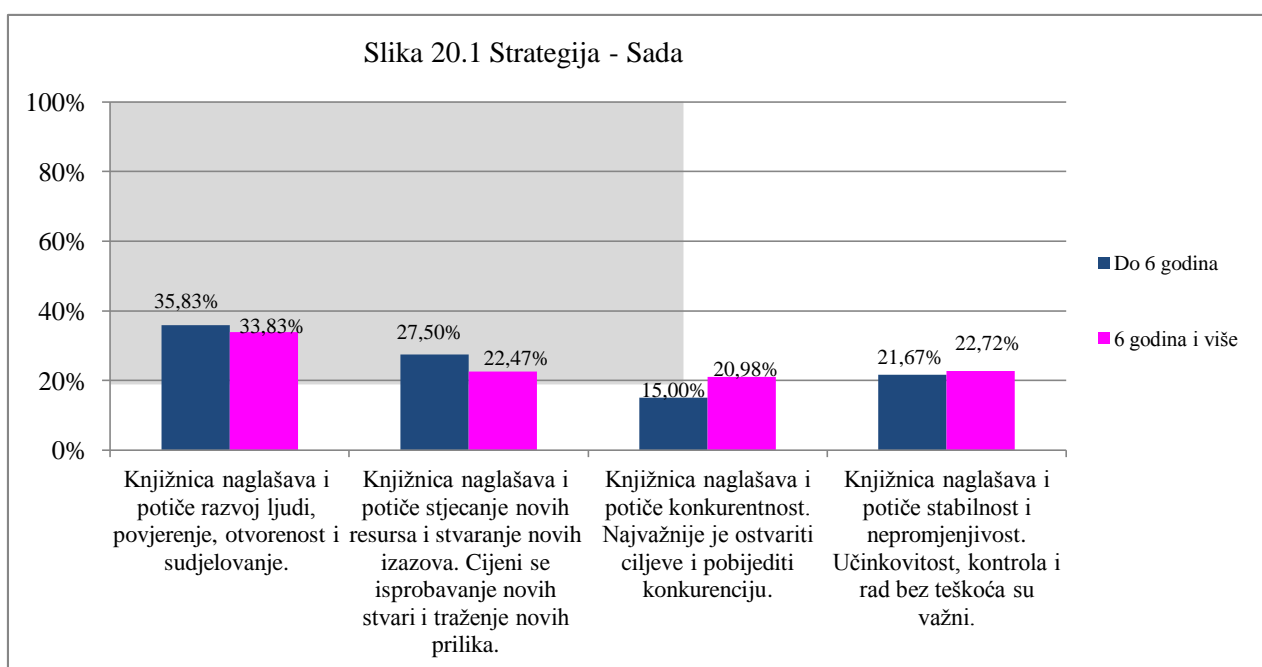


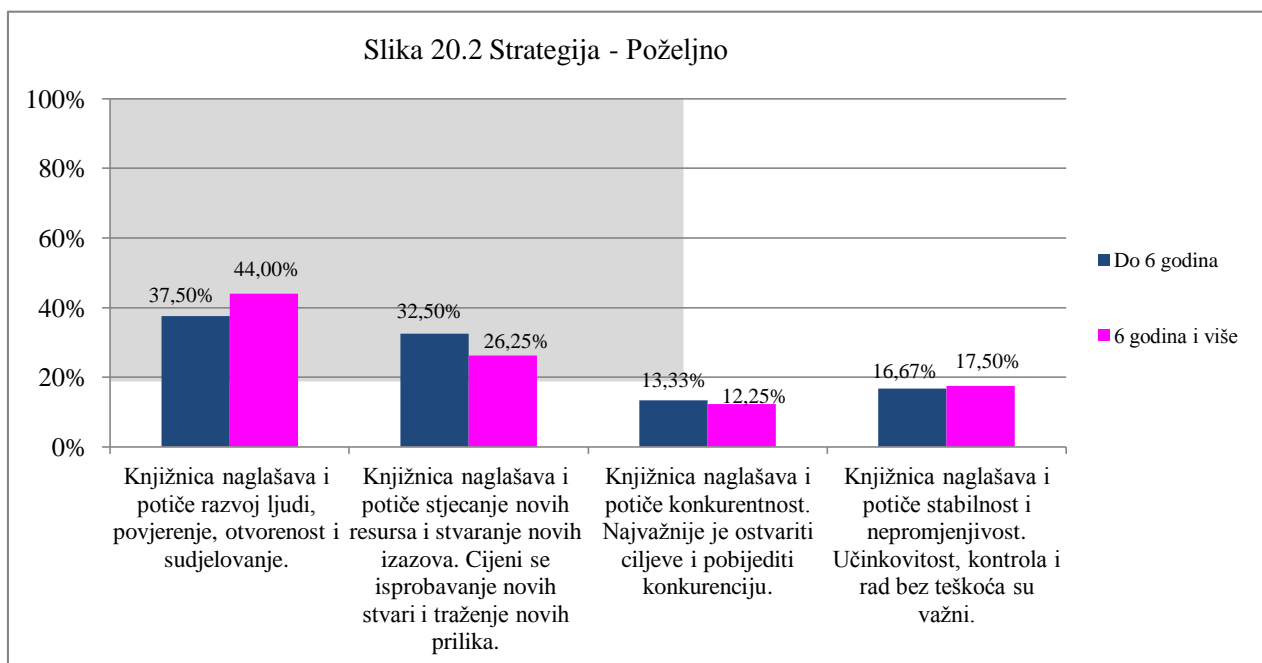
f) Strategija

Strategiju Knjižnice prema djelatnicima zaposlenima do šest godina najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnja A - 35,83%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 27,5%), hijerarhijska (tvrdnja D - 21,67%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 15%). Prema djelatnicima zaposlenima šest godina i više strategiju Knjižnice najbolje opisuje također klanska kultura (tvrdnja A - 33,83%), hijerarhijska (tvrdnja D - 22,72%), zatim adhokratska (tvrdnja B - 22,47%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 20,98%). Slika 20.1 prikazuje odnos

tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz strategiju Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

Djelatnici zaposleni do šest godina najpoželjnijom smatraju klansku kulturu (tvrdnja A - 37,5%), zatim adhokratsku (tvrdnja B - 32,5%), hijerarhijsku (tvrdnja D - 16,67%), te najmanje marketinšku (tvrdnja C - 13,33%). Dakle, redoslijed je isti kao što trenutno i jest. Djelatnici zaposleni šest godina i više najpoželjnijom također smatraju klansku kulturu (tvrdnja A - 44%), adhokratsku (tvrdnja B - 26,25%), zatim hijerarhijsku (tvrdnja D - 17,5%), te najmanje marketinšku (tvrdnja C - 12,25%). Slika 20.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz strategiju Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

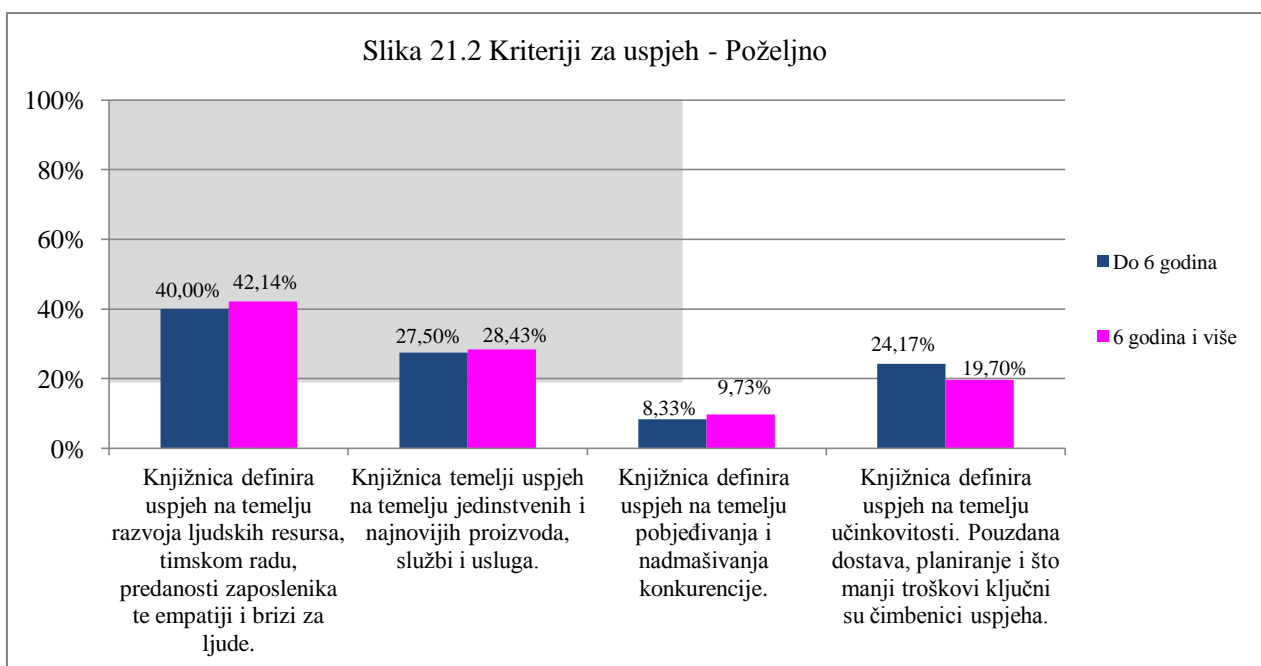
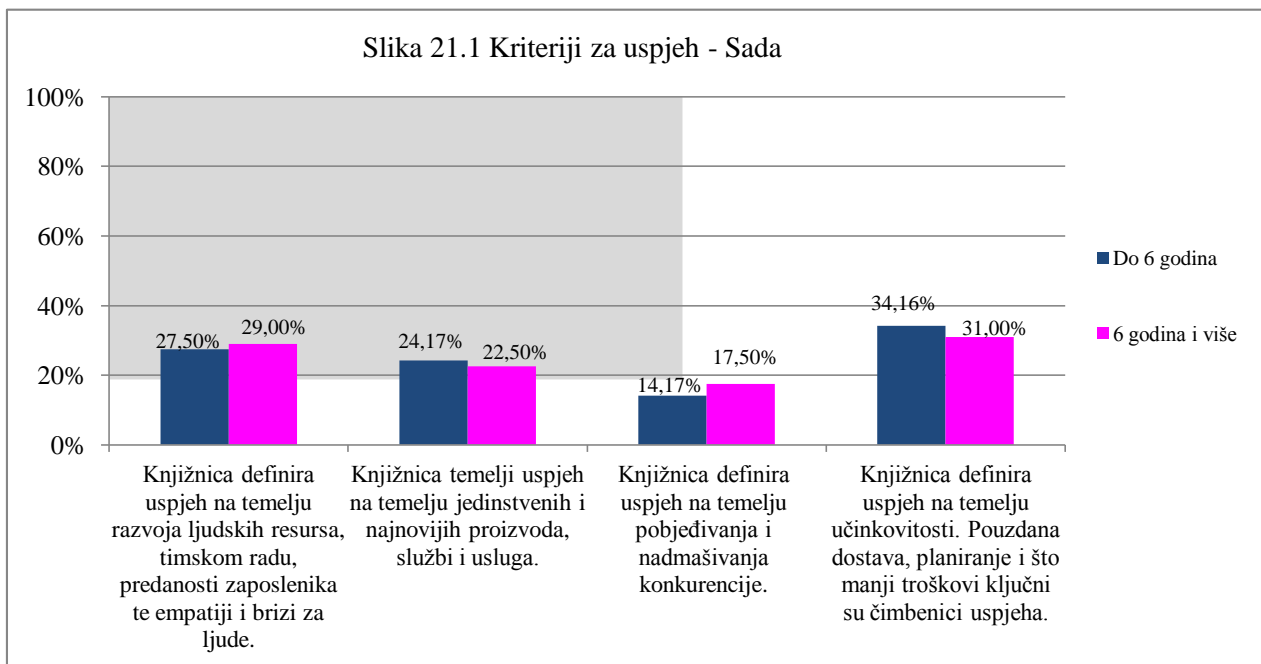




g) Kriteriji za uspjeh

Djelatnici zaposleni do šest godina smatraju da kriterije za uspjeh Knjižnice najbolje opisuje hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 34,16%), te zatim klanska (tvrdnja A - 27,5%), adhokratska (tvrdnja B - 24,17%), te naposljetku marketinška (tvrdnja C - 14,17%). Djelatnici zaposleni šest godina i više također navode isti redoslijed tvrdnji: kriterije za uspjeh najbolje opisuje hijerarhijska kultura (tvrdnja D - 31%), zatim klanska (tvrdnja A - 29%), adhokratska (tvrdnja B - 22,5%), te najmanje marketinška kultura (tvrdnja C - 17,5%). Slika 21.1 prikazuje odnos tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz kriterije za uspjeh Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.

Poželjna je malo drugačija situacija kako kod obje grupe ispitanika. Tako djelatnici zaposleni do šest godina najpoželjnijom smatraju klansku kulturu (tvrdnja A - 40%), zatim adhokratsku (tvrdnja B - 27,5%), hijerarhijsku (tvrdnja D - 24,17%), te naposljetku marketinšku kulturu (tvrdnja C - 8,33%). Djelatnici zaposleni šest godina i više također smatraju klansku kulturu najpoželjnijom (tvrdnja A - 42,14%), zatim slijedi adhokratska (tvrdnja B - 28,43%), hijerarhijska (tvrdnja D - 19,70%), te kao najmanje poželjna marketinška kultura (tvrdnja C - 9,73%). Slika 21.2 prikazuje odnos poželjnih tipova kulture u kategoriji tvrdnji vezanih uz kriterije za uspjeh Knjižnice prema odgovorima djelatnika zaposlenih manje od šest godina i šest godina i više.



6. Rasprava

Organizacijska kultura koja trenutno najviše opisuje Knjižnicu jest klanska kultura, koja je ujedno i najpoželjnija. Iza nje slijedi hijerarhijska kultura, što je, s jedne strane, i očekivano budući da je Knjižnica i narodna i sveučilišna, dakle ona ima nadležnu matičnu ustanovu kojoj je odgovorna te je prema tome i hijerarhija jasnije izražena. S druge strane, hijerarhijska kultura je

poželjna u nešto manjem omjeru nego što stvarno prevladava u Knjižnici, no svejedno je najpoželjnija kultura nakon klanske. Marketinška kultura trenutno najmanje prevladava u Knjižnici, a također je i najmanje poželjna, što i nije neobično. Marketinška kultura je većinom karakteristična u ekonomskom okruženju te za organizacije koje su tržišno i natjecateljski orijentirane prema stjecanju prihoda. Adhokratska kultura je nešto više zastupljena trenutno u Knjižnici od marketinške, no razlika između navedene dvije kulture je zapravo neznatna, no s druge strane, adhokratska kultura je poželjnija u puno većem omjeru od marketinške. Dakle, poželjno bi bilo da je Knjižnica dinamičnije i kreativnije mjesto no što trenutno jest te da su djelatnici Knjižnice, pa i ravnateljica i menadžment Knjižnice skloniji riskiranju i inovativnosti.

Gledajući pojedine kategorije tvrdnji, karakteristike klanske kulture prevladavaju u Knjižnici u gotovo svim kategorijama. Iznimka su jedino kategorije vezanu uz ključne čimbenike održavanja Knjižnice koje ipak najbolje opisuje karakteristika hijerarhijske kulture, odnosno da je Knjižnica formalno mjesto gdje je najvažnije održavanje kontinuiranog poslovanja bez teškoća. Također, hijerarhijska kultura najbolje opisuje i kriterije za uspjeh iz čega proizlazi da Knjižnica uspjeh temelji na učinkovitosti, planiranju i što manjim troškovima. Zanimljivo je da u tim istim kategorijama tvrdnji hijerarhijska kultura baš i nije poželjna. Marketinška i adhokratska kultura trenutno najmanje prevladavaju u Knjižnici po pojedinim kategorijama. Klanska kultura je najpoželjnija u svim kategorijama, dok su najmanje poželjne uvjerljivo karakteristike marketinške kulture, osim u kategoriji tvrdnji o ključnim čimbenicima održavanja Knjižnice, gdje je najmanje poželjna karakteristika hijerarhijske kulture, koja, kao što je prethodno i navedeno, trenutno najbolje opisuje Knjižnicu u ovoj kategoriji.

Usporedba odgovora ravnateljice, voditelja odjela i ostalih djelatnika Knjižnice pokazuje da se svi slažu kako Knjižnicu trenutno najbolje opisuje klanska kultura i zatim hijerarhijska što se i podudara s analizom odgovora svih ispitanika. No, dalje je primijećena razlika u odgovorima. Ravnateljica i ostali djelatnici smatraju da adhokratska kultura najmanje opisuje Knjižnicu, dok voditelji odjela smatraju da Knjižnicu ipak najmanje opisuje marketinška kultura. Što se tiče poželjne kulture, sve tri grupe ispitanika smatraju klansku kulturu najpoželjnijom. Marketinška kultura je najmanje poželjna kultura prema odgovorima ravnateljice i ostalih djelatnika, dok je prema voditeljima odjela hijerarhijska kultura najmanje poželjna. Dok ravnateljica i ostali djelatnici smatraju hijerarhijsku kulturu drugom najpoželjnijom (ravnateljica smatra adhokratsku i hijerarhijsku poželjnom u istom omjeru), zanimljivo je kako voditelji odjela smatraju kako su izražena hijerarhija, pravila i procedure najmanje poželjni.

Što se tiče pojedinih kategorija tvrdnji, voditelji odjela smatraju da klanska kultura

najbolje opisuje Knjižnicu u svim kategorijama, dok ostali djelatnici smatraju da su izuzetak ključni čimbenici održavanja Knjižnice i kriteriji za uspjeh gdje Knjižnicu najbolje opisuju karakteristike hijerarhijske kulture. Odgovori ravnateljice vrlo su zanimljivi. Naime, ravnateljica baš i ne smatra da karakteristike klanske kulture trenutno najviše prevladavaju u knjižnici, niti ih smatra poželjnim. Ovakvo mišljenje ravnateljice u direktnoj je suprotnosti s mišljenjima ostalih djelatnika Knjižnice. Jedine karakteristike klanske kulture za koje smatra da prevladavaju u Knjižnici te ih također i smatra poželjnim jesu timski rad, sudjelovanje i konsenzus te poticanje razvoja ljudi, povjerenje i otvorenost. Najzanimljivije je što ravnateljica ne smatra poželjnim to da Knjižnica treba pružati ugodno mjesto za rad te da bi djelatnici trebali biti predani svome poslu. Ona naime smatra poželjnim da Knjižnica bude više usmjerena prema postizanju rezultata i ostvarivanju ciljeva, te da tako i djelatnici Knjižnice budu više natjecateljski usmjereni. Marketinška kultura je većinom najmanje poželjna kultura u svim kategorijama tvrdnji, kao što se već može i pretpostaviti. Jedino odgovori voditelja odjela odskaču od odgovora ravnateljice i ostalih djelatnika. Naime, voditelji odjela smatraju karakteristike hijerarhijske kulture najmanje poželjnima u svim kategorijama tvrdnji, osim kod kriterija za uspjeh gdje najmanje poželjnom smatraju karakteristiku marketinške kulture odnosno ne smatraju da bi Knjižnica trebala naglašavati konkurentnost niti da je najvažnije postići ciljeve i pobijediti konkurenciju.

Iako se pretpostavlja da mlađi članovi kolektiva više naginju prema klanskoj i adhokratskoj kulturi, dok stariji članovi kolektiva cijene tradiciju, odnosno hijerarhijsku kulturu, odgovori djelatnika zaposlenih do šest godina u Knjižnici i djelatnika zaposlenih više od šest godina, ne rezultiraju gotovo nikakvim razlikama. Naime, i jedna i druga grupa ispitanika smatra da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura, koja je naravno i najpoželjnija. Ali, mora se priznati da se kod odgovora mlađih ispitanika ipak više vidi naginjanje prema klanskoj kulturi. Možda je razlog tomu to što su stariji djelatnici pod utjecajem prijašnjih iskustava pa prema tome i formiraju svoje odgovore ili mlađi djelatnici još uvijek nisu dovoljno upućeni u sve što se događa na poslu pa im sve izgleda ljepše nego što doista i jest. Ne možemo sa sigurnošću znati zašto je to tako, možemo samo nagađati. Klansku kulturu slijede hijerarhijska i adhokratska, a istim redoslijedom su i poželjne. Marketinška kultura, kao što je i za očekivati najmanje opisuje Knjižnicu, te je i najmanje poželjna. Zapravo jedinu iznimku čine odgovori djelatnika zaposlenih više od šest godina koji smatraju da adhokratska kultura ipak najmanje opisuje Knjižnicu, a ne marketinška koju pak smatraju najmanje poželjnom.

Klanska kultura također najbolje opisuje Knjižnicu u gotovo svim pojedinim kategorijama tvrdnji. Iznimka su jedino ključni čimbenici održavanja Knjižnice, gdje djelatnici

zaposleni u Knjižnici više od šest godina smatraju da u ovoj kategoriji Knjižnicu najbolje opisuje hijerarhijska kultura, i kriteriji za uspjeh, gdje obje grupe ispitanika smatraju da karakteristika hijerarhijske kulture najbolje opisuje kriterije za uspjeh. Isti je slučaj naveden i u odgovorima skupno svih ispitanika, te odgovorima ostalih djelatnika zaposlenih u Knjižnici (bez voditelja odjela i ravnateljice). Što se tiče kulture koja najmanje opisuje Knjižnicu, odgovori starijih i mlađih članova kolektiva jednaki su, osim u kategorijama tvrdnji o vodstvu Knjižnice i menadžmentu, odnosno stilu rukovođenja. Naime, mlađi članovi kolektiva smatraju da vodstvo Knjižnice najmanje karakterizira marketinška kultura, odnosno strogoća, zahtjevnost i agresivnost, dok stariji članovi kolektiva smatraju da isto to vodstvo Knjižnice najmanje karakterizira adhokratska kultura, odnosno poduzetnost, inovativnost te sklonost riskiranju. Nadalje, mlađi članovi kolektiva smatraju da stil rukovođenja najmanje opisuje adhokratska kultura, odnosno individualno riskiranje, sloboda i jedinstvenost, dok stariji članovi kolektiva pak smatraju da je najmanje izražena marketinška kultura, dakle konkurentnost, visoki zahtjevi i postignuća. Karakteristike marketinške kulture su naravno najmanje poželjne, osim kod ključnih čimbenika održavanja Knjižnice. U ovoj kategoriji tvrdnji mlađi članovi kolektiva najmanje poželjnim smatraju hijerarhijsku kulturu, odnosno postojanje strogih formalnih pravila i politike, dok stariji članovi kolektiva smatraju najmanje poželjnim da ključne čimbenike održavanja Knjižnice karakterizira adhokratska kultura, odnosno predanost inovacijama i razvoju te sklonost riskiranju. Posljednje navedeno zapravo nije niti čudno jer je riskiranje karakteristika mladosti te prema tome što su ljudi stariji to su i manje skloni rizicima.

7. Zaključak

Sve organizacije, neovisno o tome jesu li komercijalne ili nekomercijalne, imaju nekakvu vrstu organizacijske kulture (ili kombinaciju više vrsta organizacijskih kultura). Unatoč toj činjenici, sam koncept je mnogima i dalje dosta nejasan i relativno nepoznat. Organizacijska kultura zapravo je vrlo širok koncept te obuhvaća stvarno veliki broj mogućih dimenzija, što nikako ne pridonosi njegovom jedinstvenom definiranju. Dapače, koncept se definira na više različitih načina te stoga nije ni čudno što poneke organizacije nisu svjesne svoje organizacijske kulture niti da je to nešto na čemu trebaju raditi i što trebaju razvijati na svoje zadovoljstvo, ali i na zadovoljstvo svojih kupaca/klijenata/korisnika pa i šire javnosti. Nužno je dakle da se voditelji i menadžment organizacija pobliže upoznaju s konceptom organizacijske kulture te pogotovo da poznaju i razumiju kulturu koja prevladava u njihovoj organizaciji, kako bi to mogli prenijeti i na ostale članove organizacije. Posebice je to važno u današnje doba koje je obilježeno brzim razvojem i stalnim promjenama te kada su fleksibilnost i prilagodba i više nego potrebne.

U ovom se radu željelo istražiti tip organizacijske kulture koji trenutno prevladava u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, kao i tip kulture koji bi bilo poželjno da Knjižnica razvije unutar narednih pet godina. Hipoteza provedenog istraživanja bila je da u Knjižnici prevladava klanska kultura, a da ju slijedi adhokratska, kao i da su te dvije vrste kultura i u tom poretku i poželjne od strane djelatnika. Također, pretpostavilo se da stručni djelatnici Knjižnice nisu u potpunosti upoznati s konceptom organizacijske kulture.

Naše istraživanje pokazalo je kako u Knjižnici, sveukupno gledajući, trenutno prevladava klanska kultura. Dakle, Knjižnica se smatra dosta osobnim mjestom u kojem prevladava obiteljska i prijateljska atmosfera te tako i predstavlja ugodno mjesto za rad, što pomaže djelatnicima da uživaju i budu predani svome poslu. Unutar Knjižnice naglašena je važnost i potreba osobnog razvoja djelatnika te stručnog usavršavanja i osposobljavanja. Također, naglašen je timski duh te sudjelovanje i konsenzus. Iste te karakteristike organizacijske kulture smatraju se najpoželjnijim da Knjižnica razvije unutar narednih pet godina. U ovom slučaju, Knjižnica bi dakle trebala zadržati karakteristike kulture koju trenutno i posjeduje, odnosno karakteristike klanske kulture. Time je potvrđen i prvi dio postavljene hipoteze.

Drugi dio hipoteze, odnosno da nakon klanske kulture dolazi adhokratska (i trenutno i poželjno), nije potvrđen. Iako se karakteristike adhokratske kulture, dakle dinamičnost, inovativnost i sklonost riskiranju, općenito smatraju važnima, budući da povećavaju fleksibilnost i prilagodbu, istraživanje je pokazalo kako Knjižnica očito više cijeni tradiciju i poštivanje

određene doze hijerarhije. Naime, hijerarhijska kultura bolje opisuje Knjižnicu, te je također i poželjnija kultura od adhokratske. To se može pripisati svakodnevnim i kontinuiranim zadacima Knjižnice, kao što su posudba građe korisnicima, međuknjižnična posudba, pružanje informacija korisnicima i slično. Korisnici od Knjižnice očekuju da zadovolji njihove potrebe i zahtjeve i nisu previše zainteresirani za uvođenje nekih inovacija i novosti, barem ne većina korisnika. Dakle, Knjižnica moraju poštivati određenu tradiciju te paziti na zadovoljstvo svojih korisnika te, prema tome, vjerojatno niti ne smatra karakteristike adhokratske kulture toliko potrebnima i važnima.

S druge strane, kultura koja najmanje opisuje Knjižnicu jest marketinška kultura, koja se ujedno smatra i najmanje poželjnom. Dakle, Knjižnica trenutno nije natjecateljski i konkurentski usmjerena na postizanje rezultata, a to nije poželjno ni u budućnosti. Također, ravnateljica Knjižnice kao i menadžment nisu, niti bi trebali biti strogi i zahtjevni. Knjižnica nije tip organizacije koja je orijentirana prema tržištu i prema postizanju prihoda, tako da je logično što se karakteristike marketinške kulture ne smatraju toliko važnim dijelom knjižnica kao organizacija.

Nažalost, istraživanje provedeno u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek također je potvrdilo i ono što se na samom početku istraživanja i pretpostavljalo, a to je činjenica da djelatnici Knjižnice jednostavno nisu u potpunosti svjesni organizacijske kulture svoje Knjižnice. Zapravo, može se reći da nisu u potpunosti niti upoznati sa samim konceptom organizacijske kulture. No, tješi nas činjenica da to nije slučaj samo sa ispitivanom Knjižnicom, već vjerojatno i sa većinom drugih knjižnica u zemlji.

8. Literatura:

1. Adeyoyin, Samuel Olu. Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. // *Library Philosophy and Practice* 8, 2 (Spring 2006), str. 1-14. URL: <http://unllib.unl.edu/LPP/adeyoyin.pdf> (2011-08-03)
2. Bahtijarević-Šiber, Fikreta...[et al]. Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, 1991.
3. Bratianu, Constantin; Vasilache, Simona; Jianu, Ionela. In search of intelligent organizations. // *Management&Marketing* 1, 4(2006), str. 71-82. URL: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/37.pdf> (2011-08-03)
4. Cameron, Kim S. A process for changing organizational culture. // *Handbook of Organizational Development*. / Thomas G. Cummings (Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 2008. Str. 1-31. URL: <http://hdl.handle.net/2027.42/83281> (2011-08-03)
5. Cameron, Kim S.; Quinn Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. URL: <http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/149246219/name/Diagnosing> (2011-09-16)
6. Denison, Daniel R.; Spreitzer, Gretchen M. Organizational culture and organizational development: a Competing Values approach. // *Research in Organizational Change and Development* 5, 1991. Str. 1-21. URL: http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/paper_competing_values.pdf (2011-08-20)
7. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL: <http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=90> (2011-11-02)
8. Gray, Judy H., Densten, Iain I. Toward an integrative model of organizational culture and knowledge management. // *International Journal of Organizational Behaviour* 9, 2(2004), str. 594-603. URL: <http://www.usq.edu.au/extrfiles/business/journals/HRMJournal/InternationalArticles/Volume%209%20Knowledge%20Mgt/Volume9No2Gray.pdf> (2011-10-02)
9. Hofstede, Geert. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. // *Organization Studies* 19, 3(1998). Str. 477-493. URL: <http://organized-change-consultancy.wikispaces.com/file/view/Attitudes+values+and+organizational+culture.pdf> (2011-08-01)
10. Hofstede, Geert; Fink Gerhard. Culture: organisations, personalities and nations. Gerhard Fink interviews Geert Hofstede. // *European J. International Management* 1, ½(2007.),

- str. 14-22. URL:
http://wuvienna.academia.edu/GerhardFink/Papers/393939/Culture_Organisations_Personalities_and_Nations_Gerhard_Fink_Interviews_Geert_Hofstede (2011-11-29)
11. Kaarst-Brown, Michelle L.; Nicholson, Scott; von Dran, Gisela M.; Stanton, Jeffrey M. Organizational culture of libraries as a strategic resource. // *Library trends* 53, 1 (Summer 2004), str. 33-53. URL:
<http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1722/Kaarst-Brown3353.pdf?sequence=2> (2011-11-29)
 12. Kamenskaya, I. N. Organizational culture as a basis for the competitiveness of a library. // *Scientific and Technical Information Processing* 38, 1(2011), str. 27-33. URL:
<http://www.springerlink.com/content/02111qu46gu4344t/fulltext.pdf> (2011-08-10)
 13. Lakos, Amos; Phipps, Shelley. Creating a culture of assessment: a catalyst for organizational change. // *Portal: Libraries and the Academy* 4, 3(2004). Str. 345-361. URL: <http://escholarship.org/uc/item/0843106w#page-1> (2011-08-02)
 14. Minkov, Michael; Hofstede, Geert. The evolution of Hofstede's doctrine. // *Cross Cultural Management: An International Journal* 18, 1(2011), str. 10-20. URL:
www.emeraldinsight.com/1352-7606.htm
 15. O'Brien, Linda S. Changing an organization's culture: enhance your library's ability to change and be innovative. Str. 627-640. URL:
http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/10072/35125/1/65671_1.pdf (2011-08-03)
 16. Ouchi, William G., Wilkins Alan L. Organizational culture. // *Annual Review of Sociology* 11 (1985.) Str. 457-483. URL: <http://rds.epi-ucsf.org/ticr/syllabus/courses/68/2010/04/15/Lecture/readings/Ouchi%20et%20al%201985%20Organizational%20Culture.pdf> (2011-08-02)
 17. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // 2. okrugli stol Komisije za statistiku i pokazatelje uspješnosti, Zagreb, 08. travnja 2011. [neobjavljeni rad]
 18. Pettigrew, A. M. On studying organizational culture. // *Administrative Science Quarterly* 24, 4 (December 1979). Str- 570-581. URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28197912%2924%3A4%3C570%3AOSOC%3E2.0.CO%3B2-Q> (2011-11-29)
 19. Pors, Niels Ole. Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. // *Performance Measurement and Metrics* 9, 2(2008.), str. 138-152. EmeraldInsight. URL: www.emeraldinsight.com/1467-8047.htm (2011-08-12)
 20. Schein, Edgar H. Organizational culture. // *American Psychologist* 45, 2 (1990). Str 109-

119. URL: http://www.blueconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2009/07/Organisational-culture_E.-Schein.pdf (2011-08-01)
21. Schein, Edgar H. The corporate culture: survival guide. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. URL: http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=8&sqi=2&ved=0CE8QFjAH&url=http%3A%2F%2Ffiles.baobao.webnode.com%2F200000236-9baf39ca95%2FThe%2520corporate%2520culture%2520survival%2520guide.pdf&ei=hWKYToHbA5GbOujksYkK&usg=AFQjCNEUZ0y0_WWXfS162pESUCRWBpfANQ (2011-08-12)
22. Schein, Edgar H. What is culture? // Sociology of Organizations: Structures and Relationship. / Los Angeles: Pine Forge Press, cop. 2012., str. 311-314. URL: <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=acHnScKqPGIC&oi=fnd&pg=PA311&dq=edgar+schein+organizational+culture+and+leadership+a+dynamic+view&ots=3QaKweW6DS&sig=NSHDbQiFi4jllfubrFkgW0ok2iI#v=snippet&q=schein&f=false>
23. Scott, Tim; Mannion, Russell; Davies, Huw; Marshall, Martin. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instrument. // HSR: Health Services Research 38, 3 (June 2003), str. 923-945. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/> (2011-08-02)
24. Shepstone, Carol; Currie, Lyn. Transforming the academic library: creating an organizational culture that fosters staff success. // Journal of Academic Librarianship 34, 4(2008). URL: <http://ecommons.usask.ca/bitstream/handle/10388/266/TransformingTheAcademicLibrary.pdf?sequence=3> (2011-08-12)
25. Sušanj, Zoran. Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje. Jastrebarsko : Naklada Slap, 2005.
26. Taras, Vas. Catalogue of instruments for measuring culture. Str. 1-118. URL: http://people.ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf (2011-10-05)
27. Willcoxon, Lesley; Millett, Bruce. The management of organisational culture.// Australian Journal of Management & Organisational Behaviour 3, 2(2000), str. 91-99. URL: <http://www.usq.edu.au/extrfiles/business/journals/HRMJournal/AJMOBarticles/Org%20culture%20paper%20LB1.pdf> (2011-08-13)

9. Prilozi

Prilog 1. Upitnik o organizacijskoj kulturi Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek

Poštovani,

Ovaj anketni upitnik sastavljen je u svrhu istraživanja organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek. Anketni upitnik je anonimn. Molimo Vas da izdvojite 15-tak minuta za ispunjavanje upitnika te da na pitanja odgovorite iskreno kako biste nam pomogli u istraživanju. Vaši odgovori će nam biti od velike pomoći te će biti iskorišteni samo u svrhu istraživanja. Hvala!

Upute za ispunjavanje upitnika

Na prva tri pitanja potrebno je samo zaokružiti točan odgovor. Drugi dio ankete sastoji se od tablice koja je podijeljena na 6 tematskih kategorija. U svakoj kategoriji ponuđena su četiri moguća odgovora. Ukupni zbroj bodova za svaku od kategorija pitanja treba iznositi 100 bodova. 100 bodova potrebno je raspodijeliti na četiri ponuđena odgovora ovisno o mjeri u kojoj pojedina odgovor odgovara slici knjižnici. Najveći broj bodova daje se odgovoru koji najbolje opisuje Vašu knjižnicu, a najmanje onom odgovoru koji najmanje opisuje knjižnicu. Na primjer, u prvoj kategoriji pitanja ukoliko odgovor A najviše opisuje knjižnicu možete mu dodijeliti 55 bodova, odgovori B i C su pomalo slični knjižnici te im dodijelite 20 bodova, a odgovor D najmanje opisuje knjižnici te mu dodijelite 5 bodova, odnosno ostatak od 100 bodova.

Prvo odgovorite na pitanja koja se nalaze u stupcu „Sada“. Ova pitanja odnose se na kulturu u knjižnici kakva jest danas. Zatim na ista pitanja odgovarate u stupcu „Poželjno“ gdje bi se odgovori trebali temeljiti na tome kakvu biste knjižničnu kulturu željeli u knjižnici za 5 godina.

PRIMJER

Sada	
A	55
B	20
C	20
D	5
Ukupno	100

Poželjno	
A	35
B	30
C	25
D	10
Ukupno	100

**UPITNIK O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI
GRADSKE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE OSIJEK**

1. Spol (zaokružite Vaš odgovor)

- a) M
- b) Ž

2. Koliko dugo Ste zaposleni u ovoj knjižnici? (zaokružite Vaš odgovor)

- a) 0-1 godina
- b) 2-5 godina
- c) 6-9 godina
- d) 10 godina i više

3. Koja pozicija najbolje odgovara Vašem radnom mjestu u knjižnici? (zaokružite Vaš odgovor)

- a) Zaposlenik/djelatnik
- b) Voditelj odjela
- c) Ravnatelj

4. Na sljedeća pitanja odgovorite prema navedenim uputama za ispunjavanje upitnika.

1. Osnovne karakteristike		Sada	Poželjno
A	Knjižnica je vrlo osobno mjesto, kao proširena obitelj. Pruža ugodno mjesto za rad, ljudi su predani svome poslu.		
B	Knjižnica je vrlo dinamično i poduzetno mjesto. Ljudi su spremni i skloni riskiranju.		
C	Knjižnica je prvenstveno orijentirana prema rezultatima. Najvažnije je ispuniti zadatke. Ljudi su natjecateljski usmjereni na ostvarivanje ciljeva.		
D	Knjižnica je vrlo kontrolirano i strukturirano mjesto. U svom radu zaposleni prate određene formalne procedure i pravila.		
	Ukupno	100	100
2. Vodstvo knjižnice		Sada	Poželjno
A	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela smatraju se mentorima, te pružaju potporu zaposlenima.		
B	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela poduzetni su, inovativni te skloni riskiranju.		
C	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela strogi su, zahtjevni i agresivni te usmjereni na rezultate.		
D	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela dobri su organizatori i koordinatori te održavaju poslovanje knjižnice bez teškoća.		
	Ukupno	100	100
3. Menadžment/Stil rukovođenja		Sada	Poželjno
A	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu timski rad, konsenzus i sudjelovanje.		
B	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu individualno riskiranje, inovacije, sloboda i jedinstvenost.		
C	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu konkurentnost, visoki zahtjevi i postignuća.		
D	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu sigurnost zaposlenja, sklad, predvidljivost i stabilni odnosi.		
	Ukupno	100	100
4. Ključni čimbenici održavanja knjižnice		Sada	Poželjno
A	Knjižnicu održava vjernost i uzajamno povjerenje. Predanost zaposlenika radu u knjižnici izuzetno je visoka.		
B	Knjižnicu održava predanost inovacijama i razvoju. Naglasak je na sklonosti riskiranju.		
C	Knjižnicu održava usmjerenost prema postignućima i ostvarenju ciljeva.		
D	Knjižnicu održavaju formalna pravila i politika. Važno je održavati poslovanje knjižnice bez teškoća.		
	Ukupno	100	100
5. Strategija		Sada	Poželjno
A	Knjižnica naglašava i potiče razvoj ljudi, povjerenje, otvorenost i sudjelovanje.		
B	Knjižnica naglašava i potiče stjecanje novih resursa i stvaranje		

	novih izazova. Cijeni se isprobavanje novih stvari i traženje novih prilika.		
C	Knjižnica naglašava i potiče konkurentnost. Najvažnije je ostvariti ciljeve i pobijediti konkurenciju.		
D	Knjižnica naglašava i potiče stabilnost i nepromjenjivost. Učinkovitost, kontrola i rad bez teškoća su važni.		
	Ukupno	100	100
6. Kriteriji za uspjeh		Sada	Poželjno
A	Knjižnica definira uspjeh na temelju razvoja ljudskih resursa, timskom radu, predanosti zaposlenika te empatiji i brizi za ljude.		
B	Knjižnica temelji uspjeh na temelju jedinstvenih i najnovijih proizvoda, službi i usluga.		
C	Knjižnica definira uspjeh na temelju pobjeđivanja i nadmašivanja konkurencije.		
D	Knjižnica definira uspjeh na temelju učinkovitosti. Pouzdana dostava, planiranje i što manji troškovi ključni su čimbenici uspjeha.		
	Ukupno	100	100