

Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici i čitaonici Požega

Marčetić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:142:899799>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Dvopredmetni studij Informatologija i Informacijske tehnologije

Ivana Marčetić

Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Požega

Diplomski rad

Mentor: Prof. dr. sc. Kornelija Petr Balog

Osijek, 2020.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za informacijske znanosti

Dvopredmetni studij Informatologija i Informacijske tehnologije

Ivana Marčetić

Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Požega

Diplomski rad

Društvene znanosti, Informacijske i komunikacijske znanosti, Knjižničarstvo

Mentor: Prof. dr. sc. Kornelija Petr Balog

Osijek, 2020.

Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje

IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni. Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum 29.9.2020.

Ivana Marčetić, 0344001881

ime i prezime studenta, JMBAG

Sažetak

Posljednjih godina intenzivnije se istražuje pojam organizacijske kulture. Organizacijska kultura je relativno novi i još uvijek nedovoljno istražen koncept razumijevanja organizacijskog ponašanja te je važna osnova za stvaranje identiteta jedne organizacije i važan je čimbenik njezina uspjeha. Organizacijska kultura se definira kao sustav zajedničkih vrijednosti, normi ponašanja, značenja i vjerovanja. Ona nam određuje mogućnosti izgradnje pozitivnog organizacijskog identiteta. Cilj ovog diplomskog rada je donijeti prikaz istraživanja organizacijske kulture na primjeru Gradske knjižnice Požega. Istraživanje se nadovezuje na već prijašnja istraživanja koja su provele studentice Marinela Šmider i Ana Rendulić. Nadalje, svrha istraživanja je proučiti trenutno i poželjno stanje organizacijske kulture u knjižnici prema mišljenju djelatnika. Saznajemo i kolika je važnost da se djelatnici upoznaju sa konceptom organizacijske kulture kako bi se u budućnosti lakše ostvarivali strateški ciljevi i vizija. Pritom objašnjavamo i koji je tip kulture najpoželjniji u radu knjižnice kako bi postigao trajni uspjeh, te kako bi se lakše prilagođavali novim izazovima. Naposljetku, u radu je korišten instrument „*The Organizational Culture Assessment Instrument*“ (OCAI), koji je u teorijskom dijelu i objašnjen. Do zaključka se došlo putem kvantitativnih metoda, odnosno putem anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno na uzorku djelatnika Gradske knjižnice u Požegi.

Ključne riječi: organizacijska kultura, Gradska knjižnica Požega, OCAI, tip organizacijske kulture

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Općenito o organizacijskoj kulturi.....	2
2. 1. Povijesni razvoj koncepta organizacijske kulture	3
2. 2. Važnost i funkcije organizacijske kulture	5
2. 3. Elementi organizacijske kulture	6
2. 4. Razine organizacijske kulture.....	7
2. 5. Dimenzije organizacijske kulture	9
2. 6. Tipovi organizacijske kulture	11
2. 6. 1. Okvir natjecateljskih vrijednosti („ <i>The Competing Values Framework</i> “ – CVF) 14	
3. Narodne knjižnice i njihova organizacijska kultura.....	16
4. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Požega	20
4. 1. Ukratko o Gradskoj knjižnici Požega.....	20
4. 2. Cilj i svrha istraživanja	21
4. 3. Metodologija istraživanja, instrument i uzorak	22
4. 4. Rezultati.....	25
4. 4. 1. Opis uzorka	25
4. 4. 2. Organizacijska kultura	27
4. 4. 3. Prikaz i usporedba rezultata s obzirom na staž djelatnika prema trenutnoj i poželjnoj situaciji.....	28
4. 4. 4. Prikaz i usporedba rezultata s obzirom na odgovore uprave i ostatak djelatnika prema trenutnoj i poželjnoj situaciji.....	30
5. Rasprava	32
Zaključak.....	34
Literatura	38
Prilog 1. Anketni upitnik o organizacijskoj kulturi Gradske knjižnice Požega	43
Prilog 2. Primjer riješenog anketnog upitnika.....	47

1. Uvod

Nalazimo se u vremenu u kojemu se promjene i različiti izazovi ubrzano odvijaju. Često se mijenjaju stanja, aktivnosti, tehnike, tehnologije, mišljenja i okruženja koja utječu i na nas same. Promjene ponekad utječu na nas pozitivno, ali i negativno. S vremenom su ljudi naučili djelovati kao zajednica, pa tako raditi i u raznim skupinama, organizacijama. Vrlo je bitno da svi dijelovi organizacije zadovoljavaju svoju svrhu i namjenu. Promjene u samoj organizaciji se ne smiju događati same od sebe, nego u njima treba aktivno sudjelovati. Smisao same organizacije je da se ljudi organiziraju, te riješe ono što jedan sam ne može. Stoga je vrlo važna organizacijska kultura, to jest sami odnosi u organizaciji. Samu organizacijsku kulturu je potrebno i mijenjati, uzeti inicijativu u ruke i raditi danas kako bi bilo drugačije no jučer.

Ovaj diplomski rad donosi istraživanje o organizacijskoj kulturi na primjeru Gradske knjižnice u Požegi. Cilj je objasniti i predstaviti pojam organizacijske kulture, te u skladu s primijenjenim znanjem istražiti kakav stav imaju djelatnici prema trenutnom stanju organizacijske kulture u Knjižnici, te što misle kakvo bi trebalo biti poželjno stanje. Nastavno tome, nastoji se uvidjeti koliko su djelatnici upoznati sa samim pojmom organizacijske kulture, te što im znanje o tom pojmu može korisno donijeti u njihovom radu. U radu se koristi kvantitativna metoda anketnog upitnika. Sami anketni upitnik nije klasičnog tipa s kojim se ispitanici često susreću. U upitniku se očekivalo da ispitanici, u ovom slučaju djelatnici knjižnice, pažljivo pročitaju upute te da tvrdnjama dodijele odgovarajući broj bodova.

Nadalje, diplomski rad se sastoji od dvije cjeline: teorijski dio i istraživački dio. Teorijski dio uključuje dva dijela. Prvi se odnosi na samo definiranje pojma organizacijske kulture te ukazuje na važnost stjecanja znanja i pridodavanja vrijednosti ovom relativnom novom pojmu. U ovome će dijelu također biti objašnjena četiri tipa kulture prema Cameron i Quinnu, koji su i samo polazište za provođenje istraživanja. Dio teorijskog rada posvećen je instrumentu „*The Organizational Culture Assessment Instrument*“ (OCAI) koji je poslužio u ovom istraživanju. Drugi dio teorijskog rada promatra organizacijsku kulturu u knjižnicama. Druga cjelina je koncentrirana na samo istraživanje na primjeru Gradske knjižnice u Požegi. U ovoj je knjižnici prvi puta provedena ovakva vrsta istraživanja. Prvotno će biti objašnjeno koji su ciljevi samog istraživanja. Zatim će slijediti opis metodologije istraživanja, uzorka ispitanika samog istraživanja. Nastavno tomu, predstavljeni su rezultati do kojih se došlo istraživanjem, rasprava, kao i zaključak do kojeg se došlo na temelju rezultata.

Ovaj je rad također i nastavak na istraživanje koje su provele studentice Marinela Šmider¹ na primjeru Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek te Ana Rendulić² na primjeru Gradske knjižnice Slavonski Brod pod mentorstvom Kornelije Petr Balog. Istraživanje se provelo iz razloga što je koncept organizacijske kulture još uvijek nedovoljno istražen. Također, u radu je dana poveznica i s istraživanjima koja su prethodno provedena na primjeru Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, te Gradske knjižnice Slavonski Brod. U skladu s tim, dobit će se prikaz rezultata na primjeru Gradske knjižnice Požega. Zanimljiva je činjenica da je ovakva vrsta istraživanja provedena na ovom primjeru nekoliko godina kasnije, što može biti sjajna usporedba događaju li se promjene u organizacijskoj kulturi u knjižnicama ubrzano i u velikoj mjeri.

2. Općenito o organizacijskoj kulturi

Posljednjih godina se pojam organizacijske kulture intenzivno istražuje. Još uvijek je relativno nov i nedovoljno istražen koncept razumijevanja organizacijskog ponašanja. Organizacijsku se kulturu najčešće definira kao sustav vrijednosti i uvjerenja što ga dijele članovi organizacije.³ Također, kultura je koncept koji se proučava sa stajališta antropologije, sociologije i psihologije.⁴ Nadalje, važna je osnova za stvaranje identiteta jedne organizacije, kao što je i važan čimbenik njezina uspjeha. Određuje nam mogućnosti izgradnje pozitivnog organizacijskog identiteta. Također, predstavlja temelj organizacijskog identiteta iz kojeg se stvara imidž prema okruženju. Danas je vrlo važno ostvariti učinak prepoznavanja. Uslijed promjena koje nas neprestano okružuju potrebno je stvarati pozitivnu kulturu i identitet. Samim time, organizacijska kultura usmjerava interakcije zaposlenika unutar same organizacije na ostvarivanje strateških ciljeva i vizije. Svaka stabilna organizacija posjeduje jedinstvenu kulturu koja se pomno gradi tijekom većeg razdoblja. Sam taj proces je ponekad i presudan kako bi se

¹ Usp. Šmider, Marinela. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, 2012. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:765196> (2020-8-20)

² Usp. Rendulić, Ana. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Slavonski Brod. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, 2013. URL: <https://www.bib.irb.hr/661325> (2020-8-20)

³ Usp. Sušan, Zoran. Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2004. Str. 11.

⁴ Usp. Oliver, Gillian. Organisational culture for information managers. Oxford: Chandos Publishing, 2011. Str. 18. URL: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=sxdtAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Oliver,+Gillian.+Organisational+culture+for+information+managers.+Oxford:+Chandos+Publishing+online&ots=RyQt_ROq7j&sig=citBleklj4_66z5ctQ-Re6ZVCU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (2020-9-15)

postigao trajni uspjeh te kako bismo se lakše prilagođavali novim poslovnim izazovima. Postojeću organizacijsku kulturu treba znati raspoznavati radi zadovoljavanja budućih potreba.⁵ U raspoznavanju trebaju sudjelovati istraživači, savjetnici i menadžeri kako bi lakše shvatili zašto je organizacija stvorena te na koji se način razvija i djeluje.⁶

2. 1. Povijesni razvoj koncepta organizacijske kulture

Pojam kulture se promatrao nešto ranije nego pojam organizacijske kulture. Da bi se razumio pojam organizacijske kulture, nužno je razumjeti pojam kulture i organizacije, jer je jedno od drugog neodvojivo. Kultura na latinskom označuje obrađivanje, oplemenjivanje i poštovanje. Pojam je koji označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžbi i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem.⁷ Ouchi je još davne 1981. godine definirao kulturu⁸ kao filozofiju koja usmjerava organizacijsku politiku prema zaposleniku i/ili klijentu. O'Reilly i Chatman u svom radu kulturu definiraju kao sustav zajedničkih vrijednosti i normi koje definiraju odgovarajuće stavove i ponašanja članova organizacije.⁹ Pod pojmom organizacija smatramo kolektivno tijelo nastalo radi ostvarivanja određenih ciljeva, relativno ustaljena i po nekim načelima uređena skupina okupljenih osoba.¹⁰

Organizacijska kultura kao strukturirana i definirana pojava danas je snažno prisutna u svim sferama djelovanja koje zahtijevaju organizacijsku hijerarhiju. Kroz povijest, međutim, to nije bio slučaj. To, naravno, ne znači da u društvu nije bilo elemenata organizacijske kulture te da ona sama po sebi nije postojala. Upravo suprotno, elementi organizacijske kulture prisutni su već dugo kroz povijest, no njihovo preciznije definiranje i proučavanje počelo se događati tek posljednjih desetljeća. Organizacijska kultura je često i ključan čimbenik u poslovanju, razvoju i postanku organizacija. Prema autoru Sušanju noviji je koncept kojim se nastoji

⁵ Usp. Žugaj, Miroslav; Bojanić-Glavica, Benedikt; Brčić, Ruža. Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. // Ekonomski vjesnik 17, 1-2 (2004), str. 20. URL: <https://hrcak.srce.hr/199831> (2020-8-20)

⁶ Usp. Lakos, Amos; Phipps, Shelley. Creating a cululture of assessment: a catalyst for organizational change. // Portal: Libraries and the Academy 4, 3(2004), str. 348. URL: <https://escholarship.org/uc/item/0843106w#page-1> (2020-8-20)

⁷ Usp. Kultura. // Hrvatska enciklopedija, mrežno zdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552> (2020-8-20)

⁸ Usp. Ouchi, William. Theory Z: how American bussiness can meet the Japanese chalenge. Reading: Addinson-Wesley, 1981. Citirano prema: Sušan, Zoran. Nav.dj., str. 35.

⁹ Usp. O'Reilly, Charles A. ; Chatman, Jennifer A. Culture and social control: corporations, cult and commitment. // Research in Organization Behaviour 18(1996), str. 160. URL: https://www.researchgate.net/publication/308175661_Culture_and_social_control_Corporations_cult_and_commitment (2020-8-20)

¹⁰ Usp. Organizacija. // Hrvatska enciklopedija, mrežno zdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461> (2020-8-20)

objasniti organizacijsko ponašanje.¹¹ Mnogi su autori pokušali objasniti ovaj koncept kako bi došli do odgovora što zapravo predstavlja organizacijska kultura.

Možemo slobodno reći da je preteča pojma organizacijska kultura bio pojam organizacijska klima. Iako po definiciji nemaju potpuno isto značenje, ova dva pojma često su poistovjećivana. Prema Scheinu, klima je samo površinska manifestacija organizacijske kulture.¹²

Krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do detaljnijeg proučavanja i definiranja pojma organizacijske kulture. Godine 1978. u knjizi o psihologiji organizacija Daniela Katza i Roberta L. Kahna utvrđuje se korelacija vrijednosti, uloga i normi s obrascima ponašanja unutar organizacija.¹³ Ipak, sama knjiga ne navodi sam pojam organizacijske kulture. Smatra se da je taj pojam prvi put upotrijebljen tek iduće, 1979. godine, a upotrijebio ga je Andrew Pettigrew u svom članku objavljenom u *Administrative Science Quarterly*.¹⁴ Pettigrew organizacijsku kulturu definira kao kognitivni sustav koji objašnjava način razmišljanja, promatranja i djelovanja članova organizacije u raznim situacijama. Pettigrew također navodi i jezik, vjerovanja, ideologiju, simbole, mitove i rituale kao aspekte kulture.¹⁵

Naknadno su razni autori dalje razrađivali pojam organizacijske kulture, proširujući ga. Poznate su Scheinove tri razine organizacijske kulture koje samo u prvoj razini obuhvaćaju sve Pettigrewove aspekte. Drugi autori donose svoje viđenje kulture, primjerice, Fikreta Bahtijarević-Šiber iznosi šest faktora: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, komunikacije i jezik te mitologija i simboli.¹⁶ S druge strane, Geert Hofstede donosi svega dvije razine, prva razina su vrijednosti, a druga je praksa koju čine rituali, heroji i simboli.¹⁷

Proučavanje organizacijske kulture u praksi snažnije je zaživjelo, smatra se, osamdesetih godina prošlog stoljeća. Primijećene su velike razlike u uspješnosti japanskih tvrtki u odnosu na zapadne tvrtke, što je potaknulo pitanja o uzroku toga. Prvotno se to

¹¹ Usp. Sušanj, Zoran. Nav. dj., str. 35.

¹² Usp. Schein, Edgar H. Organization culture. // *American Psychologist* 45, 2(1990), str. 111.-112. URL: [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf) (2020-8-20)

¹³ Usp. Katz, Daniel; Kahn, Robert L. The social psychology of organizations. 2nd ed. New York: Wiley, 1978. Citirano prema: Schein, Edgar H. Nav. dj., str.109.

¹⁴ Usp. Pettigrew, Andrew M. On studying organizational culture. // *Administrative Science Quarterly* 24, 4(1979), str. 574 – 575. URL: <https://www.jstor.org/stable/2392363> (2020-8-20)

¹⁵ Usp. Isto, str. 571-577.

¹⁶ Usp. Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Borović, Siniša; Buble, Marin; Dujanić, Marčelo; Kapustić, Slavko. Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, 1991. Str. 205-206.

¹⁷ Usp. Hofstede, Geert. Cultures and organizations: software of the mind. London: McGraw Hill, 1991. Citirano prema: Sušanj, Zoran. Nav. dj., str. 42.

povezivalo s nacionalnom kulturom dok nije utvrđeno da ipak i na razini nacionalne kulture postoje značajne razlike u poslovanju tvrtki.¹⁸ Kao posljedica toga, istraživanje organizacijske kulture povećalo se i proširilo, donoseći brojna istraživanja, članke i literaturu u kojima je definirano i objašnjeno funkcioniranje iste, premda još uvijek ima različitih definicija i tumačenja.

Jedan od najpopularnijih autora teoretičara ovog koncepta organizacijske kulture je već spomenuti autor - Schein. Ovaj koncept proučava još od 1985. Prema ovom autoru organizacijska kultura je sama osobnost neke organizacije. Na kulturu gleda kao ono što grupa uči tijekom određenog vremenskog razdoblja dok je rješavala probleme preživljavanja u vanjskom okruženju. Nadalje, kulturu definira kao obrazac temeljenih pretpostavki koji je izumila, otkrila ili razvila određena grupa dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga treba poučiti nove članove kao ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme.¹⁹ Organizacijska kultura je važna kod bilo kakvih promjena. Određuje strategiju, ciljeve i načine poslovanja.

2. 2. Važnost i funkcije organizacijske kulture

Organizacijska je kultura utkana u sve aktivnosti organizacije i zbog toga je izuzetno važna budući da utječe na cjelokupnu praksu i ponašanje organizacije.

Funkcije kulture u okviru organizacije su brojne što svjedoči sljedeći popis:²⁰

- određuje uspješnost i razvoj, usmjerava odluke i ponašanje pojedinca
- najefikasniji instrument realizacije strategije
- omogućava da vizija organizacijskog razvoja postane transparentna i zajednička svim članovima organizacije

¹⁸ Usp. Ouchi, William G.; Wilkins, Alan L. Organizational culture. // Annual Review of Sociology 11(1985), str. 458. URL: https://www.researchgate.net/profile/William_Ouchi/publication/234838292_Organizational_Culture/links/56000d2d08ae07629e525d10/Organizational-Culture.pdf (2020-8-20)

¹⁹ Usp. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Str. 17. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%203rd%20Edition.pdf (2020-8-20)

²⁰ Usp. Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Borović, Siniša; Buble, Marin; Dujanić, Marčelo; Kapustić, Slavko. Nav. dj., str. 203.

- omogućava da se pažnja rukovodstva sa strukture i procesa usmjeri na aktivnost i rezultate, te eliminira formalne propise i pravila
- mehanizam adaptacije okolini
- distinktivan psihološki prostor koji osigurava integritet i određuje specifičan identitet organizacije prema unutra i prema van
- svrha kulture je „unificiranje socijalne dimenzije organizacije“
- pružanje zajedničkog obrasca ponašanja radnika u određenoj organizaciji
- filtriranje i kodiranje utjecaja okoline
- usmjeravanje ljudske energije u postizanje specifične misije i ciljeva
- određuje sliku organizacije o sebi
- učvršćuje socijalne odnose
- integrira različite podsisteme organizacije i društva, integrira i organizacijske i individualne ciljeve
- osigurava autonomiju djelovanja pojedinca
- ima ulogu pokretača koji stvara motivaciju i inicira aktivnost
- osnovni izvor svrhe i stabilnosti organizacije

Važnost organizacijske kulture proizlazi iz činjenice da je poznavanje funkcija organizacijske kulture ključan čimbenik pri oblikovanju kulture, te kako bi se odredilo prenošenje organizacije prema okolini i njezinim suradnicima. Nadalje kako bi se utjecalo na stajalište i angažiranost djelatnika organizacije i kako bi se spriječili neredi unutar organizacije. Funkcije organizacijske kulture podjednako su važne i za organizaciju i za zaposlenike.

2. 3. Elementi organizacijske kulture

Organizacijska kultura određuje strategiju, ciljeve i načine poslovanja. U skladu s tim elemente organizacijske kulture treba promatrati od mekih do tvrdih elemenata organizacije.²¹ Kako bi se razumjela organizacijska kultura, bitno je dobro poznavati sve elemente. Oni mogu biti vrlo različiti, pa se različito pristupa njegovom definiranju. Organizacijsku kulturu možemo promatrati kroz ritualna ponašanja članova; prepričavanje priča, legendi i mitova koji se odnose na organizaciju; kroz simbole kojima se prenose određena značenja; putem specifičnosti jezika;

²¹ Usp. Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. // Revija za sociologiju Bahtijarević 23, 1-2(1992), str. 28. URL: <https://hrcak.srce.hr/154976> (2020-8-20)

gestama i slično.²² Schein je u svojoj knjizi *Organizational culture and leadership*²³ kategorizirao elemente koji su predmet istraživanja organizacijske kulture. Prema njemu to su:

- uočeni uzorci ophođenja: odnosi se na jezik koji koriste, običaje, tradicije, rituale
- norme: standardi i vrijednosti u grupnim radovima (obaveze, to jest određena količina posla koju je potrebno odraditi tijekom radnog dana)
- uočene vrijednosti: načelo i vrijednosti koje skupina pokušava ostvariti (pr. kvaliteta proizvoda, vodstvo cijenama)
- formalna filozofija: široka politika i ideološka načela organizacije koji se oglašavaju svim zainteresiranim dioničarima
- nepisana pravila: implicitna, nepisana pravila za napredovanje u organizaciji; svaki novopridošli član mora naučiti ova pravila ako se želi uklopiti u kolektiv
- klima: osjećaj koji se iskazuje u fizičkom rasporedu prostora; način interakcije
- ugrađene vještine: ove se kompetencije pokazuju prilikom rješavanja zadatka; sposobnost obavljanja posla (prenosi se s jedne na drugu generaciju)
- način razmišljanja, mentalni modeli i/ili lingvističke paradigme: određuje percepciju, način razmišljanja, jezik koji se koristi u kolektivu
- zajednička značenja: u kolektivu kod svih članova postoji isto ili slično mišljenje
- korijenske metafore ili integrirani simboli: način na koji se skupina karakterizira, što se materijalizira kroz zgrade, može označavati i raspored prostora, te ostale materijalne artefakte skupine
- formalni rituali i proslave: pomaže održavanju vrijednosti tog kolektiva (pr. promocija); pomoću njih kolektiv označuje ključne momente u životu organizacije.²⁴

2. 4. Razine organizacijske kulture

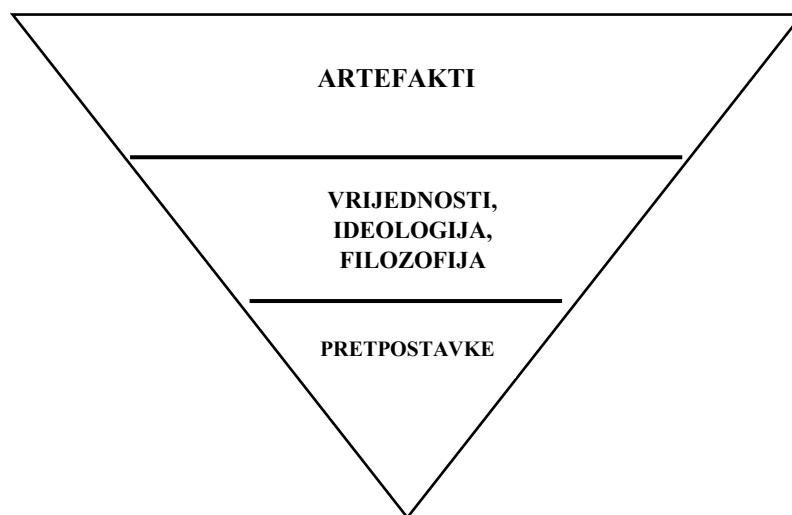
Organizacijska kultura u samoj organizaciji bi trebala biti stabilna. Ponekad je promjena organizacijske kulture nužna, te je temeljna pretpostavka za uspješno upravljanje različitošću

²² Usp. Sušan, Zoran. Nav.dj., str. 42-43.

²³ Usp. Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Str. 14-16. URL: https://www.academia.edu/37639371/Jossey_Bass_business_and_management_series_Edgar_H_Schein_O_pdf (2020-8-20)

²⁴ Usp. Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Str. 12-16. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%203rd%20Edition.pdf (2020-8-20)

jer bez toga sve druge aktivnosti i napori u podržavanju i promicanju različitosti ne mogu uspjeti. Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, zajedničkih spoznaja, normi i običaja koji određuju organizacijsko mišljenje i ponašanje te usmjerava sve aktivnosti i ponašanje pojedinca i grupa koje ih čine. Izražava specifičan način ponašanja, stil rada i života organizacije, grupa i pojedinca unutar nje.²⁵ Kako bi se organizacijske promjene mogle uspješno implementirati u samu organizaciju, njima je potrebno na određeni način upravljati. Schein je također u svojoj knjizi opisao tri temeljne razine na kojima se promatra organizacijska kultura. Slika 1 prikazuje tri razine organizacijske kulture na kojima se manifestira organizacijska kultura.



Slika 1. Tri razine organizacijske kulture prema E. Scheinu²⁶

Kako bi se promijenila organizacijska kultura, promjene se moraju vršiti na sve tri razine, stoga ćemo svaku dodatno pojasniti. U prvu razinu spadaju artefakti. Pod artefaktima podrazumijevamo raspored prostorija, uniforme djelatnika, način ponašanja djelatnika, dokumente poput poslanja, strateškog plana i slično. Elementi koji se nalaze na ovoj razini su

²⁵ Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga, 2014. Str. 379.

²⁶ Usp. Schein, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. // Sloan Management Review 25, 2(1984). URL: <https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf> (2020-8-20) Citirano prema: Petr Balog, Kornelija. Kultura kvalitete u narodnim knjižnicama – zašto je važna i kako je mjeriti? // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica : zbornik radova : 10. savjetovanje za narodne knjižnice U Republici Hrvatsko/urednice Dunja Marija Gabriel, Frida Bišćan. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 24.

vidljivi, ali njihovo razumijevanje često nije jednostavno. Primjerice, možemo vidjeti kako se djelatnici ponašaju, vidljiv nam je obrazac njihovog djelovanja, jasno nam je što rade, ali nije nam uvijek jasno zašto se ponašaju na određeni način. Kako bismo to bolje razumjeli, pomaže nam druga razina Vrijednosti, ideologije i/ili filozofije. Na ovoj razini nije lagano doći do željenih informacija kao na prvoj razini. Kako bi se došlo do željenih informacija, na ovoj je razini potrebno razgovarati sa samim djelatnicima koji bi dali pojašnjenje svog ponašanja. Također, na ovoj razini se često možemo susresti s raznim problemima, jer djelatnici nekad neće dati prave razloge određenog ponašanja, tj. nije moguće sa sigurnošću uzeti za prave razloge ponašanja ono što nam djelatnici govore. U tom slučaju, važna je treća razina Pretpostavke, odnosno podsvijest. Pretpostavke su nastale kao naučeni odgovori na ranije usvojene vrijednosti.²⁷ Dok se na drugoj razini djelatnici izjašnjavaju odgovorima koji ne moraju nužno biti pravi razlog njihovog ponašanja, nego odgovori i razlozi za koje bi oni željeli da to budu, odnosno njihova vlastita racionalizacija i objašnjenje svojih radnji i postupaka, razina Pretpostavki sadrži prave razloge tih postupaka. Ako imamo neko konkretno ponašanje koje je uzrokovano određenim faktorima i vrijednostima, a koje u konačnici dovodi do rješavanja problema, s vremenom će te vrijednosti ući u podsvijest, odnosno neće se o njima više aktivno razmišljati. Ukratko, one više neće biti aktivne u svijesti pojedinca, nego će biti ustaljene u podsvijesti te će se po njima djelovati automatizmom, bez razmišljanja i preispitivanja, zbog čega razina Pretpostavki ima posebnu težinu u slučaju da dođe do potrebe za promjenom organizacijske kulture.²⁸

2. 5. Dimenzije organizacijske kulture

Proučavajući kontekst organizacijske kulture može se donijeti zaključak da, kako ne postoji jedna definicija organizacijske kulture, tako ne postoji ni samo jedna dimenzija organizacijske kulture. Prema autoru knjige Organizacijska klima i kultura Zoranu Sušanju, podjele su različite zbog različitih načina mjerenja te različitih ciljeva ili svrhe njena istraživanja.²⁹ Prema Petersu i Watermanu- uspješnu organizaciju karakterizira: uvjerenje da je organizacija najbolja, naglašavanje detalja pri izvršavanju zadatka, isticanje važnosti ljudi kao individua, uvjerenje u

²⁷ Usp. Isto, str. 24-25.

²⁸ Usp. Isto.

²⁹ Usp. Sušan, Zoran. Nav. dj., str. 45.

superiornu kvalitetu i uslugu, uvjerenje u inovativnost i prihvaćanje pogreške, uvjerenje u važnost neformalne komunikacije, uvjerenje u ekonomski razvoj i profit.³⁰

U svojoj detaljnoj studiji Hofstede razumije šest bipolarnih dimenzija organizacijske kulture³¹:

- orijentacija na proces/rezultate,
- orijentacija na zaposlenike/posao,
- profesionalna orijentacija,
- orijentacija otvorenog/zatvorenog sustava,
- orijentacija labave/čvrste kontrole
- normativna/pragmatična orijentacija.

Prikazane dimenzije su mjerene na temelju opažene prakse u radnoj jedinici. Nadalje, Hofstede je identificirao i dimenzije na temelju kojih se mogu razlikovati nacionalni vrijednosni sustavi, a to su: distanca moći, kolektivizam nasuprot individualizmu, femininost/maskulinitet, te izbjegavanje nesigurnosti.³²

Prema istraživanju Chatmana i Jehna, temeljna je pretpostavka da je u korijenu svake organizacije definirani skup temeljnih karakteristika koje vrednuju članovi organizacije. Organizacije su opisali pomoću sedam dimenzija, a to su³³:

- inovacije
- stabilnost
- orijentacija na ljude
- orijentacija na rezultate
- ležernost radne atmosfere
- posvećivanje pažnje detaljima
- kolaborativna orijentacija

³⁰ Usp. Peters, Tom; Waterman, Robert. In search of excellence. New York: Addison Wesley, 1982. Citirano prema: Sušan, Zoran. Nav. dj., str. 46.

³¹ Usp. Hofstede, Geert. Culture's consequences: international differences in workrelated values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980. Citirano prema: Sušan, Zoran. Nav. dj., str. 46.

³² Usp. Isto, str. 47.

³³ Chatman, Jennifer A; Jehn, Karen A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? // Academy of Management Journal 37, 3(1994), str. 534. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.3338&rep=rep1&type=pdf> (2020-8-20)

Schein razlikuje sedam dimenzija kulture. One pružaju osnovu za kvalitativnu analizu. Pitanja koja istraživač treba postavljati u fazi dijagnostike organizacijske kulture su vezane uz sljedeće dimenzije:³⁴

- odnos organizacije prema okolini
- priroda ljudske aktivnosti
- priroda stvarnosti i istine,
- priroda vremena
- priroda ljudske prirode
- priroda međuljudskih odnosa
- homogenost nasuprot različitosti

2. 6. Tipovi organizacijske kulture

Kroz vrijeme su razni autori tumačili i proučavali koncept organizacijske kulture te mu davali različite dimenzije, isto tako su različito klasificirali organizacijsku kulturu. Vidljivo je i da u ovom polju ima različitih pristupa, no ipak kad je riječ o tipovima organizacijske kulture, mnogi su autori pokazali i priličan stupanj slaganja u načinu klasificiranja organizacijske kulture. U nastavku će biti nabrojani i opisani neki od tipova organizacijskih kultura.

Charles Handy razlikuje četiri tipa organizacijske kulture:

- poduzetničku ili kulturu moći
- birokratsku ili kulturu uloga
- timsku ili kulturu zadatka
- kulturu usmjerenu prema pojedincima³⁵

Nadalje, potonje će se objasniti i nabrojani tipovi organizacijske kulture. Poduzetnička kultura ili kultura moći je kultura koja u svom središtu ima centar moći, od kojeg se moć širi kroz organizaciju tvoreći na funkcionalnim ili specijalističkim nitima koje ih povezuju centre aktivnosti i utjecaja. Nalazi se u malim poduzetničkim organizacijama. Danas je u svom klasičnom obliku rijetka, a slikovit predstavnik te kulture je paukova mreža. Birokratska ili kultura uloga se zasniva na logici i racionalnosti, ali i na naglasku na pravila i procedure. Ovaj je tip kulture specifičan za birokraciju. Uloge i opis posla, pravila i procedure su važniji od

³⁴ Usp. Schein, Edgar H. Nav. dj., str. 116.

³⁵ Usp. Handy, Charles. Understanding organizations. Harmondsworth: Penguin, 1979. Citirano prema: Sušan, Zoran. Nav. dj., str. 50.

ljudi. Od zaposlenika se očekuje izvršenje točno propisanog zadatka u propisanom opsegu i na predviđen način. Moć se zasniva na poziciji koju netko zauzima u organizacijskoj hijerarhiji. Ovakva kultura je stabilan, usmjerena i ponosna na svoje procese i metode, a ne na same rezultate. Svaka promjena je destabilizirana i prijete njejoj efikasnosti jer je neprilagodljiva i nefleksibilna organizacijska kultura. Timska ili kultura zadatka označava usmjerenost na zadatak ili projekt i timski rad koji onemogućava dominaciju individualnih ciljeva. Ova je kultura izuzetno dinamična, njena najadekvatnija organizacijska forma je matrična organizacija. Naglasak je na obavljanju posla, a moć se zasniva na stručnosti. Timska kultura omogućava fleksibilnost organizacije te orijentiranost na okolinu. Zadnji tip kulture usmjerene prema pojedincima je rijetka vrsta kulture koja može postojati u pojedinim segmentima organizacije. Ona je specifičnost pojedinih supkultura unutar organizacije. Centralna su točka pojedinci, a struktura i organizacija su samo instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinaca unutar nje. Ciljevi organizacije postoje zbog individualnih ciljeva. Najbolji primjeri ovakvog tipa kulture su: advokatske komore, projektni biro i te različite consulting tvrtke i slično.³⁶

Sličnu je podjelu imao i Harrison 1972. godine. Ovakvom tipu kulture odgovara i Scheinova klasifikacija koju je postavio 1985. godine, a dijeli se na:

- kultura moći
- kultura uloga
- kultura podrške
- kultura usmjerena na osobna postignuća³⁷

1982. godine Deal i Kenedy za svoju tipologiju organizacijske kulture su dali slikovite nazive te se dijeli na:

- „*tough guy*“, odnosno kultura čvrstih i hrabrih momaka
- procesna kultura
- „*bet your company*“, odnosno kladi se na svoju tvrtku kultura
- „*work hard/play hard*“ iliti kultura mnogo rada – mnogo zabave

³⁶ Usp. Žugaj, Miroslav; Bojanić-Glavica, Benedikt; Brčić, Ruža; Šehanović, Jusuf . Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, 2004. Str. 225. -228.

³⁷ Usp. Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan. Corporate cultures. Reading: Addison-Wesley, 1982. Citirano prema: Sušan, Zoran. Nav. dj., str. 50.

Nastavno podjeli, kultura „*tough guy*“ označuje kulturu u kojoj su zaposlenici skloni riskiranju te brzo dobivaju povratne informacije o uspjehu izvršenja zadatka.³⁸ Ideje pojedinca se nalaze u prvom planu, timski je rad malo manje značajan.³⁹ Kultura procesa odražava organizacije koje ne preuzimaju rizik. U ovom obliku kulture povratnih je informacija malo, a zaposlenici su više zabrinuti kako se posao radi više no što je krajnji rezultat. Ovu vrstu kulture usvajaju organizacije u javnim službama. Glavna obilježja kulture kladi se na svoju tvrtku su pažljivost, staloženost, promišljenost, racionalnost te velika ulaganja. U ovoj su kulturi glavni rituali sjednice različitih hijerarhijskih rangova sa strogim pravilima dnevnog reda i udjela u diskusiji. Za ovu kulturu je karakterističan rizik te spora povratna informacija o izvršenju zadatka.⁴⁰ Kultura mnogo rada – mnogo zabave predstavlja prodajne organizacije koje čine sve za visokokvalitetnu korisničku uslugu i zaposlenike. U ovoj kulturi se malo riskira, a povratne informacije se dobivaju brzo. Od zaposlenika se očekuje da većinu vremena budu pozitivni i vrlo aktivni.⁴¹

Nadalje, uslijedit će tipologija organizacijske kulture još nekih od autora, ali će biti vidljivo, kao što je već i prethodno napomenuto, da se neki od tipova preklapaju. Quinn i Kimberly 1984.⁴² govore o:

- razvojnoj ili inovativnoj kulturi
- hijerarhijskoj ili kulturi u kojoj se naglašavaju pravila
- racionalnoj ili cilju orijentiranoj kulturi
- grupnoj ili kulturi podrške

Nastavno, Cameron i Freeman 1991. nude sljedeće nazive, kao što su kultura:⁴³

- adhokracije
- hijerarhije

³⁸ Usp. Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London-UK: TEXERE Publishing Limited, 2000. Citirano prema: Cacciattolo, Karen. *Understanding organisational cultures*. // *European Scientific Journal* November 2(2014), str. 6 URL: https://www.researchgate.net/publication/270393300_Understanding_Organisational_Cultures (2020-8-20)

³⁹ Usp. Žugaj, Miroslav; Bojanić-Glavica, Benedikt; Brčić, Ruža. Nav. dj. str. 22.

⁴⁰ Usp. Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. Nav. dj. Citirano prema: Cacciattolo, Karen. Nav. dj., str. 6.

⁴¹ Usp. Isto.

⁴² Usp. Quinn, Robert E.; Kimberly, John R. *Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice*, u: Kimberly, John R.; Quinn, Robert E. (eds.). *Managing organizational transitions*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1984. Citirano prema: Sušan, Zoran. Nav. dj., str. 51.

⁴³ Usp. Cameron, Kim S.; Freeman, Sarah J. *Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness*. // *Research in Organizational Change and Development* 5(1991), str. 23-58. URL: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/Cultural%20Congruence.pdf> (2020-9-17) Citirano prema: Sušan, Zoran. Nav. dj., str. 51.

- tržišta
- klana

Slijede autori Deninson i Spreitzer koji 1991. iste dominantne tipove nazivaju:⁴⁴

- adhokracija
- hijerarhija
- firma
- tim

Autor Zoran Sušanjanj u svojoj knjizi Organizacijska klima i kultura dao je objašnjenja za termine koji su prethodno navedeni te ih okarakterizirao. Razvojnu, adhokraciju ili kulturu moći karakteriziraju poduzetništvo, vrednovanje sposobnosti, preuzimanje rizika, individualizam, kompetitivnost, dinamizam, adaptivnost i slično. Hijerarhiju, birokraciju ili kulturu uloga karakteriziraju pravila, poredak, međuzavisnost, poštivanje propisa, formalizacija procedura, stabilnost i uniformnost. Racionalnu, prema cilju orijentiranu ili kulturu zadatka karakteriziraju kompetentnost, lojalnost prema organizacijskim ciljevima, vrednovanje produktivnosti, tržišna orijentacija, upornost i slično. Grupnu, timsku ili klansku kulturu usmjerenu prema pojedincima karakteriziraju kohezivnost, participacija, konsenzus, timski rad, porodična atmosfera, osjećaj pripadnosti i slično.⁴⁵

Za daljnje razumijevanje rada te provođenje istraživanja bit će važni autori Cameron i Quinn koji razvijaju model nazvan *Competing Values Framework* (CVF)⁴⁶, koji označuje instrument koji omogućuje analizu središnjih vrijednosti organizacije. U nastavku će detaljno biti i objašnjen model.

2. 6. 1. Okvir natjecateljskih vrijednosti („*The Competing Values Framework*“ – CVF)
Okvir natjecateljskih vrijednosti je jedan od najutjecajnijih i najčešće korištenih modela na području istraživanja organizacijske kulture u informacijskim znanostima. Na njemu se temelji

⁴⁴ 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. 1-21. URL: https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf (2020-9-17) Citirano prema: Sušanjanj, Zoran. Nav. dj., str. 51.

⁴⁵ Usp. Sušanjanj, Zoran. Nav. dj., str. 51-52.

⁴⁶ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework. Reading: Addison-Wesley, 1999. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_or_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS:271750183489537@1441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf (2020-9-17)

OCAI instrument. Nastaje iz proučavanja autora Quinn i Rohrbaugh 1981.⁴⁷, Quinn i Kimberly 1984.⁴⁸ te zaključno Cameron i Quinna 1999.⁴⁹ i pruža provjerenu i usmjerenu metodu u skladu sa Scheinovim savjetima da se izračunaju središnje vrijednosti organizacija.



Slika 2. Četiri tipa organizacijske kulture prema teorijskom modelu *Competing Values Framework*⁵⁰

Na slici 2 su prikazane četiri vrste organizacijske kulture. Klanska je kultura orijentirana ka timskom radu, ugodno je obiteljsko okruženje. Obično je vođa voditelj ili mentor. Vrijednosti ove kulture su lojalnost, komunikacija, razvoj i neformalnost. Kriterij učinkovitosti

⁴⁷ Usp. Quinn, Robert E.; Rohrbaugh, John. A competing values approach to organizational effectiveness. // *Public Productivity Review* 5(1981), str. 122-40. URL: https://www.jstor.org/stable/3380029?seq=1#metadata_info_tab_contents (2020-9-17)

⁴⁸ Usp. Quinn, Robert E.; Kimberly, John R. Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice, u: Kimberly, John R.; Quinn, Robert E. (eds.). *Managing organizational transitions*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1984.

⁴⁹ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. Nav. dj.

⁵⁰ Usp. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // *Vjesnik bibliotekara hrvatske* 55, 1(2011), str. 8. URL: <https://hrcak.srce.hr/93678> (2020-8-20)

uključuje sudjelovanje, koheziju, visok stupanj zadovoljstva zaposlenika, razvoj ljudskih potencijala te jačanje individua.

Adhokratska kultura je obično dinamična te, u skladu s tim, i orijentirana ka kreativnosti. Vođa ove kulture je inovator, poduzetnik, odnosno vizionar. Vrijednosti adhokratske kulture su poduzetništvo, kreativnost, brzo djelovanje i promjene strukture te su fokusirani na budućnost. Rezultat su kreativna i unikatna rješenja, brze promjene i razvoj.

Hijerarhijska kultura je orijentirana ka kontrolingu. Vođa joj je koordinator, upravitelj, organizator. Vrijednosti koje uključuje je struktura, pravila i politike, kontrola, dosljednost te predvidivost. Ovakav tip kulture je koordiniran, efikasan i stabilan.

Natjecateljska kultura odgovara kompetitivnosti. Vođa joj je konkurent, poduzetnik. Natjecateljska kultura također ima neke svoje prednosti, prema tome vrijednosti koje ima su natjecanje, predanost zadatku, uspjeh, pregovaranje, motiviranje. Od natjecateljske kulture možemo očekivati pobjedu, ispunjenje ciljeva te usmjerenost ka rezultatima.⁵¹

Nebitno kojem tipu kulture organizacije najviše pripadaju, najvažnija je činjenica da su sklone promjenama kao i da su prilagodljive, dok su s druge strane uvjetovane stabilnošću i nadzorom.

3. Narodne knjižnice i njihova organizacijska kultura

Prema IFLA-inom i UNESCO-vom Manifestu za narodne knjižnice,

„narodne knjižnice su lokalna obavijesna središta koja svojim korisnicima omogućuju neposredan pristup svim vrstama znanja i informacija.“⁵²

Narodne knjižnice imaju važnu ulogu u kulturnom razvoju svakog pojedinca, te se smatraju ustanovama koje osiguravaju lokalni pristup znanju. Ljudi su oduvijek istraživali i tragali za činjenicama kako bi stekli određeno znanje i iskustvo, a u tome su im služile narodne knjižnice kao izvor relevantnih informacija.

⁵¹ Usp. Poljak, Ljiljana. Kakvu organizacijsku kulturu trebaju knjižnice? // Stručni skup „Knjižnice i organizacijska kultura za inovacije“. Split, 16. prosinca 2019. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:138:841100> (2020-8-20)

⁵² IFLA-in i UNESCO-ov Manifest za narodne knjižnice. // IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2.hrvatsko izd. (prema 2. izmijenjenom izd. izvornika). Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011. Str. 105.

Definiraju se i kao

„organizacije koje osniva, podržava i financira određena zajednica putem lokalne, regionalne ili nacionalne vlasti ili putem nekog drugog oblika organizacije. One osiguravaju pristup znanju, informacijama, cjeloživotnom učenju i djelima mašte pomoću niza izvora i službi, a na raspolaganju su svim članovima zajednice bez obzira na njihovu rasu, nacionalnost, dob, spol, religiju, invaliditet, ekonomski i radni status te obrazovanje“.⁵³

Djeluju kao javne ustanove lokalne zajednice, te su u današnjem vremenu važno kulturno, obrazovno, informacijsko i društveno središte. Kako bi se ostvarile zadaće narodne knjižnice, potrebno je oblikovati suvremeni sustav narodnih knjižnica izgrađen u skladu s potrebama građana i razvojem samoga društva, ali i temeljen na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji. U današnjici narodne knjižnice su knjižnice velika potpora u uključivanju svih skupina građana, važan su faktor pri promicanju kulturnih vrijednosti, te imaju važnu ulogu u čuvanju i promicanju lokalne baštine.

Narodna knjižnica kao institucija postoji već stoljećima i tijekom tog razdoblja je stvorila i formirala svoju određenu organizacijsku kulturu. Organizacijsku kulturu u narodnim knjižnicama predstavljaju određena pravila odijevanja za zaposlenike, pravila ponašanja, interakcije i odnose s ostalim zaposlenima, nadređenima, korisnicima i javnošću. Ključnu ulogu u stvaranju knjižnične kulture imaju knjižničari. Oni slijede pravila, procedure i smjernice pri pružanju usluga i zadovoljavanju potreba korisnika, vodeći se pri tome načelima profesionalne etike. Kako bi organizacijska kultura s vremenom postala stabilna, izuzetno je važna međusobna suradnja knjižničara. Suradnja knjižničara, kao i opuštena i pozitivna atmosfera, u narodnim je knjižnicama jedan od ključnih faktora pri poboljšanju usluga. Također, od knjižničara se očekuje pozitivan pristup prema korisnicima i javnosti općenito. U narodnim knjižnicama svi segmenti organizacijske kulture moraju biti stabilni, jer će organizacijska kultura prikazati i dobar imidž knjižnice kao organizacije u kojoj su informacijske potrebe svih korisnika uvijek zadovoljene i ispunjene.⁵⁴

Nadalje, u narodnim je knjižnicama vrlo važan menadžment knjižnice, odnosno ravnatelj te voditelji posebnih odjela. Sve je više potrebno da oni poznaju i razumiju organizacijsku kulturu jer je ona osnova za identificiranje problema kao i za njihovo rješavanje.

⁵³ IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2. hrvatsko izd. (prema 2. izmijenjenom izd. izvornika). Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011. Str. 15.

⁵⁴ Usp. 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. 7. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1075&context=libphilprac> (2020-8-20)

Također, poznavanje organizacijske kulture u narodnim knjižnicama može biti ključan faktor pri razvoju novih politika i procedura.⁵⁵ Shodno tome, knjižničari u narodnim knjižnicama trebaju poznavati organizacijsku kulturu kako bi se usvojile odgovarajuće strategije te kako bi se lakše nosili s novim izazovima.⁵⁶

U ovom poglavlju, osvrnut ćemo se na organizacijsku kulturu u narodnim knjižnicama. Proučavajući četiri tipa organizacijske kulture prema Cameron i Quinnu⁵⁷, kao što je već spomenuto, može se dijeliti na: klansku, adhokratsku, natjecateljsku i hijerarhijsku kulturu. Kako bismo što lakše shvatili koja kultura ili, pak, koje kombinacije kulture odgovaraju raznim tipovima knjižnice, važno je podsjetiti što koji tip kulture predstavlja. Za klansku kulturu je specifično da je istaknut razvoj zaposlenika. Cijeni se visoka razina povjerenja, otvorenost i sudjelovanje. U adhokratskoj kulturi je važno stjecanje novih resursa u stvaranju izazova. Vrlo se cijeni inovativnost i stvaranje novih mogućnosti. Natjecateljska kultura i samim nazivom govori da je riječ o natjecanjima i postignućima. Bitna je kompetitivnost i ostvarivanje ciljeva. Kad je riječ o hijerarhijskoj kulturi, dobro je znati da je ključna stabilnost, učinkovitost, kontrola i ustaljeno, glatko poslovanje.

Narodne knjižnice su samostalne, ali odgovaraju na potrebe zajednice. Nisu vezane za određenu instituciju kao visokoškolske knjižnice. Potreban je balans između želja i potreba zajednice, ali i primarne uloge knjižnice. Stil upravljanja mora biti timski orijentiran i u procesu donošenja odluke potrebno je sagledati više stajališta. S jedne strane, narodna knjižnica nastoji zadovoljavati potrebe svojih korisnika već postojećim uslugama i službama, a s druge strane moraju težiti promjenama i usavršavati usluge i službe kako bi zadovoljili novonastale potrebe. Uspješna je ona knjižnica koja je integrirana u zajednice i smatra se bitnom sastavnicom usluga koje nudi građanima.⁵⁸ Potrebno je balansirati fleksibilnost i stabilnost. Fokus aktivnosti je okolina, a izvode ga timovi (ne pojedinci). Poželjna je klanska kultura, s elementima adhokratske.

Prema autorici Sabolović Krajina, razvijanje inovativne organizacije se temelji na spoznaji da su inovacije rezultat timskog rada i kreativne kombinacije različitih znanja i perspektiva. Inovacije su također vezane uz učenje, promjene, rizik i početna ulaganja koja se

⁵⁵ Usp. Isto, str. 1.

⁵⁶ Usp. Oliver, Gillian. Nav. dj., str. 12.

⁵⁷ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. Nav. dj.

⁵⁸ Usp. Kaarst-Brown, Michelle L.; Nicholson, Scott; von Dran, Gisela M.; Stanton, Jeffrey. Organizational cultures od libraries as a strategic resource. // Library trends 5, 1(2004), str. 45. URL: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1722/Kaarst-Brown3353.pdf?sequence=2> (2020-8-20)

vraćaju. Inovacije bi trebale biti stvar cijele organizacije, ne samo istraživačkog tima.⁵⁹ Kako bi poduzeće bili inovativno, potrebno je graditi pozitivnu organizacijsku kulturu. U radu navodi i osnovne smjernice na kojima počiva učeća organizacija.

Osnovne smjernice na kojima počiva učeća organizacija i knjižnice kao organizacije jesu:

- jačanje stručnih i osobnih kompetencija knjižničara
- poticanje učenja kao sastavnog dijela organizacije
- kreativno organizacijsko učenje
- proaktivno rješavanje problema
- međusobno informiranje i komuniciranje
- organizacijska kultura: bliski međusobni odnosi, osjećaj zajedništva, briga za druge
- vodstvo: zajednička vizija, suradnja
- delegiranje poslova u odgovornosti⁶⁰

Nastavno tome, prilagodljiva organizacijska kultura u narodnim knjižnicama potiče poboljšanja i promjene. Bitno je da se knjižnica razvija kao cjelina. Organizacijska kultura u ovakvim tipovima knjižnica se zasniva na uzajamnom uvažavanju i osjećaju zajedništva.

Vlastitu organizacijsku kulturu u knjižnicama je važno poznavati zbog uspješnijeg provođenja odluka, lakšeg prilagođavanja vanjskim i unutarnjim potrebama, poboljšanja kvalitete rada i zadovoljstva zaposlenika te ojačanja organizacije za upravljanje promjenama.

Narodne su knjižnice naučene oslanjati se na tradicionalne vrijednosti te raditi prema unaprijed danim vrijednostima, ciljevima i strategijama. S jedne strane, tradicija može za sobom vući brojne pozitivne aspekte, ali nekad se tradicionalna organizacijska kultura s vremenom može pokazati kao loša i nefunkcionalna. U vremenu u kojem se nalazimo knjižnice se stavlja pred brojne izazove, kako prostorne, tako i kadrovske i financijske. U knjižnicama je važno osvijestiti postojanje organizacijske kulture i upoznati vlastitu kako bi se lakše nosile sa izazovima poslovanja. Uz poznavanje organizacijske kulture, knjižnice bi lakše prilagođavale svoje poslovne planove i aktivnosti ovome promjenjivom okruženju. Za knjižnice je vrlo bitno da uslijed promjena koje se događaju očuvaju vlastiti identitet i stabilnost.⁶¹

⁵⁹ Usp. Sabolović-Krajina, Dijana. Inovativnost u knjižnicama – primjer prakse Knjižnice i čitaonice “Fran Galović” Koprivnica // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 58, 1-2(2015), str. 308. URL: <https://hrcak.srce.hr/143640> (2020-8-20)

⁶⁰ Usp. Isto, str. 313.

⁶¹ Usp. Petr Balog, Kornelija. Nav. dj., str. 4.

4. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Požega

4. 1. Ukratko o Gradskoj knjižnici Požega

Gradska knjižnica i čitaonica u Požegi je jedna od najstarijih kulturnih ustanova u Gradu. Ova je narodna knjižnica od samih početaka označavala središte kulturnog i društvenog života. Narodne su se čitaonice i knjižnice u Hrvatskoj počele osnivati u 19. stoljeću, a među nizom čitaonica koje su tada osnivane ističe se Čitaonica- kulturno društvo u Požegi, osnovana 1845. godine pod latinskim imenom *Lectoria societas*. Požeška je Čitaonica bila želja i potreba hrvatskoga naroda u Slavoniji za očuvanjem narodnoga jezika zbog čega uskoro i mijenja svoj latinski naziv u novi- Narodna čitaonica. Korisnicima je dostupan bogat izbor novina, revija, časopisa i drugog tiska, a mogu se koristiti i usluge interneta. U okviru Čitaonice se 1876. godine osniva i knjižnica. Čitaonica je tada postala glavni pokretač kulturnih humanitarnih događanja u Požegi. Posjećivali su je Oton Kučera, Miroslav Kraljević (slikar), Isidor Kršnjavi, a njeni počasnici članovi bili su Josip Juraj Strossmayer, Ivan Mažuranić i Janko Jurković. Narodna čitaonica je 1904. promijenila ime u Hrvatska čitaonica.⁶² Poslije Drugog svjetskog rata Knjižnica ponovno radi od 17. svibnja 1951. kao budžetska ustanova pod nazivom Gradska knjižnica i čitaonica. 1961. je promijenila ime u Narodna knjižnica i čitaonica te postaje samostalna ustanova. Knjižnica je zapravo i osnovana 1961. godine u punom smislu te je nastavila tradiciju Narodne knjižnice iz 1845. Ovu je samostalnost izgubila 1980. godine i ujedinjuje se u Centar za kulturu i obrazovanje. 1991. godine ponovno postaje samostalna ustanova pod nazivom Gradska knjižnica i čitaonica Požega⁶³. Knjižnica je 2020. godine promijenila naziv u Gradska knjižnica u Požegi.

Gradska knjižnica Požega i dalje nastavlja djelovati kao narodna knjižnica grada Požege i matična knjižnica za narodne i školske knjižnice Požeško – slavonske županije koja knjižničnu djelatnost obavlja kao javnu službu. Zadaća je Knjižnice da u ostvarivanju javne službe nastoji zadovoljiti obrazovne, kulturne i informacijske potrebe svih građana na području svog djelovanja uz osiguravanje slobodnog pristupa informacijama svim građanima. Kako bi se ostvarila zadaća ove narodne knjižnice potrebno je oblikovati suvremeni sustav narodnih knjižnica u Hrvatskoj kao sustav javnih ustanova, osiguran primjerenim financiranjem iz javnih izvora, izgrađen u skladu s potrebama građana i razvojem društva, temeljen na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji. Misija Knjižnice je stvoriti svim građanima da

⁶² Usp. Dobro došli u Gradsku knjižnicu i čitaonicu Požega / urednica Jasenka Bešlić. Požega: Gradska knjižnica i čitaonica, 2010. Str. 5. URL: <http://www.gkpz.hr/uploads/dokumenti/Vodic2011web.pdf> (2020-8-20)

⁶³ Usp. Povijest Gradske knjižnice Požega. // Gradska knjižnica i čitaonica Požega. URL: <http://www.gkpz.hr/onama/povijest/> (2020-8-20)

čitaju, uče, saznavaju, budu obaviješteni, da jačaju svoje osobne kulturne, duhovne i demokracijske potencijale, da upoznaju i koriste dobrobiti novih informacijskih tehnologija, da kreativno, kvalitetno i slobodno provode svoje vrijeme i slično. Također, cilj je biti potpora društvenom uključivanju svih marginaliziranih skupina građana, promicati hrvatsku književnost i kulturne vrijednosti, jačati vrijednosti multikulturalnog društva, te čuvati i promicati lokalnu baštinu.⁶⁴ Knjižnica se sastoji od četiri odjela, a to su: Odjel književnosti, Dječji odjel, Znanstveni i studijski odjel, te Odjel za multimediju. U novije vrijeme, knjižnica je proširila svoje poslovanje u tri stacionara: Knjižnični stacionar u Općini Velika, Knjižnični stacionar u Općini Kaptol i Knjižnični stacionar u Općini Jakšić.⁶⁵

Ove je, 2020. godine, zgrada Gradske knjižnice u Požegi rekonstruirana i dograđena te odiše spojevima tradicionalnoga i suvremenoga. Prostor je osmišljen i prilagođen suvremenim zahtjevima korisnika.

4. 2. Cilj i svrha istraživanja

Cilj ovog istraživanja je bio ispitati organizacijsku kulturu u Gradskoj knjižnici Požega. Kako bi se dobio uvid, vodilo se istraživačkim pitanjima:

1. Koji tip organizacijske kulture trenutno prevladava u Gradskoj knjižnici Požega?
2. Koji je tip organizacijske kulture poželjan da ga knjižnica u budućnosti razvije?
3. Postoje li razlike u percepciji trenutačne i poželjne organizacijske kulture s obzirom na dužinu staža i status u Knjižnici?

Ovakva vrsta istraživanja može uvelike pomoći pri određivanju trenutne organizacijske kulture u Knjižnici te one koja je poželjna. Svrha istraživanja je ispitivanje potrebe za mijenjanjem organizacijske kulture te u kojoj je mjeri takva promjena potrebna. Polazna je pretpostavka, kao i mogući problem istraživanja, da djelatnici nisu upoznati i svjesni koncepta organizacijske kulture. Razlog toga je što je ovaj koncept relativno nov te nedovoljno istražen. Ovim se istraživanjem nastoji pomoći knjižnici kako bi što bolje unaprijedila poslovanje. Glavni je cilj osvijestiti postojanje organizacijske kulture te upoznati vlastitu.

⁶⁴ Usp. Vizija i misija Gradske knjižnice Požega. // Gradska knjižnica i čitaonica Požega. URL: <http://www.gkpz.hr/home/vizija-i-misija/> (2020-8-20)

⁶⁵ Statut Gradske knjižnice Požega. Str. 5. URL: <http://www.gkpz.hr/uploads/dokumenti/Statut%20Gradske%20knji%C5%BEnice%20Po%C5%BEga%20-%2007.02.2020..pdf> (2020-8-20)

U prethodnim poglavljima, u skladu s pregledom literature, utvrdili smo da je organizacijska kultura usko vezana uz uspješnost organizacije. U ovom slučaju radi se o uspješnosti knjižnice. Nadalje, donesen je zaključak da je u narodnim knjižnicama poželjna klanska kultura, s elementima adhokratske. Kad se radi o klanskoj kulturi, naglasak je na razvoju zaposlenika knjižnice. U skladu s tim, cijeni se visoka razina povjerenja, otvorenost i sudjelovanje. U drugu ruku, kad je riječ o adhokratskoj kulturi, naglasak je na stjecanju novih resursa i stvaranju izazova. Također, vrlo je bitno da se cijeni inovativnost i stvaranje novih mogućnosti.

Iz svega navedenog proizlaze i hipoteze istraživanja:

1. U Knjižnici u velikoj mjeri prevladava klanska kultura, a drugi tip organizacijske kulture koji je specifičan za ovu narodnu knjižnicu je adhokratska kultura
2. Klanska i adhokratska kultura su također poželjne u budućnosti Knjižnice
3. Nema razlika u percepciji trenutačne i poželjne organizacijske kulture između djelatnika i uprave
4. Nema razlike u percepciji trenutačne i poželjne organizacijske kulture stažem mlađih i starijih djelatnika Knjižnice

4. 3. Metodologija istraživanja, instrument i uzorak

Za istraživanje je odabrana kvantitativna metoda, a za prikupljanje rezultata korišten je anketni upitnik (vidi Prilog 1). Važno je napomenuti da su ovakvo istraživanje već provele studentice Marinela Šmider⁶⁶ 2011. godine na primjeru Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku te Ana Rendulić⁶⁷ 2013. godine na primjeru Gradske knjižnice Slavonski Brod. Istraživanja su provedena pod mentorstvom Kornelije Petr Balog. Upitnik je kreiran po uzoru na upitnik koji je Kim Cameron koristio u svom istraživanju pod nazivom „A process for changing organizational culture“, objavljen 2008. godine.⁶⁸ Slično istraživanje proveli su i Gina M. Galbo i Marilyn L. Laspinas 2015. godine na primjeru akademske knjižnice.⁶⁹ Upitnik korišten u ovom istraživanju prevela je Marinela Šmider za potrebe pisanja svog diplomskog rada 2011. godine,

⁶⁶ Vidi Šmider, Marinela. Nav. dj.

⁶⁷ Vidi Rendulić, Ana. Nav. dj.

⁶⁸ Vidi Cameron, Kim S. A process for changing organization culture. // Handbook of organizational development. / Thomas G. Cummings (Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 2008. URL: <http://hdl.handle.net/2027.42/83281> (2020-08-22)

⁶⁹ Vidi Galbo, Gina M.; Laspinas, Marilyn L. The organizational culture of academic libraries. // Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences 2, 2(2015). URL: <http://oaji.net/articles/2015/1710-1440094165.pdf> (2020-8-20)

te je prilagođen potrebama knjižnice. Istraživanje, odnosno upitnik, proveden je 21. kolovoza 2020. godine. Sudionici istraživanja su djelatnici Gradske knjižnice u Požegi, uključujući i ravnateljicu. Anketni upitnik je proveden u potpunosti anonimno. Knjižnica trenutno uključuje 21 zaposlenika. Od njih 21, u istraživanje je zbog godišnjih odmora bilo uključeno njih 18. Anketni upitnik pomoću kojeg je provedeno ovo istraživanje nije klasičnog tipa i može se reći da su se zaposlenici ove Knjižnice prvi puta s istim susreli. Instrument koji nam je pomogao u određivanju tipa kulture je Instrument za mjerenje organizacijske kulture (*Organizational Culture Assessment Instrument* ili OCAI). Na početku upitnika su ispitanicima detaljno objašnjene upute po kojima se trebaju voditi prilikom popunjavanja upitnika. Anketni je upitnik prije provođenja ispitivanja dan na uvid ravnateljici knjižnice, koja ga je prva i ispunila. Uz konzultacije s ravnateljicom, djelatnicima su prije ispunjavanja upitnika detaljno objašnjene upute za popunjavanje. Smatralo se da će ispitanicima biti dosta teško popuniti upitnik, premda su se ranije susretali s jednostavnijim tipovima istraživanja. Ova pretpostavka se pokazala i točnom. Iako je ispitanicima objašnjen princip rješavanja, nekolicina njih se izjasnila da su trebali malo više razmišljati pri dodijeli bodova. U drugu ruku, svi su upitnici ispravno popunjeni.

U prvom dijelu upitnika, djelatnici su trebali označiti svoj spol, staž u ovoj knjižnici te poziciju na kojoj su trenutno zaposleni. Drugi je dio upitnika bio usredotočen na tvrdnje koje označuju tipove organizacijske kulture. Također, drugi je dio upitnika podijeljen na šest tematskih kategorija, a one su: osnovne karakteristike organizacije, vodstvo organizacije, menadžment/stil rukovođenja, ključni čimbenici održavanja organizacije, strategija organizacije i zadnji su bili kriteriji za uspjeh.⁷⁰ Za svaku kategoriju bila je ponuđena po jedna tvrdnja od svakog organizacijskog tipa kulture. Prema tome, tvrdnja A je označavala klansku kulturu, tvrdnja B adhokratsku, C natjecateljsku, dok je tvrdnja D označavala hijerarhijsku kulturu. Prije provođenja istraživanja se pretpostavilo da ispitanici ne znaju kojoj izjavi odgovara jedan od četiri tipa kulture. Od ispitanika se očekivalo da odgovaraju iskreno i bez puno razmišljanja. Nadalje, u drugom dijelu upitnika su ispitanici bili upućeni na to da prvo rješavaju lijevi stupac koji predstavlja sadašnje stanje, a potom i desni stupac koji označava poželjno stanje. Drugim riječima, ispituje se organizacijski tip kulture koji prevladava sada te onaj koji je poželjan u organizaciji za narednih pet godina. Ispitanicima je dana uputa da se na dnu prve tvrdnje nalazi zbroj bodova 100, kao što možemo vidjeti na jednom od primjera naših ispitanika (vidi Prilog 2). Upućeno ih je na to da tvrdnjama daju bodove, tako da u konačnici

⁷⁰ Usp. Kaarst-Brown, Michelle L. Nav. dj., str. 39-40.

zbroj bude 100 bodova. Tvrdnji s kojom se najmanje slažu dodjeljuju najmanji broj bodova, dok tvrdnju s kojom imaju najveći stupanj slaganja, daju najveći broj bodova. Zahtijeva jednostavne aritmetičke izračune.⁷¹ Tip ljestvice koji je uključivao anketni upitnik je ipsativna ljestvica. Ispitanici se češće susreću s Likertovom ljestvicom gdje najčešće biraju jednu od brojki na ljestvici, najčešće od 1 do 5 ili od 1 do 7, to jest prema principu „U potpunosti se ne slažem“ do „U potpunosti se slažem“. Dok Likertova ljestvica nudi spomenuti raspon ocjena, ipsativna ljestvica nudi raspon od 100 bodova za raspodjelu po odgovorima. Kod Likertove ljestvice ispitanici često većinu označuju sa visokim ili niskim ocjenama, rijetko s onima između. Prednost ipsativne ljestvice je ta što su ispitanici prisiljeni sami razmišljati o raspodjeli bodova. Nedostatak ipsativne ljestvice je taj što kod ove ljestvice ne postoje neovisni odgovori. 100 odgovora se raspodjeljuje na četiri ponuđena odgovora što znači da su oni međusobno ovisni.⁷² U radu su korišteni polarni tipovi grafova na kojima se prikazuju promjene u vrijednostima u odnosu na srednju točku.

Kako bismo došli do rezultata istraživanja, prvotno su zbrojene sve tvrdnje A pod poljem sada, potom polje poželjno. Dobiveni zbroj dijelio se s brojem 6 kako bi se dobila srednja vrijednost. Nakon toga, postupak je ponovljen pod tvrdnjama B, C i D. Pri analiziranju rezultata istraživanja, odgovori su bili obrađeni na tri načina. Prvo su prikazani rezultati uključujući sve ispitanike, pa analizirano kakvo je trenutno stanje u Knjižnici, a kakvo je poželjno. Na drugi način su prikazani rezultati tako da su uspoređeni odgovori vodstva knjižnice i ostalih stručnih djelatnika prema trenutnom i poželjnom stanju. U vodstvo knjižnice su ubrojani odgovori ravnateljice knjižnice te pet voditelja. Ravnateljica i voditelji se u knjižnici smatraju organizatorima posla, odgovornim osobama, te najvećim pokretačima kad je riječ o promjenama. Na treći način su uspoređeni rezultati djelatnika koji imaju do 5 godina staža u knjižnici, te od 5 godina i na dalje prema trenutnom i poželjnom stanju. U prvoj skupini (do 5 godina staža) dominiraju djelatnici koji su tek počeli raditi, imaju manje od godinu dana radnog iskustva u knjižnici, dok u drugoj dominiraju djelatnici s 10 i više godina staža. Odgovori prema spolu korisnika nisu uspoređeni, s obzirom na to da nam je samo jedan ispitanik muškoga spola.

⁷¹ Usp. Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. Nav. dj., str. 23-30.

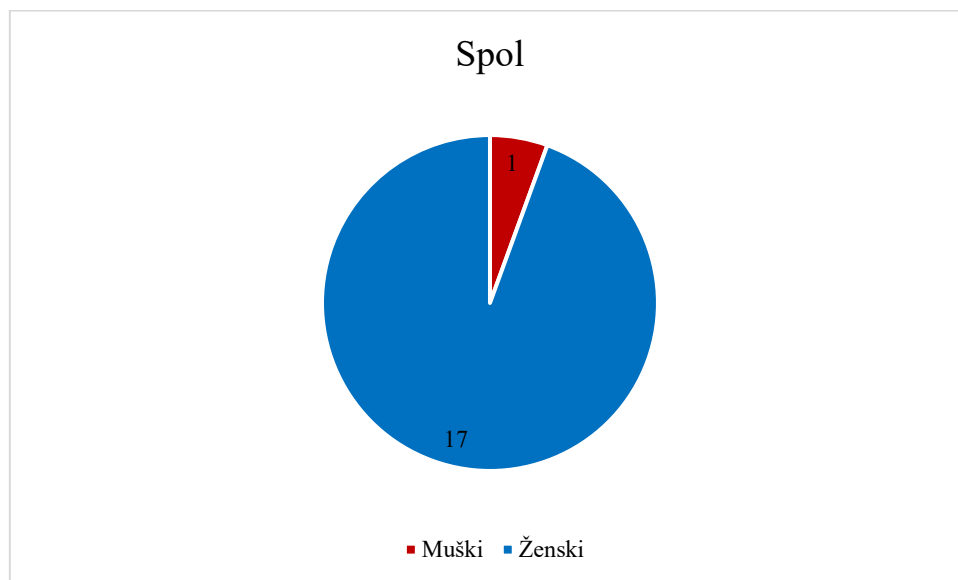
⁷² Usp. Isto, str. 160-161.

4. 4. Rezultati

4. 4. 1. Opis uzorka

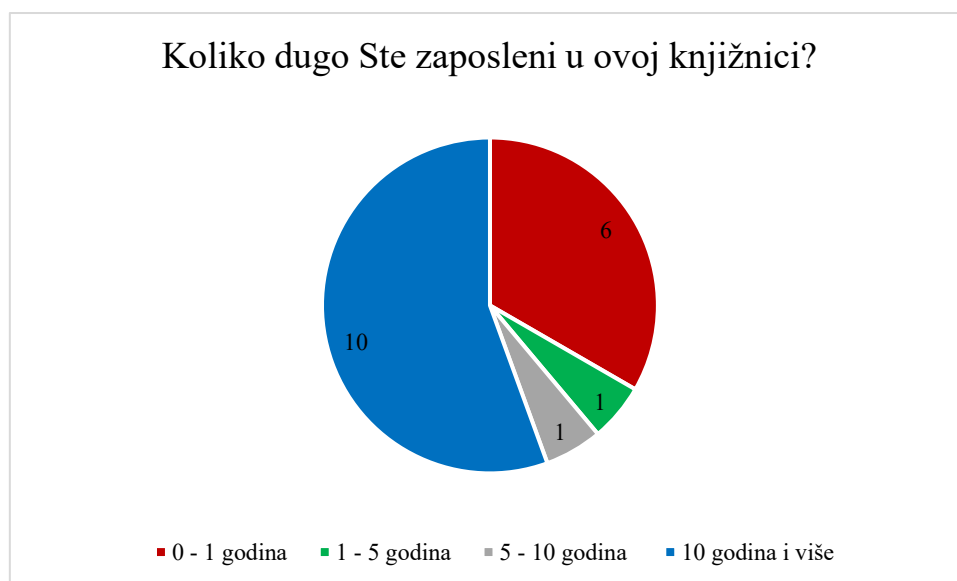
Kao što je ranije spomenuto, u anketi je sudjelovalo 18 ispitanika od 21 djelatnika, te su svi upitnici važeći i prema uputama ispunjeni. Rezultati istraživanja su prikazani u dvije kategorije, to jest podijeljeni su prema stažu i prema poziciji/radnom mjestu. Analiza odgovora te sami rezultati istraživanja donose sliku kakva je trenutna organizacijska kultura u Knjižnici, a kakvu smatraju da je poželjna.

U anketi je sudjelovalo 17 ispitanika ženskog spola, te 1 ispitanik muškog spola. Inače je u knjižnici trenutno zaposleno 18 osoba ženskog spola, te 3 osobe muškog spola.



Slika 3. Spol ispitanika

Sljedeća kategorija koju su popunjavali djelatnici Knjižnice, odnosila se na pitanje koliko su dugo već zaposleni u ovoj Knjižnici. 10 djelatnika se izjasnilo da radi 10 godina i više u Knjižnici, 1 radi 5 - 10 godina, 1 – 5 godina, dok su njih 6 relativno novi djelatnici Knjižnice. Zanimljiva je činjenica da se Knjižnica trenutno nalazi u procesu proširenja i rekonstrukcije te u procesu gdje je dosta djelatnika umirovljeno te su zaposlili nove osobe. Istraživanje će dati zanimljiv uvid u to što smatraju djelatnici koji imaju dugačak staž u Knjižnicu na situaciju sada i u budućnosti, što smatraju noviji djelatnici te kakvu imaju percepciju na trenutno stanje i što očekuju od organizacijske kulture u budućnosti.



Slika 4. Duljina staža ispitanika u Knjižnici

Zadnje pitanje u prvom dijelu se odnosilo na poziciju koja označava trenutno radno mjesto u Knjižnici. 13 ispitanika je označilo da je djelatnik odnosno zaposlenik knjižnice, njih 5 su voditelji odjela te, naposljetku, ravnateljica.

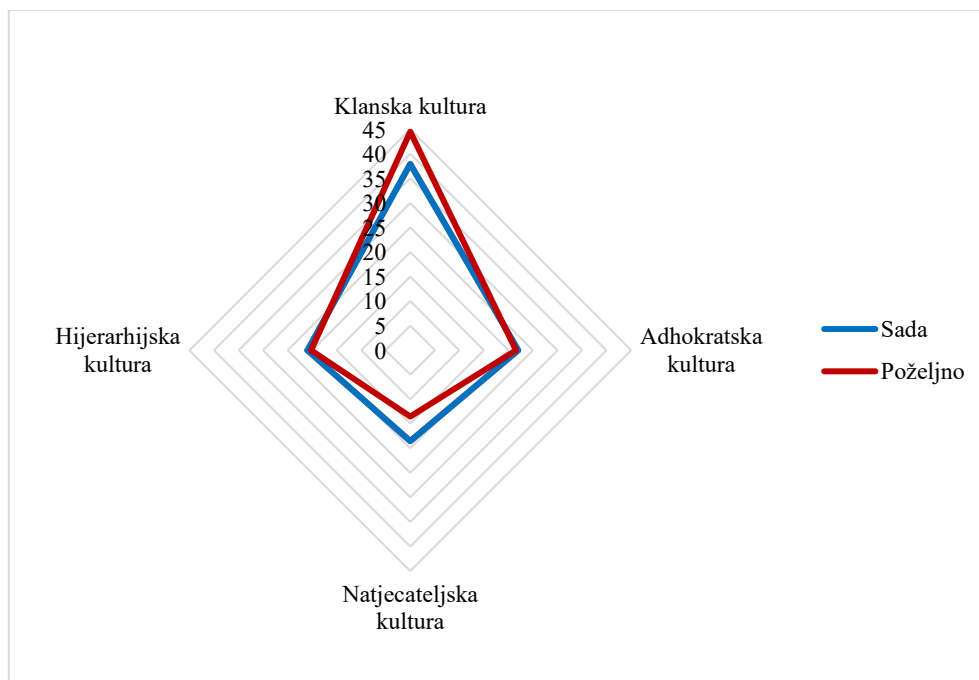


Slika 5. Trenutna pozicija/radno mjesto koje ispitanik obavlja

4. 4. 2. Organizacijska kultura

Rezultati istraživanja su pokazali da se ispitanici Knjižnice najviše slažu s izjavama da je trenutna organizacijska kultura u knjižnici klanska kultura te su joj tvrdnji dodijeljeni najveći brojevi bodova (tvrdnje označene slovom A – srednja vrijednost 37,93). Klansku kulturu slijedi adhokratska (tvrdnje označene slovom B – srednja vrijednost 22), zatim hijerarhijska (tvrdnje označene slovom D – srednja vrijednost 20,95) te je zadnja natjecateljska kultura (tvrdnje označene slovom C – srednja vrijednost 18,53). Prema dobivenim rezultatima, vidljivo je da je klanska kultura dominantna, dok su razlike između ostale tri kulture zanemarive.

Kad je riječ o najpoželjnijoj organizacijskoj kulturi u bližoj budućnosti u knjižnici, poredak je isti, s nešto odstupanja u srednjim vrijednostima. Klanska kultura je ona koja trenutno prevladava u Knjižnici, ali i ona koja je od strane djelatnika poželjna i dalje (tvrdnje označene slovom A - srednja vrijednost 44,51). Adhokratska kultura je na drugom mjestu i kad se radi o kulturi koja je poželjna (tvrdnje označene slovom B – srednja vrijednost 21,54), slijedi je hijerarhijska (tvrdnje označene slovom D – srednja vrijednost 20,22) te ponovno posljednja natjecateljska kultura (tvrdnje označene slovom C – srednja vrijednost 13,53). Na slici 6 prikazuju se odnosi organizacijskih kultura koje trenutno prevladavaju u Knjižnici, te poželjne organizacijske kulture prema mišljenju svih ispitanika/djelatnika.

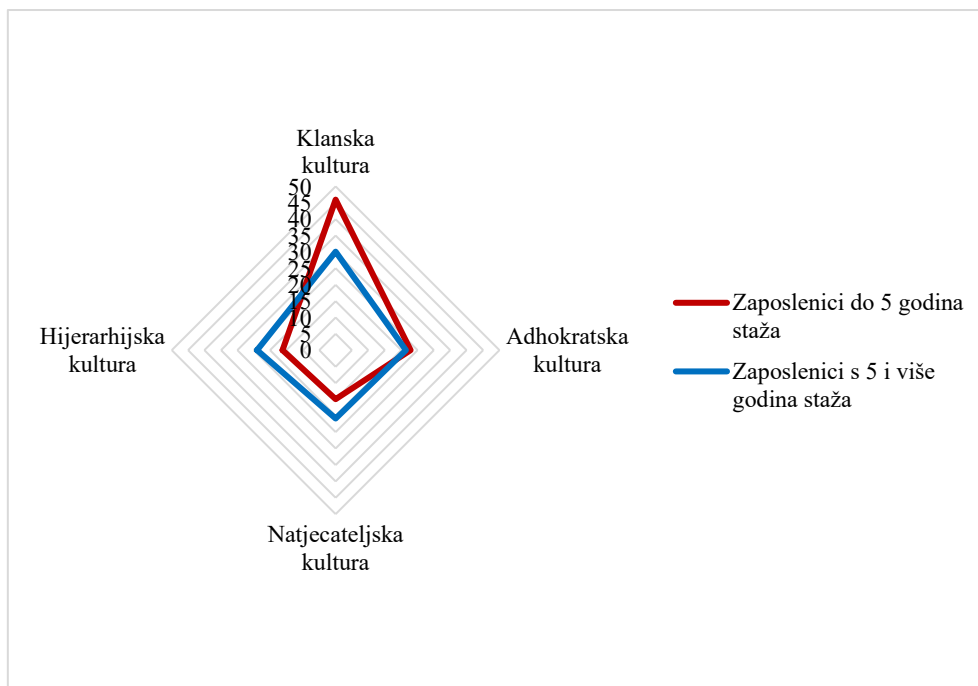


Slika 6. Projekcija trenutne i poželjne organizacijske kulture Gradske knjižnice Požega

4. 4. 3. Prikaz i usporedba rezultata s obzirom na staž djelatnika prema trenutnoj i poželjnoj situaciji

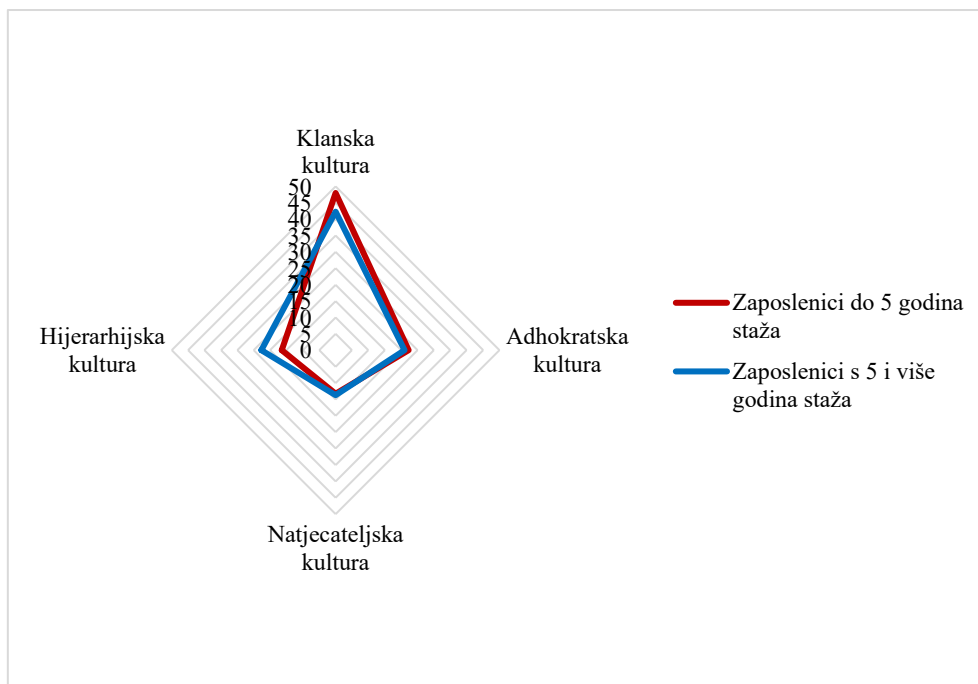
Gradska knjižnica u Požegi se trenutno nalazi u fazi u kojoj je ove godine nekolicina djelatnika otišla u mirovinu te je također zaposleno novih 7 djelatnika. U nastavku će biti predstavljeni rezultati ispitanika čiji je staž u Knjižnici kraći od 5 godina i tvorit će prvu skupinu ispitanika te rezultati onih koji su zaposlenici više od 5 godina te će ujedno predstavljati i drugu skupinu. 6 ispitanika je zaposleno u Knjižnici ove godine, dok je jedan ispitanik pripada skupini 1-5 godina staža. Taj je ispitanik pridružen prvoj skupini. 10 ispitanika je zaposleno u Knjižnici više od 10 godina, dok je samo jedan ispitanik pripada kategoriji 5 – 10 godina zaposlenja. Taj je ispitanik pridružen drugoj skupini, skupini koja je duže vremena sami dio Knjižnice. Ovakav tip usporedbe je dobar prikaz kako percipiraju organizacijsku kulturu djelatnici koji su praktički još novi zaposlenici s nešto manje iskustva te kakav je stav djelatnika čiji je staž nešto duži u Knjižnici. A u nastavku se prikazuju rezultati koji se odnose na stav o trenutnom stanju organizacijske kulture, te zatim će se prikazati rezultati kakva je poželjna kultura od strane ovih skupina.

Djelatnici iz prve skupine smatraju da u Knjižnici trenutno prevladava klanska kultura (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 45,97), slijedi ju adhokratska kultura (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 22,88), te hijerarhijska kultura (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 16,2) i na kraju natjecateljska kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 14,92). Poredak je nešto drugačiji kod djelatnika čiji je staž dulji od 5 godina kada se radi o mišljenjima trenutne organizacijske kulture u knjižnici. Prva i također dominantna kultura je ponovno klanska (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 30,09), nešto manje zastupna hijerarhijska kultura (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 23,97), te na kraju adhokratska (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 21,45) i natjecateljska kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 20,82). Na slici 7 prikazuju se rezultati odnosa trenutnih tipova organizacijske kulture dvije skupine djelatnika, onih čiji je staž kraći od 5 godina te onih čiji je staž duži od 5 godina.



Slika 7. Projekcija trenutne organizacijske kulture Gradske knjižnice Požega prema godinama staža

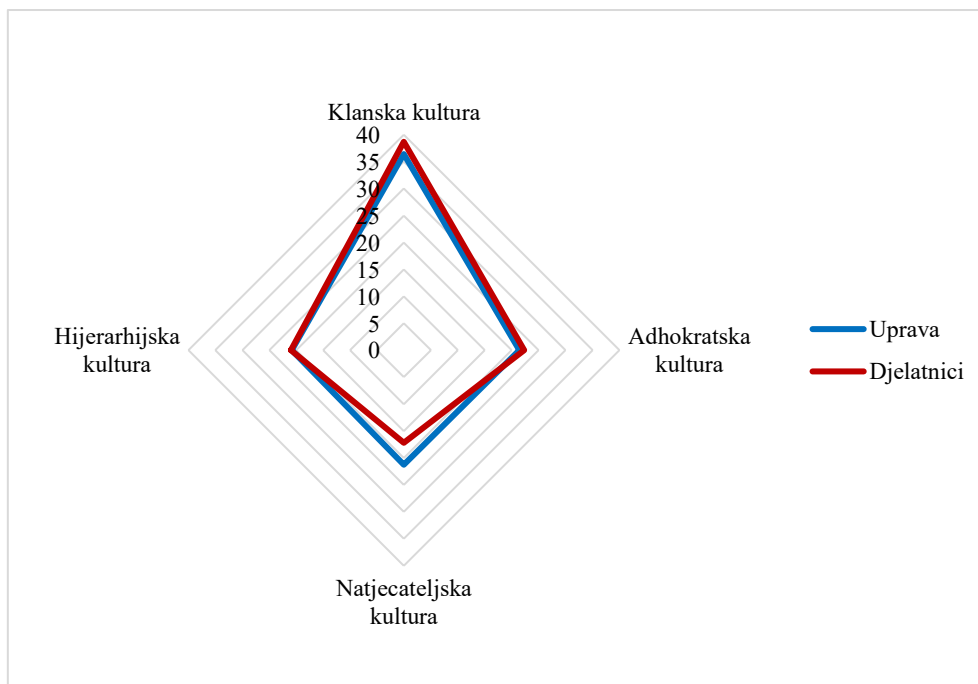
U nastavku se daje prikaz poželjnog stanja u budućnosti Knjižnici za ove dvije skupine ispitanika. Može se reći da je poredak isti kao kod mišljenja o trenutnom stanju. Ispitanici kraćeg staža su ponovno najviše bodovali klansku kulturu (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 48), potom preferiraju adhokratsku kulturu (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 22,28), nešto manje hijerarhijsku kulturu (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 16,44) i posljednja natjecateljska kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 13,26). Ispitanici dužeg staža su također u velikoj mjeri bodovali klansku kulturu (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 42,29), potom hijerarhijsku kulturu (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 22,67) te završno adhokratsku (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 21,04) i natjecateljsku kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 13,7). Na slici 8 prikazuju se rezultati odnosa poželjnih tipova organizacijske kulture dvije skupine djelatnika, onih čiji je staž kraći od 5 godina te onih čiji je staž duži od 5 godina.



Slika 8. Projekcija poželjne organizacijske kulture Gradske knjižnice Požega prema godinama staža

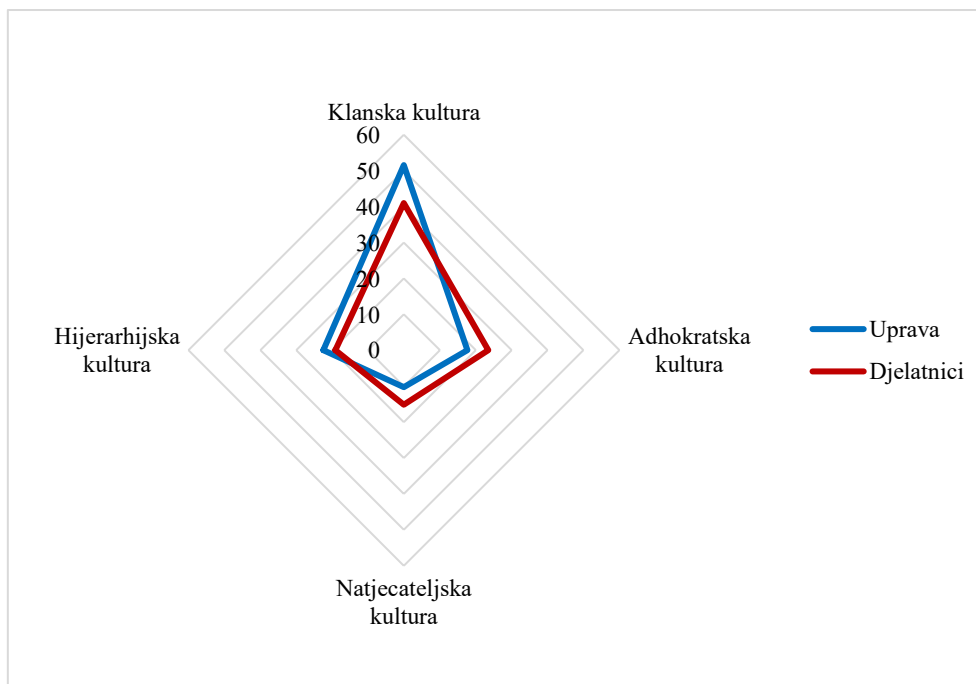
4. 4. 4. Prikaz i usporedba rezultata s obzirom na odgovore uprave i ostatak djelatnika prema trenutnoj i poželjnoj situaciji

U ovom dijelu rada slijedi usporedba odgovora ravnateljice i voditelja – uprave knjižnice kao što je već ranije navedeno i ostatka stručnih djelatnika. Prema već ranije danoj uputi, ravnateljicu i voditelje ćemo promatrati kao prvu skupinu – upravu te ostale stručne djelatnike. Prema mišljenju uprave, Knjižnicu trenutno najbolje opisuje Klanska kultura (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 36,41). Ostale tri kulture su podjednako ocijenjene, no ipak je sljedeća adhokratska kultura (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 21,42), nastavno natjecateljska kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 21,42) te hijerarhijska kultura (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 20,83). Prema mišljenju stručnih djelatnika poredak o mišljenju trenutne organizacijske kulture je nešto drugačiji. Prvo, uvjerljivo mjesto i dalje zauzima klanska kultura (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 38,69). Slijede ju adhokratska kultura (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 22,31), hijerarhijska kultura (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 20,98) i zadnja, natjecateljska kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 17,17). Na slici 9 prikazuju se rezultati mišljenja o trenutnoj organizacijskoj kulturi kad je riječ o ustrojstvu djelatnika.



Slika 9. Projekcija trenutne organizacijske kulture Gradske knjižnice Požega prema ustrojstvu knjižnice

Kada je riječ o poželjnoj organizacijskoj kulturi, uprava Knjižnice naveliko preferira Klansku kulturu (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 51,55). Nešto manje su bodovali ostale kulture, druga poželjna kultura s njihove strane je hijerarhijska (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 22,45), adhokratska kultura (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 17,66 i najmanje bodovana natjecateljska kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 10,27). Stručni su djelatnici ponudili isti poredak kao za trenutno stanje organizacijske kulture. Najviše preferiraju klansku kulturu (tvrđnje označene slovom A – srednja vrijednost 40,98). Druga zastupljena kultura je adhokratska (tvrđnje označene slovom B – srednja vrijednost 23,48), treća je hijerarhijska kultura (tvrđnje označene slovom D – srednja vrijednost 19,1) i na kraju četvrta natjecateljska kultura (tvrđnje označene slovom C – srednja vrijednost 15,16). Na slici 10 prikazuju se rezultati mišljenja o poželjnoj organizacijskoj kulturi kad je riječ o ustrojstvu djelatnika.



Slika 10. Projekcija poželjne organizacijske kulture Gradske knjižnice Požega prema ustrojstvu knjižnice

5. Rasprava

Analizom odgovora djelatnika Gradske knjižnice Požega, dolazimo do zaključka da je klanska kultura zapravo ona koja trenutno najbolje opisuje knjižnicu te da je i najpoželjnija u budućnosti. Ovaj rezultat je očekivan iz razloga što je narodna knjižnica poput ove, koja je središte kulturnog i društvenog života, toplo mjesto gdje se djelatnici i korisnici osjećaju ugodno. Također, ovakav tip knjižnice podrazumijeva mentorski stil upravljanja, koji je brižan i sklon pomaganju. Uz sve to, narodne knjižnice ne mogu opstati bez timskog rada i sudjelovanja svih pojedinaca. Iza nje slijedi adhokratska kultura kad je riječ o trenutnoj i poželjnoj organizacijskoj kulturi, kao što je prethodno i pretpostavljeno. Adhokratska je kultura dinamična, orijentirana ka kreativnosti. Vođa joj je inovator ili pak vizionar. Vrijednosti koje donosi ovakav tip kulture su poduzetništvo, kreativnost, brzo djelovanje te fokus na budućnost. Ovaj je tip kulture svakako poželjan u budućnosti knjižnice zbog izazova koji ih očekuju. Poželjno je da knjižnica u skladu s vremenom postane dinamično i kreativno mjesto te da u takvim promjenama sudjeluju svi pojedinci, od ravnateljice do stručnih djelatnika. Nakon adhokratske, prema mišljenju ispitanika, treći tip kulture koji u nešto manjoj mjeri opisuje knjižnicu sada i u budućnosti je hijerarhijska kultura. Kada je riječ o ovom tipu kulture, očituje se kontrola, dosljednost, struktura, poštivanje pravila i politika, efikasnost i stabilnost. Tip

kulture koji su djelatnici najmanje bodovali je natjecateljska, što je također očekivano jer je ovakav tip orijentiran ka kompetitivnosti te joj je vođa konkurent ili poduzetnik. Ovakav tip kulture je ujedno i nepoželjan za knjižnice pošto su mu najveće vrijednosti natjecanje, predanost zadatka, uspjeh, pregovaranje i motiviranje, što nije karakteristično za knjižnice, odnosno neprofitni tip organizacije.

Kada uspoređujemo odgovore djelatnika čiji je staž kraći od 5 godina te djelatnika čiji je staž duži od 5 godina, pronalazimo slaganja prema tvrdnjama koje opisuju klansku kulturu kao trenutno i poželjno stanje. Kod djelatnika koji rade kraće od 5 godina drugi tip kulture kojemu naginju je adhokratska kultura. S druge strane, djelatnici dužeg staža naginju hijerarhijskom tipu kulture. Hijerarhijska je kultura treća po redu kod djelatnika kraćeg staža, a adhokratska kod djelatnika dužeg staža prema trenutnom i poželjnom stanju. Tip kulture koji najmanje preferiraju djelatnici obje skupine sada i u budućnosti je natjecateljska.

Usporedba odgovora uprave i ostalih stručnih djelatnika ponovno donosi prevlast klanske kulture kad je riječ o trenutnoj i poželjnoj situaciji organizacijske kulture. Nadalje, ostatak odgovora pokazuje neslaganje pri bodovanju tvrdnji. Prema mišljenju uprave drugi tip kulture koji je trenutno zastupljen je adhokratska, slijedi je natjecateljska, te posljednja hijerarhijska kultura. Tipovi kulture koji su poželjni u budućnosti od strane uprave su hijerarhijska, adhokratska te uvjerljivo najmanja natjecateljska kultura. Prema mišljenju stručnih djelatnika, druga poželjna kultura je adhokratska, slijedi je hijerarhijska, te završno natjecateljska.

Uvidom u analizu i rezultate upitnika, možemo dovesti u vezu odgovore prema stažu i ustroj Knjižnice. Zapravo su stručni djelatnici upravo ona većinska skupina djelatnika čiji je staž kraći od 5 godina, te su sami voditelji knjižnice djelatnici koji rade duže od 5 godina. Iz dobivenih rezultata možemo pretpostaviti da stručni djelatnici, čiji je staž u knjižnici kraći, pretežno cijene i njeguju klansku i adhokratsku kulturu. Razlog tome može biti jer percepcija novozaposlenih ljudi može biti usmjerena promjenama, dinamičnosti, kreativnosti te teže razvoju. U drugu ruku, može biti upitno koliko se organizacijske promjene mogu brzo realizirati, a da ne naruše stabilnost i identitet knjižnice. S druge strane, voditelji knjižnice čiji je staž dulji od 5 godina izrazito priželjkuju u budućnosti dominantnu klansku kulturu s elementima hijerarhijske. Može se povući poveznica s time da su zaposlenici dužeg staža, kao i voditelji, skloniji kontroliranju, strukturama, pravilima i politikama, predvidljivosti, stabilnosti te, u krajnosti, tradiciji. U budućnosti Knjižnice bit će vrlo važna komunikacija između vodstva i ostalih stručnih djelatnika, te djelatnika s kraćim i dužim stažem, kako bi se lakše razumjela percepcija radne okoline. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da će u ovoj

narodnoj knjižnici postati važno da svi pojedinci zajednički upoznaju vlastitu organizacijsku kulturu te budu svjesni njezine prisutnosti. Zajednička suradnja može rezultirati na poticanje motiviranosti, ojačati stav prema samom poslu te ojačati suradnju s korisnicima i suradnicima.

Zaključak

Cilj ovog rada bio je istražiti organizacijsku kulturu na primjeru Gradske knjižnice u Požegi. Organizacijska je kultura obavezan dio svake organizacije. Koncept organizacijske kulture je još uvijek relativno nov i nedovoljno istražen. Nadalje, koncept je pomoću kojeg razumijemo organizacijsko ponašanje. Svrha ovakvih istraživanja na primjeru knjižnica je da se menadžment knjižnice, počevši od ravnateljice i voditelja odjela, pobliže upozna s konceptom organizacijske kulture te da ju znaju prepoznati i da postanu svjesni postojanja organizacijske kulture. Također, bitno je da razumiju značajke kulture kako bi u budućnosti knjižnice lakše prilagodile i planirale poslovanje. S obzirom da se nalazimo u vremenu gdje se promjene ubrzano odvijaju, bitno je jačati organizacijsku kulturu jer može označavati važan element koji može utjecati na organizacijski uspjeh. Važna je osnova kako bi organizacija stvorila identitet i održala svoju stabilnost i prepoznatljivost.

U ovom smo radu krenuli od sljedećih istraživačkih pitanja:

1. Koji tip organizacijske kulture trenutno prevladava u Gradskoj knjižnici Požega?
2. Koji je tip organizacijske kulture poželjan da ga knjižnica u budućnosti razvije?
3. Postoje li razlike u percepciji trenutačne i poželjne organizacijske kulture s obzirom na dužinu staža i status u Knjižnici?

Pitanjima se došlo do odgovora da je klanska kultura ona koja prema mišljenju djelatnika trenutno prevladava u knjižnici. Također, klanska je kultura tip kulture koji je poželjan u budućnosti. Ispitanici su sveukupno gledano označili klansku kulturu kao prvi tip kulture koji prevladava u Knjižnici. No, kad se radi o drugom tipu kulture postoje razlike u percepciji trenutačne i poželjne organizacijske kulture s obzirom na duljinu staža i status u Knjižnici. Djelatnici kraćeg staža kao drugi tip kulture smatraju da je to trenutno adhokratska, ali i da je ona koja je poželjna. U slučaju djelatnika dužeg staža riječ je o hijerarhijskoj kulturi. Uprava trenutno kao drugi tip kulture preferira adhokratsku, ali u budućnosti priželjkuje hijerarhijsku kulturu. Stručni djelatnici smatraju da je trenutno i u budućnosti poželjna adhokratska kultura kao drugi tip kulture. Gradska knjižnica Požega smatra se mjestom u

kojemu prevladava obiteljska i prijateljska atmosfera kao i mjesto ugodno za rad. Sve to označava dobre predispozicije što pomažu djelatnicima lakše obavljati svakodnevne zadatke. U ovoj je knjižnici stavljen naglasak na osobni razvoj djelatnika te stručno usavršavanje i osposobljavanje. Za knjižnicu je važan timski duh, konsenzus i sudjelovanje. Konačno, Gradska knjižnica Požega bi prije svega trebala zadržati i razvijati karakteristike klanske kulture.

Potom, u istraživanju su postavljene hipoteze:

1. U Knjižnici u velikoj mjeri prevladava klanska kultura, a drugi tip organizacijske kulture koji je specifičan za ovu narodnu knjižnicu je adhokratska kultura
2. Klanska i adhokratska kultura su također poželjne u budućnosti Knjižnice
3. Nema razlika u percepciji trenutačne i poželjne organizacijske kulture između djelatnika i uprave
4. Nema razlike u percepciji trenutačne i poželjne organizacijske kulture stažem mlađih i starijih djelatnika Knjižnice

Iz provedenog istraživanja može se vidjeti da je u svim segmentima klanska kultura ona za koju se smatra da je prisutna, kao i poželjna. Uzimajući u obzir rezultate prema svim ispitanicima, podjeli prema stažu i prema vodstvu, ovaj tip kulture je uvjerljivo najbolje ocijenjen. Stoga, prvi dio hipoteze je u potpunosti potvrđen.

Drugi dio hipoteze, koji govori da je drugi tip organizacijske kulture koji je specifičan za ovu narodnu knjižnicu adhokratska, je potvrđen. Kada uspoređujemo odgovore uprave i djelatnika, dobivamo nešto drugačije rezultate, te je stoga treća hipoteza djelomično potvrđena. Uprava na drugo mjesto trenutno svrstava adhokratsku kulturu, ali priželjkuju hijerarhijsku. Djelatnicima je na drugom mjestu označena prisutnost, ali i poželjnost adhokratske kulture. Kada promatramo zaposlenike prema stažu, dobivamo odstupanja u rezultatima. Prema tome, četvrta je hipoteza u potpunosti odbačena. Skupina zaposlenika koja ima do 5 godina radnog staža, na drugo je mjesto smjestila prisutnu i poželjnu adhokratsku kulturu. Ispitanici čiji je staž duži od 5 godina više cijene prisutnost i poželjnost hijerarhijske kulture. Ove tvrdnje možemo dovesti u vezu s tim da većinski dio uprave pripada ispitanicima dužeg staža, a da stručni djelatnici pripadaju djelatnicima kraćeg staža. Stoga, vodstvo te zaposlenici duljeg staža dijelom priželjkuju hijerarhiju što se može pripisati svakodnevnim i kontinuiranim zadacima Knjižnice, kao što su posudba građe, međuknjižnična posudba, pružanje informacija i slično. Dakle, smatraju da se u knjižnici mora poštivati tradiciju te, prema tome, inovacijama i

novostima pridodaju manju važnost. Djelatnici kraćeg staža, pretežno stručni djelatnici, su više zainteresirani za inovacije.

Treća kultura koja je prema svim zaposlenicima zastupljena i poželjna je hijerarhijska. Hijerarhijska je kultura skupila nešto manju srednju vrijednost od adhokratske. Ovaj se tip kulture može povezati sa poštivanjem određene doze hijerarhije i tradicije. Prema djelatnicima u ovom tipu kulture korisnici od knjižnice očekuju da zadovolji njihove osnovne potrebe i nisu previše zainteresirani za novosti. U ovom tipu kulture je uvelike važno zadovoljstvo korisnika.

Kultura koja najmanje opisuje Knjižnicu je natjecateljska, koja se za knjižnice smatra i najmanje poželjnom. Knjižnice, osobito narodne, nisu natjecateljski i konkurentski usmjerene na postizanje rezultata. Ravnateljica i voditelji odjela nisu niti bi trebali biti strogi i zahtjevni. Shodno tome, knjižnica nije tip organizacije koji je orijentiran prema tržištu i postizanju prihoda. Istraživanje je pokazalo da se karakteristike natjecateljske kulture nisu važni dijelovi knjižnica kao organizacija.

Iz provedenog istraživanja, može se zaključiti da je za narodne knjižnice u današnjem vremenu najpoželjnija klanska kultura, s elementima adhokratske. Narodne su knjižnice u suvremenom dobu samostalne, ali moraju odgovarati potrebama zajednice. Ključan je balans između želja i potreba zajednice, ali i primarne uloge knjižnice. U ovakvom tipu knjižnice stil upravljanja mora biti timski orijentiran i u procesu donošenja odluke potrebno je uvažiti sva stajališta i mišljenja svakog djelatnika. U narodnoj je knjižnici svakodnevno bitno balansirati fleksibilnost i stabilnost. Fokus aktivnosti je okolina, a u aktivnosti su uključeni timovi.

Usporedbe radi, istraživanje koje je 2011. godine provela Marinela Šmider na primjeru Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku donijelo je rezultate da su u knjižnici trenutno prisutne, ali i poželjne, klanska i hijerarhijska kultura. Razlog tome može biti to što knjižnica obavlja dvojnu funkciju, funkciju narodne, ali i sveučilišne knjižnice. Za djelatnike je poželjna obiteljsko-prijateljska atmosfera, timski rad, ali i čvrste hijerarhijske karakteristike. Na primjeru Gradske knjižnice Slavonski Brod Ana Rendulić je 2013. godine dobila rezultate koji govore da je u knjižnici u tom trenutku prevladavala i bila poželjna klanska kultura sa elementima adhokratske.

Zaključno, za Gradsku knjižnicu Požega ovo je istraživanje vrlo važno jer je ovo prvo istraživanje u kojemu se proučavala organizacijska kultura. Nakon što je proveden anketni upitnik, djelatnici su upoznati s konceptom organizacijske kulture te s tim koliko je važno da stječu znanje o njemu samom kako bi unaprijedili poslovanje Knjižnice, ojačali njezin identitet

i osigurali dugoročnu stabilnost. Kad su svjesni toga da pridonose uspjehu organizacije, među zaposlenicima se stvara osjećaj pripadnosti organizacije, što također rezultira jačanjem organizacijske kulture. Također, analiza i rezultati će biti dani djelatnicima na uvid kako bi si lakše dočarali koji je tip organizacijske kulture prisutan u knjižnici, a koji su prema anketnom upitniku odabrali da je poželjan. Prilikom provođenja anketnog upitnika bilo je vidljivo da su djelatnici vrlo malo upoznati s konceptom organizacijske kulture, te da nisu svjesni njezina postojanja.

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: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1075&context=libphilprac> (2020-8-20)
2. Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. // *Revija za sociologiju Bahtijarević* 23, 1-2(1992), str. 27-39. URL: <https://hrcak.srce.hr/154976> (2020-8-20)
3. Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga, 2014.
4. Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Borović, Siniša; Buble, Marin; Dujanić, Marčelo; Kapustić, Slavko. Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, 1991.
5. Berkeley public library organizational assessment. Proprietary and confidential final report. // Seattle: Moss Adams LLP, 2018. URL: https://www.berkeleyside.com/wp-content/uploads/2020/08/berkeley_public_library_organizational_assessment.pdf (2020-8-20)
6. Cacciattolo, Karen. Understanding organisational cultures. // *European Scientific Journal* November 2(2014), str. 1-7. URL: https://www.researchgate.net/publication/270393300_Understanding_Organisational_Culture (2020-8-20)
7. Cameron, Kim S. A process for changing organization 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> (2020-08-22)
8. Cameron, Kim S.; Freeman, Sarah J. Cultural congruence, strenght, and type: relationships to effectiveness. // *Reasearch in Organizational Change and Development* 5(1991), str. 23-58. URL: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/Cultural%20Congruence.pdf> (2020-9-17)
9. Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. Diagnosing ang changing organizational culture: based on the competing values framework. Revised edition. San Francisco: Jossey – Bass A Wiley Imprint, 2006. URL: <file:///C:/Users/Ivana/AppData/Local/Temp/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework.pdf> (2020-8-20)

10. Chatman, Jennifer A.; Jehn, Karen A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? // *Academy of Management Journal* 37, 3(1994), str. 522-553. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.3338&rep=rep1&type=pdf> (2020-8-20)
11. Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan. *Corporate cultures*. Reading: Addison-Wesley, 1982.
12. Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London-UK: TEXERE Publishing Limited, 2000.
13. 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: https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf (2020-9-17)
14. Dobro došli u Gradsku knjižnicu i čitaonicu Požega / urednica Jasenka Bešlić. Požega: Gradska knjižnica i čitaonica, 2010. Str. 5. URL: <http://www.gkpz.hr/uploads/dokumenti/Vodic2011web.pdf> (2020-8-20)
15. Galbo, Gina M.; Laspinas, Marilyn L. The organizational culture of academic libraries. // *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences* 2, 2(2015)., str. 47-59. URL: <http://oaji.net/articles/2015/1710-1440094165.pdf> (2020-8-20)
16. Gradska knjižnica Požega. URL: <https://www.gkpz.hr/> (2020-8-20)
17. Handy, Charles. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin, 1979.
18. Hofstede, Geert. *Culture's consequences: international differences in workrelated values*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
19. Hofstede, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw Hill, 1991.
20. IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2. hrvatsko izd. (prema 2. izmijenjenom izd. izvornika). Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011
21. Kaarst-Brown, Michelle L.; Nicholson, Scott; von Dran, Gisela M.; Stanton, Jeffrey. Organizational cultures od libraries as a strategic resource. // *Library trends* 5, 1(2004), str. 33-53. URL: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1722/Kaarst-Brown3353.pdf?sequence=2> (2020-8-20)

22. Katz, Daniel; Kahn, Robert L. The social psychology of organizations. 2nd ed. New York: Wiley, 1978.
23. Kimberly, John R.; Quinn, Robert E. (eds.). Managing organizational transitions. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1984.
24. Kultura. // Hrvatska enciklopedija, mrežno zdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552> (2020-8-20)
25. Lakos, Amos; Phipps, Shelley. Creating a culuture of assessment: A catalyst for organizational change, // Portal: Libraries and the Academy 4, 3(2004)., str. 345- 361. URL: <https://escholarship.org/uc/item/0843106w#page-1> (2020-8-20)
26. Mierke, Jill; Williamson, Vicki. A framework for acieving organizational culture change. // Libraray Leadership & Management 31, 2(2016), str. 1-16. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/5f60/a1df49310e5de7cc193753adc9be1b331d80.pdf> (2020-8-20)
27. Oliver, Gillian. Organisational culture for information managers. Oxford: Chandos Publishing, 2011. URL: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=sxdtAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Oliver,+Gillian.+Organisational+culture+for+information+managers.+Oxford:+Chandos+Publishin+g+online&ots=RyQt_ROq7j&sig=citBlekljc4_66z5ctQ-Re6ZVCU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (2020-9-15)
28. O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer A. Culture and social control: corporations, cult and commitment. // Research in Organization Behaviour 18 (1996), str. 157-200. URL: https://www.researchgate.net/publication/308175661_Culture_and_social_control_Corporations_cult_and_commitment (2020-8-20)
29. Organizacija. // Hrvatska enciklopedija, mrežno zdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461> (2020-8-20)
30. Ouchi, William G.; Wilkins Alan L. Organizational culture. // Annual Rewiew of Sociology 11(1985), str. 457-483. URL: https://www.researchgate.net/profile/William_Ouchi/publication/234838292_Organizational_Culture/links/56000d2d08ae07629e525d10/Organizational-Culture.pdf (2020-8-20)
31. Ouchi, William. Theory Z: how American bussiness can meet the Japanese chalenge. Reading: Addinson-Wesley, 1981.
32. Petr Balog, Kornelija. Kultura kvalitete u narodnim knjižnicama – zašto je važna i kako je mjeriti? // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica : zbornik radova : 10. savjetovanje za

narodne knjižnice U Republici Hrvatsko/urednice Dunja Marija Gabrijel, Frida Bišćan. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 19.- 40.

33. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara hrvatske 55, 1(2011), str. 1-28. URL: <https://hrcak.srce.hr/93678> (2020-8-20)

34. Peters, Tom; Waterman, Robert. In search of excellence. New York: Addison Wesley, 1982.

35. Pettigrew, Andrew M. On studying organizational culture. // Administrative Science Quarterly 25, 4(1979). URL: <https://www.jstor.org/stable/2392363> (2020-8-20)

36. Poljak, Ljiljana. Kakvu organizacijsku kulturu trebaju knjižnice? // Stručni skup „Knjižnice i organizacijska kultura za inovacije“. Split, 16. prosinca 2019. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:138:841100> (2020-8-20)

37. Quinn, Robert E.; Rohrbaugh, John. A competing values approach to organizational effectiveness. // Public Productivity Review 5(1981), str. 122-40. URL: https://www.jstor.org/stable/3380029?seq=1#metadata_info_tab_contents (2020-9-17)

38. Quinn, Robert E.; Kimberly, John R. Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice, u: Kimberly, John R.; Quinn, Robert E. (eds.). Managing organizational transitions. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1984.

39. Rendulić, Ana. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Slavonski Brod. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, 2013. URL: <https://www.bib.irb.hr/661325> (2020-8-20)

40. Sabolović-Krajina, Dijana. Inovativnost u knjižnicama – primjer prakse Knjižnice i čitaonice “Fran Galović“ Koprivnica // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 58, 1-2 (2015), str. 305-319. URL: <https://hrcak.srce.hr/143640> (2020-8-20)

41. Shein, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. // Sloan Management Review 25, 2(1984), str. 3 – 16. URL: <https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf> (2020-8-20)

42. Schein, Edgar H. Organization culture. // American Psychologist 45, 2(1990), str. 109. - 111. URL: [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf) (2020-8-20)

43. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf (2020-8-20)

44. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. URL: https://www.academia.edu/37639371/Jossey_Bass_business_and_management_series_Edgar_H_Schein_O_pdf (2020-8-20)
45. Statut Gradske knjižnice Požega. Str. 5. URL: <http://www.gkpz.hr/uploads/dokumenti/Statut%20Gradske%20knji%C5%BEnice%20Po%C5%BEega%20-%2007.02.2020..pdf> (2020-8-20)
46. Sušan, Zoran. Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2004.
47. Šmider, Marinela. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, 2012. URL: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:765196> (2020-8-20)
48. Šmider, Marinela; Petr Balog, Kornelija. Kakvu vrstu organizacijske kulture imaju naše knjižnice? Primjer Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku. // Knjižničarstvo 15/16 (2011/2012), str. 71-96. URL: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=348033 (2020-8-20)
49. Žugaj, Miroslav; Bojanić-Glavica, Benedikt; Brčić, Ruža; Šehanović, Jusuf. Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, 2004
50. Žugaj, Miroslav; Bojanić- Glavica, Benedikt; Brčić, Ruža. Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. // Ekonomski vjesnik 17, 1-2(2004), str. 17. – 29. URL: <https://hrcak.srce.hr/199831> (2020-8-20)

Prilog 1. Anketni upitnik o organizacijskoj kulturi Gradske knjižnice Požega

Poštovani,

Ovaj anketni upitnik sastavljen je u svrhu istraživanja organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Požega. 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 će nam odgovori 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 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. Potrebno je raspodijeliti 100 bodova na četiri ponuđena odgovora, ovisno o mjeri u kojoj pojedini odgovor odgovara slici knjižnice.** Najveći broj bodova daje se odgovoru koji najbolje opisuje Vašu knjižnicu, a najmanje onom odgovoru koji najmanje opisuje knjižnicu. 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 GRADSKJE KNJIŽNICE POŽEGA

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) 1-5 godina
- c) 5-10 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

Prilog 2. Primjer riješenog anketnog upitnika

Poštovani,

Ovaj anketni upitnik sastavljen je u svrhu istraživanja organizacijske kulture u Gradskoj knjižnici Požega. 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 će nam odgovori 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 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. Potrebno je raspodijeliti 100 bodova na četiri ponuđena odgovora, ovisno o mjeri u kojoj pojedini odgovor odgovara slici knjižnice.** Najveći broj bodova daje se odgovoru koji najbolje opisuje Vašu knjižnicu, a najmanje onom odgovoru koji najmanje opisuje knjižnicu. 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 GRADSKJE KNJIŽNICE POŽEGA

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.	30	50
B	Knjižnica je vrlo dinamično i poduzetno mjesto. Ljudi su spremni i skloni riskiranju.	10	20
C	Knjižnica je prvenstveno orijentirana prema rezultatima. Najvažnije je ispuniti zadatke. Ljudi su natjecateljski usmjereni na ostvarivanje ciljeva.	50	20
D	Knjižnica je vrlo kontrolirano i strukturirano mjesto. U svom radu zaposleni prate određene formalne procedure i pravila.	10	20
	Ukupno	100	100

2. Vodstvo knjižnice		Sada	Poželjno
A	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela smatraju se mentorima te pružaju potporu zaposlenima.	40	30
B	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela poduzetni su, inovativni te skloni riskiranju.	10	10
C	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela strogi su, zahtjevni i agresivni te usmjereni na rezultate.	10	0
D	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela dobri su organizatori i koordinatori te održavaju poslovanje knjižnice bez teškoća.	40	60
	Ukupno	100	100
3. Menadžment/Stil rukovođenja		Sada	Poželjno
A	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu timski rad, konsenzus i sudjelovanje.	20	70
B	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu individualno riskiranje, inovacije, sloboda i jedinstvenost.	40	10
C	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu konkurentnost, visoki zahtjevi i postignuća.	20	10
D	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu sigurnost zaposlenja, sklad, predvidljivost i stabilni odnosi.	20	10
	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.	50	70
B	Knjižnicu održava predanost inovacijama i razvoju. Naglasak je na sklonosti riskiranju.	20	10
C	Knjižnicu održava usmjerenost prema postignućima i ostvarenju ciljeva.	20	10
D	Knjižnicu održavaju formalna pravila i politika. Važno je održavati poslovanje knjižnice bez teškoća.	10	10
	Ukupno	100	100
5. Strategija		Sada	Poželjno
A	Knjižnica naglašava i potiče razvoj ljudi, povjerenje, otvorenost i sudjelovanje.	20	70

B	Knjižnica naglašava i potiče stjecanje novih resursa i stvaranje novih izazova. Cijeni se isprobavanje novih stvari i traženje novih prilika.	50	20
C	Knjižnica naglašava i potiče konkurentnost. Najvažnije je ostvariti ciljeve i pobijediti konkurenciju.	20	5
D	Knjižnica naglašava i potiče stabilnost i nepromjenjivost. Učinkovitost, kontrola i rad bez teškoća su važni.	10	5
	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.	20	60
B	Knjižnica temelji uspjeh na temelju jedinstvenih i najnovijih proizvoda, službi i usluga.	30	20
C	Knjižnica definira uspjeh na temelju pobjeđivanja i nadmašivanja konkurencije.	40	10
D	Knjižnica definira uspjeh na temelju učinkovitosti. Pouzdana dostava, planiranje i što manji troškovi ključni su čimbenici uspjeha.	10	10
	Ukupno	100	100