



# Psihologija ponašanja u organizaciji

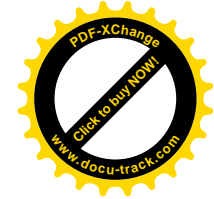
## Orijentacija za 2. kolokvij

Prilagođeno prema predavanjima i seminarima odn.  
knjizi Robbins i Judge (2003)

Prof. dr. sc. Ljiljana Kaliterna Lipovčan  
Doc. dr. sc. Adrijana Košćec



# 1. Motivacija



# Što je MBO?

## Upravljanje prema ciljevima (Management by objectives)

Program koji obuhvaća definirane ciljeve za određeno vremensko razdoblje, participativno postavljene, s povratnom informacijom o napredovanju prema cilju

### Ključni elementi

1. Specifikacija ciljeva
2. Zajedničko donošenje odluka
3. Eksplicitni vremenski period
4. Feedback o učinku



# Zašto MBO ne uspijeva

- Nerealistična očekivanja o rezultatima MBO-a
- Nedostatak predanosti top-menadžmenta
- Pogreške u dodjeljivanju nagrada
- Kulturalne inkompatibilnosti

# Što je uključivanje zaposlenika?

## program uključivanja zaposlenika

Proces participacije koji koristi sve zaposlenike sa svrhom poticanja veće posvećenosti uspjehu organizacije.

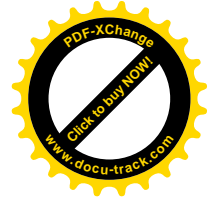


# Primjeri programa uključivanja zaposlenika (1)

## participativni menadžment

Proces u kojem podređeni dijele značajan dio moći odlučivanja sa svojim neposrednim nadređenima.





# Primjeri programa uključivanja zaposlenika (2)

## sudjelovanje putem predstavnika

Radnici sudjeluju u donošenju odluka organizacije kroz malu grupu predstavnika zaposlenika.

## radnička vijeća

Grupe postavljenih ili izabranih zaposlenika koji moraju dati svoje mišljenje kad menadžment donosi odluke koje utječu na osoblje.

---

## predstavnik u odboru

Oblik reprezentativnog sudjelovanja; zaposlenici sjede u odboru direktora kompanije i zastupaju interese zaposlenika kompanije.

# Primjeri programa uključivanja zaposlenika (3)

## skupine za kvalitetu (quality circles)

Radna grupa zaposlenika koji se sastaju redovno kako bi raspravili svoje probleme kvalitete, istražili uzroke, preporučili rješenja i poduzeli akcije za ispravljanje.







# Programi varijabilnih plaća (1)

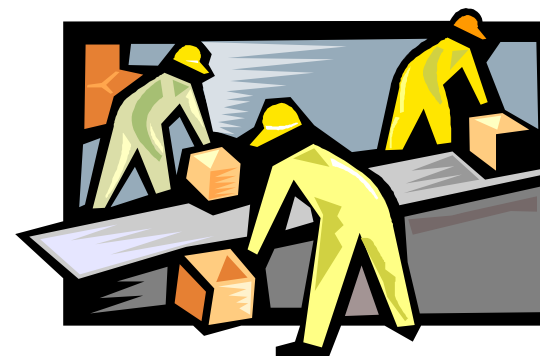
## programi varijabilne plaće

Dio plaće zaposlenika temelji se na nekoj osobnoj i/ili organizacijskoj mjeri radnog učinka.

---

## programi plaćanja po komadu

Radnicima se plaća nepromjenjiv iznos za svaku završenu jedinicu proizvodnje.



# Programi varijabilnih plaća (2)

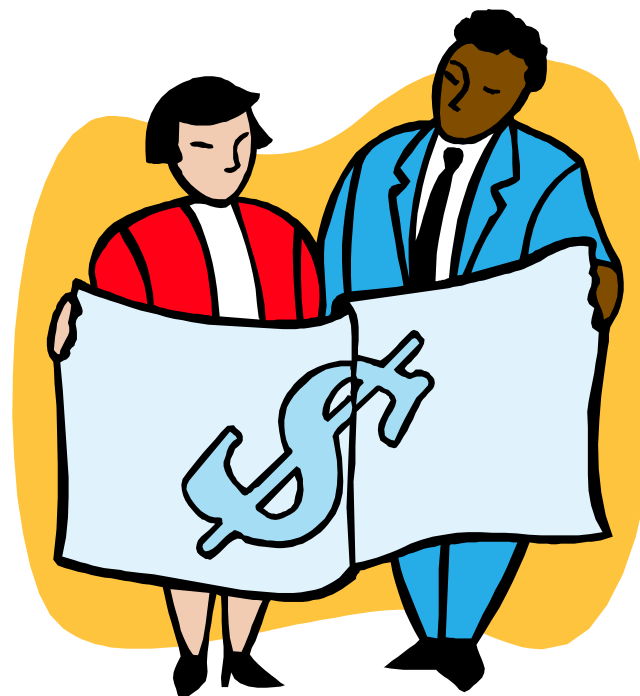
## programi dijeljenja profita

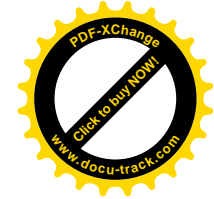
Programi na razini cijele organizacije koji raspodjeljuju naknade temeljene na nekoj usvojenoj formuli osmišljenoj oko profitabilnosti kompanije.

---

## dijeljenje dobitka

Program po kojem poboljšanje grupne produktivnosti određuje ukupnu svotu novca koja će se raspodijeliti članovima grupe.





# Programi plaćanja temeljeni na vještini (1)

## programi plaćanja temeljeni na vještini

Razredi plaća se temelje na količini vještina koje zaposlenici imaju ili koliko poslova mogu obavljati.

### Prednosti programa plaćanja temeljenih na vještinama:

1. Osigurava fleksibilnost u zapošljavanju.
2. Povećava komunikaciju u organizaciji.
3. Smanjuje ponašanja obrane teritorija.
4. Ispunjava potrebu za napredovanjem (bez promocija)
5. Dovodi do boljeg radnog učinka



# Programi plaćanja temeljeni na vještini (2)

Nedostatci programa plaćanja temeljena na vještinama:

1. Nedostatak dodatnih mogućnosti čenja koje bi povećala plaću zaposlenika.
2. Nastavak plaćanja za vještine koje su zastarjele.
3. Plaćanje za vještine koje nemaju neposrednu korist za organizaciju.
4. Plaćanje po vještini, a ne za nivo izvođenja pojedine vještine.



# Fleksibilne povlastice

Zaposlenici sami kombiniraju svoj program povlastica uzimanjem i odabiranjem od ponuđenih povlastica kako odgovara njihovim osobnim potrebama.

*Osnovni (Core-plus) planovi*  
Paket osnovnih povlastica s mogućnošću odabira dodatnih.

*Modlularni planovi*  
paketi povlastica sa svakim modulom sastavljenim tako da zadovolji potrebe određene grupe zaposlenika.

*Fleksibilni planovi*  
omogućavaju zaposlenicima da sa strane ostave novčanu svotu do određenog iznosa ponuđenog u planu za plaćanje određenih usluga.

# Intrinzične nagrade

## programi odavanja priznanja zaposlenicima

Variraju od spontanog i privatnog iskaza “hvala” do formalnih programa u kojima se određene vrste ponašanja potiču, a postupci za stjecanje priznanja jasno su identificirani.

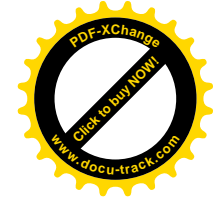
- 
- + jeftino
  - opasnost od manipulacije (iskrenost?)





# Posebna pitanja u motivaciji (1)

- Motiviranje profesionalaca
  - Osigurati izazovne projekte.
  - Dozvoliti im samostalnost da budu produktivni.
  - Nagrađivati mogućnosti obrazovanja.
  - Nagrađivati prepoznavanjem.
  - Izražavati interes za njihov posao.
  - Formirati alternativne puteve karijere.
- Motiviranje zaposlenika na određeno vrijeme
  - Osigurati mogućnost za trajni status.
  - Osigurati mogućnost za trening.
  - Osigurati odgovarajuću plaću.



# Posebna pitanja u motivaciji (2)

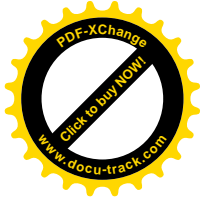
- Motiviranje raznovrsne radne snage
  - Osigurati fleksibilni posao, odmor i Provide i rasporede plaćanja.
  - Osigurati pomoć za brigu oko djecu i starijih.
  - Strukturirati posao tako da se vodi računa o kulturalnim sličnostima i razlikama.
- Motiviranje niskokvalificiranih uslužnih radnika
  - Pažljiv odabir zaposlenika.
  - Povećanje plaća i povlastica.
  - Pokušati napraviti posao izazovnijim.



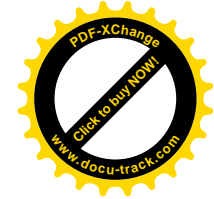


# Posebna pitanja u motivaciji (3)

- Motiviranje ljudi koji rade krajnje ponavljajuće zadatke
  - Odabir zaposlenika kojima odgovara taj tip posla.
  - Stvaranje ugodnog radnog ambijenta.
  - Mehanizirati najzamornije/dosadnije dijelove posla.



## 2. Komunikacija



# Osnove komunikacije

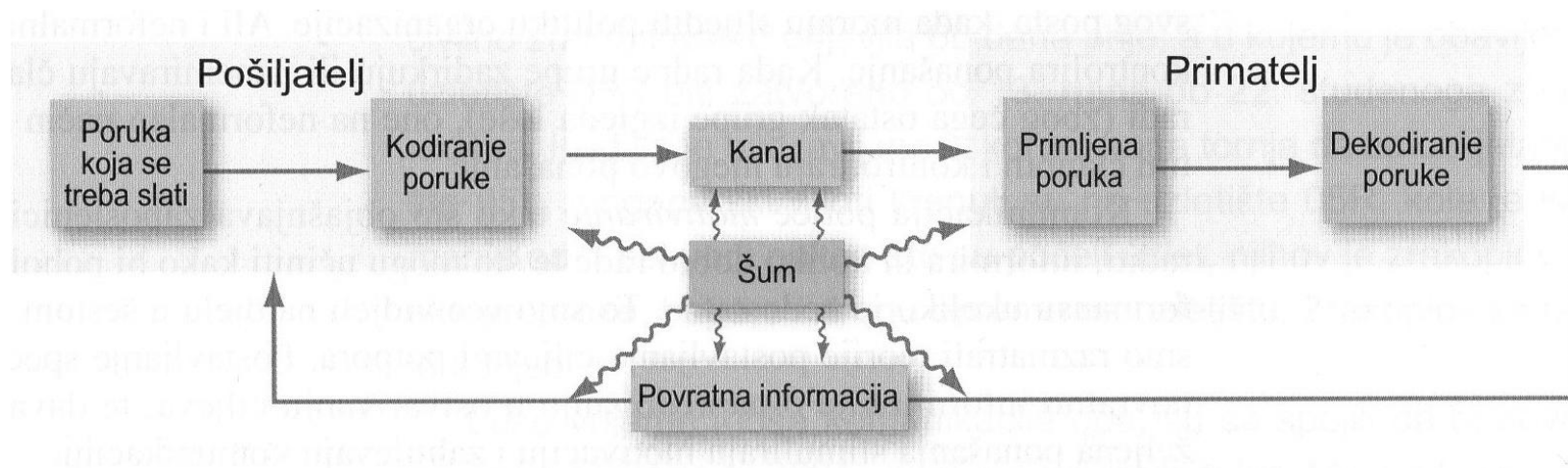
## Komunikacija

Prenošenje i razumijevanje značenja.

### Funkcije komunikacije

1. Kontrolira ponašanje članova.
2. Čuva motivaciju za ono što se treba napraviti.
3. Omogućuje emocionalnu ekspresiju
4. Osigurava informacije koje su potrebne da bi se donijela odluka.

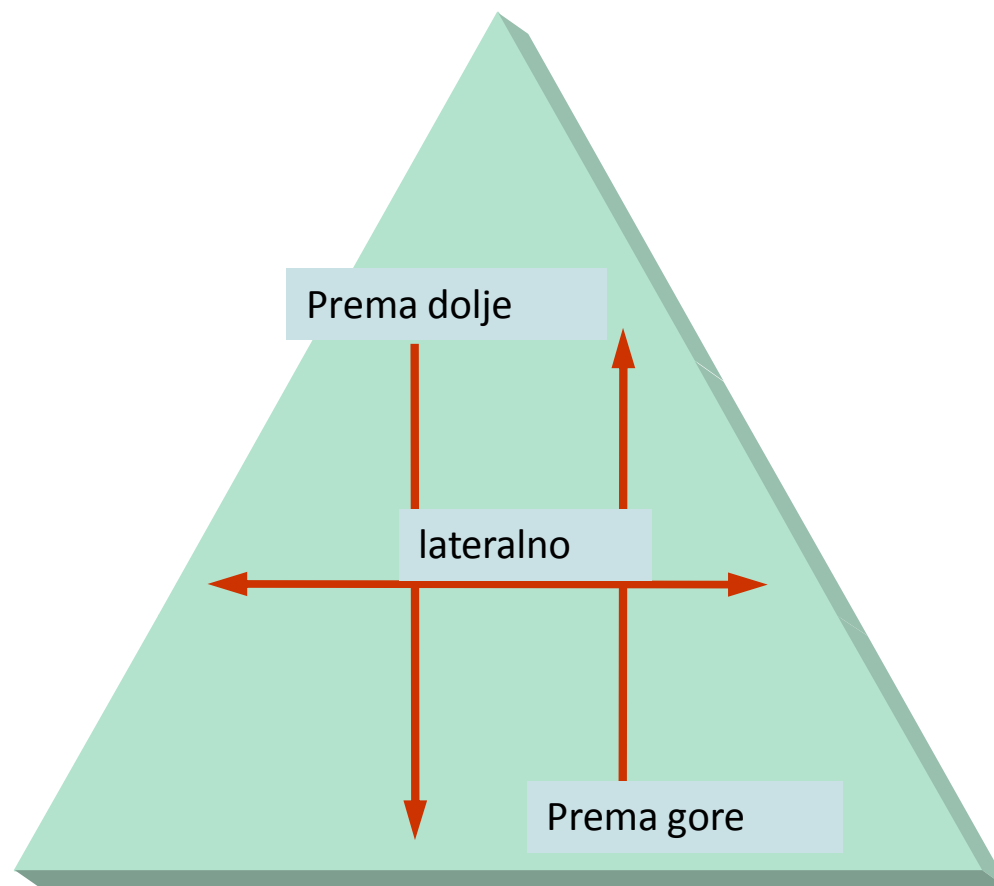
# Model komunikacijskog procesa

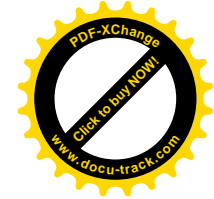


## komunikacijski proces

Koraci između izvora i primatelja poruke koji rezultiraju prijenosom i razumijevanjem značenja.

# Smjer komunikacije





# Međuljudska komunikacija

- Usmena komunikacija
  - Prednosti: brzina i feedback.
  - Nedostatci: iskrivljavanje poruke
- Pismena komunikacije
  - Prednosti: opipljiva i provjerljiva.
  - Nedostatci: vrijeme i nema feedback-a
- Neverbalna komunikacija
  - Prednosti: podržava ostale komunikacije i osigurava vidljivu ekspresiju emocija.
  - Nedostatci: Kriva percepcija “govora tijela” ili gesta može utjecati na primateljevu interpretaciju poruke.



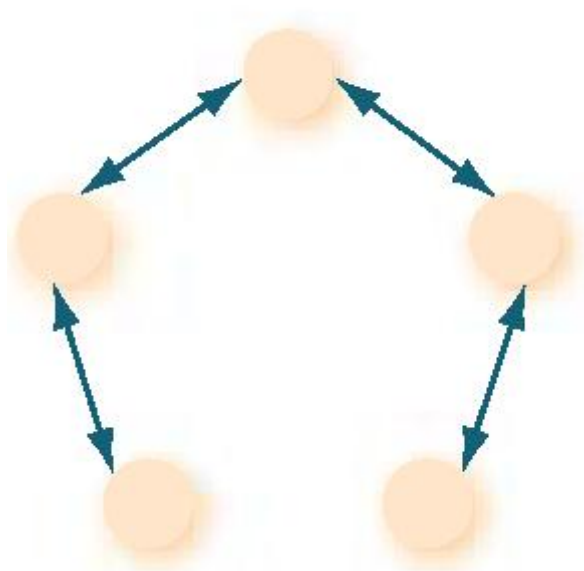
# NAGALASCI U PARAVERBALNOJ KOMUNIKACIJI

- 1) **Zašto** ja tebe ne bih izveo van večeras?
- 2) Zašto **ja** tebe ne bih izveo van večeras?
- 3) Zašto ja **tebe** ne bih izveo van večeras?
- 4) Zašto ja tebe **ne bih** izveo van večeras?
- 5) Zašto ja tebe ne bih **izveo** van večeras?
- 6) Zašto ja tebe ne bih izveo **van** večeras?
- 7) Zašto ja tebe ne bih izveo van **večeras**?

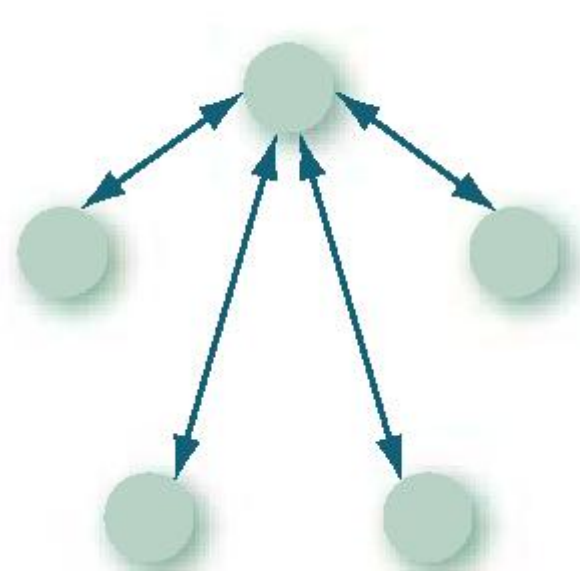
- 1) Ne sviđam ti se?
- 2) A ne netko drugi?
- 3) A ne neku drugu?
- 4) Ima li razloga?
- 5) Umjesto da ideš sama?
- 6) Umjesto da ostaneš doma?
- 7) A ne sutra?

## Tri oblika mreže u malim formalnim grupama

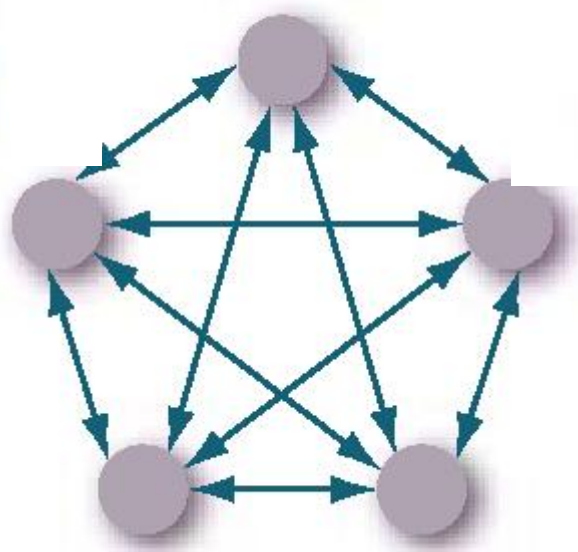
Lančana



Kružna



svekanalna

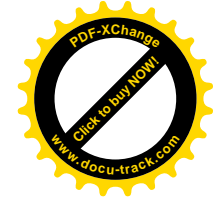






# Neformalna mreža glasina

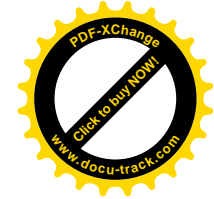
- Karakteristike glasina
  - Nisu kontrolirana managementom.
  - Većina zaposlenika ih percipira pouzdanijima od formalne komunikacije.
  - Velikim dijelom služe osobnim interesima onih koji ih odašilju.
  - Nastaju zbog:
    - Potrebe za informacijom o važnim situacijama.
    - Dvosmislenih uvjeta
    - Uvjeta koji uzrokuju anksioznost



# Prijedlozi za svođenje negativnih posljedica glasina na najmanju mjeru

- Objavite rasporede za donošenje važnih odluka.
- Objasnite odluke i ponašanja koja mogu izgledati nedosljedna ili tajnovita.
- Naglašujte negativnu kao i pozitivnu stranu trenutačnih odluka i budućih planova.
- Otvoreno raspravljajte o mogućnostima najgorih slučajeva – to gotovo nikad ne izaziva tjeskobu kao neizgovorena fantazija.

Source: Adapted from L. Hirschhorn, "Managing Rumors," in L. Hirschhorn (ed.), *Cutting Back* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), pp. 54–56. With permission.



# Računalno potpomognuta komunikacija

- E-mail
  - Prednosti: brzina pisanja, slanja i spremanja, niska cijena distribucije.
  - Nedostatci: pretrpanost informacijama, nedostatak emocija, hladno i nepersonalno.
- Intranet
  - Privatna organizacijska mreža.
- Extranet
  - Mreža koja spaja interne zaposlenike s odabranim dobavljačima, kupcima i strateškim partnerima.
- Videoconferencing
  - proširenje intranet ili ekstranet sustava. One dozvoljavaju zaposlenicima organizacije da drže sastanke s ljudima na različitim mjestima.



# Odabir komunikacijskog kanala

## kapacitet kanala

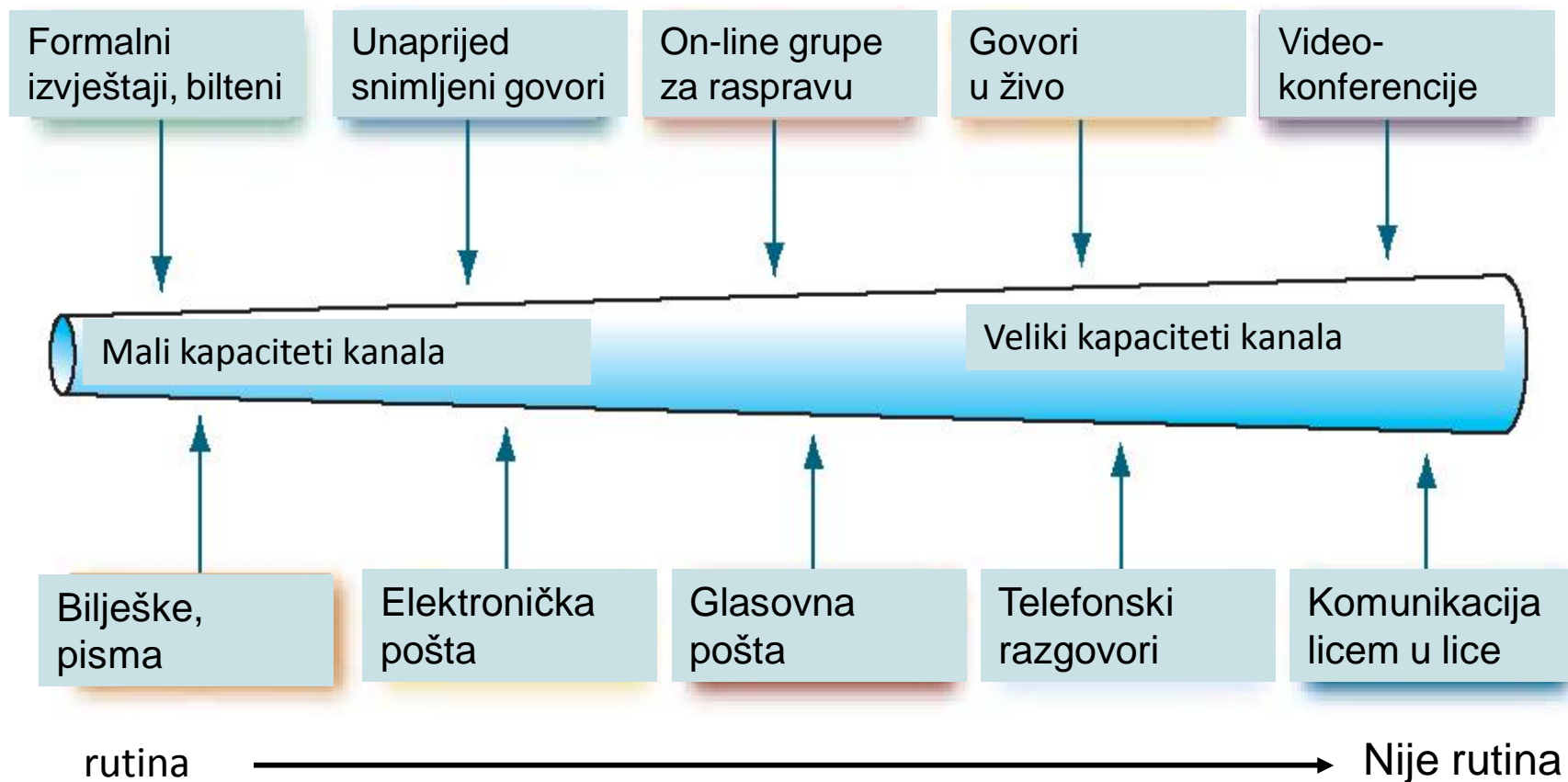
Količina informacija koja se može prenijeti tijekom jednog slučaja komuniciranja.

veliki kapacitet komunikacijskog kanala:

= sposobnost

- (1) istodobnog rukovanja višestrukim znakovima,
- (2) iskorištavanja hitre povratne informacije i
- (3) (3) mogu biti vrlo osobni.

# Informacijski kapacitet komunikacijskih kanala



Source: Based on R. H. Lengel and D. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill," *Academy of Management Executive*, August 1988, pp. 225–32; and R. L. Daft and R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design," *Managerial Science*, May 1996, pp. 554–72. Reproduced from R. L. Daft and R. A. Noe, *Organizational Behavior* (Fort Worth, TX: Harcourt, 2001), p. 311.



# Prepreke djelotvornoj komunikaciji (1)

## filtriranje

Pošiljatelj manipulira informacijama kako bi primatelju izgledale povoljnije.

## selektivna percepcija

Ljudi selektivno inerpretiraju informacije na temelju svojih interesa, stavova i iskustva.

---

## pretrpanost informacijama

Stanje u kojem dotok informacija premašuje pojedinčev kapacitet obrade.



# Prepreke djelotvornoj komunikaciji (2)

## emocije

Kako se primatelj osjeća u trenutku kada dobije poruku utjecat će na interpretaciju poruke.

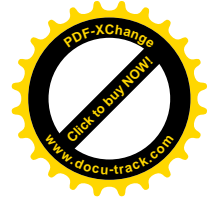
## jezik

Riječi imaju različita značenja za različite ljude.

---

## strah od komunikacije

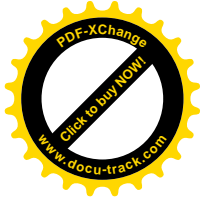
Pretjerana napetost i tjeskoba zbog usmene komunikacije, pismene komunikacije ili obje.



# Suvremeni problemi u komunikaciji

- Komunikacijske prepreke između muškaraca i žena
- Šutnja kao način komuniciranja
- “Politički korektna” komunikacija
- Međukulturalna komunikacija



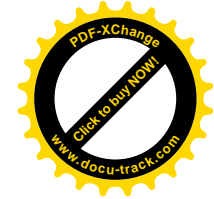


### 3. Konflikt i pregovaranje

# Konflikt

Proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe ili će utjecati na nešto što je prvoj strani važno.





# Vrste konflikta (interakcijski pristup)

## funkcionalni

konstruktivni oblici konflikta  
doprinose ciljevima grupe i  
poboljšavaju njen rad

## disfunkcionalni

destruktivni oblici konflikta  
otežavaju rad grupe

## **konflikt oko zadatka**

sadržaja i ciljeva rada

## **konflikt oko procesa**

načina na koji se posao obavlja

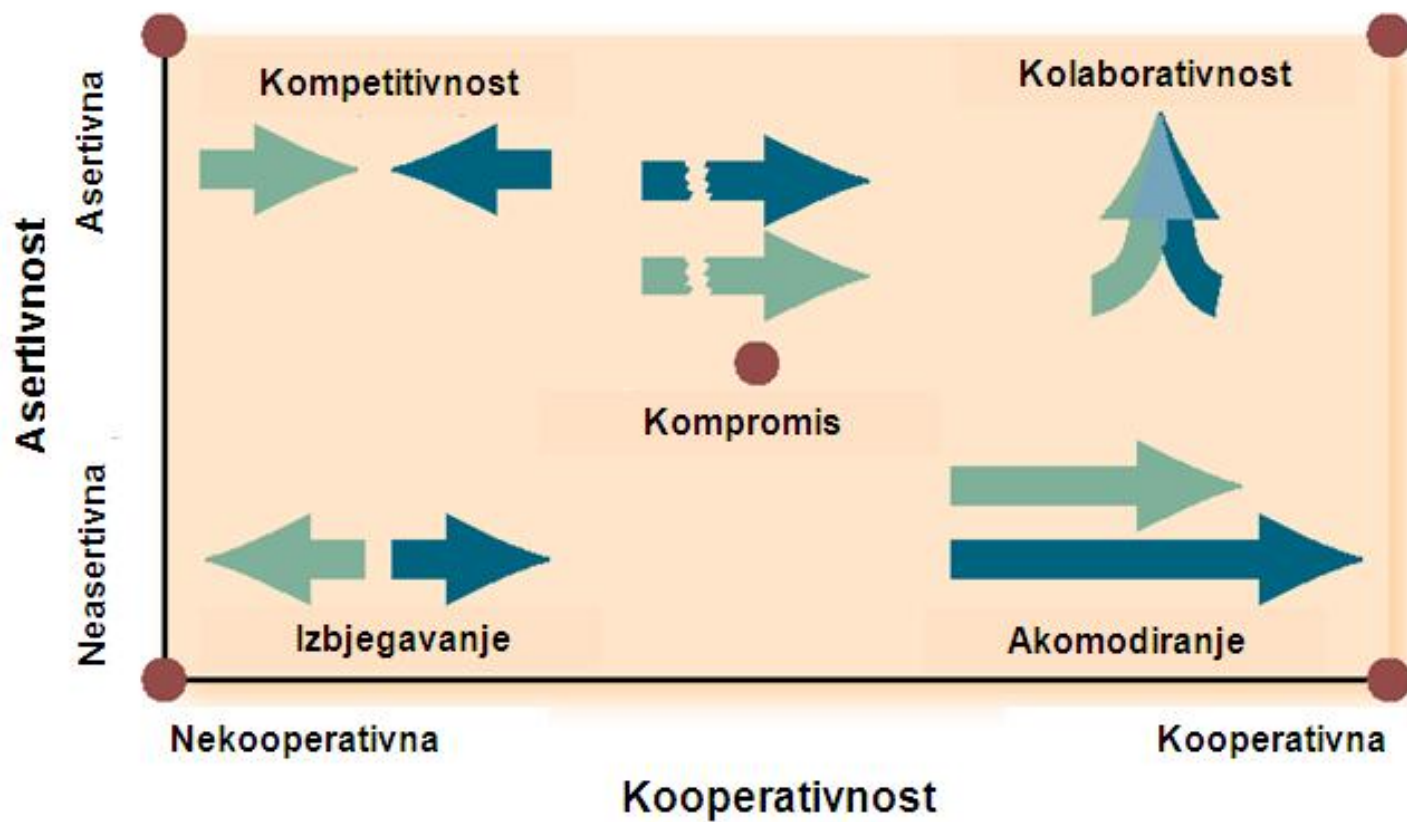
## **konflikt oko odnosa**

međuljudskih odnosa

# Proces konflikta



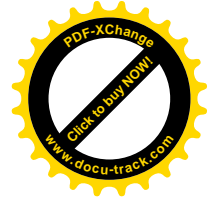
# Dimenzije namjera u rješavanju konflikta



# PREGOVARANJE (negotiation)

- Proces u kojem dvije ili više strana razmjenjuju proizvode ili usluge i nastoje se dogovoriti koliko one vrijede u razmjeni.





# Strategije pregovaranja

## DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE

Ja pobjeđujem, ti gubiš  
(WIN-LOSE)

Količina resursa koji se  
trebaju podijeliti je  
ograničena

Suprotstavljene strane

Kratkoročan

## INTEGRATIVNO PREGOVARANJE

Ja pobjeđujem, ti pobjeđuješ  
(WIN-WIN)

Količina resursa koji se trebaju  
podijeliti je promjenjiva

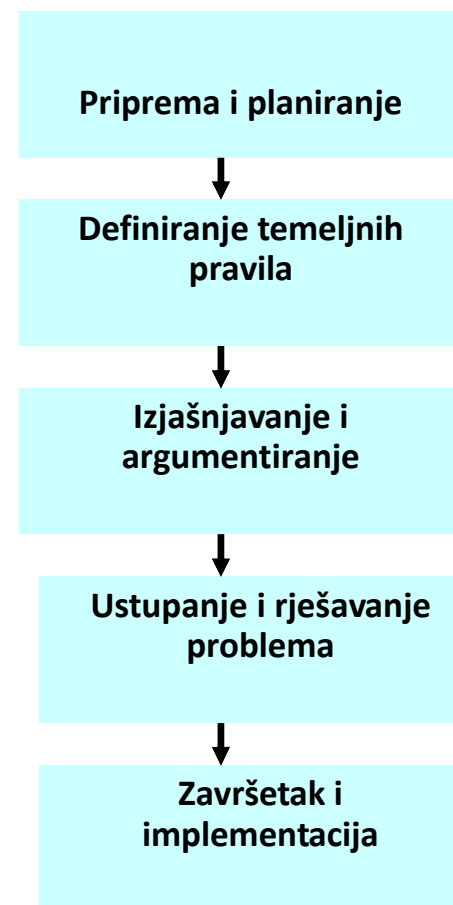
Sukladne strane

Dugoročan

# Proces pregovaranja

Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana (kad svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane).

Ukoliko jedna strana ne može blokirati postizanje ciljeva druge strane, tada nije riječ o pregovaranju.





# Pregovaranje uz pomoć trećih

## **Medijator**

Neutralna, treća osoba koja potiče pregovaranje i ishode prosuđivanjem, uvjeravanjem i sugeriranjem mogućih ishoda

---

## **Pomiritelj (conciliator)**

Osoba od povjerenja koja uspostavlja (neformalnu) komunikacijsku vezu između suprotnih strana

---



# Pregovaranje uz pomoć trećih

## **Arbitar**

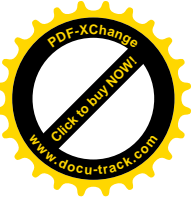
Treća osoba u pregovorima koja ima autoritet nametnuti rješenje

---

## **Konzultant**

Treća strana u pregovorima koja je vješta u procesu upravljanja konfliktom koja pokušava potaknuti kreativno rješenje konflikta kroz komunikaciju i analize





## 4. Vodstvo



# Što je vodstvo?

## vodstvo

Sposobnost utjecanja na grupu u smjeru postizanja ciljeva.

---

## menadžment

Korištenje autoriteta sadržanog u dodijeljenom formalnom rangu da bi se postigla suradnja članova organizacije.

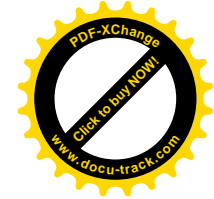


# Teorije osobina ličnosti

Teorije koje smatraju da osobine ličnosti, socijalne, fizičke ili intelektualne osobine prave razliku između vođe i nevođe.

## Osobine vođe:

- Ambicija i energija
- Želja za vođenjem
- Poštenje i integritet
- Samopouzdanje
- Inteligencija
- Znanje vezano uz posao



# Teorije osobina ličnosti

## Ograničenja:

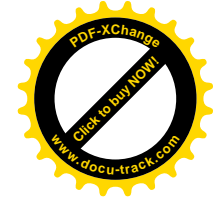
- Nema univerzalnih osobina koje se vežu uz vođenje u svim situacijama.
- Osobine predviđaju ponašanje bolje u “slabim” nego u “jakim” situacijama.
- dokazi nejasno razdvajaju uzrok od posljedice
- osobine puno bolje predviđaju javljanje vodstva nego što doista čine razliku između *djelotvornih* i *nedjelotvornih* vođa



# Bihevioralne teorije

Teorije koje predlažu da se vođe i ne-vođe razlikuju po određenim ponašanjima.

- Teorije osobina:  
Vođe su rođeni, a ne napravljeni.
- Teorije ponašanja:  
Osobine vođe se mogu naučiti.



# Studije Ohio

## uvođenje strukture

Domašaj do kojeg je vjerojatno da će vođa tijekom osmišljavanja puta do cilja definirati i strukturirati svoju ulogu i uloge podređenih

---

## obzirnost

Stupanj u kojem se od vođe može očekivati da ostvari odnose na poslu koji se temelje na međusobnom povjerenju, poštivanju ideja podređenih i poštivanju njihovih osjećaja.





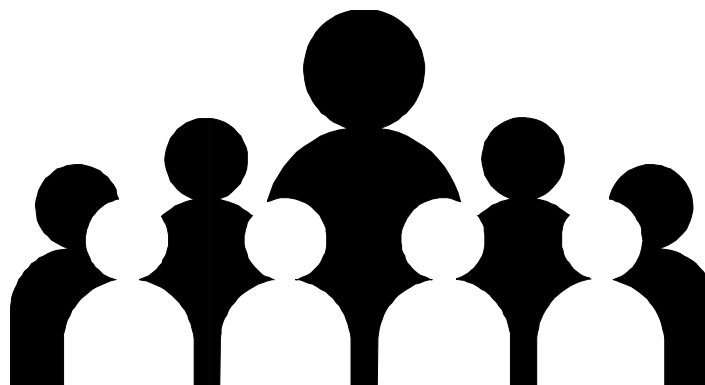
# Studije Michigan

## vođa usmjeren na zaposlenika

Koji naglašava međuljudske odnose;  
koji se osobno zanima za potrebe  
zaposlenika i koji prihvaća  
individualne razlike među članovima.

## vođa usmjeren na proizvodnju

Onaj koji naglašava tehničke ili uz  
zadatke vezane vidove posla.





# Kontingencijske torije

## Fiedlerov kontingencijski model

Teorija koja kaže da djelotvorne grupe ovise o ispravnom spoju vođinog stila interakcije s podređenima i stupnja do kojeg okolnosti omogućuju vođi kontrolu i utjecaj.



## upitnik o najmanje željenom suradniku (LPC) na poslu

Instrument koji ukazuje je li osoba orijentirana zadacima ili međuljudskim odnosima.



# Fiedleerov model: definiranje situacije

## odnosi vođe i članova

Stupanj sigurnosti, povjerenja i poštovanja koje vođa uživa među svojim podređenima.

---

## struktura zadatka

Stupanj do kojeg zadaće posla podliježu određenoj proceduri

---

## moć položaja

Utjecaj koji proizlazi iz nečijeg formalnog položaja u organizaciji; uključuje moć zapošljavanja, otpuštanja, discipliniranja, unapređivanja i povišenja plaće.



# Evaluacija Fiedlerovog modela

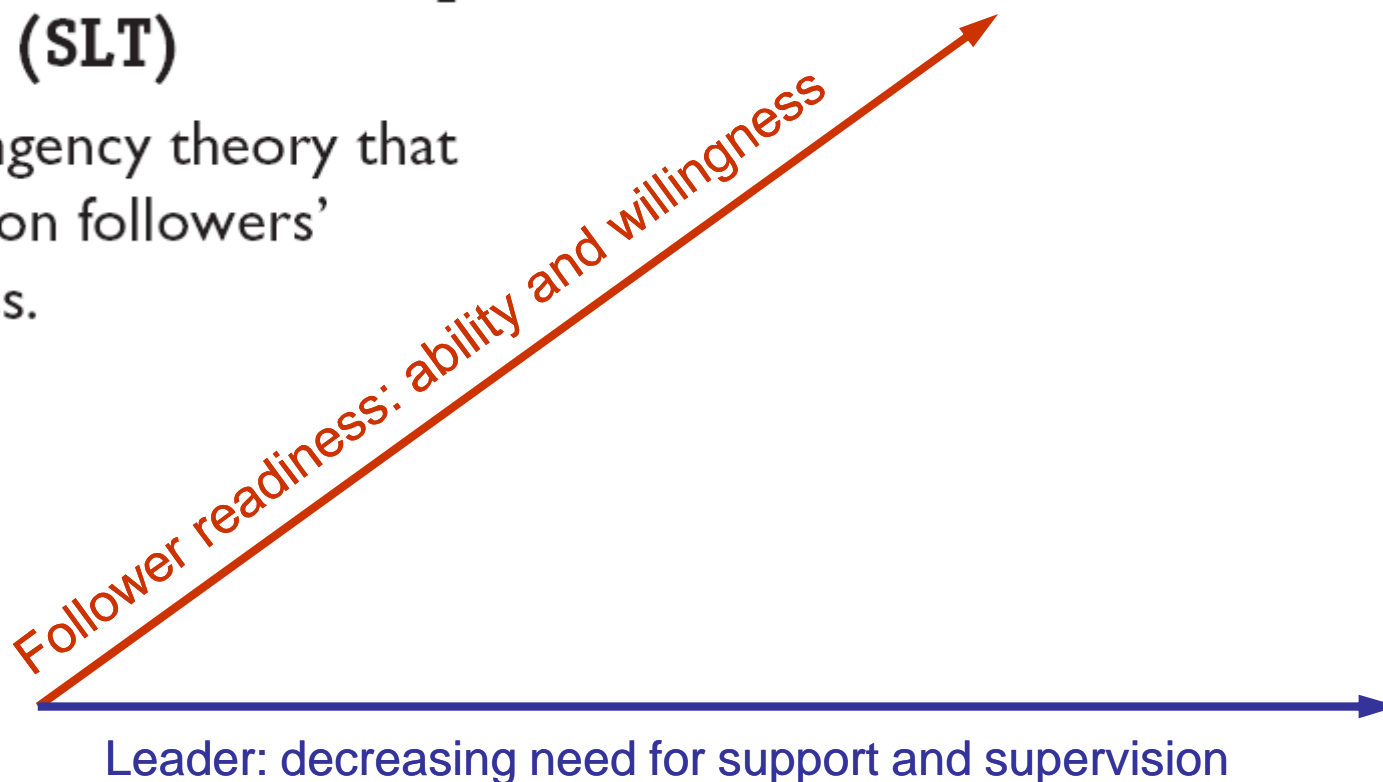
- Valjanost – generalno pozitivni zaključci
- Problemi sa LPC upitnikom i praktičnim korištenjem modela
- Logika na kojoj počiva LPC nije dobro razjašnjena i studije pokazuju da LPC rezultati ispitanika nisu stabilni
- Varijable okolnosti su kompleksne i teško primjenjive u praksi
- Teško odrediti koliko su dobri odnosi između vođe i članova, koliko su strukturirani zadaci te koliko moći donosi pozicija vođe

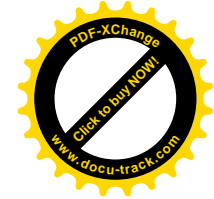


# Situacijska teorija vodstva (Hersey i Blanchard)

## situational leadership theory (SLT)

A contingency theory that  
focuses on followers'  
readiness.





## Situacijsko vodstvo - prilagođavanje stila rukovođenja konkretnoj situaciji i specifičnim potrebama pojedinaca

<p>Radnik nema motivacije, ali ima visok nivo profesionalne sposobnosti</p> <p><b>PARTICIPATORNI</b></p>	<p>Radnik nije motiviran, i nedostaje mu profesionalna sposobnost</p> <p><b>POUČAVANJE</b></p>
<p>Radnik je jako motiviran, visoki nivo profesionalne sposobnosti</p> <p><b>DELEGATIVNI</b></p>	<p>Radnik ima motivacije (ali je nesiguran) nema profesionalne sposobnosti</p> <p><b>DIREKTIVNI</b></p>

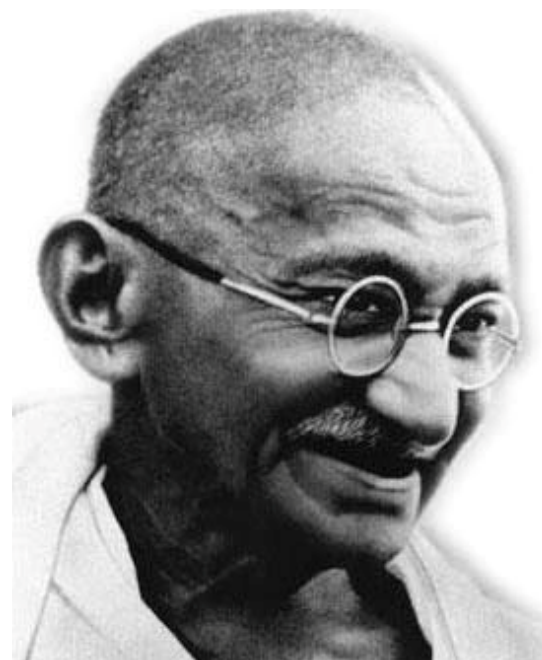


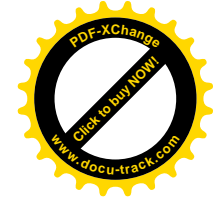
# Autentično vodstvo

Autentični vođa otvoreno i iskreno zastupa svoje vrijednosti i uvjerenja.

Sljedbenici ih smatraju **etičnima** i imaju **povjerenje** u njih.

---





# Što je povjerenje?

Pozitivno očekivanje da druga osoba neće svojim riječima, djelima ili odlukama djelovati oportunistički.

## ključne dimenzije

Integritet

Kompetentnost

Konzistentnost

Lojalnost

Otvorenost





# Tipovi povjerenja

## Povjerenje zasnovano na zastrašivanju

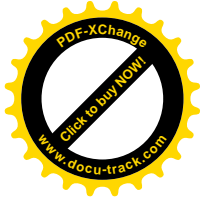
- strah od vraćanja „milo za drago“ (ako je povjerenje prekršeno)
- moguće kazne i jasne posljedice

## Povjerenje zasnovano na znanju

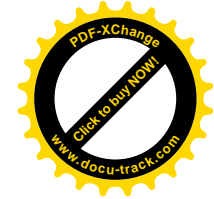
- oslanja se na informacije
- znanje o drugima razvija se kroz vrijeme
- više komuniciranja
- razvijanje povjerenja

## Povjerenje zasnovano na identifikaciji

- postojanje emocionalne povezanosti-najviši stupanj povjerenja
- razumijevanje međusobnih namjera, poštivanje želja i potrebe drugih



## 6. Organizacijska struktura i kultura



# Što je organizacijska struktura?

Način na koji su poslovi i radni zadaci formalno grupirani i raspoređeni

## Elementi:

- Specijalizacija rada
- Podjela na odjele
- Lanac zapovijedi
- Raspon kontrole
- Centralizacija i decentralizacija
- Formalizacija



# Što je organizacijska struktura

## Specijalizacija rada

stupanj do kojeg su radni zadaci u organizaciji podijeljeni u odvojene poslove

### **Podjela poslova:**

- Efikasnija upotreba sposobnosti i vještina
- Vještine se povećavaju uslijed ponavljanja
- Ne gubi se vrijeme na prebacivanje s jednog posla na drugi
- Trening vještina je efikasniji
- Omogućuje upotrebu specijalizirane opreme



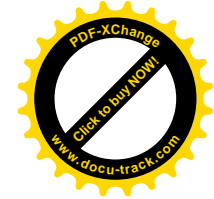
# Što je organizacijska struktura?

## Podjela na odjele

Osnova prema kojoj  
se poslovi grupiraju

### **Grupiranje prema:**

- Funkciji
- Proizvodu
- Prostoru
- Procesu
- Klijentu



# Što je organizacijska struktura?

## Lanac zapovijedi

Neprekinuta linija autoriteta  
koja se proteže od samog vrha  
organizacije sve do najnižih položaja,  
te objašnjava tko kome odgovara

---

## autoritet

Pravo da osoba (menadžer)  
izdaje zapovijedi  
i očekuje njihovo izvršavanje

---

## jedinstvo zapovijedi

svatko treba imati isključivo  
jednog nadređenog kojem  
direktno odgovara



# Što je organizacijska struktura?

## Raspon kontrole

Kojim brojem zaposlenika menadžer može učinkovito upravljati ?

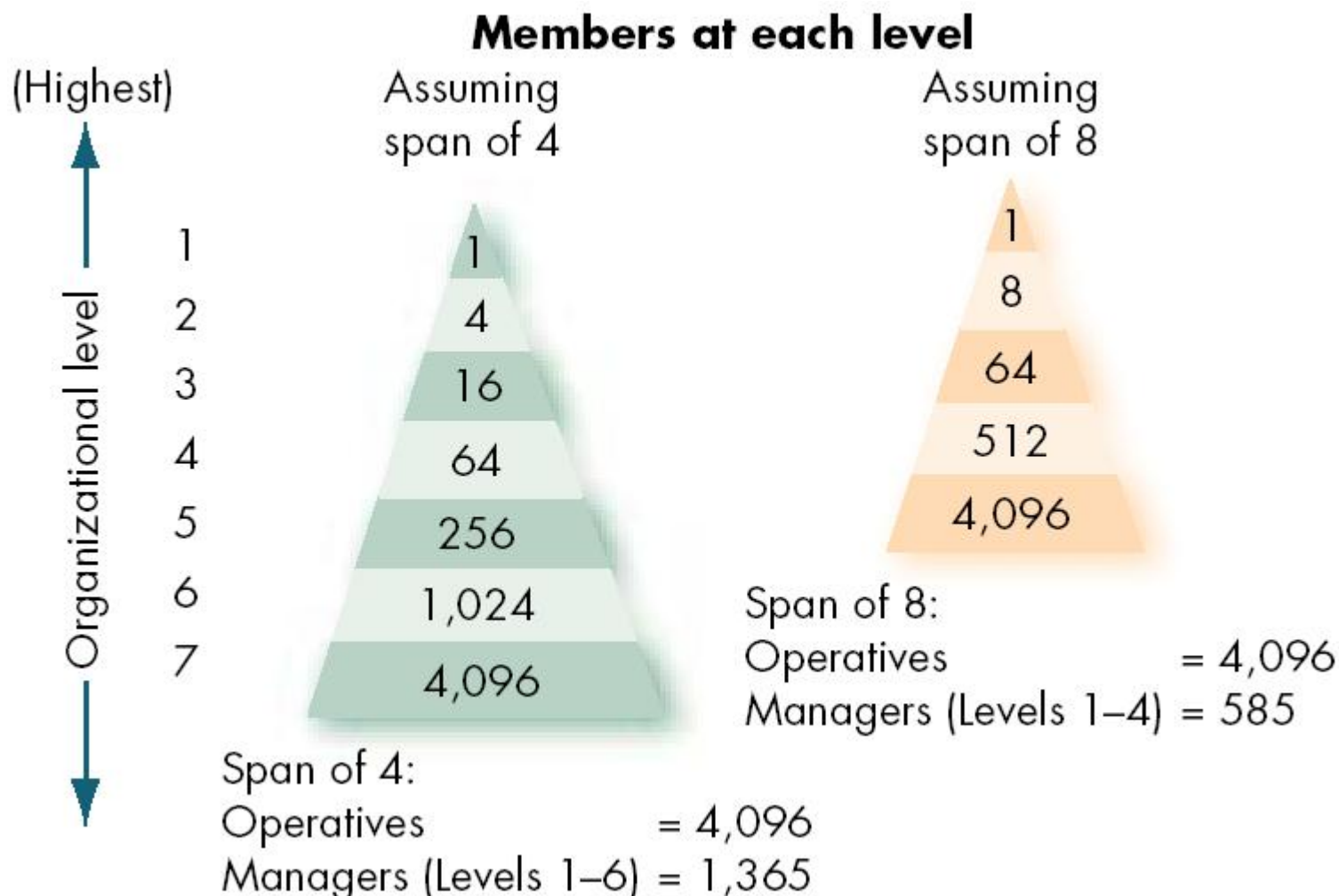
---

**Što je raspon veći i širi, ako su svi ostali faktori izjednačeni, organizacija je efikasnija**

### **Nedostaci uskih raspona:**

- Troškovi menadžera
- Otežavaju vertikalnu komunikaciju
- Prestrog nadzor smanjuje autonomiju zaposlenika

# Raspon kontrole





# Što je organizacijska struktura?

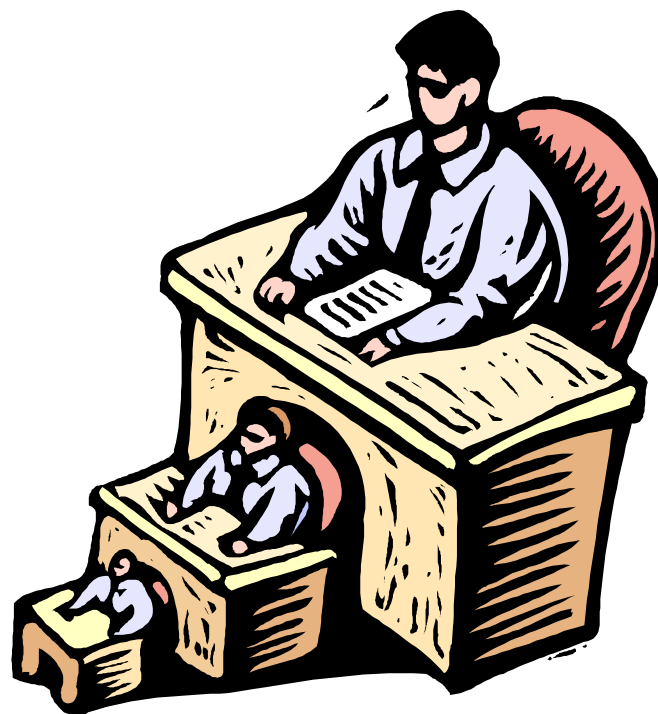
## Centralizacija

Stupanj u kojem je donošenje odluka koncentrirano na jednom mjestu u organizaciji.

---

## Formalizacija

stupanj do kojeg su poslovi u organizaciji standardizirani



# Uobičajeni oblici organizacije

## jednostavna struktura

Nizak stupanj podjele na odjele, široki raspon kontrole, autoritet centraliziran u jednoj osobi i malo formalizacije.

A Simple Structure:  
Jack Gold's Men's Store



# Uobičajeni oblici organizacije

## birokracija

Standardizirani radni zadaci koji se postižu kroz specijalizaciju, vrlo formalizirana pravila i propisi, radni zadaci koji su grupirani u funkcionalnim odjelima, centraliziran autoritet, uski rasponi kontrole, donošenje odluka prema lancu zapovijedi.





# Birokracija

- Snage

- Minimalno dupliciranje osoblja i opreme
- Poboljšana komunikacija
- Centralizirano donošenje odluka

- Slabosti

- Konflikt između ciljeva odjela i ciljeva organizacije
- Opsjednutost poštivanjem pravila
- Kada se pojave slučajevi koji se ne mogu točno uklopiti u pravila, njihova modifikacija ne dolazi u obzir



# Uobičajeni oblici organizacije

## matrična struktura

Struktura koja stvara dvojne linije autoriteta te kombinira funkcionalnu i proizvodnu podjelu na odjele

- + **olakša koordinaciju kada organizacija ima mnoštvo složenih i međusobno zavisnih aktivnosti**
- + **olakšava efikasno pronalaženje specijalista**
- **Zbrka i dvosmislenost zbog prekida lanca odgovornosti**

# Matrična struktura (HS)

Programs	Undergraduate	Master's	Ph.D.	Research	Executive development	(Director) Community service
Academic departments						
Accounting						
Administrative studies (Dean)						Employee
Finance						
Information and decision sciences						
Marketing						
Organizational behavior						
Quantitative methods						

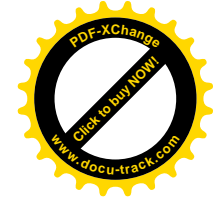


# Nove mogućnosti oblikovanja

## timaska struktura

Upotreba timova za koordiniranje aktivnosti

- Uklanjanje nedostataka odjela
- Decentralizacija donošenja odluka
- Zaposlenici trebaju biti i specijalisti i sposobni za prilagodbu



# Nove mogućnosti oblikovanja

## virtualne organizacije

Zašto posjedovati  
ako možeš iznajmiti?

**+ Maksimalna  
fleksibilnost**

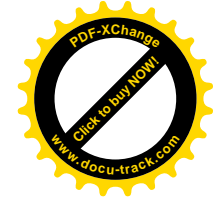
**- Nemogućnost kontrole  
procesa**





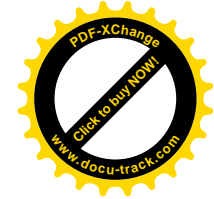
# A Virtual Organization





# Organizacijska struktura i ponašanje zaposlenika

- Specijalizacija rada povećava produktivnost, ali smanjuje zadovoljstvo poslom.
- Prednosti specijalizacije naglo opadaju s povećanjem potrebe za intrinzičnom motivacijom na poslu.
- ne postoje dokazi o povezanosti između *raspona kontrole* i radnog učinka zaposlenika- individualne razlike
- Participativno donošenje odluka u decentraliziranim organizacijama pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom



# Što je organizacijska kultura?

- Zajednička vjerovanja, vrijednosti i norme članova organizacije, koja razlikuje tu organizaciju od neke druge.
- Organizacijska kultura predstavlja način života i rada u poduzeću. Može se definirati kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja različitih bivših i sadašnjih zaposlenika te okruženja poduzeća, a koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebe njihovih sposobnosti.
- **sve organizacije imaju organizacijsku kulturu**



# Što je organizacijska kultura?

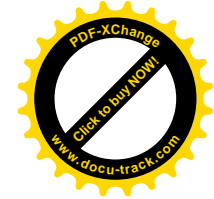
Kultura poduzeća postoji na dvije razine :

- **vidljiva razina** → statusni simboli, ceremonije, rituali, žargon, jezik
- **nevidljiva razina** → vrijednosti, norme, stavovi, uvjerenja



# Funkcije organizacijske kulture

1. Definira granice/razlike između jedne organizacije i druge
2. Podržava osjećaj zajedništva i identiteta kod svojih članova
3. Pojačava osjećaj posvećenosti nečemu što je veće od vlastitog interesa
4. Omogućuje stabilnost u društvenom okruženju



# Značajke organizacijske kulture

## Inovativnost i preuzimanje rizika

- ohrabrivanje zaposlenika da budu inovativni i da preuzimaju rizike

## Orijentiranost na detalje

- očekivanje od zaposlenika da pokažu preciznost, analizu i usredotočenost na detalje

## Orijentiranost na rezultate

- usmjerenosti menadžera na rezultate, radije nego na procese i tehnike koji su potrebni za ostvarivanje rezultata

## Orijentiranost na ljude

- odlučivanje menadžmenta koji u obzir uzima utjecaj odluka na ljude u organizaciji

## Orijentiranost na timski rad

- organizacije radnih aktivnosti timski, radije nego pojedinačno

## Agresivnost

- Stupanj natjecateljskog duha i agresivnosti zaposlenika

## Stabilnost

- podržavanja sadašnjeg stanja u organizacijskim aktivnostima, za razliku od razvoja



# Što je organizacijska kultura?

## dominantna kultura

Skup vrijednosti koje su zajedničke većini članova

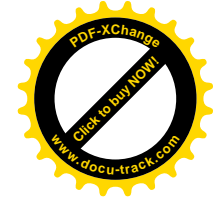
## osnovne vrijednosti

Skup dominantnih vrijednosti koje su prihvaćene u cijeloj organizaciji

---

## subkulture

Mini-kulture unutar organizacije, obično ograničene na pojedini odjel, ili podružnicu.



# Jaka kultura

kultura u kojoj su osnovne organizacijske vrijednosti  
široko prihvaćene

Kohezija

Lojalnost

Predanost organizaciji

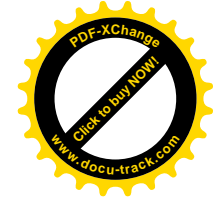
Smanjena vjerojatnost napuštanja organizacije





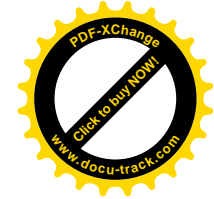
# Što je organizacijska kultura?

- Kultura – Formalna pravila
  - jaka kultura povećava dosljednost u ponašanju članova i može djelovati kao nadomjestak za formalna pravila
- Organizacijska kultura – Nacionalna kultura
  - Nacionalna kultura ima veći utjecaj na zaposlenike nego kultura njihove organizacije



# Kako zaposlenici upoznaju kulturu

- Priče
- Rituali
- Materjalni simboli
- Jezik
- Odjeća



# Priče

- **one govore o događajima vezanim uz osnivače kompanije, kršenju pravila, smanjenju radne snage, uspjesima, promjeni lokacije, reagiranjima na greške iz prošlosti te nošenju sa problemima unutar organizacije.**
- **Ovakve priče povezuju sadašnjost sa budućnošću, nude objašnjenja i potvrđuju sadašnju praksu.**
- **U većini slučajeva nastaju spontano**
- **Neke organizacije organiziraju “priče” kao element učenja kulture.**



# Rituali

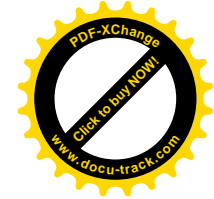
- Rituali su repetitivan niz aktivnosti koji izražavaju i podržavaju ključne vrijednosti organizacije
  - proslave godišnjica, napredovanja
  - javno nagrađivanje zaposlenika



# Materijalni simboli

- Izgled i veličina ureda
- Tip automobila koji se daju na različitim razinama rukovodstva
- Oblik i vrsta nagrađivanja zaposlenika

materijalni simboli zaposlenicima poručuju tko je važan, govore o stupnju jednakosti kojeg želi top menadžment, te tipovima ponašanja koji se preferiraju (na primjer, preuzimanje rizika, konzervativnost, autoritarnost, sudjelovanje, individualnost, društvenost)



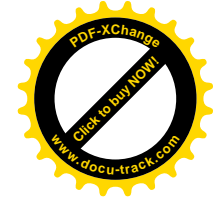
# Jezik

- **Žargon** je jezična varijanta u kojoj se uz korištenje standardnog jezika (ili lokalnog dijalekta) koristi i terminologija specifična za neku struku (npr. medicinska, pravna ili računalna) ili dobnu skupinu.
- Svrha je žargona trostruka: olakšana komunikacija, uključivanje i isključivanje
- Oni koji poznaju terminologiju kad dođu u novu okolinu lakše se uklope jer znaju o čemu se priča
- Oni koji ne poznaju terminologiju isključeni su - bili kratko ili dugo u dotičnom društvu



# Nedostaci organizacijske kulture

1. Prepreka za promjene
2. Prepreka za raznolikost
3. Prepreka za preuzimanje i širenje



# Održavanje organizacijske kulture

## Selekcija

- Kako će se novi članovi uklopiti u organizaciju?
- informiranje kandidata o organizaciji

## Top menadžment

- pomažu stvoriti norme ponašanja koja su poželjna ili nepoželjna u organizaciji

## Socijalizacija

- proces koji pomaže novim zaposlenicima da se prilagode organizacijskoj kulturi





# Faze u procesu socijalizacije

## Faza prije dolaska

period učenja o organizacijskoj kulturi prije nego što novi zaposlenici počnu raditi

---

## Faza preobrazbe

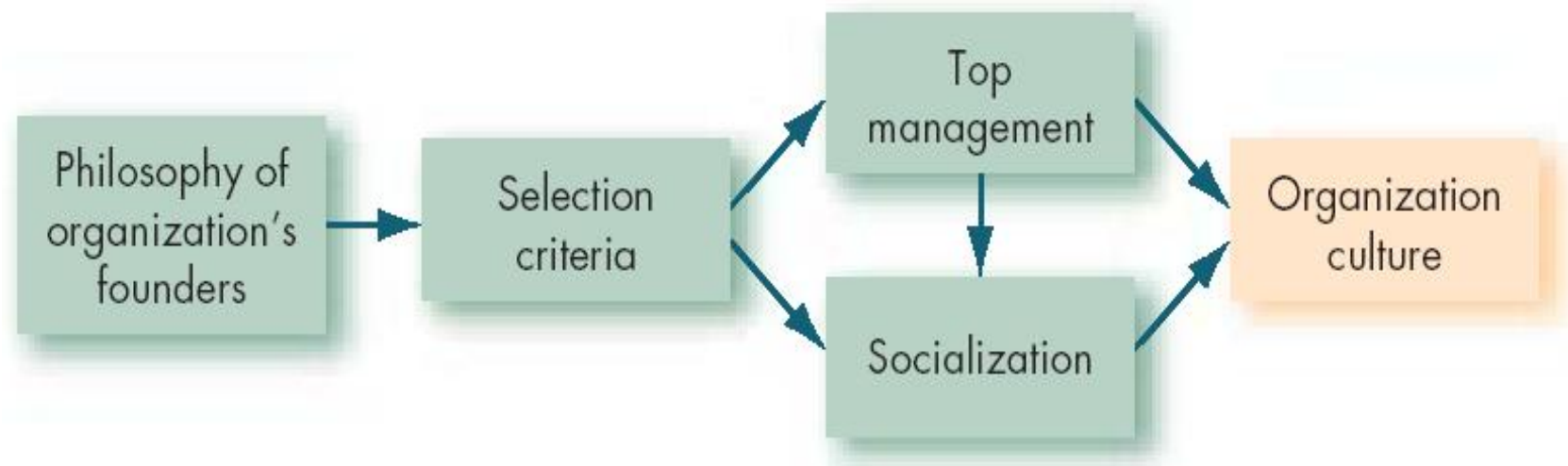
period u kojem se novi zaposlenik mijenja i prilagođava svom poslu, radnoj grupi i organizaciji

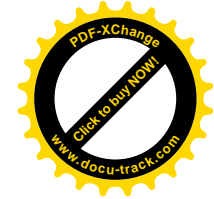
## Faza suočavanja

period u kojem novi zaposlenik uviđa o kakvoj se organizaciji radi i suočen je s mogućnošću da su njegova očekivanja različita od stvarnosti

---

# Formiranje organizacijske kulture





# Kako stvoriti etičnu organizacijsku kulturu?

- Značajke organizacije koja razvija visoke etičke standarde
  - tolerancija na rizik
  - niska do umjerena agresivnost
  - orijentirana na proces kao i na proizvode
- Zadaci menadžmenta u promoviranju etične kulture
  - biti uočljiv model
  - komunicirati o etičkim očekivanjima
  - omogućiti trening u etičnom ponašanju
  - nagrađivati etična ponašanja i kažnjavati ona koja to nisu



# Stvaranje kulture koja je usmjerena na klijenta

## **Zadaci menadžmenta:**

- **Selekcija novih zaposlenika čije osobine i stavovi odgovaraju takvoj kulturi**
- **Treniranje i socijalizacija zaposlenika kako bi bili što više orijentirani na klijenta**
- **Promjene u organizacijskoj strukturi koje će dati više slobode zaposlenicima**
- **Omogućiti zaposlenicima da donose odluke vezane uz klijenta**



# Stvaranje kulture koja je usmjerena na klijenta

- Upravlјati tako da je jasna orijentacija organizacije prema zadovolјstvu klijenata
- Provoditi sistem nagrađivanja na temelju ponašanja koja su usmjerena zadovolјstvu klijenata
- Omogućiti stalno prepoznavanje onih zaposlenika koji se posebno trude zadovolјjiti klijenta