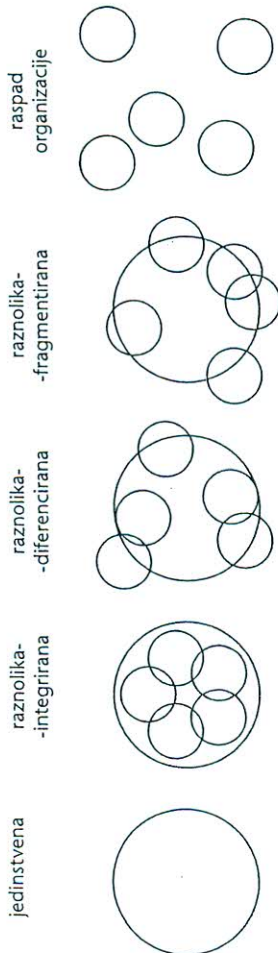


Iz opisa svih naprijed navedenih klasifikacija vrsta organizacijskih kultura, koje upućuju na krajnosti koje kultura u organizaciji može doseći, proizlazi da kultura bitno opredjeljuje koheziju ili čak raspad organizacije, kao što to pokazuje slika 11.6.⁵⁴

Slika 11.6. Različite razine integriranosti organizacijske kulture korporacije



Izvor: Hatch, M. J. (1997.). *Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 226.

Ta slika pokazuje koliko je kultura organizacije integrirana odnosno različita. Polazeći od lijeve prema desnoj strani slike, kultura organizacije mijenja se od jedinstvene, homogene i integrirane kulture organizacije do raspada organizacije, kad je riječ o kulturi te organizacije koju obilježavaju višestruke, jedinstvene kulture. Jedinstvena kultura snažno homogenizira organizaciju, a posve nepovezana, neprepoznatljiva i nejasna kultura odnosno različite kulture uzrokuju raspad organizacije. Stoga je zahtjev menadžmenta organizacije da održava, razvija i njeguje poželjnu jedinstvenu kulturu organizacije, koja stvara pozitivan imidž organizacije.

4. Sekular

11.3. Simboli organizacijske kulture

Kultura svake organizacije može se prepoznati putem simbola kojima se izražava. Kako u svakoj organizaciji postoje vidljivi i nevidljivi znakovi kulture, zadržat ćemo se uglavnom na vidljivim znacima kulture s pomoću kojih se mogu najlakše prepoznati obilježja i specifičnosti kulture svake organizacije.

! Ti vidljivi znaci kulture ili simboli, dokazi, pokazatelji ili oblici manifestacije kulture organizacije mogu biti različiti.

Važni su za organizacije jer uz pomoć njih se prepoznaju pojedine vrste organizacijske kulture, na primjer jake ili slabe.

Simboli su, kako navode B. J. Hodges i W. P. Anthony⁵⁵, bilo koji predmet, čin, događaj, svojstvo ili odnos koji služe kao sredstvo za prenošenje značenja. Simboli i znakovi su, prema mišljenju M. J. Rouse i S. Rouse⁵⁶, osnovni elementi komunikacije.

Sustav simbola osnova je svih komunikacijskih sustava, a za to je najbolji primjer jezik. A jezik nije ništa drugo nego primjer sustava znakova.

I kao što se u svakodnevnu životu putem simbola i znakova prepoznaju određene pojave, organizacije, institucije, čak i države, tako se isto putem specifičnih znakova i simbola prepoznaju i kulture pojedinih organizacija.

Pojedini autori navode različite klasifikacije simbola organizacijske kulture, koje se razlikuju uglavnom po broju simbola. Tako, npr., S. F. Robbins i M. Coulter kao simbole kulture organizacije navode⁵⁷: priče, rituale, materijalne simbole i jezik.

Za G. Hofstede pokazatelji su kulture organizacije⁵⁸: simboli, uzori, rituali i vrijednosti.

Malo širi popis simbola organizacijske kulture navode J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin i S. R. Premeaux. Oni prepoznaju ove simbole kulture organizacije⁵⁹: statusne simbole, tradiciju i povijest, rituale, žargon i fizičku okolinu.

Grafički bi se te simbole organizacijske kulture moglo prikazati kao na slici 11.7.⁶⁰

R. L. Daft simbolima korporacijske kulture smatra⁶¹: rituale i ceremonije, priče, simbole i jezik.

U modelu za interpretaciju kulture organizacije, koji je razvijen na Harvardu, kultura organizacije pokazuje se pomoću četiriju komponenta, i to putem⁶²: zajedničkih stvari (predmeta), zajedničkoga govora, zajedničkoga ponašanja i zajedničkih osjećaja.

Uzme li se u obzir da osim simbola korporacijske kulture na vidljivoj razini postoje i oni drugi na nevidljivoj razini, u najvažnije simbole nevidljivoj razini

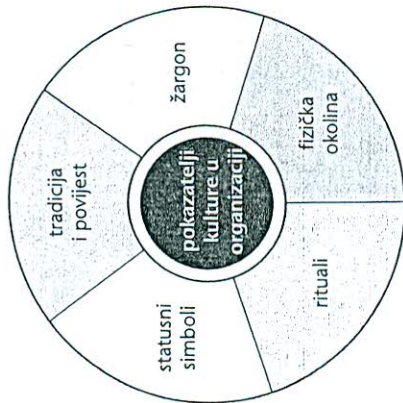
simboli kao vidljivi znakovi organizacijske kulture

različite klasifikacije simbola organizacijske kulture

model za interpretaciju kulture organizacije

simboli kulture na nevidljivoj razini

Slika 11.7. Pokazatelji kulture u organizaciji



Izvor: Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990.). *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, 651.

pokazatelji kulture u organizaciji

korporacijske kulture trebalo bi ubrojiti vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, statusne simbole, tradiciju, priče i povijest, rituale i ceremonije, žargon i jezik te fizičku okolinu. Svaki od tih simbola izražava odnosno simboli-zira kulturu na svoj način. Organizacija može svoju kulturu modificirati putem većeg ili manjeg broja simbola korporacijske kulture.

vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja

Vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja pripadaju nevidljivim znakovima kulture. Međutim, oni snažno utječu na ukupnu kulturu organizacije jer je oni zapravo nose, a vidljivi znaci kulture samo su njihov vanjski iskaz. Vrijednosti su sve ono čemu organizacija teži, tj. ono što ona želi ostvariti. Ako je nekoj organizaciji osobito važno društveno odgovorno i etično poslovanje, onda je to njezina ključna vrijednost. Isto tako, u vrijednosti organizacije ubraja se briga za visoku kvalitetu proizvoda te zadovoljstvo kupaca proizvodima organizacije. Vrijednosti su organizacije i savjestan, majljiv i odgovoran rad svih njezinih pojedinaca. Vrijednosti organizacije moraju biti trajne i tako utječu na pozitivan imidž organizacije.

stajalište

Za razliku od vrijednosti, stajališta su prema mišljenju S. P. Robbinsa⁶³ iskazi koji sadržavaju procjenu, povoljnu ili nepovoljnu, u vezi sa stvarima, ljudima ili događajima. Stajališta odražavaju kako nešto osjeća o nečemu. Oni nisu isto što i vrijednosti jer su vrijednosti širi i sveobuhvatniji pojam.



Vrijednosti podrazumijevaju moralnost, smisao za pravедnost ili pri-vrženost. Stajališta utječu na ponašanje, a time i na vrijednosti. Na ponašanje zaposlenih utječu i norme kojima se određuju standardi ponašanja u organizaciji.

nevidljivi znakovi kulture

Među nevidljive znakove kulture, kao što su vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja, ubrajaju se filozofija organizacije, maksimalna orijentacija prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u organizaciji, upravljanje pomoću ciljeva, sklonost promjena-ma, preferiranje timskog rada, sudjelovanje radnika u upravljanju i za-jedničko rješavanje problema, poslovna etika, način informiranja i ko-municiranja u organizacijama, podrška novozaposlenim radnicima, upoznavanje novih radnika s organizacijom, ponašanje menadžmen-ta, osjećaj pripadnosti odnosno ođanosti organizaciji itd.

statusni simboli

Statusni simboli jako su vidljivi i prepoznatljivi znakovi korporacijske kul-ture. Oni odražavaju društveni položaj pojedinca, skupine ili cijele or-ganizacije u odnosu prema drugima⁶⁴.



Osoba koja bi se prvi put našla u nekoj organizaciji mogla bi na teme-rlju tih vanjskih iskaza, s pomoću statusnih simbola, prilično pouzda-no odrediti položaj svake osobe u organizacijskoj hijerarhiji.

Statusni simboli kao znaci korporacijske kulture mogu se odnositi na po-jedinca, ali i na cijele organizacije.

Stanovati u gradskoj rezidencijalnoj četvrti, imati poslovne prostorije u stro-gom središtu, voziti najskuplju marku automobila, odijevati se po posljed-njoj modi, biti svuda gdje se nešto važno događa i tome slično, jesu statu-sni simboli.

tipični statusni simboli u organizaciji

Neki tipični statusni simboli u organizaciji bili bi⁶⁵: radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi koje uživa neki član organiza-cije, veličina ureda, makrolokacija i mikrolokacija ureda, oprema i na-mještaj u uredu, kvaliteta prostirki i vrijednost slika odnosno drugih umjetničkih djela u uredu, lokacija prostora za parkiranje, rezervirano parkiranje, vrsta (marka) poslovnih automobila, pravo na tajnicu, pra-vo na korištenje klubom direktora, pozivnice na *cocktail party*, povla-stice uključujući i slobodno kretanje na poslu, autonomno određiva-nje odmora itd.

Isti statusni simboli razlikuju se od organizacije do organizacije.

Tako su, na primjer, u jednoj organizaciji statusni simboli namještaj u ure-du modernih linija, jedna marka automobila te umjetničke slike određenog stila u slikarstvu, a za neku drugu organizaciju statusni je simbol klasični namještaj, neka druga marka automobila i neki drugi stil u slikarstvu.

tradicija i povijest

Dok su statusni simboli aktualni simboli korporacijske kulture, tradicija i po-vijest, odnosno ono što je za njih vezano, simboli su korporacijske kul-

ture baš zato što traju dulje i što je po njima organizacija prepoznatljivija već od samog nastanka.

Gotovo svaka iole starija organizacija, s kraćom ili duljom poviješću, može tradicionalno njegovati neke načine ponašanja po kojima je postala prepoznatljivija u okolini i po čemu se razlikuje od drugih organizacija.

Negovanje tradicije i pozivanje na povijest organizacije, njezine važne ljude koji su ostavili dubokog traga, vraćanje pričama i uzorima iz njezine povijesti, sve su to simboli kulture organizacije s pomoću kojih se postiže jača identifikacija s organizacijom. Anegdote i priče o poznatim direktorima ili profesorima na fakultetu prelaze u legendu i prepričavaju se iz naraštaja u naraštaj.

Ako se, na primjer, na jednoj katedri našeg fakulteta, pri napredovanju u zvanjima ili objavljivanju nove knjige nekog njezina člana, odnosno na kraju svake akademске godine, organizira *party* i ako to tako traje već više od dvadeset godina, s pravom se može govoriti o tradiciji kao simbolu kulture te katedre.

rituali (obredi), ceremonije i igre

Rituali (obredi), ceremonije i igre jedan su od najdojmljivijih simbola korporacijske kulture. Iako pomalo podsjećaju na tradiciju i povijest, ipak se od njih razlikuju. Naime, ceremonije i rituali kao simboli korporacijske kulture mogu ući u tradiciju i povijest organizacije premda su tradicija i povijest organizacije bogatije od ceremonija i rituala.

rituali

Rituali i ceremonije nisu sinonimi i među njima postoji određena razlika. Ritual⁶⁶ su pravila koja određuju ponašanje u životu korporacije. Oni unose red u nered odnosno kaos. Kao navike, rituali su posve uobičajeni i smatraju se nečim posve normalnim. Za razliku od rituala, ceremonije su uvijek nešto izuzetno, posebno, što zaposleni dugo pamte.

ceremonije

Ako, na primjer, japanski radnici u nekoj organizaciji radni dan započinju s jutarnjom gimnastikom, tada se govori o ritualu jutarnje gimnastike kao simbolu korporacijske kulture te kompanije⁶⁷.

O ritualima se govori i kad se u nekoj organizaciji, na primjer, svi zaposleni okupljaju petkom na redovitu zajedničkom ručku, za vrijeme kojeg se cjelokupno osoblje međusobno druži, dakako, bez poštovanja formalne hijerarhije položaja.

U rituale se ubraja i praksa u organizaciji *Vector*, u kojoj se organiziraju prijateljski ručkovi na koje se svaki tjedan može prijaviti devetero ljudi i ručati s jednim od potpredsjednika kompanije. Cilj tih ručkova je što bolje upoznati svoje radnike⁶⁸.

Međutim, ako neka organizacija pri promociji svojih novih proizvoda pravi veliku svečanost s bogatom lutrijom, primamljivom prvom nagradom, izborom ljepotice večeri i sl., onda to nije ritual već ceremonija na koju je okolina naučila i koja će se, stoga, očekivati pri svakoj promociji novog proizvoda. Ta ceremonija ima svoju standardnu, tradicionalnu strukturu programa, ali se ona može i inovirati.

Menadžeri organizacija, posebno vrhovni menadžeri, pozvani su da njeguju ceremonije i rituale kao važne simbole korporacijske kulture.

Bogatstvo ceremonija i rituala posebno je karakteristično za američke organizacije, za razliku od europskih, zbog američkog stila života u kojem ceremonije i rituali imaju veliku ulogu u životu svake organizacije. Ceremonije i rituali, kao specifičnost američkog načina života, prisutni su i na ostalim područjima rada i života. Usporedimo, na primjer, ceremonije i rituale u vezi s proslavom mature u SAD-u ili u Europi, pa opet od jedne do druge škole u SAD-u pa ćemo se u to uvjeriti.

Organizacije mogu njegovati određene obrede odnosno rituale promocije menadžera s nižih u više razine menadžmenta. Lovačka društva, na primjer, imaju vrlo zanimljiv ritual i ceremoniju promocije odnosno vatreneog ga kštejenja svakoga novog lovca. Postoje i ceremonije kštejenja mladog vina te mnoge druge.

Igra

Igra⁶⁹ je kreativna snaga života organizacije koja snižava napetosti i potiče inovacije. Igra, u svojim različitim oblicima, zbližava ljude, uklanja konflikte i stvara nove vrijednosti kulture.

jezik i žargon

Posebno prepoznatljiv, iako ne uvijek i razumljiv i za one izvan organizacije, jezik i žargon važni su simboli organizacijske kulture. Organizacije se dosta razlikuju po svom specifičnom jeziku, a još više žargonu, koji je po najveće određen vrstom djelatnosti kojom se organizacija bavi, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac.

Svakako će se razlikovati jezik zaposlenih na nekom poljoprivrednom dobru od jezika onih koji rade u tvornici, školi, bolnici, kazalištu ili na fakultetu. Svaka od tih organizacija ima i još više žargonu, koje će s vremenom prerasti i u simbole organizacijske kulture.

Mnoge organizacije upotrebljavaju specifičan govor, slengove, metafore i ostale forme jezika kojima šalju specijalne poruke zaposlenima. Dakle, jezik u pojedinim organizacijama ima svoje specifičnosti. Jedna se organizacija razlikuje od druge i po specifičnoj upotrebi jezika⁷⁰.

žargon

Žargon bi se mogao definirati kao specifičan jezik na kojemu komuniciraju, u pravilu, određene uže skupine u organizaciji. Upravo poseban žargon postaje prepoznatljiv simbol kulture određene skupine, odnosno organizacije kao cjeline. Žargon je toliko specifičan jezik, u što se mogu uvjeriti svi koji ne pripadaju skupini koja se u međusobnom komuniciranju služi specifičnim žargonom svoje struke, da onaj tko se nađe u ulozu promatrača gotovo ništa ne razumije.

Iako žargon razvijaju ljudi određene struke, informatičari, liječnici ili računovođe, na primjer, on ima neke zajedničke termine koji se mogu sresti u svakoj organizaciji. Ipak, svaka pojedina organizacija, unutar pojedine struke, razvija i svoj poseban žargon po kojemu se baš ona prepoznaje.



To znači da žargon knjigovođa ne će biti isti u organizaciji A i B premda se u žargonu obiju organizacija za T-konta kaže vješala. I dok knjigovođa, primjerice, ne će morati poznavati žargon svojih kolega u drugoj organizaciji, to ne vrijedi za zaposlene u marketingu koji će morati poznavati žargon ne samo svojih kupaca nego i onaj svojih konkurenata.

fizička okolina
Fizička okolina također je jedan od simbola korporacijske kulture. Pritom se misli na makrolokaciju i mikrolokaciju organizacije, ali i pojeđinih njezinih ođjela.

Razmještaj, na primjer, najpoznatijih svjetskih banaka u New Yorku, na Wall Streetu, ima posve drugu težinu od nekih drugih lokacija, za njihovu korporacijsku kulturu.

K tome, kad je riječ o uredima, unutar poslovnih zgrada, govorit će se o različitoj kulturi u tzv. zatvorenim odnosno otvorenim uredima. Svaki od tih tipova ureda inducira posebnu vrstu kulture. Razumljivo je da otvoreni uredi pridonose intenzivnijim komunikacijama i jednomu obliku participativne kulture, za razliku od zatvorenih ureda koji su bliži autokratskoj kulturi.

Čak i namještaj, njegov izgled i oblik mogu mnogo govoriti o vrsti korporacijske kulture u pojedinoj organizaciji.

Organizacija koja u dvorani za sastanke ima okrugli stol⁷¹ odaje da njeguje participativnu i demokratsku kulturu ravnopravna uključivanja suradnika u proces odlučivanja.

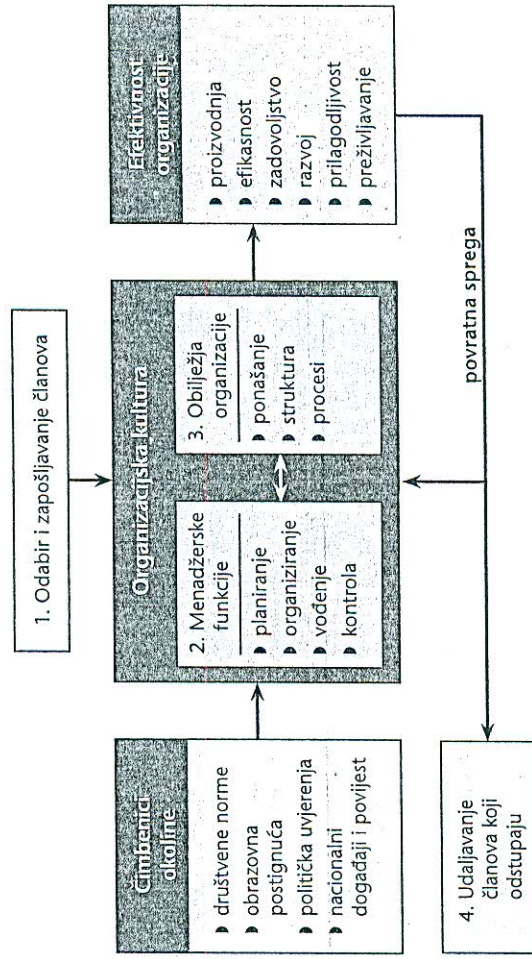
7. Seminar

11.4. Uloga organizacijske kulture

Organizacijska kultura sve je važnija za uspjeh organizacija. U nekim organizacijama, s jakom organizacijskom kulturom, organizacijska je kultura glavna komponenta efektivnosti organizacije.

Efektivnost organizacije rezultat je, uz ostalo, i organizacijske kulture, koja se oblikuje djelovanjem različitih čimbenika organizacije, kao što to pokazuje slika 11.8.⁷²

Slika 11.8. Organizacijska kultura i efektivnost organizacije



Izvor: Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1990.), *Organizational Behaviour and Management*, IRWIN, Homewood, 39.

Organizacijska je kultura na ovoj slici transmisijski umetnuta između čimbenika okoline i efektivnosti organizacije. Pod utjecajem različitih čimbenika okoline stvara se odgovarajuća kultura organizacije, koja snažno utječe na efektivnost organizacije. Efektivnost opet povratno djeluje na kulturu organizacije i tako se one uzajamno potpomažu.

Upravo stoga mnoge uspješne organizacije sustavno održavaju, njeguju i razvijaju kulturu organizacije.

Uloga je organizacijske kulture velika i zato što ona, prepoznatljivim simbolima, stvara pozitivan imidž organizacije. Mnoge su organizacije upravo zahvaljujući takvu imidžu s pomoću simbola svoje organizacijske kulture postale prepoznatljive tvrtke ne samo u užem nego i u širem okruženju, čak i u svjetskim razmjerima. Otuda sve veća pozornost koja se pridaje organizacijskoj kulturi danas.

uloga organizacijske kulture

misija kulture organizacije

Kultura organizacije uvijek ima neku određenu, konkretnu zadaću odnosno misiju ili ulogu, zapravo zadaća, odnosno misija organizacije izražava se i putem kulturnih modela. Tako će, primjerice, u organizaciji koja proizvodi premosnice reći da je njezina misija pridonosti ljudskoj sreći primjenom biomedicinskoga inženjeringa⁷³. Uloga kulture neke druge organizacije bit će formulirana putem nekih drugih slogana, priča, običaja ili rituala.

Kao dobar primjer njegovanja organizacijske kulture i njezine izuzetne uloge za efektivnost organizacije može poslužiti američka organizacija UPS, za brzi prijenos pismonosnih i paketnih pošiljaka, čiju kulturu obilježavaju četiri osnovne funkcije, odnosno uloge, i to: davanje članovima organizacije osjećaja identiteta odnosno pripadnosti organizaciji; postizanje odanosti zaposlenih organizaciji; stvaranje stabilnosti u organizaciji kao socijalnom sustavu i strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj su okolini. Kultura UPS, koja toliko razvija osjećaj pripadnosti organizaciji, omogućuje da ona dobije najkvalitetnije ljude kojima daje priliku da se razviju, a osobito se to odnosi na talente. Menadžment ima tolerantan odnos prema eventualnim pogriješcima zaposlenih koje se iskorištavaju za učenje, ali za uzvrat, zaposleni su beskrajno odani organizaciji⁷⁴.

Odanost organizaciji postiže se i time što su menadžeri vlasnici gotovo svih dionica i imaju priliku za napredak u karijeri, a uz to, za svoj posao i odlično plaćeni.

Stabilnost u organizaciji također je posljedica kulture organizacije koju obilježava postavljanje striktnih pravila, procedura i standarda za sve poslove koji se u njoj obavljaju.

Specifična uloga kulture UPS ogleda se i u načinu primanja novih ljudi. Oni odabiru svoje ljude uglavnom između 40 000 studenata koji su na priremenom radu u organizaciji. Samo onima koji najviše obećavaju nudi se stalna posao, ali i oni, bez obzira na stupanj naobrazbe, počinju od najnižih poslova kako bi naučili sve bitno o poslu⁷⁵.

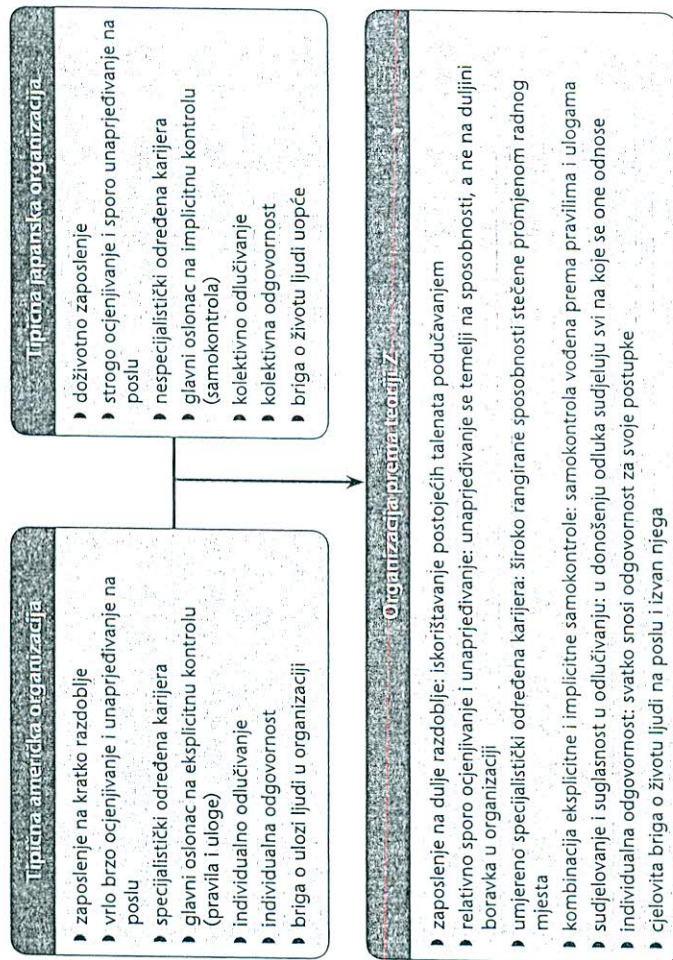
Iako je kultura svake organizacije specifična, u smislu njezinih posebnih vrijednosti, mogu se uočiti neka zajednička obilježja u korporacijskoj kulturi američkih organizacija, koja se bitno razlikuju od kulturnih obilježja japanskih organizacija. To je znak da na korporacijsku kulturu uvelike utječu i čimbenici izvan organizacije pod kojima se, u prvom redu, misli na tradiciju, povijest odnosno specifičnost kulture pojedinih naroda, nacija odnosno država.

Najozbiljnije usporedno istraživanje o organizacijskoj kulturi američkih i japanskih organizacija proveo je W. Ouchi,⁷⁶ autor teorije Z, koji je te spoznaje objavio u svojoj uspješnici *Teorija Z: kako se američko poslovanje susreće s japanskim izazovima?* Autor je intervjuirao predstavnike dvadesetak velikih američkih korporacija koje posluju u SAD-u i Japanu, što mu je omogućilo da stekne spoznaje na temelju kojih je formulirao svoju teoriju Z. Najvažniji doprinos koji je dao W. Ouchi ogleda

da se u tome da je istaknuo izuzetnu važnost, odnosno ulogu koju ima kultura organizacije kao ključna odrednica organizacijske efektivnosti.

Ouchijev model organizacije prema teoriji Z

Slika 11.9. Ouchijev model organizacije prema teoriji Z



Izvor: Prilagođeno prema Ouchi, W., a prema: Kretzner, R., Kirički, A. (1989), *Organizational Behaviour*, IRWIN, Homewood, 651. Iz obilježja i specifičnosti organizacijske kulture američkih i japanskih organizacija W. Ouchi u teoriji Z pokušao je prilagoditi japanski model organizacijske kulture kao djelotvorniji za američke organizacije, uz uporabu svega pozitivnoga iz američkog modela.

Uočljivo je da teorija Z na određen način pokušava pomiriti krajnosti u američkome i japanskom modelu organizacijske kulture, odnosno da ona brusi njihove oštre bridove. U nekim elementima teorija Z traži sredinu između američkoga i japanskoga modela kulture, a negdje spaja spoznaje tih obaju modela organizacijske kulture.

Zapravo, teorija Z hibridni je model između tipične američke i tipične japanske organizacije kao što to pokazuje slika 11.9.⁷⁷

Uloga kulture organizacije izuzetno je važna za uspjeh i postizanje efektivnosti organizacije. S obzirom na globalizaciju poslovanja i sve više fuzija između organizacije iz različitih dijelova svijeta, odnosno iz različitih država i kultura, izuzetno je važno da se te kulture amalgamiraju te da se dobije jedinstvena kultura novoformirane organizacije. To

nije ni lako ni jednostavno. Katkada su te razlike u kulturama gotovo nepremostive, pa organizacije iz pojedinih zemalja za fuzije i akvizicije više vole partnere iz jednih, a ne iz nekih drugih zemalja. Često je to određeno kulturnim krugom kojemu pripadaju određene zemlje odnosno organizacije u njima.

Ne samo što fuzije i akvizicije između organizacija koje pripadaju različitim kulturama prati svojevistan kulturni šok već on prati i svakog menadžera koji odlazi na rad u inozemstvo. Taj kulturni šok za menadžera i njegovu obitelj, kako navode J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly ml. i R. Konopaske, ima tri faze, i to⁷⁸: fazu fascinacije odnosno ožaranosti, fazu frustracije odnosno razočaranosti i fazu prilagodbe.

Svaki je menadžer u susretu s novom kulturom u početku fasciniran, slijedi potom faza razočaranosti i na kraju faza prilagođavanja toj kulturi. Onaj koji ne uspije doći do faze prilagodbe ne će imati ni zadovoljavajuće poslovne rezultate, a tražit će i povratak u zemlju, u sjedište organizacije.

kulturni šok

11.5. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture

Iz povijesti mnogih organizacija zna se da je jedan od najvažnijih zadataka menadžera, posebno vođa, razvoj, održavanje i njegovanje kulture organizacije, odnosno korporacijske kulture. Kako navodi E. H. Schein⁷⁹, kulturu organizacije djelomično stvaraju vođe pa je i jedina od najvažnijih funkcija vodstva kreiranje, upravljanje i, katkada, uništavanje kulture organizacije. Ovo posljednje provodi se kad je riječ o užasnoj kulturi koju treba mijenjati. Dok vođe kreiraju i, po potrebi, mijenjaju kulturu organizacije, menadžeri žive u njoj. Iako je uloga vođa u stvaranju i njegovanju kulture organizacije izuzetno velika, oni nisu jedini koji je stvaraju. Kultura organizacije rezultat je skupnog učenja na koje ponašanje vođa samo djelomično utječe.



U današnjim poslovnim uvjetima kultura organizacije sve je važnija u poslovanju i uz organizacijsku strukturu, ona postaje najvažnijom komponentom efektivnosti organizacije. Posebno ta spoznaja vrijedi za organizacije koje imaju prepoznatljivu kulturu, ne samo u bližoj okolini, nego i u širem okruženju.

Menadžment svake organizacije mora razvijati svoju specifičnu, jedinstvenu kulturu koja će kupca, odnosno klijenta uvijek asociirati na tu određenu, konkretnu organizaciju. To uvijek nije lako, posebno zbog konkurentskih organizacija, koje na različite načine pokušavaju kopirati uspješne modele i simbole kulture drugih organizacija. Stoga menadžment organizacije mora stvoriti takvu kulturu koju je teško imitirati i kopirati.

Za ilustraciju navodimo naoko jednostavan, ali vrlo uspješan i efektan primjer korporacijske kulture velike prodavaonice mliječnih proizvoda *Stew Leonard*, s više od 100 000 kupaca. Na ulaznim vratima postavljena je velika ploča s natpisom: Naša pravila:

Pravilo broj 1. Kupac je uvijek u pravu.

*Pravilo broj 2. Ako kupac nekad nije u pravu, pročitaj pravilo broj 1.*⁸⁰

Za nekog nezainteresirana promatrača koji će pročitati taj natpis, to je duhovit i dobar marketinški odnosno promidžbeni slogan. Međutim, za zaposlene u toj prodavaonici to je mnogo više od toga. To je simbol duboke kulture koja doista kupca stavlja u prvi plan. Jer, kada bi to bio samo marketinški slogan, lako bi se imitirao, ali kada je to znak odanosti kupcu, onda je to dugogodišnje njegovanje i razvijanje takva odnosa prema kupcu koji se ne može preko noći, a ni prema želji, oponašati. Takav odnos prema kupcu, koji je simboliziran u tim dvama pravilima, duboko je usađen u svijest svakoga zaposlenog. On ni u jednom trenutku ne smije doći u pitanje jer bi se narušilo sve ono što je građeno dulje vrijeme i zato je to prepoznatljiv znak kulture ove prodavaonice.

I mnoge druge organizacije u svijetu na različite načine potiču, njeguju i razvijaju svoje kulture. U svima je njima nekako u prvom planu

jedinstvena kultura

kulturu organizacije stvaraju vođe

odanost kupcu, ali i briga za zaposlene, u smislu davanja mogućnosti za afirmaciju njihovih ideja i kreativnosti.

primjeri korporativne kulture uspješne kompanije

3M jedna je od poznatijih kompanija po njegovanju odnosa organizacijske strukture, sustava i organizacijske kulture, stvarajući tako najbolje učinke za organizaciju. U njezinu kulturu, uz ostalo, pripada i ovo⁸¹: 25% prihoda od godišnje prodaje mora se ostvariti od proizvoda koji su razvijeni u posljednjih pet godina. Zaposlenima je dopušteno da 15% svoga radnog vremena u tjednu troše prema vlastitoj želji, ali to mora biti u vezi s proizvodima koji se proizvode u 3M-u. Istraživačima koji imaju ideje i talent daje se do 50 000 dolara da razviju projekte koji su prošli fazu ideje. Dodjeljuje se zlatna nagrada za proizvode koji su prodajom postigli profit od dva milijuna dolara, i to u roku od tri godine otkako je proizvod lansiran na tržište.

Neke druge inovativne organizacije kao što su Hewlett-Packard, General Electric ili Black and Decker, koje također njeguju svoje kulture, uza slične mjere koje poduzima i 3M, imaju i svoje specifičnosti.

Tako General Electric razvija proizvode zajedno s kupcima, a Black and Decker ima savjetničko vijeće koje dobiva ideje za nove proizvode od svojih korisnika odnosno kupaca⁸².

U specifičnu kulturu vezanu za svoje zaposlene, kao i za njezino razvijanje i njegovanje, spada i ono što poduzima, na primjer, Jaguar.

Od 1982. Jaguar je uveo prošireni i društveni program za svoje zaposlene i njihove obitelji. Iz godine u godinu, taj program obuhvaća sljedeće⁸³: velik broj obiteljskih večera u godini na kojima su na tisuće ljudi; godišnju svečanost pod nazivom *open day* (otvorena vrata); također s desetima tisuća nazočnih; subvencioniranje izleta zaposlenima; organiziranje internih sportskih natjecanja; priređivanje božićnog igrokaza za djecu zaposlenih; organiziranje ljetne i božićne lutrije; darivanje knjige *Povijest Jaguara* svakom zaposlenom, itd.

dvije dimenzije kulture organizacije

Svim tim primjerima uspješnih korporacijskih kultura želi se pokazati put kojim trebaju ići i naše organizacije. Iz njih proizilaze dvije osnovne dimenzije korporacijske kulture. Jedna je orijentirana prema van, uglavnom prema kupcima, a druga prema zaposlenima u organizaciji. Ako organizacija želi biti uspješna, mora njegovati obje te dimenzije korporacijske kulture.

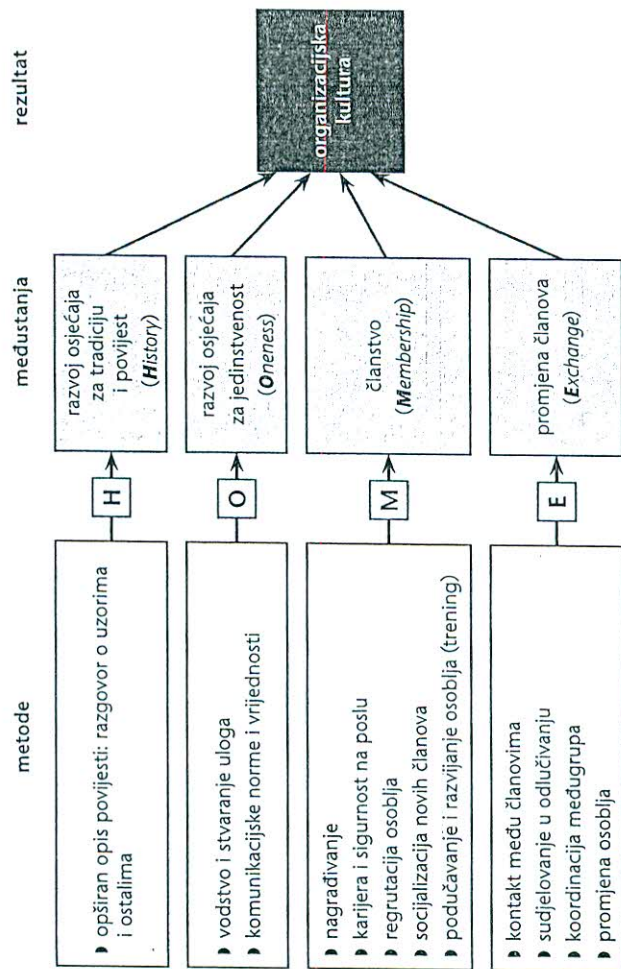
Svaka od tih dimenzija organizacijske kulture podjednako je važna. Poželjna kultura organizacije mora zadovoljiti interese kupaca, ali i zaposlenih. Dapače, reklo bi se da o odnosu prema zaposlenima, tj. o toj dimenziji kulture, ovisi i odnos prema kupcima. Zbog toga je izuzetno važna, kako ističu S. P. Robbins i M. Coulter⁸⁴, pomoć organizacije novozaposlenima da se prilagode kulturi organizacije procesom socijalizacije. U procesu socijalizacije novi zaposlenici uče način na koji organizacija radi. U mnogim organizacijama oni prolaze i odgovarajuću obuku te uče o vrijednostima odnosno kulturi organizacije.

proces socijalizacije

Kultura svake organizacije trebala bi biti jedinstvena i nemoguća za kopiranje. Za razvijanje jedinstvene kulture, a što je cilj menadžmenta u svakoj organizaciji, W. Gross i S. Shichman nude tzv. HOME model, kao što pokazuje slika 11.10.⁸⁵

HOME model

Slika 11.10. HOME model



Izvor: Gross, W., Shichman, S., prema: Kreitner, R., Kinicki, A. (1989), *Organizational Behaviour*, IRWIN, Homewood, 655.

Naziv za HOME model potječe od prvih slova engleskih riječi zajedništvo, članstvo i izmjena članstva (*History, Oneness, Membership i Exchange*). Drugim riječima, HOME model u razvijanju kohezivne kulture organizacije polazi od:

- ▶ potrebe razvoja osjećaja za tradiciju odnosno njezinu povijest (engl. *History*), preko opisa njezine povijesti, te razgovora o njezinim uzorima i ostalima,
 - ▶ potrebe razvijanja osjećaja za zajedništvo (engl. *Oneness*) u organizaciji uz pomoć uloge vođenja i razvijanja sustava komunikiranja,
 - ▶ potrebe razvijanja osjećaja za članstvo (engl. *Membership*) s pomoću različitih sustava nagrađivanja, napredovanja u karijeri, sigurnosti zaposlenja, treniranja i razvoja osoblja itd.,
 - ▶ potrebe za razvijanje osjećaja za promjenu članova (engl. *Exchange*), što se postiže međusobnim kontaktima, participativnim odlučivanjem, izmjenom osoblja i intergrupnom koordinacijom.
- To znači da se kultura organizacije u HOME modelu temelji na povijesti organizacije, sposobnom vodstvu i članstvu te izmjenama članova organizacije.

11.6. Mijenjanje kulture organizacije

Bez obzira na neke simbole korporacijske kulture, kao što su, na primjer, tradicija i povijest, kultura organizacije mora se stalno razvijati, prilagođavati, ali i mijenjati. Promjena kulture organizacije nužna je, kao što je prije potrebno i promjena organizacijske strukture. One se proširuju i uzajamno uvjetuju. Kao što se razvijala i mijenjala organizacijska teorija, tako se mijenjala i organizacijska kultura.

Uza sve vrijednosti kulture organizacije, koja se razvijala u povijesti mnogih organizacija, to ne umanjuje potrebu za mijenjanjem njihove kulture, jer moderno gledanje na organizaciju obilježavaju stalne promjene pa, prema tome, i promjene organizacijske kulture.

To, međutim, ne osporava temeljna obilježja i simbole kulture nekih organizacija koji su kreirali njihov pozitivan imidž.

promjena organizacijske kulture
Promjena organizacijske kulture, odnosno mijenjanje kulture organizacije potrebna je iz više razloga. Jedan je od najvažnijih to što je svaka organizacija živi organizam na koji utječu mnogobrojni čimbenici, pod čijim se utjecajem organizacija mora mijenjati, a isto tako i njezina kultura. Ovisno o utjecajima okoline razlikovat će se kultura organizacije, već prema tome posluje li organizacija u konkurentnoj ili nekonkurentnoj okolini.

Poznato je iz povijesti mnogih velikih organizacija u svijetu, da je njihova kultura organizacije koju su razvijali, u pravilu, bila vezana za njihove prve ljude, tj. predsjednike organizacije. Ako je top-menadžment odgovoran za razvoj i njegovanje kulture organizacije, isto tako, zatreba li, mora biti i nositelj mijenjanja kulture organizacije. To će najčešće biti zbog promjena u okolini organizacije. Međutim, kultura organizacije najčešće se mijenja zbog promjene menadžmenta. Ako je to tako, posve je razumljivo da promjena, ne samo vrhovnog menadžmenta nego i menadžmenta uopće, utječe i na promjenu kulture organizacije. Novo vodstvo, novi ljudi, ugrađuju u kulturu organizacije i svoj biljeg pa je promjena kulture vezana i uz promjenu ljudi. Moglo bi se reći, da su čimbenici okoline, kao i promjena ljudi, a menadžera posebice, glavni razlozi za mijenjanje kulture organizacije.

 Zbog mijenjanja čimbenika okoline, gledajući povijesno, u posljednjih pola stoljeća mijenjala se i kultura organizacije, koja je napuštala birokratska obilježja i sve više poprimala obilježja moderne, dinamičke, organske kulture.

Proces napuštanja stare organizacijske kulture kao sustava vrijednosti i modela ponašanja, te prihvatanje novog sustava vrijednosti nisu uvijek bili bezbolni.

Da bi se uopće mijenjala kultura neke organizacije, potrebno je njezino dobro poznavanje kako bi se znalo što ne zadovoljava u njoj i što

treba mijenjati. To znači, kako ističu R. W. Rogers i R. W. Ryham⁸⁶, da je mijenjanje kulture organizacije teško zamislivo ako se prije svega ne provede precizno i detaljno dijagnosticiranje problema koji bi mogli stvarati teškoće ili onemogućiti samu promjenu kulture.

Dijagnosticiranje problema prati svaku promjenu u organizaciji, pa i promjenu kulture organizacije.

 Dijagnosticiranje stanja postojeće kulture organizacije daje odgovor na pitanje što nije dobro u postojećoj kulturi organizacije te što treba mijenjati i kako to treba mijenjati.

Postojeća kultura organizacije mijenja se, kako navode J. R. Schermerhorn ml., J. G. Hunt i R. N. Osborn⁸⁷, vanjskom prilagodnom i unutarnjom integracijom. Vanjska prilagodba daje odgovor na pitanje što treba učiniti u organizaciji i kako. Ona se odnosi na ciljeve koje treba ostvariti i poslove s okolinom. Unutarnja integracija daje odgovor na pitanje kako zaposleni rješavaju svakodnevne probleme u vezi sa zajedničkim životom i radom u organizaciji.

Na potrebu mijenjanja kulture organizacije mogu upućivati ovi razlozi⁸⁸: ako organizacija ima vrijednosti koje se više ne uklapaju u promijenjenu okolinu, ako je industrija kojoj pripada organizacija vrlo konkurentna i razvija se brzinom svjetlosti, ako je organizacija među osrednjim ili lošijim u svojoj branši, ako se organizacija namjerava pridružiti (pripojiti) lancu vrlo velikih i uspješnih organizacija i ako je organizacija u skupini manjih organizacija, ali koje brzo rastu.

Ako su u nekoj organizaciji odgovori na sva postavljena pitanja potvrdni, ona mora mijenjati svoju organizacijsku kulturu. Time je ispunjena prva pretpostavka za promjenu kulture, a sastoji se od nedvojbena utvrđivanja potreba za promjenom organizacijske kulture. Pošto se ustanovi potreba za promjenom kulture, treba pronaći odgovarajuće metode za promjenu kulture i novu kulturu treba uvesti.

Precizniji opis mijenjanja kulture organizacije obuhvaća ove faze⁸⁹.

ponašanje zaposlenih	Zaposlenici uz pomoć povratnih informacija utječu na evoluciju kulture organizacije, ali i kultura organizacije utječe na njih.
komuniciranje kulture	Označava raspravu o povijesti i pričama koje su povezane s kulturom organizacije.
pronalaženje ljudi i zaposijavanje	Faza je u kojoj se ljudi moraju uskladiti s kulturom organizacije.
socijalizacija novozaposlenih	Faza je u kojoj se novozaposleni obučavaju i savjetuju u vezi s kulturom organizacije.

što treba mijenjati u kulturi organizacije

vanjska prilagodba
unutarnja integracija

razlozi mijenjanja kulture organizacije

postupak mijenjanja kulture organizacije

faze mijenjanja kulture organizacije

okončanje rada ljudi koji odudaraju od standarda i ne postižu rezultate

mizirane organizacije, s obzirom na njezino djelovanje među širim i užim vjerničkim zajednicama, pa sve do najmanjih vjerničkih zajednica, kao što su župe odnosno župne zajednice⁹².

evolucija kulture i učenja

Organizacija i funkcioniranje Katoličke crkve kroz stoljeća idealan su primjer spoja starih, tradicionalnih kulturnih vrijednosti i moderne atomizirane organizacije, što može poslužiti kao model ponašanja mnogim organizacijama u mijenjanju njihove organizacijske kulture.

proces mijenjanja kulture organizacije

U procesu mijenjanja kulture organizacije mijenja se dobar broj njezinih simbola, počevši od definiranja nove misije ili njezine uloge, preko sustava vrijednosti, standarda, pravila, procedura, običaja i tome slično. U mijenjanju kulture organizacije treba imati na umu dvije važne čimbenice. Prva je potreba određivanja granica do kojih se može ići u promjenu, a druga se odnosi na spoznajnu da promjena ne će ići tako brzo, preko noći, baš kao što se ni postojeća kultura nije izgradila u kratkom roku⁹⁰.

promjena kulture organizacije

Kako je kultura svake organizacije vezana uz ljude i potječe od ljudi koji rade u njoj, posebno od menadžera koji je nadahnjuju, posve je logično da je i promjena kulture organizacije vezana za promjene ljudi. Dva su načina da se to učini⁹¹: prvi je način zamjena nekih ili svih ključnih igrača, odnosno izvršnih menadžera novim ljudima, a drugi je način da se pokuša promijeniti način razmišljanja i rada tih ključnih igrača.

prednosti i slabosti načina mijenjanja organizacije

Oba načina imaju prednosti i slabosti. Novi ljudi nisu opterećeni hipotekom staroga i mogu vrlo uspješno stvoriti i razvijati nove modele kulture, što im je važna prednost. Slabost im je to što su novi i što ne poznaju organizaciju. Isto tako, promjena načina razmišljanja postojećeg menadžerskog sloja zahtijeva od njih da mijenjaju sami sebe, a to nije uvijek ni lako ni jednostavno. Nasuprot toj teškoći, njihova je prednost u tome što poznaju organizaciju u svim njezinim dimenzijama.

predviđanje promjena u kulturi organizacije

U nekim će se slučajevima kombinirati obje mogućnosti, tj. dio će se menadžmenta zamijeniti novim ljudima, a dio će ostati isti.

Kad je posrijedi predviđanje promjena u kulturi organizacije u budućnosti, već se sada može reći da će ta kultura slijediti trendove promjena u budućoj organizacijskoj strukturi. Sigurno je da će decentraliziranoj i atomiziranoj organizaciji, po profitnim centrima, divizijama ili nekim drugim organizacijskim jedinicama, odgovarati neki drugi tip kulture, nego što je onaj u strogo birokratskoj i centraliziranoj organizacijskoj strukturi. Međutim, i u takvoj novoj, izmijenjenoj strukturi, može i mora biti mjesta za neke trajne vrijednosti kulture.

Najbolji primjer u povijesti za to je *kultura Rimokatoličke crkve* koja razvija jednu od najvećih i najjačih kultura koje su ikada stvorene. Ta je kultura bogata ritualima i ceremonijama, mitovima, legendama, sveticima i misionarima, a istodobno je uz te bogate kulturne vrijednosti i veoma uspješan model ato-

JONES

J. Seminer

ORGANIZATIONAL INSIGHT 7.9 Ben and Jerry's Ethical Culture

Ben Cohen and Jerry Greenfield, two former hippies, founded Ben & Jerry's Homemade, Inc., in 1978. Their ground-breaking ice cream flavors—such as New York Super Fudge Chunk, Cherry Garcia (named after Jerry Garcia of the Grateful Dead), and Wavy Gravy—were wildly successful. In 1999, the company had record profits and sales.⁴⁶ Cohen and Greenfield's corporate objectives go beyond making a good dessert and a good profit, however. Ben and Jerry believe that the job of business is not just to make goods and services but to be a powerful tool for social change.

Inside the organization, Ben and Jerry want to create an organizational culture in which socially responsible corporate values, norms, and rules control employee behavior and daily supervision is superfluous. They want to encourage in their employees a sense of "social mission" toward other organizational stakeholders—that is, an awareness of the responsibility that each employee, as a person, has toward others in the organization and in society.

Ben and Jerry are specific about how they want workers to be socially responsible and active, and workers' participation in the company's social mission is evaluated in their performance reviews. Employees might help run a haunted house for a local charity or participate in an environmental cleanup, for example. Workers who ignore the social mission lose points toward raises.

Ben and Jerry have hired managers to take over the running of the business so that they can focus on its

social mission. They formalized the policy that 7.5 percent of pretax profits would be distributed as grants to support socially responsible activities. The amount they contribute to charitable purposes is many times greater than the charitable gifts of much larger companies. Overseeing the use of these grants has become Ben and Jerry's major responsibility. They have sponsored local concerts and film festivals in their Vermont community, given away free ice cream at charitable events, and renovated a New York subway station. Every year the scope of their activities increases as their profits increase.

The social mission was brought inside the organization when they established a rule that the top salary paid to an employee could be no more than five times as large as the lowest salary. (changed to seven times to attract a new CEO in 1995). This rule, however, does not directly affect Ben and Jerry. They get dividends from the shares they own.⁴⁷

Ben & Jerry's Homemade exemplifies a culture based on a broad view of social responsibility that keeps employees focused on the company's social mission whether they like it or not. Although most employees like Ben and Jerry personally, not all employees like to be told what to do and how to spend their free time. Many, however, are reluctant to disagree publicly with the duo. The founders push their social values upon employees and are likely to hire only employees who have similar values.⁴⁸

pervade the wider society.⁴⁹ Experts point to Japan, Sweden, Germany, the Netherlands, and Switzerland as countries where organizations are very socially responsible and where, as a result; crime and unemployment rates are relatively low, the literacy rate is relatively high, and sociocultural values promote harmony between different groups of people. Other reasons for being socially responsible are that it is the right thing to do and that companies that act responsibly toward their stakeholders benefit from increasing business and see their profits rise.⁵⁰

Given these advantages, why would anyone quarrel over the pursuit of social responsibility by organizations and their managers? One issue that comes up is that although some stakeholders benefit from managers' commitment to social responsibility, other stakeholders, particularly shareholders, may think they are being harmed when organizational resources are used for socially responsible courses of action.

Some resou

exten
ior sh
and r
repor
or otl
the ir
behav
at Mc
woud
by ev
astror
Altho
their
for da

respo
their
tive a
in its
agers
Johns
when
Other
mana
later a
prote
intere
their c

run, r
that s
are les
comr
(inclu
them.
encou
prope
plants
respo
stockt

SU

Org
con
mei
sup

Organizational culture of the department of construction management and economics, Faculty of Civil Engineering, University of Zagreb

Prof. Miljenko Antić, Ph.D.,
Faculty of Civil Engineering, University
of Zagreb, Croatia
antic@grad.hr

Prof. Anita Cerić, Ph.D.
Faculty of Civil Engineering, University
of Zagreb, Croatia
anita@grad.hr

Maja Lazić, MEng, C.E.
Faculty of Civil Engineering, University of
Zagreb, Croatia
mlazic@grad.hr

SINCE 1981, WHEN PETERS AND WATERMAN INTRODUCED TERM ORGANIZATIONAL CULTURE IN ORGANIZATIONAL SCIENCE, organizational culture has become a very important field of investigation. The reason why organizational culture became so popular is connection between appropriate cultures and efficiency and productivity of organizations. However, there is no universal organizational culture applicable to all types of organizations. Hence, this paper analyzes organizational culture of the Faculty of Civil Engineering (FoCE), University of Zagreb, focusing on the Department of construction management and economics (DoCME) and it tries to investigate whether this culture enables optimal fulfillment of FoCE' goals. According to survey of members of the FoCE, presented in this paper, lecturers are moderately satisfied with interpersonal relationship, with selection of new employees, with the opportunity for professional promotion and with the ceremonies at the FoCE. Nevertheless, lecturers are not satisfied with the value system. In addition, a high percentage of members of FoCE think that clear rules of behavior for students should be established. Members of the DoCME (lecturers, assistants and students) are relatively satisfied with the organizational culture in general, but they are not satisfied with the hierarchy of values at the faculty level.

Keywords

Organizational culture,
University, Faculty, Civil
engineering

INTRODUCTION

Antić and Cerić (2008) analyzed organizational culture of the FoCE, University of Zagreb, and concluded that it would be important, in future research, "to compare students' perception of organizational culture with the perception of lecturers at the

FoCE." This paper does exactly this: it compares FoCE's perception of organizational culture with the perception of assistants' and students' at the DoCME. In addition, the paper analyzes a subculture of the FoCE and investigates how position inside organizational hierarchy influences perception of organizational culture. In order to

do it, the authors of this paper conducted a survey in the DoCME, which included 26 members (10 lecturers, 9 assistants and administrative staff and 7 students). However, before presenting the results of this survey, this paper provides a literature review about organizational culture in general and about organizational culture of universities. After that, organizational culture of the FoCE, University of Zagreb, is presented and, then, compared with the culture in the DoCME.

What is organizational culture?

Only 30 years ago, term organizational culture was almost unknown in organizational theory. Peters and Waterman, in their seminal book "In search of excellence (1982)," were the first to introduce this term in organizational science, and first scientific works about organizational culture appeared at the beginning of 1980s. Since then organizational culture become a very important field of investigation which is evident by the fact that modern business schools regularly have a course about organizational culture. Today, it is almost impossible to analyze modern organizations without mentioning their organizational cultures.

However, analyses of organizational cultures face many challenges. First, it is not easy to define this term. It is out of the scope of this paper to provide many different definitions of organizational culture. Therefore, this paper will only quote the most frequent type of definition. According to Jones, organizational culture is "the set of shared values and norms that controls organizational members' interactions with each other and with people outside the organization (Jones, 2004, 195)" [1]. There are many different norms that define

organizational culture of a firm. According to Shein (2004, 12-3), the following categories are the most important in defining certain organizational culture: behavioral regularities, group norms, espoused values, rules of the game, linguistic paradigms, symbols, formal rituals and celebrations etc.

The reason why organizational culture became so popular is connection between appropriate cultures and efficiency and productivity of organizations. According to Jones, "organizational culture affects organizational effectiveness because it can (a) provide an organization with a competitive advantage, (b) improve the way an organizational structure works, and (c) increase the motivation of employees to pursue organizational interests (Jones, 2004, 222)." However, there is no universal organizational culture applicable to all types of organizations. Different types of organizations demand different cultures. For example, an efficient organizational culture of a firm that produces software for computers can be completely inefficient in a civil engineering firm. Therefore, each organization should try to find a culture that is the most suitable for this firm. However, organizations that produce similar types of products or services usually do have reasons to learn one from each other. For example, for a period of time, organizational culture of Microsoft became a model for other firms in informatics industry. Hence, this paper will analyze organizational culture of the FoCE, University of Zagreb, and it will try to investigate whether this culture enables optimal fulfillment of FoCE' goals. This is especially important since, according to Kovač (2006, 5-6), "the university organizational culture can be recognized, evaluated and interpreted, but what is even more important is that it can be modified and changed to the desired way of functioning."

Organizational cultures of universities

If Jones' definition of organizational culture is applied to universities than it can be concluded that university organizational culture is the set of shared values and norms that controls university members' interactions with each other and with people outside the university. In university settings it is especially important to investigate interactions between member of faculty and between faculty and students. There are many different ways how university culture can be assessed. For example, Becher (1989) differentiate four types of culture (collegial, hierarchical, anarchical and political) on the basis of the type of authority. Fjortoft and Smart (1994) differentiate university organizational cultures on the basis of dynamism and externalism. So, certain universities prefer stability more than dynamism and vice versa. Also, universities could prefer either external or internal orientation. However, for this paper, the most important classification is one proposed by Sporn (1996). She differentiates two types of university organizational cultures: strong and weak. Strong university culture is characterized by shared values, strong norms of behavior and willingness of faculty to obey these norms. In contrast, a weak culture is characterized by disagreement about main values, absence of norms, and violation of written and unwritten norms of behavior at university. In addition, weak university culture frequently produces many subcultures inside universities. Following Sporn's classification, the main purpose of this paper is to investigate whether organizational culture of the FoCE, University of Zagreb, should be classified as strong or as a weak one. In other words, this paper investigates whether FoCE has clearly defined values and norms shared by the mem-

bers of the FoCE and whether subcultures of departments differ from the FoCE as whole.

Description of organizational culture of faculty of civil engineering

There are not many works that analyze organizational cultures of Croatian Universities. The most comprehensive one is *Understanding University Organizational Culture: The Croatian Example* by Kovač et al. (2006). This book examines organizational culture of all Croatian Universities. The main conclusion of the book is that departments at faculties in Croatia are predominantly collegial types of organization (emphasis on common values and goals, participation, consensus, connection and family atmosphere). In contrast, faculties and universities are principally bureaucratic types of organization (emphasis on rules, regulations and hierarchy) Kovač (2006, 69-70). However, this book is focused on type of governance of Croatian Universities and does not get to details concerning norms, patterns of behavior, rituals, language and other important elements of organizational culture. Therefore, this paper investigates these neglected elements in their investigation. In other words, topics of investigation are values, norms, ceremonies, rites, myths, etc. Since all three authors of this paper are employees of the FoCE, they had an opportunity to analyze the culture as insiders, following Schein's observation (in Vecchio, 2000, 343) that "achieving and understanding of an organization's culture can be aided by locating a motivated insider within the organization, someone who is capable of deciphering the organization's culture and is motivated to discuss it."

In order to do it, it is necessary to define key terms used in this investi-

gation. Values are "general criteria, standards, or guiding principles that people use to determine which types of behaviors, events, situations, and outcomes are desirable or undesirable (Jones, 2004, 195)." Furthermore, norms are "standards or styles of behavior that are considered acceptable for a group of people (Jones, 2004, 197)." Important elements of organizational culture are also customs, ceremonies and rites being defined as "regular behaviors that stimulate identification of individuals with an organization (Bahtijarević-Šiber, 1993, 596)."

So, what is the main value at the FoCE? It is important to note that many universities in the world face dilemmas concerning values they should focus on. Dill (1995) and Clark (1998 and 2004) concluded that the main trend in American and European universities is commercialization of research results. In other words, the main value has become profit, rather than teaching quality and research excellence (although these three elements are not necessarily in conflict). One of the purposes of this research is to investigate whether the same process has happened at the FoCE. Lecturers at FoCE assessed the hierarchy of values at FoCE (profit, research excellence, teaching excellence).

Concerning norms, FoCE does have a statute with written norms about duties of lecturers, other employees and students. However, the FoCE is a prime example for Jones (2004, 197) assessment that "many of the most powerful and crucial values of an organization are not written down. They exist only in the shared norms, beliefs, assumptions, and ways of thinking and acting that people within an organization use to relate each other..." For example, in DoCME there is an unwritten norm that people should celebrate at work not only events connected with their professional promotion but also their personal events (birthday,

birth of a child or grandchild, wedding, etc.). Furthermore, members of DoCME meet each other in their spare time celebrating, for example, Christmas, end of a school year and other events. Such a habit has, for sure, a positive effect on interpersonal relations at the department. These meetings are a way of "team building," and they are an effective way of improving personal relations. It is important to note that people in the department follow these unwritten norms that constitute a subculture of the department inside an organizational culture of the FoCE.

Like many others organizations, FoCE has regular ceremonies. The most important are graduate ceremonies (for students), Christmas party, opening of a new school year, Faculty day, and ceremonies for people that live the FoCE for retirement. These ceremonies promote sense of unity, strength organizational culture and transfer norms and values to new employees. Speeches at these ceremonies stress FoCE' successes and call for further efforts that should improve FoCE' effectiveness.

Myths and legends also exist at FoCE. Older professors tell stories about their own professors who were tough, demanded strong discipline but also were experts in their field. Functions of these myths are similar as in other organizations. According to Miller and Form (1964, 271), "some myths function to preserve group values, some 'explain' the social system, some maintain moral; other are fabricated consciously by leaders to achieve certain ends."

Though an official dress code for the FoCE does not exist, unwritten rules do exist. For example, it is expected that FoCE members do wear suits and ties during students' defense of bachelor, master and doctoral thesis. The same unwritten rules apply for opening ceremony at the beginning of an academic year and during

the ceremony on Faculty day. Less strict rules apply for the dressing of lecturers during the regular teaching and research activities. There is also no written rule concerning dressing of students. However, this situation produced smaller incidents when lecturers did not want to meet inappropriately dressed students (according to criteria of this lecturer). Therefore, one of the questions in the survey was whether an official dress code for the FoCE should be established. Finally, an element of organizational culture is also arrangement of working space. According to Sikavica (1999, 612-3), "open offices lead to more open communication and participative culture. In contrast, closed offices are closer to authoritarian culture... Those organizations that have a round table in the meeting room usually have participative and democratic culture..." FoCE has closed offices. There is an unwritten rule that assistant professors, associate professors and full professors have their own offices but research and teaching assistants usually share closed offices. In this respect the FoCE is closer to an authoritarian type of culture. However, meetings of the FoCE's Council are organized around a U-shaped table, which suggest a more democratic culture. Indeed, FoCE's Dean is rather *primus inter pares* than an authoritarian leader, which is a logical type of organization for university settings.

Survey at the faculty level

This research investigates organizational culture at the FoCE on the basis of questionnaire submitted to lecturers at the FoCE. Although questions do not address organizational culture directly, they address the most important elements of organizational culture, especially satisfaction of lecturers with organizational climate (see questionnaire in appendix1).

The survey consists of fourteen questions about organizational culture. Altogether 47 out of 69 senior lecturers filled the questionnaire [Dean and four Vice-Deans also filled the questionnaire]. They are selected because, according to Budd (1996, 156), "the faculty are a key element in the organizational culture of the university." Since values are "backbones" of organizational culture, two questions address values at the FoCE. In first of them, lecturers assessed what is the most important value at the FoCE [2]. According to the survey, teaching quality is the most important value followed by research excellence. Profit is only at the third place. It can be concluded that a process of commercialization is still not prevalent at the FoCE, which has its positive and negative consequences. It is positive that teaching is considered as the most important activity. Probably the most logical explanation is the way The Ministry of science finances higher education, including FoCE. However, obviously, majority of lecturers do not consider that market is the most important criteria for evaluation of their activities. It is important to note that lecturers are rather dissatisfied with existing hierarchy of values. The average level of satisfaction is only 2.89 at the scale of five. It is difficult to assess what is the main reason for their dissatisfaction but one possible explanation is that lecturers actually do want a higher level of commercialization of the FoCE. Nevertheless, such a claim demands further investigation. One important element of organizational culture is the way how new employees are selected. For example, United Postal Service in USA selects employees almost exclusively among students that work for the company during their studies (Sikavica, 1999, 615). In this respect, the FoCE has similar policy because employees at the FoCE are mainly former students. Consequently, a question in the sur-

vey asks respondents whether they are satisfied with the selection of new employees. The average level of satisfaction is 3.21 at the scale of five, which cannot be considered as a high level of satisfaction with this element of organizational culture.

However, respondents are more satisfied with the opportunities for promotion during their careers (3.85).

Four questions in the survey (6-9) deal with ceremonies and rites. Lecturers are the least satisfied with the rites of passage (3.43) and rites of enhancement (3.55). However, they are satisfied with rites of integration (like Christmas party). Here the average grade is 4.00. Furthermore, the highest level of satisfaction - in entire interview - responded expressed about rites of promotion for students (4.21), probably not without reason. Indeed, the entire rite, from the moment when students defend their thesis, to the moment when they receive their diploma, is filled with the sense of dignity. In these moments both lecturers and students follow unwritten rules about behavior, language, cloths, etc. [3], which give a sense of "glamour" to the ceremonies.

Concerning norms, as many as 91 % of lecturers think that set or rules about students' behavior should be established. Although existing Statute of the FoCE contains some basic norms concerning students' behavior [4], it is obvious that lecturers think that a more precise set of rules should be established. In this respect, it seems that respondents want a "strong" FoCE's culture [5]. However, less than fifty percent of respondents (41.3 %) think that the FoCE should have dress code for students and even lower percent is in favor of a dress code for lecturers.

Finally, it is important to investigate the level of general satisfaction with the organizational culture of the FoCE. The most logical way to do it would be to ask respondents whether they

are satisfied with the organizational culture. However, this is not an easy task. Term organizational culture is not well-known, especially not for the people who belong to technical intelligentsia. Therefore, level of satisfaction was measured through satisfaction of respondents with the interpersonal relations at the FoCE. This is a legitimate approach because, according to Sušanj (2005, 121), "composition of (organizational) climate and culture together explain 35 percent of job satisfaction." Consequently, it can be concluded that the higher the level of satisfaction with interpersonal relations the higher the level of satisfaction with organizational culture. So, are members of the FoCE satisfied with interpersonal relations? The most accurate answer is that they are moderately satisfied, being least satisfied with their relationship with colleges at the Faculty level (3.49). They are more satisfied with the relationship with colleges at the department level (3.57) [6], and they are most satisfied with their relationship with students (3.72).

Organizational culture of the department of construction management and economics

Today, we have a plethora of analyses of organizational cultures in various fields. However, investigations of organizational subcultures of Universities are not so abundant. Therefore, this paper will fill the gap investigating organizational culture of DoCME at the FoCE, University of Zagreb, on the basis of a survey which included not only lecturers in the Department but also assistants, administrative staff and students at the second year of master program in the Department (the forth semester). Consequently, it is possible to compare results on the DoCME's level with the results on the

FoCE's level (questions in the second survey are in appendix 2). Furthermore, it is also possible to compare perception of DoCME's culture within three groups of DoCME's members (lecturers, assistants and students). Students are included in the survey not only for the sake of comparison but also in order to define strengths and weaknesses of DoCME's culture and in order to improve the teaching performance.

Obviously, respondents are much more satisfied with interpersonal relations at the DoCME (4.12) than at the Faculty level (3.65). The most satisfied are students (4.43) and the least satisfied are assistants (3.89). Since lecturers are also relatively satisfied with interpersonal relations at the DoCME level (4.1), it can be concluded that the DoCME has built an appropriate organizational culture. However, it is surprising that students are much more satisfied with their relationships with lecturers (4.57) than lecturers with their relationships with students (3.7). Furthermore, some assistants are very critical concerning these relations. One of them wrote: "Relationship between lecturers and students are not democratic enough because professors are too authoritarian in behavior. There is not enough interaction between lecturers and students. Students are only expected to reproduce that what they heard in class." However, since students themselves do not share such opinion this is, probably, an isolated assessment of lecturer-students relations. Obviously, people who work in the DoCME, both lecturers and assistants, are not very satisfied with the selection of new employees (3.33). They are also not very satisfied with the opportunities for promotion (3.68) though lecturers are more satisfied (3.8) than assistants (3.56). Assistants mentioned the following problems concerning promotion: "un-

clear career plans and unclear goals, expectations and evaluations of success." Furthermore, according to some assistants, there is "too much uncertainty and promotion is connected with power structure inside the organization." Obviously, those who have already been promoted have better opinion about procedure for promotion than those who are still pending promotion in their careers. However, assistants are more satisfied with the rites of passage (4.0) than lecturers (3.8). Similarly, assistants are more satisfied with the rites of enhancement (4.25) and integration (4.22) than lecturers (3.9 and 4.1, respectively). These results are bit surprising. Senior lecturers at the DoCME really care about rites of integration (celebration of birthdays, promotions, publication of books, etc.). It is consider as an informal rule that people who work in the DoCME should make a party for every single event mentioned above. Hence, it is not clear why lecturers are less satisfied than assistants with the informal rule which very lecturers established. However, differences in results are not very high and both groups are, obviously, relatively satisfied with the rites in the DoCME. The only written criticism came from an assistant who wrote: "maybe we have too much rites." It is also a bit surprising that assistants and lecturers are much more satisfied with the rites of promotion for students (4.63 and 4.4, respectively) than very students (4.0). Nevertheless, it should be noted that, generally speaking, all the groups in the DoCME are relatively satisfied with the existing rites (4.12 on average). Organizational cultures that have firm formal rules of behavior are labeled as "strong" cultures. Obviously, on the basis of answers on question 13, it can be concluded that members of the DoCME want "strong" culture because 88% of them (including 86%

of students) think that “the Faculty should have set of rules about students’ behavior.” The following rules are mentioned in the survey: “stronger punishment for cheating at exams, rules about decent behavior of students, rules about vocabulary that should be used, especially in communications with assistants and lecturers, and clearer rules about students’ requirements.” However, only 50% of them think that the FoCE should have dress code for students and 54% supports such a code for lecturers. Interestingly, 43% of students support dress codes for both students and lecturers. 50% of professors support additional rules about students’ behavior but the same opinion has only 17% of students. An additional surprise is that more lecturers (20%) than assistants (12%) and students (14%) think that some additional rules about professors’ behavior should be established.

The backbone of each organizational culture is systems of values. So, what is the main value at the FoCE? Question 10 (see appendix 2) asks respondents about existing hierarchy of values.

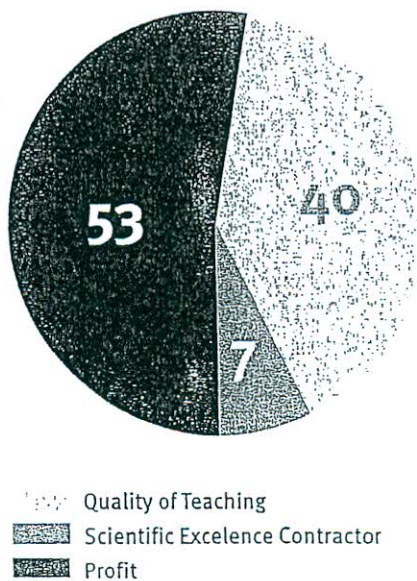


Figure 1. The most important existing value at the FoCE

As obvious from Figure 1, 53% of respondents (lecturers and assistants) think that profit is the most important EXISTING value at the FoCE and members of the DoCME are not satisfied with such a hierarchy of values (average grade for satisfaction with the values is 2.50). Obviously, people in the DoCME want a different hierarchy of values which is also evident from Figure 2, as 60% of respondents think that the main value SHOULD BE the quality of teaching and 40% of them think that the main value should be scientific excellence. No one respondent think that profit should be the main value. It is interesting to note that 75% of assistants think that quality of teaching should be the main value.

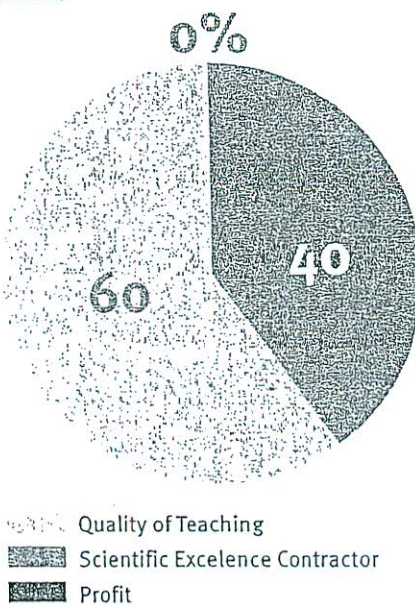


Figure 2. The most important value as it should be

CONCLUSION

Results of this investigation do not offer much surprise. Lecturers (at the faculty level) are moderately satisfied with interpersonal relationship, with selection of new employees, with the opportunity for professional promotion and with the ceremonies at the FoCE. However, that what was not expected at the beginning of in-

vestigation is a relatively low level of satisfaction with the value system. Furthermore, it was not expected that such a high percentage of members of faculty think that clear rules of behavior for students should be established. Obviously, FoCE’s organizational culture cannot be considered as a strong one because it misses some important norms.

What are the main conclusions about the organizational cultures at the DoCME of construction management and economics? There are three main conclusions. First, generally speaking, members of the DoCME are relatively satisfied with the organizational culture in the DoCME (3.91 on average). Especially important is that students are very satisfied with their relationships with professors. Second, respondent want “stronger” culture, i.e. they want clear norms about behavior at their working place, especially rules about students’ behavior. Finally, members of the DoCME are not satisfied with the hierarchy of values at the Faculty level. They do not like commercialization of the FoCE and they prefer a classical form of university in which quality of teaching is the main value.

This provides a comprehensive analysis of organizational culture on the Faculty level and an analysis of subculture of the DoCME. Further research should compare results for the FoCE, University of Zagreb, with other faculties of civil engineering in Croatia and abroad.

REFERENCES

Antić, M. and Cerić, A. (2008), “Organizational culture of Faculty of civil engineering”, in *Proceedings of 8th International Conference: Organization, Technology and Management in Construction*, Umag, University of Zagreb, pp. 1-8.

APPENDIX 1

QUESTIONNAIRE FOR LECTURERS IN ENTIRE FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

Interpersonal relations

Please, answer the first nine questions on the basis of your personal assessment (1 – very dissatisfied, 2 – dissatisfied, 3 – neither satisfied, nor dissatisfied, 4 – satisfied, 5 – very satisfied).

- 1) How satisfied are you with interpersonal relations at the Faculty of civil engineering (1-5)?
- 2) How satisfied are you with interpersonal relations at your department (1-5)?
- 3) How satisfied are you with relations between lecturers and students (1-5)?

Human resources management

- 4) How satisfied are you with the way how new employees are selected (1-5)?
- 5) How satisfied are you with the opportunities for promotion at the Faculty (1-5)?

Ceremonies and rites

- 6) How satisfied are you with the rites of passage (1-5)?
- 7) How satisfied are you with the rites of enhancement (1-5)?
- 8) How satisfied are you with the rites of integration (1-5)?
- 9) How satisfied are you with the rites of promotion for students (1-5)?

Values

- 10) Sort values from the most important to the least important ones (teaching quality, scientific excellence, profit, or something else)!
- 11) How satisfied are you with the hierarchy of values at the Faculty (from 1-5)?

Other elements of organizational culture

- 12) Do you think that the Faculty should have set of rules about students' behavior (Yes or No)?
- 13) Do you think that Faculty should have dress code for students (Yes or No)?
- 14) Do you think that Faculty should have dress code for lecturers (Yes or No)?
- 15) Do you have any comment on questionnaire?

APPENDIX 2

QUESTIONNAIRE FOR MEMBERS OF DEPARTMENT OF CONSTRUCTION MANAGEMENT

Interpersonal relations

Please, answer the first nine questions on the basis of your personal assessment (1 – very dissatisfied, 2 – dissatisfied, 3 – neither satisfied, nor dissatisfied, 4 – satisfied, 5 – very satisfied).

- 1) How satisfied are you with interpersonal relations at the Faculty of civil engineering (1-5)?
- 2) How satisfied are you with interpersonal relations at the Department of construction management (1-5)?
- 3) How satisfied are you with relations between lecturers and students (1-5)?

Human resources management

- 4) How satisfied are you with the way how new employees are selected (1-5)?
- 5) How satisfied are you with the opportunities for promotion at the Faculty (1-5)?

Ceremonies and rites

- 6) How satisfied are you with the rites of passage (1-5)?
- 7) How satisfied are you with the rites of enhancement (1-5)?
- 8) How satisfied are you with the rites of integration (1-5)?
- 9) How satisfied are you with the rites of promotion for students (1-5)?

Values

- 10) Sort EXISTING values from the most important to the least important ones (teaching quality, scientific excellence, profit, or something else)!
- 11) How satisfied are you with the hierarchy of values at the Faculty (from 1-5)?
- 12) Sort values as they SHOULD BE ESTABLISHED from the most important to the least important ones (teaching quality, scientific excellence, profit, or something else)!

Other elements of organizational culture

- 13) Do you think that the Faculty should have set of rules about students' behavior (Yes or No)?
- 14) Do you think that Faculty should have dress code for students (Yes or No)?
- 15) Do you think that Faculty should have dress code for lecturers (Yes or No)?
- 16) Do you think that Statute of the Faculty should add some additional rules about students' behavior?
- 17) If answer is yes, which ones?
- 18) Do you think that Statute of the Faculty should add some additional rules about lecturers' behavior?
- 19) If answer is yes, which ones?
- 20) What is your status at the Department?
- 21) Do you have any comment on questionnaire?

Questions in this survey are composed on the basis of Nachmias (2000, 233-43).