

UVOD

*„Mudar čovjek dobro zna kako će sobom vladati.
On ne hita da govori, nego dobro mjeri kada treba
govoriti, a kada slušati. Naprotiv, neuk čovjek ne čuva
tajnu, ne upravlja jezikom i ne zauzdava jezik. ”
Iz pouka SV. oca Antonija iz Manastira Hilandar.*

Komunikacija i dobri odnosi među zaposlenim proizilazi iz društvene interakcije i služi kao njen glavni posrednik. Komunikacija među ljudima je preduslov svake organizacije. Dokazano je da sve prepreke koje nastaju u preduzeću direktno su povezane sa nestručnosti komunikacije.

Komunikacija je uzajamni proces razmjene signala sa ciljem informisanja, uvjeravanja ili upućivanja, baziran na zajedničkim značenjima ili uslovljen međusobnim odnosima, između onih koji komuniciraju i društvenog okruženja¹.

Jedan od ciljeva komunikacije je jeste opstanak organizacije, prenos i razmjena ideja i informacija radi formiranja mišljenja i stavova o ciljevima i načinima njihovog rezonovanja. Sve ovo ukazuje da je komunikacija među ljudima civilizacijsko – kulturna posljedica i potreba nastala iz opšte društvene situacije.

Osnovni uzroci neefikasnosti organizacije najčešće je nedostatak ideja, informacija, ciljeva i strategija. Ljudi nisu sposobni da komuniciraju te nastaju smetnje u komunikacionom procesu.

Organizaciona kultura predstavlja skup vrijednosti, mitova, ubjeđenja, pretpostavki i normi organizacionih ponašanja, koji oblikuje jezik, simbole, ciljeve i upravljačke aktivnosti organizacije, što se uočava u okruženju organizacije. Elementi organizacione kulture obično obuhvataju: karakteristike organizacione kulture, filozofiju organizacije, norme ponašanja zaposlenih kadrova, standarde organizacije, jezik organizacije, tehnologije organizacije i upravljanje organizacionom kulturom.

Karakteristike organizacione kulture su takve da je ona: stečena bez porijekla, djeljiva između zaposlenih kadrova, prenosiva sa generacija, simbolička i zasnovana na prikazivanju pojmova i adaptivna jer se zasniva na sposobnosti zaposlenih kadrova. Filozofija organizacije odražava ciljeve, vrijednosti, ubjeđenja, ideje i ideale organizacije koje je na početku oblikovao osnivač ili vlasnik organizacije, sa svojim kapitalom, idejama i sposobnošću vođenja organizacije. Primjena standarda ISO 9000: 2000 propisuje utvrđivanje ciljeva organizacije i politike kvaliteta. Ciljevi organizacije uglavnom obuhvataju zadovoljenje zainteresovanih strana i planova organizacije, a dodatno i izlazne elemente kojima se poboljšava efikasnost.

Norme ponašanja zaposlenih kadrova propisuju način internog i eksternog komuniciranja u organizaciji, životni standard, kao i stil i način odjevanja. Standardi

¹ Laketa, M., Laketa, L. *Menadžment odnosa sa javnošću u funkciji razvoja kompanije*, Beograd, Narodna knjiga-Alfa, 2011.god. str.128

organizacije propisuju kako treba obavljati poslove i obuhvataju interne (novi materijali i tehnologije) i eksterne standarde (međunarodne ISO i nacionalne JUS) kao i poslovne dogovore.

Jezik organizacije se uočava u usmenom govoru zaposlenih kadrova (interno, eksterno) i u poslovnoj dokumentaciji (organizacioni propisi, radni postupci). Tehnologija organizacije obuhvata vrste: zastupljenih tehnologija, upravljanja i realizacije rezultata procesa. Upravljanje organizacionom kulturom obuhvata: oblikovanje (od ideje do realizacije), ovladavanje (integriranje kadrova u kolektiv) i promjene organizacione kulture.

Za praksu projektovanja, uvođenja i certifikovanja sistema za upravljanje kvalitetom, posebno je interesantan pristup organizacionih kultura koje su zasnovane na: stepenu rizika za aktivnosti organizacije na tržištu i brzini povratne informacije o uspjehnosti poslovnih poduhvata.

Kombinacijom ova dva faktora prema matrici su dobijene sljedeće 4 organizacione kulture: preduzetnička (veliki individualisti, sa osobinama: agresivnosti, čvrstih stavova, želja za dokazivanjem i isticanjem i borbenosti duha.), proizvodna (preuzimaju rizik i iskazuju se kao najuspješniji u proizvodnji ili prodaji rezultata procesa), projektantska (imaju promišljenost i znanje i koji spremno očekuju rezultate od zaposlenih kadrova koji ih podržavaju) i procesna (usmjereni na način izvršavanja zadataka, pomoću detaljno razrađenih radnih postupaka) organizaciona kultura.

Organizaciona klima predstavlja niz ocjenjivih svojstava izvesne sredine koji su zasnovani na kolektivnom opažanju ljudi koja se uočavaju u unutrašnjosti organizacije. Organizaciona klima je promjenljivo obeležje uslova radne sredine koje je zasnovano na kolektivnom zapažanju zaposlenih kadrova koji žive i rade u toj sredini i koje utiče na njihovu motivaciju i ponašanje. Organizaciona klima je osnovni pokazatelj organizacione kulture: organizaciona klima je uža od organizacione kulture jer se odnosi na organizaciona ponašanja u organizaciji a organizaciona kultura je šira od organizacione klime jer obuhvata organizaciona ponašanja u okruženju organizacije.

Organizacionu klimu oblikuje rukovodstvo putem personalne politike, politike nagrađivanja i stila vođenja. Ona se može promjeniti promjenom politike i promjenom organizacione strukture. Ako se želi ostvarenje većih proizvodnih karakteristika onda rukovodstvo mora da promjeni politiku raspodjele i nagrađivanja. Ako se želi postići veće zadovoljstvo zaposlenih kadrova onda treba promjeniti personalnu politiku. Najzad, ako se želi promjena karakteristika organizacije onda treba mijenjati i politike i organizacionu strukturu. Naravno, u praksi se ove promjene vrše sinhronizovano.