



# Organizacijska kultura



## Organizacijska kultura

---

***“Pravi ljudi nikad ne misle da su dostigli vrh svojih mogućnosti.  
No, umiru od želje da ga osvoje.”***

J. Welch



## Organizacijska kultura



Kako je kultura prema općim definicijama način života, onda organizacijska kultura predstavlja način života i rada u organizaciji (preduzeću, ustanovi, udruženju,...).

Može se obrazložiti i kao ambijent u organizaciji koji je posljedica utjecaja kako različitih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti, tako i šireg i užeg okruženja organizacije **koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebnost njihovih sposobnosti.**


To je, dakle, **sistem vrijednosti**, odnosa, shvatanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera organizacije.




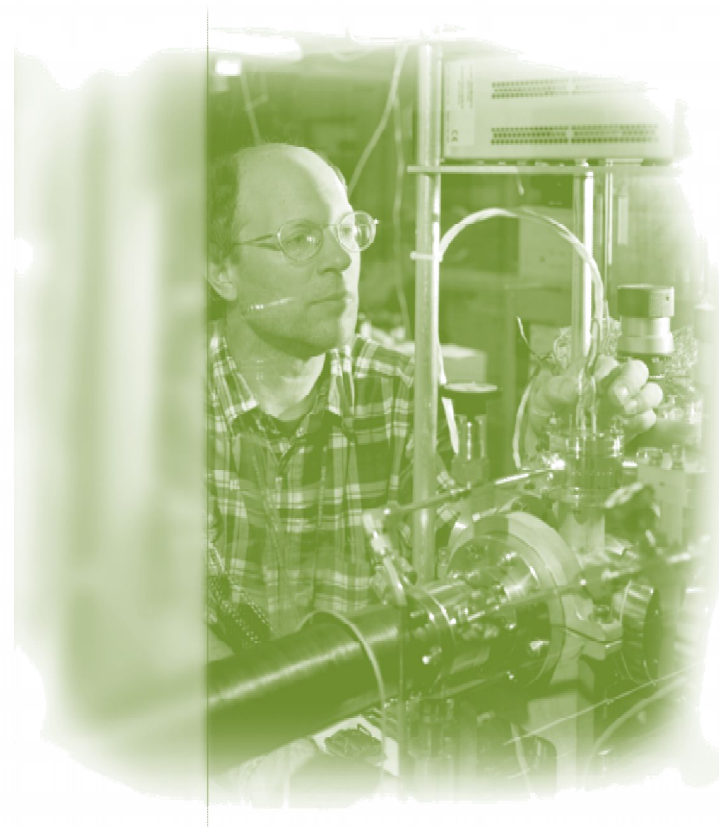
## Organizacijska kultura



Kultura organizacije egzistira na dvije ravni:

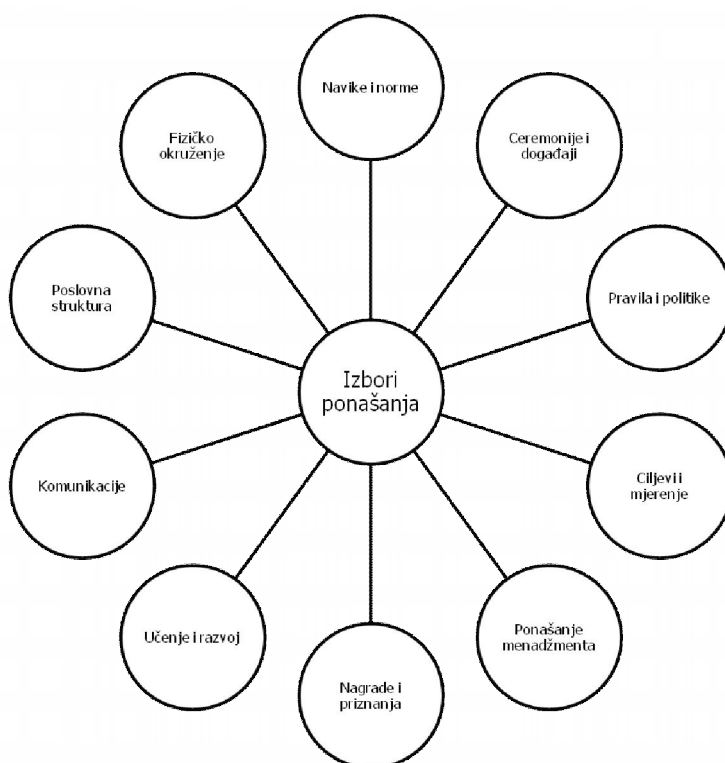
 **vidljiva ravan:** statusni simboli, legende, ceremonije, odjeća, forme ophođenja, rituali, žargon, jezik, logotip, uređenje prostora

 **nevidljiva ravan:** vrijednosti, norme, stavovi, uvjerenja, odnos prema okolini, prema istini i biti ljudskog djelovanja i odnosa





## Organizacijska kultura



Na organizacijsku kulturu djeluju mnogi faktori: identitet, međusobni odnosi zaposlenika, individualna inicijativa, tolerancija rizika, tolerancija sukoba, način vođenja i upravljanja, sistem nagrađivanja, vanjski utjecaji, obilježja organizacije i sami poslovni procesi.

Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima samo vodstvo organizacije.



## Organizacijska kultura



Za izgradnju jake organizacijske kulture rukovodioci moraju biti dosljedni i jasno ispoljavati i poštivati vrijednosti koje žele provesti.

Organizacijska kultura mora podržavati misiju i viziju organizacije, strateške ciljeve i potrebe organizacije.

Jedino na taj način organizacijska kultura može doprinjeti učinkovitosti - što je opći cilj razvoja svake organizacije.



## Organizacijska kultura



U poslovnoj praksi danas možemo razlikovati:

- 🏆 jake, i
- 🏆 slabe kulture.

Načelno se vjeruje da jake kulture imaju jači utjecaj na ponašanje zaposlenih i da su uže povezane sa smanjenjem zaposlenih.

Isto tako, što je kultura organizacije jača, to se menadžment mora manje koncentrirati na razvoj formalnih pravila i propisa za usmjeravanje ponašanja zaposlenih.





## Organizacijska kultura

Unutar organizacije kultura izvršava brojne funkcije:

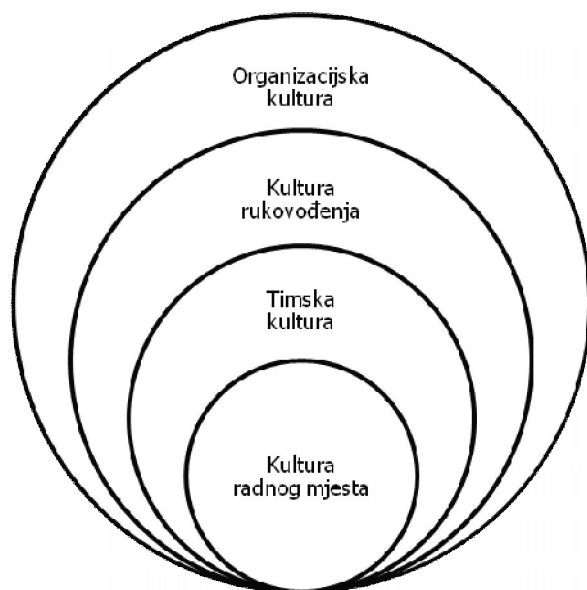
1. kultura ima ulogu određivanja granica, tj. stvara razlike među organizacijama.
2. prenosi smisao svog identiteta pripadnicima organizacije.
3. kultura olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od pojedinačnog interesa.
4. povećava postojanost društvenog sistema. Kultura je društveni ljepilo koji drži organizaciju na okupu osiguranjem odgovarajućih standarda u pogledu onoga što bi zaposleni trebali reći ili učiniti.
5. kultura služi kao mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koji vodi i oblikuje stavove i ponašanja zaposlenih.







## Organizacijska kultura



Organizacijska kultura nije rezultat samo odluke, nego rezultat procesa koji traje, u kojem se stavovi, vjerovanja i ponašanja ljudi postepeno oblikuju.

Organizacijska kultura, čak i ako objektivno nije efektivna, uvijek je logično prilagođavanje na okolinu koja se mijenja.



## Organizacijska kultura

Ako organizacijska kultura blokira uspjeh, treba razmotriti promjenu kulture. Lakše je povećati pozitivne nego se riješiti negativnih. Mijenjanje organizacijske kulture se postiže koncentrisanjem na pozitivne aspekte:

- 🏡 popisivanjem čemu je odan vrh organizacije (što je model njihovog ponašanja). Mora postojati jasna vizija sa konkretnim ciljevima. Najviše rukovodstvo mora biti uključeno. Promjena može biti predložena iznutra, često kao rezultat interakcije s vanjskim svijetom, ali najviše rukovodstvo bi također moralo biti uključeno.
- 🏡 organiziranjem učestvovanja ljudi od vrha prema dolje kada definišete problem, pri analizi i u fazi formiranja rješenja.
- 🏡 definisanjem samo glavne crte, dopustite ljudima da učestvuju u formulisanju kakav značaj taj nacrt ima za njihov rad.
- 🏡 vanjskom nužnosti. Potražite vanjsku nužnost za promjenu. Nova pitanja koja postavlja ciljana grupa ili donatori mogu stimulisati organizaciju da učini neophodnu promjenu.



## Organizacijska kultura

Kultura organizacije se u određenom smislu i samoodržava i to:

- 🏆 samoselekcijom,
- 🏆 selekcijom, i
- 🏆 socijalizacijom.

**Samoselekcija:** Ljudi koji su potencijalni kandidati za posao u organizaciji će upoređivati organizacijsku kulturu te organizacije sa vlastitim „životnim stilom“. Veliki dio će ih otpasti, a drugi će se osjetiti privučeno.

**Selekcija:** ljudi koji su odgovorni za novo osoblje ponašaju se kao čuvari. Oni će istraživati ne samo način na koji kandidati zadovoljavaju formalne zahtjeve, nego će ih i nesvjesno upoređivati sa dominantnom organizacijskom kulturom, pa će ponovno neki potencijalni kandidati otpasti.

**Socijalizacija:** grupa majmuna, primjer Razlog zbog kojeg oni neće jedan drugom dozvoliti da dohvati banane postao je metafizičke prirode, jer *to se jednostavno ne radi!*



## Organizacijska kultura

Baš svaka organizacija treba dobro prilagođenu strategiju kako bi mogla mijenjati svoju organizacijsku kulturu. Potrebni su pristupi po mjeri svake: šta je svrsishodno ovoj situaciji i sa ovim osobama i šta se može razlikovati od drugih situacija sa drugim ljudima.

Pokušajte istražiti značenje u pozadini nečijeg stava. Pokušajte prevesti nečije stajalište u smislu interesa, potreba, vrijednosti, ideja, misli i emocija. Pokušajte napraviti *brainstorming* o situacijama koje pokrivaju što je moguće više sličnih interesa.

Jasno je da rukovodstvo koje hoće promjene treba široki arsenal strategija kako bi dosegli ciljeve promjena i da trebaju biti voljni kontinuirano prilagođavati svoje strategije da bi odgovarale uvijek promjenjivim relacijama i okolnostima.

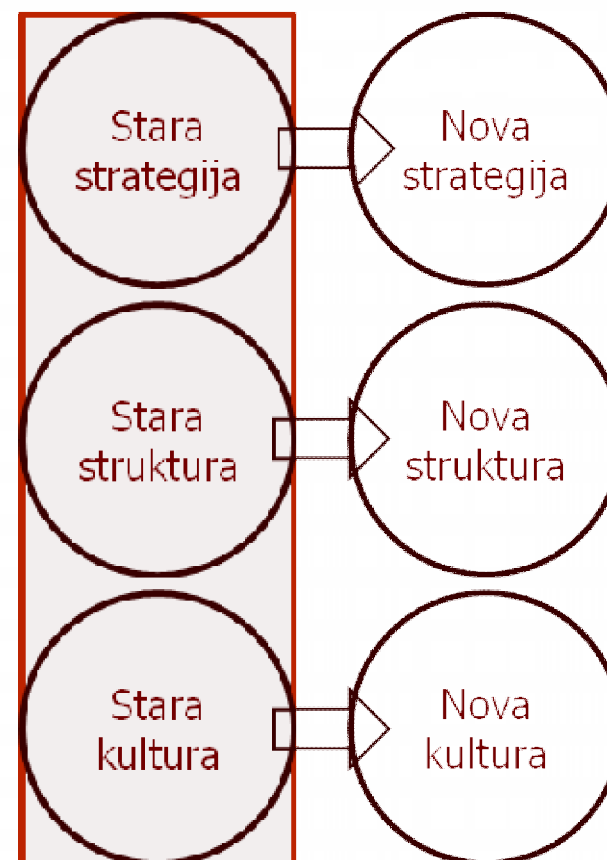
Primjer: pakovanje, *made in bih*, **MH uvijek govori istinu svojim kupcima!**



## Organizacijska kultura

Profesori Ken Thompson i Fred Luthans (Univerzitet Iowa, profesor menadžmenta, specijalizacija: organizacijsko ponašanje) su naveli sedam tačaka značajnih za razvoj centralnog koncepta kulture:

1. Kultura = Ponašanje
2. Kultura se uči
3. Kultura se uči kroz interakciju
4. Oblik potkulture kroz nagrade
5. Ljudi oblikuju kulturu
6. Kultura se pregovara
7. Kulturu je teško mijenjati

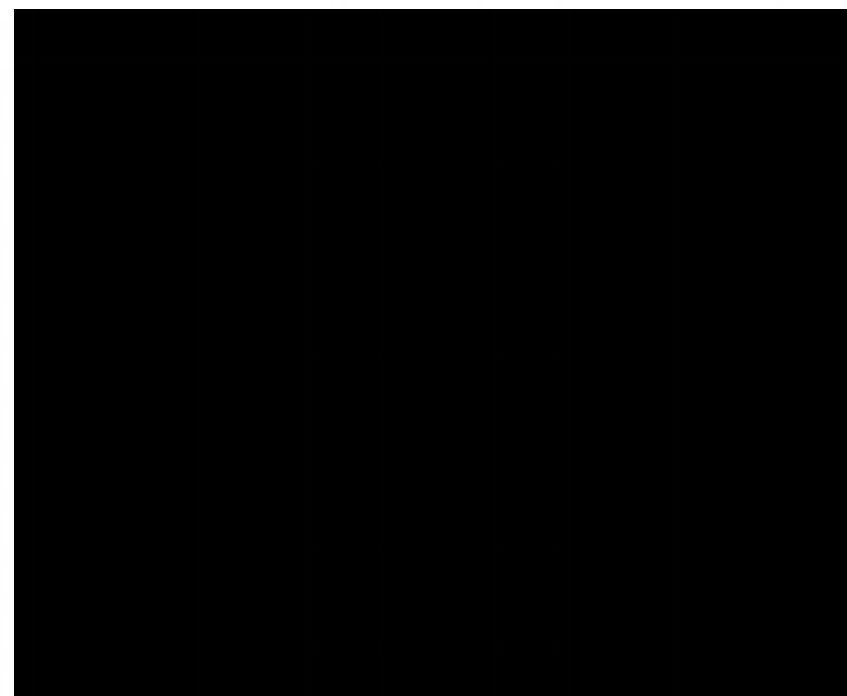




## Organizacijska kultura

Dr. Robert R. Blake i Dr. Jane Srugley Mouton su razvili teoriju stilova organizacijske kulture koji se grafički jednostavno mogu predstaviti:

- 1.1 – Indiferentni stil
- 1.9 – Prilagodljiv stil
- 5.5 – Satus quo stil
- 9.1 – Kontrolni stil
- 9.9 – Pouzdan stil
- PAT – Očinski stil
- OPP – Oportuni stil





## 1.1 Indiferentan stil

Napori se fokusiraju na održavanje odnosa u pogledu rezultata. Kultura organizacije je karakteristična po uposlenima koji:

- 🏆 delegiraju ovlasti kada god je to moguće na struku i procedure
- 🏆 ograničavaju ciljeve specifičnim instrukcijama sa kratkoročnim fokusom
- 🏆 ignorišu, odlažu i delegiraju rješavanje konflikta kada god je to moguće
- 🏆 ne koriste kritike izuzev kada to zahtjeva da se očuva red među članovima
- 🏆 slijede standarde izvrsnosti samo kako bi dostigli minimum očekivanja







### 1.9 Prilagodljiv stil

Ulaže se dovoljna napora da se postigne minimum rezultata i izbjegne prozivanje. Kultura organizacije je karakteristična po uposlenima koji:

- 🏆 prakticiraju ovlaštenja kroz nagrade i ponovna uvjeravanja
- 🏆 podržavaju ciljeve na koje se saradnici žale i prijateljski odnose
- 🏆 izbjegavaju konflikte nudeći simpatije i podršku
- 🏆 praktikuju kritiku ohrabivanja i nagrada, ali zadržavaju negativne komentare
- 🏆 prepoznaju standarde izvrsnosti ali slijede samo one koji zadržavaju harmoniju



### 5.5 Status quo stil

Zahtjevi proizvodnje/pružanja usluga su izbalansiarni sa potrebama radnika i trendovima. Kultura organizacije je karakteristična po uposlenima koji:

- 🏆 praktikuju ovlaštenja do nivoa prihvatljivosti, na način: daj-uzmi
- 🏆 uspostavljaju ciljeve na prošlim odstignućima ili na odgovoru na neočekivane događaje
- 🏆 rješavaju konflikt tražeći kompromis
- 🏆 praktikuju se ograničena kritika da se osigura prihvatljiv napredak
- 🏆 baziraju standarde izvrsnosti na izbalansiranim očekivanjima sa popularnim trendovima



## 9.1 Kontrolni stil

Napori se fokusiraju na rezultate sa malim obzirom kako to utiče na uposlene. Kultura organizacije je karakteristična po uposlenima koji:

- 🏆 praktikuju jednosmjerne ovlasti i očekuju počinovanje,
- 🏆 definišu ciljeve u izolaciji i objavljuju direktive
- 🏆 prekidaju konflikte i rješavaju ih položajem
- 🏆 ograničavaju kritike da bi se korigovale greške i govore o progresu
- 🏆 zahtjevaju počinovanje visokim standardima izvrsnosti



### 9.9 Pouzdan stil

Superiorni rezultati su dostignuti kroz održavanje jakih međusobnih odnosa i visokih standarda.

Kultura organizacije je karakteristična po uposlenima koji:

- 🏆 dijele nadležnosti na zajedničkim pretpostavkama i odgovornosti uposlenih
- 🏆 uključuju one odgovornosti koje su potrebne za implementaciju postavljenih ciljeva
- 🏆 objektiviziraju potrebne konflikte da otkriju i razriješe uzroke koji su skriveni, koji se uobičajeno ne vide
- 🏆 praktikuju stalne kritike zasnovane na zajedničkim pretpostavkama i kriteriju
- 🏆 uspostavljaju standarde izvrsnosti zasnovane na podijeljenom doprinosu i punom korištenju resursa



## Organizacijska kultura



### PAT Očinski stil

Produktivnost je očekivana. Odanost i počinovanje su nagrađeni. Kultura organizacije je karakteristična po uposlenima koji:

- 🚫 ograničavaju ovlaštenje ljudima koje ohrabruju entuzijazmom i slijeđenjem,
- 🚫 su ohrabreni da prigrle označene ciljeve bez pitanja
- 🚫 odlažu konflikt sa predpostavljenima i prihvataju njihova rješenja
- 🚫 praktikuju kritiku „nagrada i kazna“ da generišu entuzijazam i odanost
- 🚫 su povezani sa predpostavljenima koji definišu standarde izvrsnosti

## Organizacijska kultura



### OPP Oportuni stil

Napori nisu konzistentni i utemeljeni su na personalnim koristima više nego na organizacijskim ciljevima. Kultura organizacije je karakteristična po uposlenima koji:

- 🚫 praktikuju nekonzistentnost ovlaštenja
- 🚫 slijede ciljeve da bi obećavali privatne koristi predpostavljenima
- 🚫 izbjegavaju konflikt izbjegavajućo odgovornost i doprinos
- 🚫 koriste kritiku da bi osigurali dostignuti nivo saradnje sa predpostavljenim i dobili njihovu potvrdu
- 🚫 slijede samo one standarde izvrsnosti ako su oni ubuduće korisni njima osobno



## Organizacijska kultura

Rađo i Sadžak u knjizi *Globalno liderstvo* prenose četiri karakteristična tipa kulture organizacija prema Trompenaars-u, pa iako je ova podjela nastala na temelju istraživanja početkom 1990-tih

Karakteristična četiri tipa kulture organizacije				
	Familija	Ajfelov toranj	Navodeća raketa	Inkubator
Odnosi među uposlenima	Difuzni odnosi naspram organizacijske cjeline sa kojom se mogu osjećati povezanim	Specifična uloga u mehaničkom sistemu, sa neophodnom interakcijom	Specifični odnosi u jednom kibernetičkom sistemu koji je orjentisan na opće ciljeve	Difuzni spontani odnos, koji proizilazi iz opće kreativne atmosfere
Odnos naspram autoriteta	Status dodijeljen, jedna figura „otac“ koji ima pune ovlasti	Status imaju nadređeni koji imaju moć ali su i distancirani	Status imaju članovi projektne grupe, a on proizilazi iz njihove kontribucije projektnim ciljevima	Status dobivaju pojedinci zahvaljujući svome kreativnom potencijalu
Metode mišljenja i učenja	Intuitivne, cjelovite, povezane i korigirajuće prema greškama	Logičko, analitičko, vertikalno, racionalno i efikasno	Problemski orjentisano, profesionalno, praktično, interdisciplinarno	Procesno orjentisano, kreativno, ad hoc, inspirativno
Odnos naspram metoda promjena	Član obitelji, „otac“ mijenja kurs	„Ljudski materijal“, mogu se mijenjati pravila i postupci	Specijalisti i eksperti, kada se glavni cilj mijenja i ostali ciljevi se mijenjaju	„Sukreator“ improvizacija i dogovaranje
Metode motivacije/nagrađivanja	Unutarnje zadovoljstvo, preko akceptiranja i pažnje, dominantan management by subjectives	Zahtjev za boljom pozicijom i značajnom ulogom, management by description	Plaćanje ili „naknada“ za učinke ili rješavanje problema, management by objectives	Učestvovanje na stvaranju novih realnosti, management by enthusiasm





HVALA NA PAŽNJI!  
PITANJA?