



softconsulting

Organizacijska kultura i interna komunikacija

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Definicija pojma

- Organizacijska kultura je skup vrijednosti, normi i običaja kojima se reguliraju odnosi između ljudi u nekoj organizaciji:
 - osobnost ili “imidž” organizacije
 - način života i rada organizacije - stvara unutarnju koheziju
 - organizacijska klima - omogućava identifikaciju
 - vidljivi i nevidljivi elementi
 - utiče na međuljudske odnose - “kulturni “šok.
- Kultura organizacije :
 - često nadživljava njihove utemeljitelje
 - može se oblikovati i mijenjati (npr. pretvorba, akvizicije i sl.)
 - nastaje i spontano.

Temeljna pitanja svake organizacije

1. **Šta** organizacija pokušava postići? - svrha i ciljevi organizacije.
2. **Kako** to pokušava postići? - struktura radnih uloga, postupci za osiguravanje standarda procesa rada i postignuća.
3. **Zašto** organizacija pokušava baš na takav način?
 - zašto se u pojedinoj organizaciji ističu neki ciljevi i zašto ih se postiže na određeni način → **organizacijska kultura**
 - 7 primarnih **karakteristika**, kao cijelina, obuhvaćaju suštinu organizacijske kulture:
 - inovacija i preuzimanje rizika;
 - usredotočenost na detalje;
 - orijentacija na rezultate;
 - orijentacija na ljude;
 - timska orijentacija;
 - agresivnost;
 - stabilnost.

Razlike u organizacijskim kulturama



- **Naglašavanje statusa i moći** - prihvaćanje razlika na temelju pozicije u organizaciji (prihodi, odlučivanje).
- **Jasnoća nasuprot neizvjesnosti** – smanjivanje nejasnoća u organizaciji “čvrstim” pravilima i normama.
- **Komunikacija** – koliko su članovi organizacije asertivni i otvoreni (iskreni) u međusobnoj interakciji.
- **Orijentacija na učinak** – poticanje i nagrađivanje visokog učinka i napora za postignuće u radu.
- **Orijentacija na odnose** – poticanje na podržavajući, ljubazan i nenasilan odnos prema drugima.
- **Individualizam/kolektivizam** – naglasak na individualnim ili grupnim postignućima.
- **Rodna jednakost** – način tretiranja muškaraca i žena u organizaciji (dodjela zadataka, usavršavanje, napredovanje, nagrađivanje, (ne)toleriranje seksističkog ponašanja).

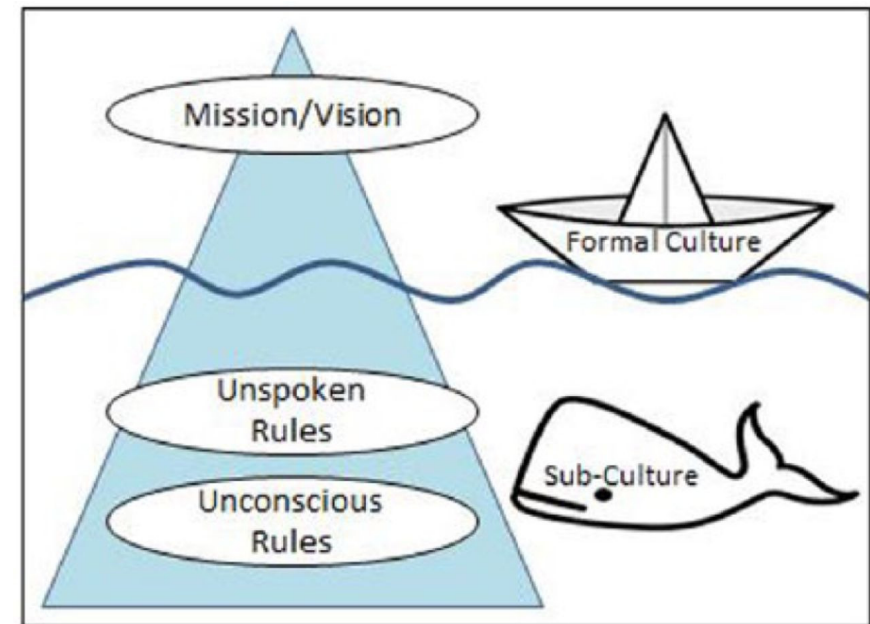
Kako se “uči” organizacijska kultura?



- **Priče i rituali:** pripovijesti o događajima u vezi sa organizacijom, izražavanje ključnih vrijednosti organizacije, povezuje se sadašnjost sa prošlošću.
- **Materijalni simboli:** informacije o tome šta je važno, o razini jednakosti koju želi vrhovno rukovodstvo i o vrstama ponašanja koje se smatraju prikladnima (npr. izgled sjedišta poslovne organizacije, vrste automobila, veličina ureda, odjeća itd.)
- **Jezik:** tokom proteka određenog vremena često se razvijaju jedinstveni nazivi za opisivanje opreme, ureda, dobavljača, klijenata ili proizvoda.
 - Novi zaposlenici su zasipani akronimima i žargonima, ali nakon 6 mjeseci postaju sastavnim dijelom njihovog jezika.

Vrste organizacijske kulture

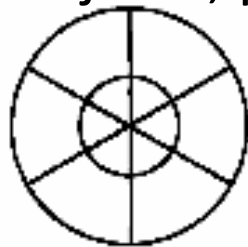
- dominantna kultura i subkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i neparticipativna kultura



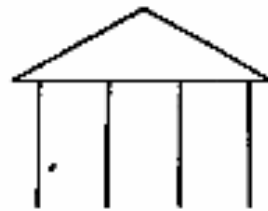
Handyjeva tipologija

Postoje četiri osnovna tipa kulture:

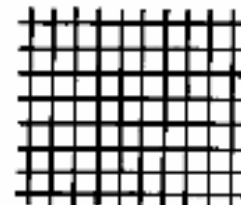
- **poduzetnička** kultura (kultura moći) u središtu ima jaku centralnu figuru, strukturni predstavnik je paukova mreža
- **birokratska** kultura (kultura uloga) temelji se na logici i racionalnosti, slikovni predstavnik je grčki hram
- **timska** kultura (kultura zadatka) usmjerena na timski rad, projekt
- **kultura pojedinca** rijetka, pojedinci su središnja tačka.



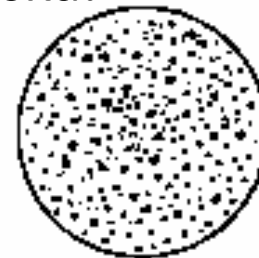
1.



2.



3.



4.

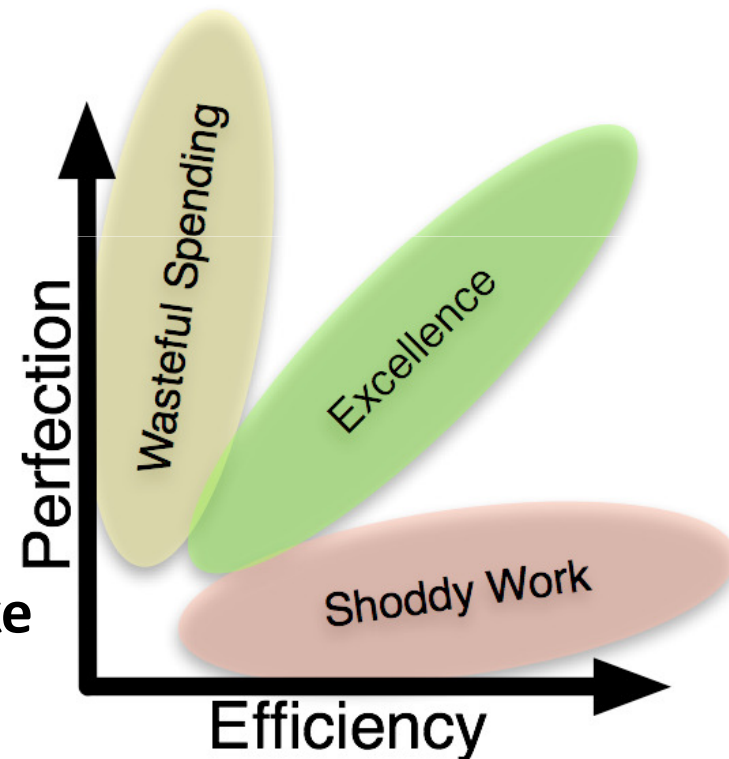
Značaj (interne)komunikacije



- **Komunikacija je važna** za ostvarivanje svih **menadžerskih funkcija**:
 - najvažnija je za ostvarivanje funkcije **vođenja**.
- Osnovna svrha komunikacije je:
 - **usmjeravanje aktivnosti i**
 - **provođenje promjena** za razvoj (unapređivanje) poslovanja.
- Bez kvalitetne (interne) komunikacije nije moguće:
 - utvrditi i provesti ciljeve
 - izraditi planove
 - organizovati ljude i druge potrebne resurse
 - odabrati kadrove i brinuti o njihovom razvoju
 - **voditi, motivirati i stvarati pozitivnu poslovnu klimu (organizacijsku kulturu)**
 - objektivno vrednovati rezultate pojedinaca i poslovne organizacije u cjelini.

Poslovna (interna) komunikacija

- Poslovna organizacija da bi opstala treba da bude **djelotvorna i efikasna** i na dugi i na kratki rok.
- Potrebno je **više od djelotvornosti** da bi poslovna organizacija dobro poslovala i bila **profitabilna**.
- Za opstanak poslovne organizacije na duge staze neophodno **razviti vlastitu svijest ili kulturu uzajamne zavisnosti**, pripadnosti i naklonosti.
- Značaj procesa **zamjene “mehaničke svijesti” u “organsku svijest”**.



Uspješno (interno) komuniciranje



- Pretpostavke uspješnog (internog) komuniciranja:
 - jasno **poznavanje komunikacijskih linija**
 - "odozgo" prema "dole"
 - u svim smjerovima:
 - prema "dole"
 - prema "gore"
 - bočno (horizontalno)
 - **razlikovanje formalnih i neformalnih** sistema komuniciranja u poslovnoj organizaciji.



Zaključak



- Sve najuspješnije svjetske organizacije imaju definiranu organizacijsku kulturu, zaštitni znak i prepoznatljivu strategiju:
 - **General Electric** razvija proizvode zajedno sa kupcima.
 - **Sony Corporation** zapošljava isključivo osobe bez radnog iskustva.
 - **Disney** ima arhitekturu prilagođenu organizacijskoj kulturi.
 - **Southwest Airlines** - svaka tri mjeseca menadžeri rade posao službenika.
 - **Microsoft** razvija vlastiti jezik i vlastite termine (npr. surfanje).
 - **Apple** - jeans odjeća i nekonvencionalno ponašanje.
 - **Procter & Gamble** zasniva kadrovsku politiku na head-hunterima.

Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- 061/897-262
- www.savjetnik.ba