

Organizacijska struktura za poticajno okruženje ili jesmo li spremni za promjene

Lea Lazzarich
Sveučilišna knjižnica Rijeka

Organizacijska struktura – teorija i praksa

**Teorija je
kad se sve zna,
a ništa ne funkcionira.**

**Organizacija je
kad ništa ne funkcionira,
a svi znaju zašto.**

**Praksa je
kad sve funkcionira,
a nitko ne zna zašto...**

Organizacijska struktura

Organizacijska struktura proizlazi iz podjele rada.
Na strukturu utječe tehnologija.

Organizacijska struktura:

- tradicionalna (hijerarhijska)
- suvremena (projektana, matrična)

Tradicionalne strukture organizacija

- ▶ jasna hijerarhija, jasna podjela zadataka
- ▶ razgraničenje dužnosti i odgovornosti
- ▶ „nefleksibilnost organizacije”
- ▶ autoritet rukovodstva
- ▶ česta komunikacija radnim nalogima i kontrolom izvršenja zadataka

Suvremene strukture organizacija

- ▶ Odnosi su manje formalni i privremeni
- ▶ Interakcija je horizontalna, a manje vertikalna
- ▶ Povezivanje raznih struka i grupa
- ▶ vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji
- ▶ vezuje se za djelovanje neformalnih skupina u ustanovi

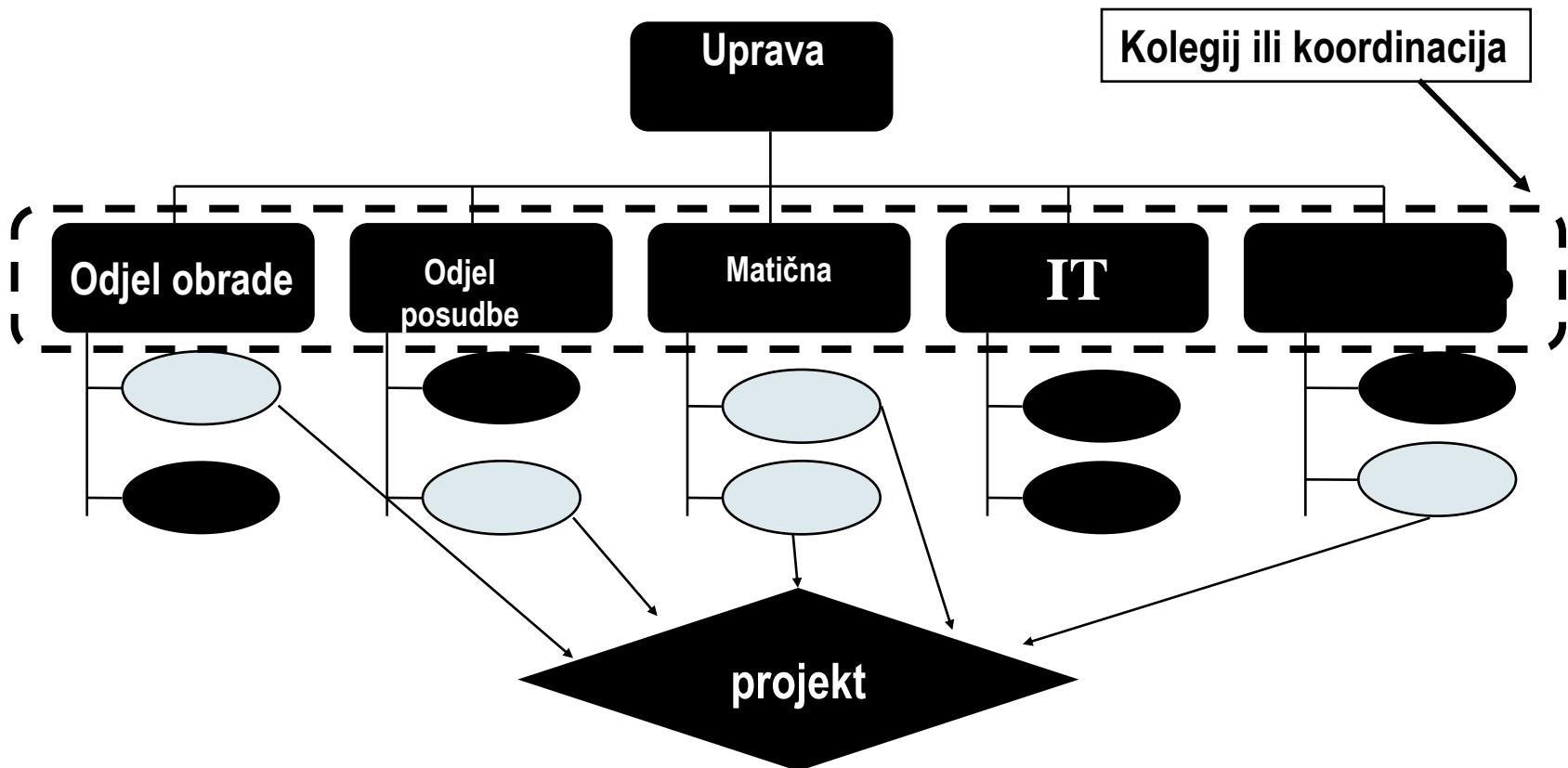
Neformalne skupine se obzirom na motive formiranja dijele na:

- ▶ interesne skupine – kao rezultat prirode posla
- ▶ prijateljske skupine – rezultat zajedničkog druženja izvan organizacije

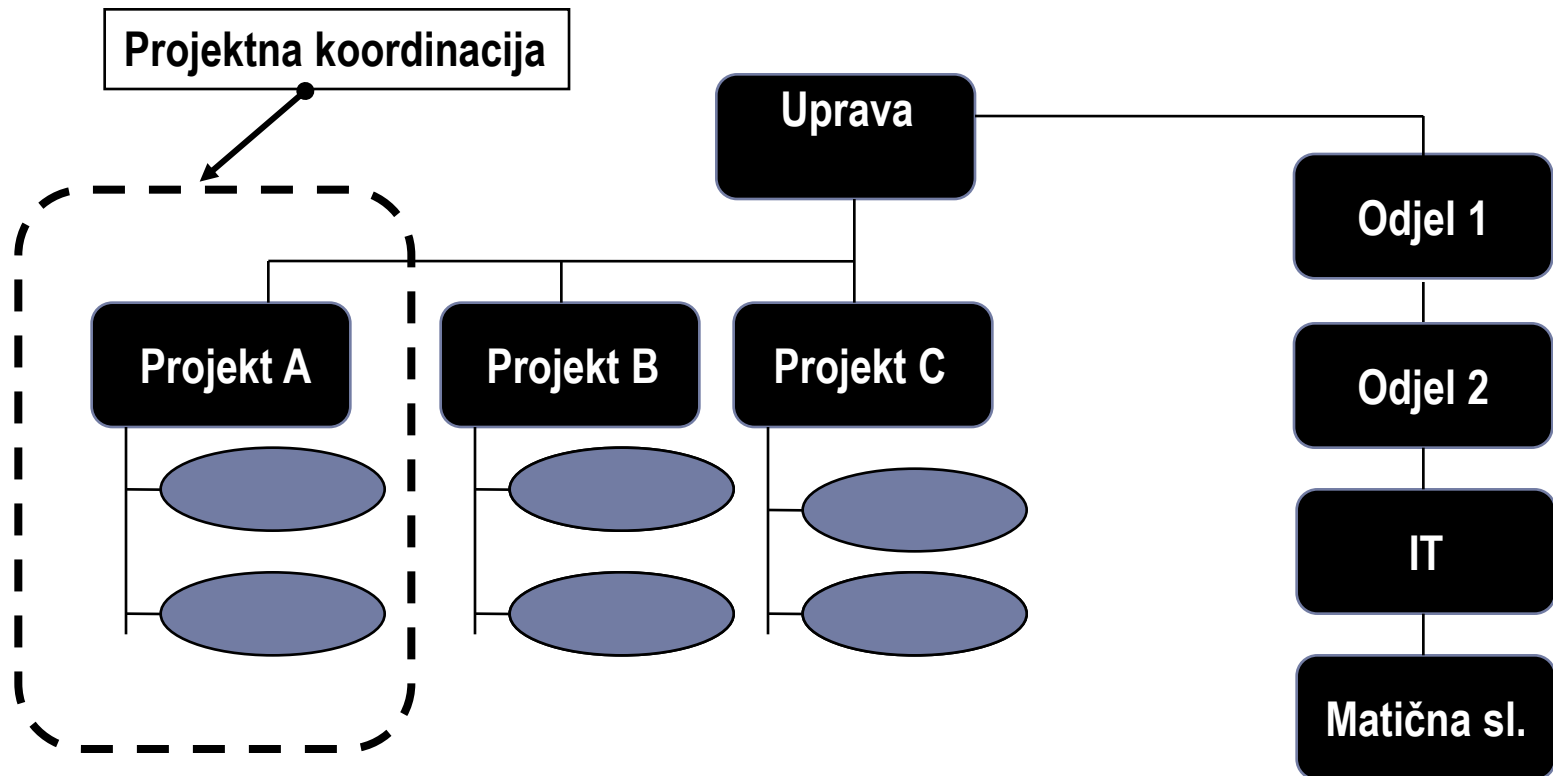
Suvremena organizacijska struktura- projektna

- ▶ ustanova većinu svojih prihoda ostvaruju projektima, temeljenim na strateškim odrednicama
- ▶ upravljačka struktura podupire projektni rad i razumije autonomiju rada na projektima
- ▶ zrelost projektne organizacije očituje se u uvažavanju rezultata prethodnih projekata, vještini dekompozicije poslova na projektima,
- ▶ projekti se odabiru strateški i planiraju vrlo precizno
- ▶ pri tom hijerarhijska struktura nema veliku važnost

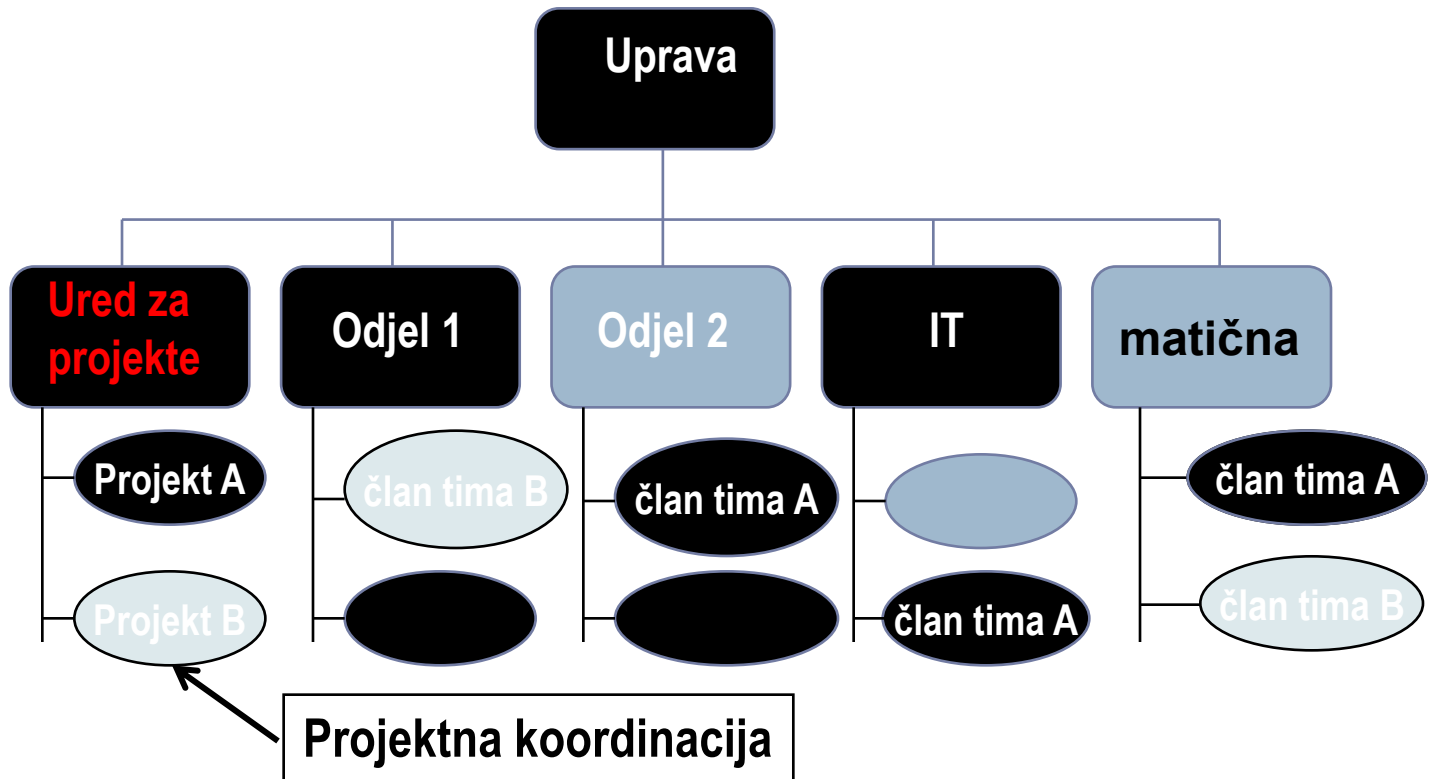
Tradicionalna organizacijska struktura



ORGANIZACIJSKA STRUKTURA - PROJEKTNA



ORGANIZACIJSKA STRUKTURA - MATRIČNA



Matrična organizacijska struktura

- ▶ kombinacija tradicionalne i projektne
- ▶ dvostruka odgovornost: prema funkcijama i prema projektima
- ▶ najsloženiji oblik strukture
- ▶ velika učinkovitost u rješavanju problema
- ▶ svaki član tima ima samostalnost
- ▶ najveća vrijednost: **pravi čovjek na pravom mjestu**

Kako nastaje poticajno okruženje?

- ▶ kreativnost
- ▶ motiviranost
- ▶ organizacijska struktura prilagođena projektnom radu
- ▶ spremnost i osjetljivost na promjene

Kreativnost

► Oslobođenje kreativnosti počiva na:

1. psihološkoj sigurnosti
2. psihološkoj slobodi

Kompetencije kreativne osobe:

- entuzijizam
- sposobnost primjene znanja
- orijentacija na postignuće
- želja za razvojem



Motivacija

- ▶ Kako stvoriti, potaknuti ili zadržati kreativnu osobu?!
- ▶ Koje alate imamo?
- ▶ Što znači motivirati, zašto ja to moram?!

Visokomotivirana osoba zna što želi postići na svom radnom mjestu i što je njezina direktna dobit i vjeruje da je njezino mišljenje cijenjeno.



Motivacija zaposlenika:

- ▶ dobra informiranost
- ▶ dobra međusobna dvosmjerna komunikacija
- ▶ tolerancija i kultura dijaloga
- ▶ **uprava:** prihvaćanje prijedloga sa svih razina, prihvaćanje dijaloga na svim razinama, slušanje, **prihvaćanje promjena**



Kako promijeniti pristup i stvoriti poticajno okruženje?!

- ▶ glavni resurs = **ljudi**
- ▶ spremnost na promjene
- ▶ poticanje kreativnosti
- ▶ stvaranje motiviranog okruženja (tko stvara?!)
- ▶ „jednakost ne znači pravičnost”
- ▶ redovita informiranost svih
- ▶ uključivanje u aktivnosti okruženja (volontirate li?)
- ▶ Znete li što vaši kolege misle o vama?
- ▶ Želite li saznati?

Što činite?

- ▶ Jesu li svi u ustanovi svjesni pozicije ustanove u društvu i situacije općenito?
- ▶ Jasna su pravila i mogućnosti koje ustanova ima na raspolaganju?
- ▶ Nagrađeni ste za rad jer ste prepoznati?! Što je nagrada?!
- ▶ Pozvani ste i pohvaljeni od nadređenog (uprave, voditelja svog odjela) jer ste dobro obavili posao?!
- ▶ Da li je samo korisnik taj koji izaziva pohvalu ili pokudu ili uprava (voditelj) samoinicijativno pohvali radni proces?
- ▶ Koliko ste puta pohvalili svog ravnatelja ili voditelja (dekana) radi dobrih poslovnih poteza ustanove?!

Prije nego potaknete promjene okruženja....

- Objasnite promjene smanjit ćete količinu straha od novoga, a time i otpor promjenama
- Stvorite neformalno okruženje u radnom prostoru (chill zona)
- Informirajte i komunicirajte – dvosmjerno
- Dopustite skupinama da se same organiziraju, prijateljski kontakti među ljudima stvaraju poticaj
- Pokažite da vam je stalo

Promjena za poticajno okruženje, nastupiti će

- ▶ ukoliko imate:
- ▶ Plan komunikacije
- ▶ Plan učenja (usavršavanja i edukacija)
- ▶ Plan nagrađivanja

Plan komunikacije

Potrebne informacije

- ✓ svaka osoba mora imati sve informacije
- ✓ pravodobne informacije onemogućavaju širenje glasina

Vrste komunikacija

- ✓ kako će se prenositi informacije (sastanci, pismene obavijesti ...)

Vremenska usklađenost

- ✓ odrediti dinamiku sastanaka, oglasiti ih

Plan učenja i usavršavanja

- ▶ Plan uključuje osobne potrebe zaposlenika (želje i očekivanja)
- ▶ Plan mora biti u skladu s strategijom ustanove, ciljevima koje knjižnica postavlja
- ▶ U planu mora stajati: tko će se educirati, za koje kompetencije ili razinu obrazovanja, koliko će trajati, trošak edukacija
- ▶ Provjeriti razinu napretka svakog pojedinca

Plan nagrađivanja

- ✓ Mali poklon – poklon bon
- ✓ Zajednički ručak, izlet
- ✓ Korištenje slobodnih dana
- ✓ Fleksibilizacija radnog vremena

Zaključak

kreativni
pojedinač

poticajno
radno
okruženje



Uvijek
su
mogući
win – win
dogovori
ako
smo
dovoljno
mudri.

dobra
komunikacija

briga o
edukaciji i
obrazovanju

nagrada