

ORGANIZACIONO PONAŠANJE

ORGANIZACIONO BEHAVIOR

Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet u Sarajevu

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

SAŽETAK

Rad predstavlja pokušaj da se na što jednostavniji a dovoljno precizan način opiše i definiše organizaciono ponašanje kao segment psihologije, kao segment menadžmenta i segment psihologije ličnosti.

ABSTRAKT

This work represents an attempt on the easy and accurate enough to describe and define how organizational behavior as a segment of psychology, as segment management segment and personality psychology.

Ključne riječi: ponašanje, ličnost, organizacija, menadžment

Key words: behavior, personality, organization, management

UVOD

Pojam organizacionog ponašanja

Korijeni proučavanja organizacionog ponašanja sežu u daleku 1924.g. i vezuju se za poznati „Hotorn eksperiment“. Danas je organizaciono ponašanje, prije svega, široko prihvaćeni koncept u oblasti rukovođenja. Ako bismo željeli da sumiramo definiciju organizacionog ponašanja, onda je to razumijevanje, predviđanje i kontrola ljudskog ponašanja u organizaciji.

Predmet organizacionog ponašanja je proučavanje ljudskog ponašanja, stavova i performansi u organizacijama. To je interdisciplinarni koncept koji obuhvata znanja iz psihologije pojedinca, sociologije, socijalne antropologije, industrijskog inženjeringa i organizacione psihologije. Izučavanje organizacionog ponašanja omogućava ljudima da

zadobiju kompetentnosti koje su im potrebne da bi bili uspješni radnici, vođe tima ili menadžeri. Znanje i vještine koje steknu pomaže im da dijagnosticiraju, shvate i objasne šta se dešava oko njih, na poslu.

Organizaciono ponašanje znači omogućava shvatanje ljudske prirode, samim tim daje mogućnost za predviđanje ponašanja zaposlenih u određenim situacijama, ali isto tako ukazuje i na to kako organizaciona sredina utiče na ponašanje zaposlenih. S obzirom na to da zaposleni dolaze u organizaciju kao već formirane ličnosti, da organizaciona sredina djeluje na njih i da oni kroz interakciju sa ovom sredinom ispoljavaju određeno ponašanje, možemo to ponašanje definisati na slijedeći način (Petković, Jovanović 2002):

Ponašanje = f (Lične karakteristike, Sredina)

Znači, čovjek reaguje na sredinu tako što ispoljava određeno ponašanje, a zadatak menadžera bi bio da to ponašanje usmjeri. Ponašanje treba da bude takvo da obezbijedi ostvarenje ciljeva organizacije, a kako istraživanja pokazuju- i individualnih ciljeva zaposlenih, jer će se samo na takav način željeno ponašanje ponoviti i u budućnosti.

Značaj proučavanja organizacionog ponašanja

Organizaciono ponašanje predstavlja posebno područje menadžmenta i kao takvo se smatra posebnom naučnom disciplinom, bez obzira na to što se još uvijek „bori“ za svoj identitet u sistemu nauka. Živimo u organizovanom društvu. U organizacije spadaju razne vrste kompanija, profesionalnih agencija, vladinih odjeljenja, ali su to isto tako i lokalne sportske lige, političke partije, trgovački savezi itd. Za sve njih važi isto: obezbijediti članove je lako, ali pridobiti ih da „igraju“ zajedno je teže. Pridobijanje ljudi da rade zajedno jedan je od rezultata proučavanja organizacionog ponašanja.

Svi radimo „pod“ ljudima, sa ljudima ili kao rukovodioci, „nad“ ljudima. Shvatanje razloga zbog kojih ljudi i grupe rade određene stvari u organizaciji ne

mijenja činjenicu da ih oni rade, ali ipak omogućava razumijevanje ponašanja i reagovanje, ukoliko je to potrebno. Na ovaj način je moguće izbjeći eskalacije konflikata i kanalisati ljudske napore u produktivnom smjeru.

Ako su organizacije neefikasne, onda ćemo sve ostaviti na nižem nivou prosperiteta od onog koji smo mogli da ostvarimo. Ako organizacija funkcioniše na takav način da svako može da pruži najbolje od sebe i da zauzvrat ostvari određene koristi, onda će svi biti sretniji i prosperitetniji.

Dobre teorije i modeli organizacionog ponašanja i prave poredak u istraživanju ponašanja. One objašnjavaju klasu fenomena i stoga čine fenomen lakšim za razumijevanje (Spector, P. E. 1996).

Naučni osnovi organizacionog ponašanja

Organizaciono ponašanje uključuje znanja iz različitih naučnih disciplina. Neke od osnovnih bile bi slijedeće:

Antropologija je nauka o čovjeku. Ona je ključna disciplina u proučavanju organizacionog ponašanja, posebno onog dijela koji govori o organizacionoj kulturi. Moderna definicija kulture, koja se može staviti u kontekst organizacionog ponašanja, jeste da je kultura stečeno znanje i iskustvo koje ljudi koriste u razvoju svog društvenog ponašanja.

Sociologija je nauka o društvu. Ako se uzme u obzir da je radna sredina mikrodruštvena sredina, onda je jasan značaj sociologije u organizacionom ponašanju, posebno ako se veže za industrijske odnose u organizaciji. Moderna sociologija polje svojih istraživanja sve više usmjerava od najopštijeg ka najužem: društvo- institucija-organizacija-grupa-uloga.

Psihologija je nauka o ljudskom ponašanju. Za proučavanje organizacionog ponašanja najvažnija je posebna psihološka disciplina – socijalna psihologija, koja se bavi proučavanjem ponašanja pojedinca u društvenom okruženju. Obje discipline proučavaju ljudsko ponašanje. Razlika je u tome što psihologija polje istraživanja zadržava na nivou psiholoških objašnjenja, a organizaciono ponašanje je multidisciplinarno.

Teorija organizacije istražuje strukture i procese u samoj organizaciji. Organizaciono ponašanje istražuje individualno i grupno ponašanje u okvirima organizacije. Drugim riječima, na organizaciono ponašanje utiču organizaciona struktura i procesi, ali na njegovo formiranje će uticati i ličnost zaposlenog, motivacija, konflikti, kultura organizacije i dr.

Upravljanje ljudskim resursima objedinjuje brojne aktivnosti kao što su: analiza posla, planiranje, regrutovanje i selektovanje ljudskih resursa, socijalizacija

i orijentacija zaposlenih, trening i obrazovanje zaposlenih, ocjenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih, zdravlje i bezbjednost zaposlenih, upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih. Kao što možemo vidjeti, u određenim segmentima ove dvije discipline se dodiruju, ali se ipak razlike daleko veće.

Teško je povući jasne razlike između naučnih disciplina srodnih organizacionom ponašanju i samog organizacionog ponašanja, pošto između njih ima dosta dodirnih tačaka, kao i između samih tih disciplina, van organizacionog ponašanja. Međutim, ipak granice postoje (Shein, E. H. 1965).

Pristupi organizacionom ponašanju

Za razvoj i definisanje jednog opšteg modela organizacionog ponašanja mogu se koristiti pristupi:

Kognitivni pristup ljudskom ponašanju objašnjava ponašanje kao afektivno i podsvjesno, pa se u tom smislu može reći da ovakav pristup „opravdava“ mnoge postupke ljudi u procesu njihove radne aktivnosti. Međutim, takvo ponašanje nije prouzrokovano neočekivanim, iznenadnim događanjima. Ovom pristupu se zamjera da ne objašnjava koji se procesi dešavaju u ljudskom mozgu, čime bi moglo da se objasni ljudsko ponašanje.

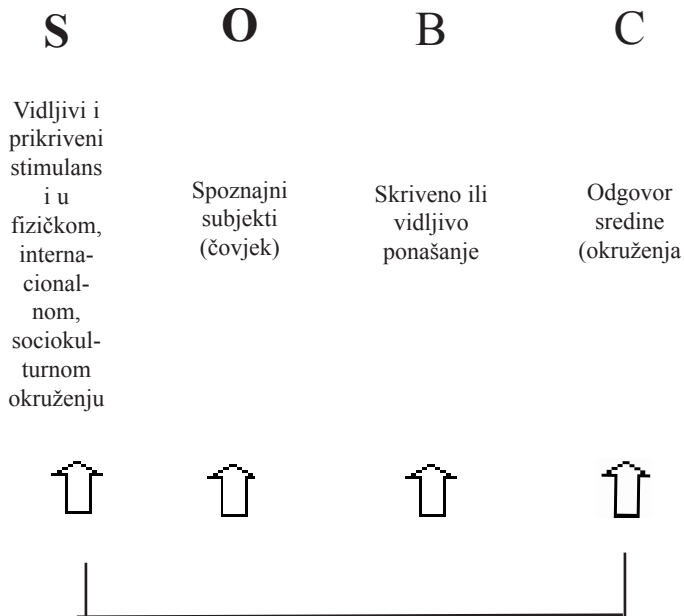
Bihevioristički pristup insistira na vidljivim pokretačima ljudskog ponašanja, a ne na podsvjesnim. Klasični bihevioristički pristup dali su Ivan Pavlov i Džon Votson i njegova suština je u tzv. S-R (stimulus-respond) modelu ponašanja, odnosno da organizam odgovara (respondira) na određene nadražaje (stimuluse). Kritikujući ovakav pristup, B.Skinner dao je svoju, obrnutu varijantu (R-S), koja govori o tome da su ključna ponašanja ljudi, jednostavno, emitovana iz organizma i da ne postoji konkretni stimulans za njihovo javljanje. Organizam reaguje na okruženje u cilju dobijanja tzv.pozitivnih posljedica reagovanja.

Kognitivni pristup organizacionom ponašanju može se „optužiti“ da je mentalistički (oslanja se na podsvijest), a bihevioristički- da je mehanicistički.

Socijalno-saznajni pristup organizacionom ponašanju, može se reći,ima elemente biheviorističkog u sebi. On predstavlja kombinaciju recipročne interakcije između kognitivnih, biheviorističkih i detemrinanti okruženja. To znači da su najvažniji elementi ovog pristupa: a)isticanje intuitivnog reagovanja u okruženju, b)modeliranje (uticanje) na ponašanje drugih i c) samokontrola u ponašanju. Ovaj pristup organizacionom ponašanju

danas je jedan od najprihvaćenijih, pošto je i najslabiji i najsvieobuhvatniji.

S-O-B-C model je jedan od najpoznatijih i koristi se za identifikaciju glavnih varijabli organizacionog ponašanja. Istovremeno, ovim modelom se utvrđuje odnos između tih varijabli. Slova koja su u imenu modela znače: S-stimulus, O-organism, B-behaviour, C- consequence. Prevedeno, ovaj model se naziva S-O- P- P, odnosno S-stimulus, O-organizam, P- ponašanje, P- posljedice.



S- O- B- C model

Kod ovog modela naglašava se njegovo kontekstualno okruženje (S), koje se direktno vezuje za organizacionu kulturu (OK)- ključna situaciona determinanta organizacionog ponašanja, a s druge strane neraskidivo se vezuje za internacionalno okruženje. S- O- B- C model organizacionog ponašanja može se objasniti i preko konceptualnog pristupa. Odnos između S- i O uzajaman je zato što se članovi organizacije nalaze u određenoj situaciji, odnosno okruženju. S druge strane, oni sami po sebi čine situaciju, odnosno okruženje. Usljed te interakcije između okruženja i članova organizacije dolazi do određenih individualnih i kolektivnih ponašanja. Kod ovog modela najvažnije je naglasiti da je odnos S-O predmet istraživanja bihevioristički orijentisanih naučnika i menadžera i on insistira na razumijevanju ponašanja u organizaciji. Odnos B-C je bliži kognitivnom i socijalno-saznajnom pristupu, pošto naglašava potrebu predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja u organizaciji (Kreitner, Kinicki, Buelens1999).

Organizacija, kontekst i organizaciono ponašanje

Ljudi se organizuju u grupe kako bi završili neki posao, ali takođe i kako bi savladali spoljnje prijetnje, uredili odnose sa svojim prijateljima i saradnicima, savladali neizvjesnost u okruženju i obezbijedili kontinuitet. Stvaramo red u našem okruženju kreiranjem strukture odnosa sa drugim ljudima, postavljanjem organizacionih ciljeva i koordinisanjem napora pojedinaca i grupa ka ovim ciljevima. Sve organizacije imaju neku opšte procese, koji se bave postavljanjem ciljeva, komunikacijom, motivacijom, koordinacijom, vodstvom, odlučivanjem, kontrolom, zapošljavanjem, planiranjem i usaglašavanjem sa promjenjivim okruženjem,

Organizacije se mogu posamtrati kao sistemi, grupe međusobno zavisnih elemenata, odnosno podsistema. Promjena u jednom dijelu organizacije će uzrokovati promjene u drugim dijelovima. Sistemi nastoje da održe ravnotežu, ali da bi to ostvarili, potrebna im je povratna sprega iz okruženja. Imaju svoje granice i hijerarhijski su uređeni, ali oni bolji imaju manje izraženu hijerarhiju i granice koje su otvorenije, čime su spremniji na promjenu i adaptaciju.

Ponašanje bilo kog pojedinca ili grupe događa se (sa razlogom) u određenom kontekstu i njegovo razumijevanje zahtijeva i razumijevanje i objašnjenje konteksta. Takođe, kod ljudi postoji tendencija da objašnjavaju događaje kao da su oni stvar jednog mehanizma gdje imamo jedan uzrok=jedan efekat. Ako je neko uznemiren, to može biti samo zbog jednog događaja, ali to može takođe biti i rezultat načina na koji je događaj prouzrokovan, kako je rezultat prenesen, šta događaj znači osobi i kako je sve to povezano sa drugim događajima koji su se desili.

Racionalno i emocionalno u organizacionom ponašanju

Organizacije su suviše često bazirane na stavu prema kojem je čovjek racionalno biće. Glavni zadatak za bilo kojeg menadžera jest integracija racionalnog i emotivnog kako bi se postigli dobri rezultati. Organizacija vođena na čisto racionalnoj osnovi jeste organizacija koja ne ispoljava nikakvu brigu za osjećanja, emocije, potrebe i želje ljudi u njoj. Međutim, to opet ne mora da znači da su te organizacije loše vođene, jer postoji uvijek snažno mišljenje da kada stvari postanu guste, sve što je važno su čvrste odluke, čisto racionalne i objektivne. Jedna važna rečenica u menadžmentu glasi: „Dobro je donijeti pravne odluke. Bolje je učiniti da odluke postanu prave.“ (Kreitner, Kinicki, Buelens1999).

Ako ljudi podržavaju svoje nadređene, motivisani su, vjeruju da rade najbolje što mogu, vjeruju da se njihovi naponi poštuju i nagrađuju, onda je vjerovatnije da će svi zaposleni stajati iza odluka i raditi na tome da one postanu prave. To je ono na šta se odnosi organizaciono ponašanje- traženje razloga zbog kojih će ljudi podržati organizaciju.

Da bi organizacija uspješno poslovala, potrebna je ravnoteža između brige za ljude i brige za posao, između emocionalnih i racionalnih razmatranja. Organizacije koje su prekomjerno orijentisane na ljude i pokazuju malo brige za produktivnost ne traju dugo, ukoliko nisu u javnom sektoru. Organizacije koje su prekomjerno orijentisane na zadatke i pokazuju malo brige za ljude- grade probleme i sukobe.

Ljudi nisu u potpunosti racionalna bića. Mi smo svi pod uticajem emocija. Međutim, moguće je zauzeti racionalan pogled na emocije i osjećanja, i to je ono što organizaciono ponašanje pokušava da uradi. Ono prihvata da je proučavanje organizacije više proučavanje našeg emocionalnog života nego što je proučavanje našeg racionalnog života (Čukić, 2005).

Razlike između ljudi i njihov uticaj na organizaciono ponašanje

Razlike obuhvataju sve očigledne, kao i one prefinjene karakteristike prema kojima se pojedinci razlikuju. Jedan od izazova organizacionog ponašanja jeste da odredi da li se individualne razlike pojedinaca u organizaciji poriču i različitost jednostavno „toleriše“, ili se razlike prihvataju kao organizacioni resurs koji donosi kvalitet organizaciji. Drugi izazov je pomoć u razvoju individualnih, timskih i organizacionih kompetentnosti zaposlenih, kako bi se vrednovala i prihvatila različitost kao izvor kreativnosti i snage.

Identifikovanje osnovne kategorije razlika koje utiču na organizaciono ponašanje, su podijeljene u primarnu kategoriju: generičke karakteristike koje utiču na samospoznaju i socijalizaciju, i sekundarnu kategoriju: stečene (naučene) karakteristike koje osoba stiče i modifikuje kroz čitav život. Na primarnu kategoriju razlika pojedinci imaju relativno malo uticaja, a na sekundarnu kategoriju imaju relativno više uticaja tokom svog života, praveći izbore.

Kako se mijenjaju karakteristike radne snage i ubrzava globalizacija tržišta, sve više ljudi sa različitim karakteristikama, kako primarnim, tako i sekundarnim, treba da radi zajedno. Organizacija i zaposleni mogu biti izloženi svim mogućim oblicima razlika. Razlike će uticati na većinu zaposlenih, menadžere, timove, odjeljenja i organizacije. One su važne zato

što često reflektuju razlike u životnim stilovima, stavovima, vrijednostima i ponašanjima, a kako će zaposleni prihvatiti razlike i odgovoriti na njih, u velikoj mjeri će uticati na efektivnost organizacije (Čukić, 2005).

Nivoi organizacionog ponašanja

Individualni procesi

Ljudi stvaraju pretpostavke o onima sa kojima rade, koje nadgledaju ili sa kojima provode vrijeme van posla. U određenoj mjeri, te pretpostavke utiču na ponašanje osobe. Efektivni zaposleni shvataju šta utiče na njihovo ponašanje prije nego što riješe da utiču na ponašanje drugih. Individualno ponašanje je osnova za uspjeh organizacije. Ponašanje pojedinca na poslu oblikuju i interni i eksterni faktori. Interni faktori uključuju stečene sposobnosti, motivaciju, percepciju, stavove, ličnost i vrijednosti pojedinca. U eksterne faktore koji utiču na ponašanje osobe spadaju sistem nagrađivanja organizacije, politika organizacije, grupno ponašanje, stil vodstva koji primjenjuju menadžeri, dizajn organizacije i drugo.

Grupni i interpersonalni odnosi

Ljudi uglavnom ne biraju da žive ili rade sami. Oni većinu svog vremena provode u interakciji sa drugim. Ljudi su rođeni u porodici, mole se u grupama, rade u timovima i žive u grupama. Identitet osobe je baziran na načinu na koji je drugi pojedinci i grupe opažaju i kako je tretiraju. Zbog toga su vještine u interpersonalnoj i timskoj dinamici vitalne za sve menadžere i zaposlene. Produktivnost ostvarena kroz timski rad čini razvoj timskih kompetentnosti jednim od najvažnijih aspekata profesionalnog i upravljačkog razvoja. Štaviše, članstvo u produktivnim i kohezivnim timovima i grupama je esencijalno za održavanje psihološkog zdravlja osobe. Način na koji zaposleni komuniciraju sa nadređenima, podređenima, onima na istom hijerarhijskom nivou i drugima, može ih učiniti efektivnim članovima tima ili može voditi slabom (niskom) moralu i nedostatku obavezivanja (Kreitner, Kinicki, Buelens1999).

Organizacioni procesi

Odlučivanje u organizacijama nije posebno dodijeljeno ili totalno pod kontrolom donosilaca odluke. Na individualne, timske i organizacione odluke utiču i interni i eksterni faktori. Kako bi radili efektivno, svi zaposleni moraju jasno da razumiju svoj posao i dizajn organizacije, organizacioni dizajn se odnosi na osobine (opis) i strukturu organizacije.

Pojedinci dolaze u organizaciju da rade, zarade novac

i ostvare određene ciljeve, međutim, oni moraju da nauče šta se od njih očekuje. U osnovi, oni to rade izlažući se organizacionoj kulturi. To jest set zajedničkih (opštih) pretpostavki i shvatanja o tome kako stvari zaista funkcionišu, tj. koja politika, prakse i norme se primjenjuju u organizaciji.

Upravljanje promjenama obuhvata adaptiranje organizacije na zahtjeve okruženja i modifikovanje stvarnih ponašanja zaposlenih. Ako zaposleni ne nauče nova ponašanja, organizacija se ne može promijeniti.

Kako bi bili efektivni, menadžeri i zaposleni moraju da se obavežu tokom čitavog svog života na učenje. Ovo učenje treba da se fokusira na razvoj osnovnih kompetentnosti i odgovarajućih vještina.

Organizacije su u osnovi otvoreni sistemi, što znači da njihova dugoročna efektivnost zavisi od sposobnosti da predvide, upravljaju i odgovore na promjene u okruženju. Eksterni stejkholderi i snage koje vrše pritisak na organizaciju sve su brojnije i mijenjaju se brže nego ikada i obuhvataju dioničare, kupce, konkurente, snabdjevače, radnu snagu (uključujući trenutne i buduće zaposlene), kreditore, vladine agencije, prirodno okruženje, ekonomiju i kulturu.

LITERATURA:

- Čukić, B. (2005). Organizaciono ponašanje u ulogama i grupama, ICIM+, Kruševac.
- Bojanović, R. (1988). Psihologija međuljudskih odnosa, Naučna knjiga, Beograd.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999). Organizational behavior, McGraw-Hill, London.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1989). Organizational behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, Dalas, Geneva Illinois, Palo Alto, Princeton, New Jersey.
- Shein, E. H. (1965). Organizational psychology, Prentice Hall, INC., Englewood Clifts, New Jersey.
- Spector, P. E. (1996). Industrial and organizational psychology, John Wiley & sons, INC., New York.