

Dimenzije organizacijske klime i kako ih poboljšati



Sijetlana Šerović
Lončar

Organizacijska klima je način na koji ljudi percipiraju – vide i osjećaju – postojeću kulturu u svojoj organizaciji. Organizacijska klima zbog svog motivacijskog učinka stvara razlike u stupnju radne uspješnosti zaposlenika među kompanijama. Stotine studija dokazale su povezanost između organizacijske klime i osnovnih pokazatelja uspješnosti, kao što su rast prodaje, djelotvornost, produktivnost, te predodžbe kupaca o kvaliteti usluge.

Organizacijska kultura sastavni je dio svake organizacije i predstavlja postojani sustav vrijednosti, odnosa, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera organizacije. U međuljudskim odnosima svake organizacijske cjeline primjenjuju se otvorena – pisana i nepisana pravila, te njeguju vrijednosti i standardna načela koja usmjeravaju ponašanje u organizaciji. Na organizacijsku kulturu djeluju mnogi čimbenici: međusobni odnosi za-

poslenika, način vođenja i upravljanja, vanjski utjecaji, obilježja organizacije i sami poslovni procesi.

Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima vodstvo organizacije. Manageri su odgovorni za stvaranje radne klime koja usmjerava organizacijsku energiju prema provedbi strategije. Sveobuhvatna radna klima na razini cijele kompanije trebala bi se podudarati sa svakom potkulturom pojedinih organizacijskih cjelina sustava (timova, odjela,

sektora). Manageri moraju imati jaku volju, želju i sposobnosti utvrđivanja kulturnih temelja u organizaciji, te operativno provesti potrebne akcije. Za izgradnju jake organizacijske kulture nužno je da manager bude dosljedan i jasno ispoljava i poštuje vrijednosti koje želi provesti. Organizacijska kultura mora podržavati misiju i viziju tvrtke, strateške ciljeve i potrebe organizacije. Jedino na taj način organizacijska kultura može doprinijeti učinkovitosti.

Koje su primarne dimenzije organizacijske klime?

Na poboljšanje organizacijske klime može se utjecati kad se utvrdi razina zadovoljstva zaposlenika svakom njenom pojedinačnom dimenzijom. Temeljem niza istraživanja utvrđen je širok raspon dimenzija organizacijske klime koje je moguće mjeriti. Na osnovu tih istraživanja otkriveno je šest ključnih dimenzija koje značajno utječu na individualnu i organizacijsku radnu uspješnost.

Kako bi svaki manager bez obzira vodi li tim, odjel, sektor ili kompaniju samostalno procijenio svaku dimenziju organizacijske klime pojedinačno, nužno je da preispita kvalitetu slijedećih sastavnica pojedine dimenzije:

FLEKSIBILNOST

- Procedure
- Administrativni sustav
- Neformalne norme o tome kako bi trebalo obavljati posao
- Sustav poticanja i prihvaćanja novih ideja

ODGOVORNOST

- Opis posla za ključna odgovorna mjesta
- Identifikacija rizika i procedure procjene
- Sustav kontrole

NAGRADE

- Pouzdanost korištenog mehanizma davanja povratne informacije zaposlenicima
- Programi priznanja
- Edukacijski plani sustavi razvoja
- Sustavi razvoja karijere
- Sustavi selekcije/promocije i ocjenjivanja
- Opisi radnih mjesta

JASNOĆA

- Stilovi upravljanja i vizija voditelja
- Cilj i struktura organizacije
- Komunikacijski sustavi
- Procedure formuliranja i implementacije politika i procedura
- Jasno osmišljene radne uloge
- Plan tijeka poslovnih procesa

PREDANOST TIMU

- Zajedničko osmišljavanje ciljeva i poslovnih planova
- Postupci rješavanja sukoba
- Grupni simboli identiteta
- Procedure suradnje među odjelima
- Police i procedure individualnog i grupnog razvoja

Kako se organizacijska kultura mijenja?

Kad se analizom postojeće organizacijske klime (bez obzira da li je mjerenje organizacijske klime provedeno interno ili angažmanom vanjskih stručnjaka, ali je pritom bitno kakav se mjerni instrument, tj. anketa i vrsta obrade koristi) utvrdi koje se dimenzije žele poboljšati, nužno je strukturirati plan aktivnosti usmjeren mijenjanju postojećih dimenzija. Ukoliko se utvrdi da je postojeća kultura niske razine prilagodljivosti, što znači da prevladava skepticizam prema razvoju i otpor prema promjeni bitno je da promjena krene od ključnog čovjeka kompanije ili dovoljno velike grupe zaposlenika koji mijenjaju svoje ponašanje i način rada, a pritom je nužno kontinuirano nagrađivati one koji se ponašaju u skladu s novo definiranim pravilima i vrijednostima. Na taj način postepeno će se usvajati od strane svih članova organizacije nove norme i vrijednosti. U suprotnom, ukoliko se nove poželjne vrijednosti i norme ponašanja prosljede svim članovima organizacije samo putem postojećih kanala komunikacije i odjela ljudskih resursa (kao nove upute o tome što

ORGANIZACIJSKA KLIMA - CHECK LIST

- Tko su članovi organizacije
- Učestalost promjena
- Način i kanali komunikacije
- Stav prema 'devijantnostima'
- Dress code
- Oprema
- Pravila vezana uz konzumaciju hrane i pića
- Grupe i poslovne 'veze' (networks)
- Povijest
- Rječnik
- Radno vrijeme
- Nagrađivanje

je nova organizacijska kultura), do promjena u organizacijskoj klimi neće doći.

Organizacijska kultura ne može se mijenjati prema formalno definiranom planu ili želji, umjesto toga najbolji način uvođenja poželjnih promjena u smjeru izgradnje motivirajućeg okruženja koje podržava visoku individualnu i timsku učinkovitost je kroz građenje novih odnosa i veza među odjelima, timovima i pojedincima. Na taj način osigurava se ključni preduvjet za promjene, a to je 'samoorganizacija'.

6 DIMENZIJA ORGANIZACIJSKE KLIME

1. Fleksibilnost
• Osjećaj koji zaposlenici imaju o prisilama na radnom mjestu (do koje mjere se osjećaju slobodni od nepotrebnih pravila, procedura, polica i praksi koje utječu na ispunjavanje zadataka), te njihova procjena koliko lako organizacija prihvaća nove ideje.

2. Odgovornost
• Procjena zaposlenika u kojoj mjeri imaju autonomiju u donošenju odgovornijih odluka (do koje mjere mogu obavljati svoj posao ne osjećajući potrebu za konzultiranjem nadređenog), pri tom preuzimajući punu odgovornost za rezultate svog rada.

3. Standardi
• Osjećaj zaposlenika koliko upravljačka struktura odjela/tvrtke inzistira na izvrsnosti u obavljanju posla i u kojoj mjeri su definirani standardi izvrsnosti.

4. Nagrađivanje
• Percepcija zaposlenika u kojoj mjeri su njihovi rezultati

prepoznati i koliko su isti vezani uz njihov sustav nagrađivanja (plaća, bonusi i ostali finansijski i nefinansijski motivatori – napredovanje, edukacije, slobodni dani, nagrade i sl.).

5. Jasnoća
• Procjena zaposlenika koliko razumiju na koji način njihov rad doprinosi ciljevima tvrtke (osjećaj da svatko zna što se od njega očekuje, te da razumije na koji su način ta očekivanja povezana sa širim ciljevima organizacije) i kako ocjenjuju kvalitetu organizacije poslovnog procesa.

6. Predanost timu/timski rad
• U kojoj mjeri se zaposlenici osjećaju ponosima što pripadaju organizaciji, koliko su odnosi na radnom mjestu kolegijalni, u kojoj mjeri su zaposlenici spremni uložiti dodatni trud kad je to potrebno, koliko vjeruju da svi rade zbog jednog zajedničkog cilja, te njihova percepcija o kvaliteti suradnje zaposlenika pri obavljanju poslovnih aktivnosti.