

# Kakvu organizacijsku kulturu trebaju naše knjižnice?

---

**Poljak, Ljiljana**

**Conference presentation / Izlaganje na skupu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:138:841100>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

[The University of Split Repository](#)



# Kakvu organizacijsku kulturu trebaju knjižnice?

Stručni skup „Knjižnice i organizacijska kultura za inovacije”

Split, 16. prosinca 2019.

Ljiljana Poljak

Sveučilišna knjižnica u Splitu



# Organizacijska kultura

Model zajedničkih temeljnih pretpostavki koji dominiraju u organizaciji, a po kojima se pojedinac uključuje u zadani sustav normi, vrijednosti i ciljeva kroz ustaljene običaje i ponašanja koja vladaju u organizaciji

- Artefakti i tvorevine (jezik, stil oblačenja... vidljivo)
- Vrijednosti (strategija, ciljevi... veća razina svijesti)
- Temeljne pretpostavke (odnos prema okruženju, ljudska priroda ... često implicitne i nesvjesne)

# Što je ključno/zajedničko?

- od početka proučavanja, organizacijska kultura usko se veže uz uspješnost organizacije
- glavna pitanja bila su:
  - Po kojim kriterijima odrediti je li organizacija učinkovita?
  - Koji su ključni faktori koji definiraju organizacijsku uspješnost?
  - Po čemu drugi sude o uspješnosti organizacije?
- OCAI upitnik (Organizational Culture Assessment Instrument) → četiri vrste organizacijske kulture

Diskrecija i fleksibilnost

Klanska

Adhokratska

Usmjerenost  
prema  
unutra i  
integracija

Usmjerenost  
prema van i  
diferencijacija

Hijerarhijska

Natjecateljska

Stabilnost i kontrola

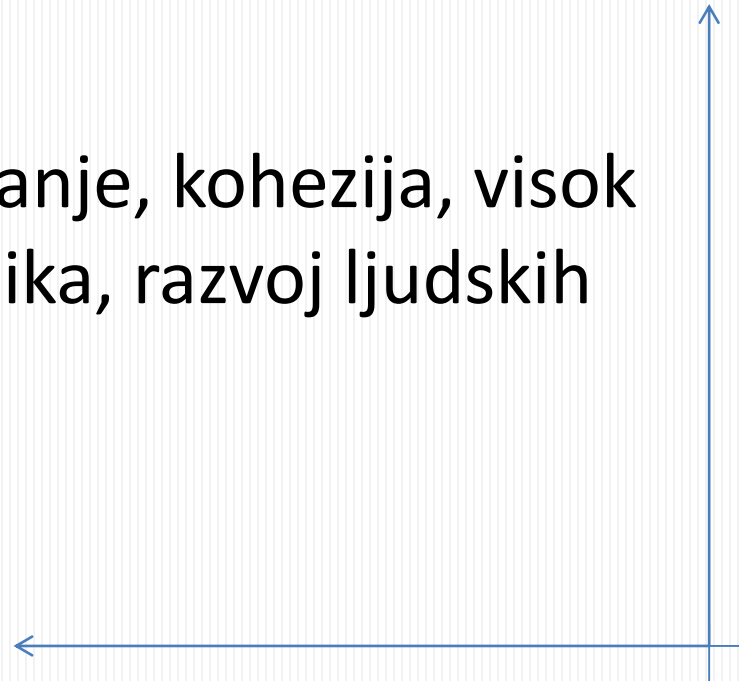
Organizacije koje njeguju hijerarhijsku ili natjecateljsku kulturu najučinkovitije su kad su stabilne i predvidljive.

# Klanska

- orijentirana ka timskom radu, ugodno obiteljsko okruženje
- vođa je voditelj ili mentor
- vrijednosti: lojalnost, komunikacija, razvoj, neformalnost
- kriterij učinkovitosti: sudjelovanje, kohezija, visok stupanj zadovoljstva zaposlenika, razvoj ljudskih potencijala, jačanje individua

diskrecija i  
fleksibilnost

usmjerenost prema  
unutra i integracija



# Adhokratska

- dinamična, orijentirana ka kreativnosti
- vođa je inovator, poduzetnik, vizionar

diskrecija i  
fleksibilnost

- vrijednosti: poduzetništvo, kreativnost, brzo djelovanje i promjene strukture, fokusirani na budućnost
- kriterij učinkovitosti: kreativna i unikatna rješenja, brze promjene, razvoj

usmjerenost prema van i  
diferencijacija

usmjerenost prema  
unutra i integracija



# Hijerarhijska

- orijentirana ka kontrolingu
- vođa je koordinator, upravitelj, organizator
- vrijednosti: struktura, pravila i politike, kontrola, dosljednost, predvidljivost
- kriteriji učinkovitosti: koordinacija, efikasnost, stabilnost

stabilnost i  
kontrola



→ usmjerenost prema van i  
diferencijacija



# Natjecateljska

- orijentirana ka kompetitivnosti
- vođa je konkurent, poduzetnik

↓  
stabilnost i  
kontrola

- vrijednosti: natjecanje, predanost zadatku, uspjeh, pregovaranje, motiviranje
- kriterij učinkovitosti: „pobjeda”, ispunjenje ciljeva i usmjerenost ka rezultatima

# Koja kultura prevladava u knjižnici?

- Važnost je na razvoju zaposlenika. Cijeni se visoka razina povjerenja, otvorenost i sudjelovanje.  KLANSKA
- Važnost je na stjecanju novih resursa i stvaranju izazova. Cijeni se inovativnost i stvaranje novih mogućnosti.  ADHOKRATSKA

# Koja kultura prevladava u knjižnici?

- Važna su natjecanja i postignuća. Cijeni se kompetitivnost i ostvarivanje ciljeva.

NATJECATELJSKA

- Važna je stabilnost. Učinkovitost, kontrola i ustaljeno, „glatko” poslovanje.

HIJERARHIJSKA

# Akademaska knjižnica

- često u sastavu (ustrojbene jedinice)
- najformalnije organizirane: slijede politike glavne sastavnice, nerijetko decentralizirane, promjene su spore
- jaz između knjižničarskog i drugog osoblja

→ tradicionalno njeguju hijerarhijski stil

- nove tehnologije, zahtjevi za dokazivanjem vrijednosti, mjerljivi učinci...
- potreba za fleksibilnošću, jačanjem pojedinaca, spremnost za prihvaćanje promjena

# Akademaska knjižnica

- klanska i/ili adhokratska
- klanska podržava formiranje manjih timova koji su organizirani oko određenih zadataka
- adhokratska potiče inovacije i poduzetništvo: dio timova se brine o tradicionalnom poslovanju, dok drugi dio istražuje i primjenjuje novu tehnologiju i trendove
- Rezultat: dinamika i prilagođavanje promjenama

# Narodna knjižnica

- samostalne, ali odgovaraju na potrebe zajednice
- potreban balans između želja i potreba zajednice, ali i primarne uloge knjižnice
- velike narodne knjižnice mogu biti slične akademskim u strukturi i potrebom za mijenjanjem organizacijske kulture

# Narodne knjižnice

- stil upravljanja mora biti timski orijentiran i u procesu donošenja odluke potrebno je sagledati što više stajališta
- potrebno je balansirati fleksibilnost i stabilnost
- fokus aktivnosti je okolina, a izvode ih timovi (ne pojedinci)
- poželjna je klanska kultura, s elementima adhokratske

# Školske i specijalne knjižnice

- male su i direktno odgovaraju potrebama i zahtjevima matične organizacije
- vrlo fleksibilne i usmjerene prema vani
- uspješnost se vrlo često određuje (ponovnim) korištenjem usluga
- u odnosu na trenutni položaj , preporuča se njegovanje klanske ili adhokratske kulture



# Organizacijska kultura i upravljanje kvalitetom

Učinkovitost u promjenjivom okruženju

Diskrecija i fleksibilnost

## Klanska

promjene se provode kroz kolaboraciju, koristeći povjerenje, koheziju i otvorenu komunikaciju

## Adhokratska

promjene su posljedica kreativnosti, potiče se učenje koje ima za rezultat stvaranje promjene

Usmjerenost prema unutra i integracija

Usmjerenost prema van i diferencijacija

## Hijerarhijska

birokracija (politike i pravila) ; sustavna detekcija pogreški, procesi kontrole, sistematično rješavanje problema ; promjene se uvode kroz kontrolu i hijerarhiju, sistematizirane su

## Natjecateljska

transakcije i odgovaranje potrebama tržišta → cilj je ispuniti očekivanja a ne čuvati vrijednosti organizacije

Stabilnost i kontrola

# Upravljačke vještine za adhokratsku kulturu

- postaviti jasne ciljeve i pretpostaviti stvaranje novih ideja za napredak – npr. uključiti to u opis poslova
- omogućiti dio radnog vremena, izvan obavljanja standardiziranih poslova, za proučavanje novih stvari i testiranje
- jasan sustav podrške i mogućnost nagrađivanja
- podržavati i malene promjene i konstantan napredak

# Upravljačke vještine za klansku kulturu

- postaviti sveobuhvatni sustav vrednovanja u kojeg će svi biti uključeni
- uključiti zaposlenike u sve faze strateškog planiranja
- izraditi plan upravljanja i razvoja karijera za zaposlenike
- česti sastanci sa svim razinama zaposlenika
- paziti na brzo otklanjanje problema ili nefunkcionalnosti

# Upravljačke vještine za hijerarhijsku kulturu

- osobno komunicirati sa svim zaposlenicima, jasno objasniti što se očekuje i biti spreman odgovoriti na sva pitanja
- na vidljivom mjestu imati sve procedure i politike, sastavljene što jasnije i konkretnije – treba biti svima dostupno
- pružiti mogućnost za rotaciju poslova (da se zaposlenici pronađu)
- redovito davati povratne informacije

# Zašto je važno poznavati vlastitu organizacijsku kulturu

- uspješnije provođenje odluka
- lakše prilagođavanje vanjskim i unutarnjim potrebama
- poboljšavanje kvalitete rada i zadovoljstva zaposlenika
- ojačavanje organizacije za upravljanje promjenama

# Osvijestimo postojanje organizacijske kulture i upoznajmo vlastitu.



# Literatura:

- Cameron, Kim S; Quinn Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Kaarst-Brown, Michelle L, et al. Organizational culture of libraries as a strategic resource. // Library trends 53, 1 (2004), str. 33-53.
- Lakos, Amos; Phipps, Shelley. Creating a culture of assessment: a catalyst for organizational change. // Portal: Libraries and the Academy 4, 3(2004). str. 345-361.
- Schein, Edgar H. Organizational culture. // American Psychologist 45, 2 (1990). Str 109-119.
- Šmider, Marinela; Petr Balog, Kornelija. Kakvu vrstu organizacijsku kulture imaju naše knjižnice? Primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. // Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje 15, 6(2012). str. 71-96.
- Maloney, Krisellen, et al. Future leaders' views on organizational culture. // College & Research Libraries 71, 4 (2010). str. 322-347.
- Castiglione, James. "Organizational learning and transformational leadership in the library environment." Library Management 27.4/5 (2006): str. 289-299.
- Mehra, Anusuya; Goswami, Tulsee Giri. A systematic literature review of organisational culture in different industries. // International Journal of Management Studies 4, 4(2017). str. 146-163.

<b>1. Osnovne karakteristike</b>		<b>Sada</b>	<b>Poželjno</b>
<b>A</b>	Knjižnica je vrlo osobno mjesto, kao proširena obitelj. Pruža ugodno mjesto za rad, ljudi su predani svome poslu.		
<b>B</b>	Knjižnica je vrlo dinamično i poduzetno mjesto. Ljudi su spremni i skloni riskiranju.		
<b>C</b>	Knjižnica je prvenstveno orijentirana prema rezultatima. Najvažnije je ispuniti zadatke. Ljudi su natjecateljski usmjereni na ostvarivanje ciljeva.		
<b>D</b>	Knjižnica je vrlo kontrolirano i strukturirano mjesto. U svom radu zaposleni prate određene formalne procedure i pravila.		
	<b>Ukupno</b>	100	100
<b>2. Vodstvo knjižnice</b>		<b>Sada</b>	<b>Poželjno</b>
<b>A</b>	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela smatraju se mentorima, te pružaju potporu zaposlenima.		
<b>B</b>	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela poduzetni su, inovativni te skloni riskiranju.		
<b>C</b>	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela strogi su, zahtjevni i agresivni te usmjereni na rezultate.		
<b>D</b>	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela dobri su organizatori i koordinatori te održavaju poslovanje knjižnice bez teškoća.		
	<b>Ukupno</b>	100	100
<b>3. Menadžment/Stil rukovođenja</b>		<b>Sada</b>	<b>Poželjno</b>
<b>A</b>	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu timski rad, konsenzus i sudjelovanje.		
<b>B</b>	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu individualno riskiranje, inovacije, sloboda i jedinstvenost.		
<b>C</b>	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu konkurentnost, visoki zahtjevi i postignuća.		
<b>D</b>	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu sigurnost zaposlenja, sklad, predvidljivost i stabilni odnosi.		
	<b>Ukupno</b>	100	100

Usp. Šmider, Marinela; Petr Balog, Kornelija. Kakvu vrstu organizacijsku kulture imaju naše knjižnice? Primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. // Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje 15, 6(2012). str. 94-96.



<b>4. Ključni čimbenici održavanja knjižnice</b>		<b>Sada</b>	<b>Poželjno</b>
<b>A</b>	Knjižnicu održava vjernost i uzajamno povjerenje. Predanost zaposlenika radu u knjižnici izuzetno je visoka.		
<b>B</b>	Knjižnicu održava predanost inovacijama i razvoju. Naglasak je na sklonosti riskiranju.		
<b>C</b>	Knjižnicu održava usmjerenost prema postignućima i ostvarenju ciljeva.		
<b>D</b>	Knjižnicu održavaju formalna pravila i politika. Važno je održavati poslovanje knjižnice bez teškoća.		
	<b>Ukupno</b>	100	100
<b>5. Strategija</b>		<b>Sada</b>	<b>Poželjno</b>
<b>A</b>	Knjižnica naglašava i potiče razvoj ljudi, povjerenje, otvorenost i sudjelovanje.		
<b>B</b>	Knjižnica naglašava i potiče stjecanje novih resursa i stvaranje novih izazova. Cijeni se isprobavanje novih stvari i traženje novih prilika.		
<b>C</b>	Knjižnica naglašava i potiče konkurentnost. Najvažnije je ostvariti ciljeve i pobijediti konkurenciju.		
<b>D</b>	Knjižnica naglašava i potiče stabilnost i nepromjenjivost. Učinkovitost, kontrola i rad bez teškoća su važni.		
	<b>Ukupno</b>	100	100
<b>6. Kriteriji za uspjeh</b>		<b>Sada</b>	<b>Poželjno</b>
<b>A</b>	Knjižnica definira uspjeh na temelju razvoja ljudskih resursa, timskom radu, predanosti zaposlenika te empatiji i brizi za ljude.		
<b>B</b>	Knjižnica temelji uspjeh na temelju jedinstvenih i najnovijih proizvoda, službi i usluga.		
<b>C</b>	Knjižnica definira uspjeh na temelju pobjeđivanja i nadmašivanja konkurencije.		
<b>D</b>	Knjižnica definira uspjeh na temelju učinkovitosti. Pouzdana dostava, planiranje i što manji troškovi ključni su čimbenici uspjeha.		
	<b>Ukupno</b>	100	100