

Psihologija organizacijskog ponašanja

Filozofski fakultet u Beogradu
Odeljenje za psihologiju, Katedra za I/O psihologiju

Prof. dr Nebojša Majstorović

Organizacijska kultura



Plan za današnju sesiju

- Organizacijska kultura (OK)
 - Koncept, manifestacije, funkcije, tipovi
 - Istraživanja i klasifikacija tipova OK
 - Organizacijska socijalizacija
 - Mentorstvo
 - Merenje OK
- Izvori:
 - Kreitner, 1999, str. 56 – 85.
 - Robbins & Judge, 2013, str. 544- 569.

Organizacijska kultura

- pojmovno određenje -

- *'OK su vrednosti i norme koje su zajedničke u nekoj organizaciji i koje se prenose novouposlenima'.* (Vecchio, 1995)
- *'Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations'.* (Robbins & Judge, 2013, str. 546)
 - Značenje promena, nagrađivanja, kažnjavanja, podrške, kompeticije, otvorene komunikacije, formalnih odnosa, visoke specijalizacije rada...
- Dve osnovne osobine organizacijske kulture (OK):
 - Utiče na niz oblika organizacijskog ponašanja uposlenika, i
 - Funkcioniše na dva nivoa očiglednosti –
 - vrednosti članova organizacije i
 - normativni obrasci organizacijskog ponašanja.

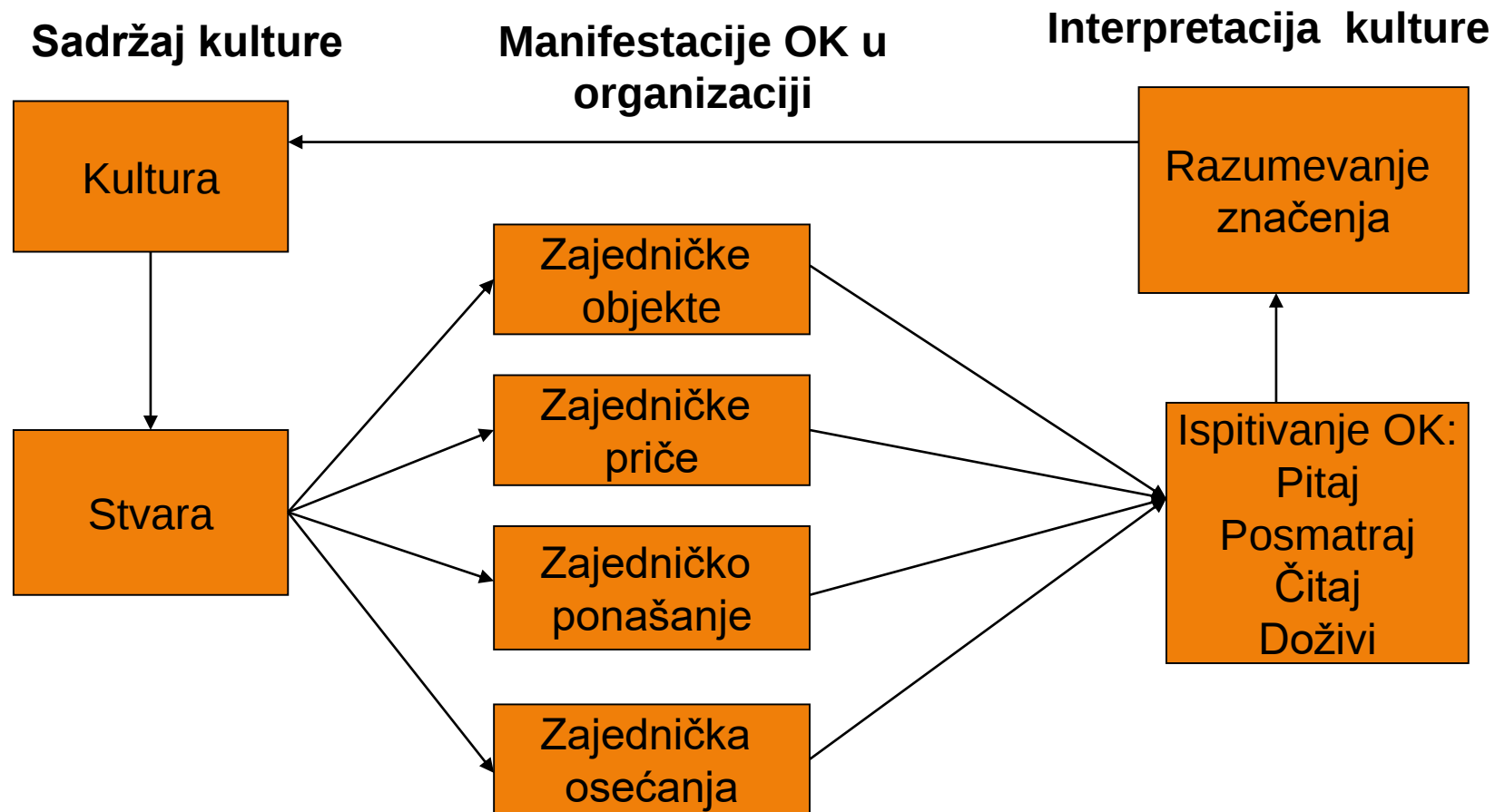
Organizacijska kultura

- manifestacije -

- OK je očigledna u nekoliko situacija:
 - **U socijalizaciji novopridošlih** (uvođenje i orijentacija novih radnika),
 - **U sukobu potkultura** u organizaciji (zavičajni klubovi, različite profesionalne grupe, teritorijalnost) i u
 - **U ponašanju najviših rukovodilaca** (kako nagrađuju i kažnjavaju, kako promovišu promene i kako postavljaju nove zahteve).

Da li imate sopstveno iskustvo u vezi sa suočavanjem sa različitim organizacijskim kulturama?

Organizacijska kultura - manifestacije -



Model za posmatranje i interpretaciju manifestacija OK (Sathe, 1983, prema Kreitner et al. 1999)

Organizacijska kultura

- funkcije -

- Četiri osnovne funkcije OK:
 1. Nudi organizacijski identitet,
 2. Omogućava predanost kolektivu,
 3. Promoviše stabilan socijalni sistem i
 4. Osmišljava događaje u organizaciji.

- 1. Članovi organizacije se namerno vode ka poistovećivanju sopstvenih ciljeva i ciljeva organizacije kroz upoznavanje org identiteta;
- 2. Promoviše se lojalnost poznatim vrednostima, otuda i spremnost za ostanak u firmi na duže vreme;
- 3. Stabilan sistem koji je baziran na poznatim pozitivnim vrednostima i rezultujućim odnosima (npr., fer sistem nagrađivanja i zapošljavanja;
- 4. Omogućava razumevanje svrhe i ciljeva organizacijskih aktivnosti i događaja.

Organizacijska kultura

- karakteristike-

- Osnovne dimenzije svojstava OK:
 1. Stepen inovativnosti i nivo preuzetog rizika u poslovanju,
 2. Pažnja na detaljima u poslovanju,
 3. Orijentacija na rezultat,
 4. Orijentacija na ljude,
 5. Orijentacija na timove,
 6. Agresivnost i
 7. Stabilnost ili rast. (Chatman & Jehn, 1994; prema Robbins & Judge, 2013)
- Kombinacijom niskog ili visokog stepena na ovim dimenzijama nastaju svojstva različitih tipova organizacijskih kultura.

Organizacijska kultura

- tipovi -

- Istraživanja faktora organizacijske efikasnosti dovela su do identifikacije nekoliko tipova OK.
 - To je još uvek otvoreno istraživačko pitanje i za sad postoje samo šire taksonomije OK koje ukazuju na veliku raznolikost vrednosnih sklopova nađenih u industriji.
- Cooke & Szumal (1993) su ponudili klasifikaciju od 12 OKs na bazi normativnih verovanja (normative beliefs) tj. individualnih verovanja kako bi članovi organizacije trebalo da se odnose prema radu i jedni prema drugima:

Organizacijska kultura

- tipovi -

Tipovi OK (Cooke & Szumal, 1993):

1. **Organizacija postignuća** (postizanje standarda izvrsnosti u poslu)
2. **Self-aktualizirajuća org.** (kreativnost i lični razvoj, kvalitet umesto kvantiteta)
3. **Humanističko-potporna org.** (članovi podržavaju jedni druge i participativni način vođenja organizacije)
4. **Afilijativna org.** (fokus na prijateljskim, otvorenim interpersonalnim odnosima)
5. **Pomirljiva (approval) org.** (očekuje se da se članovi slažu, da dobiju potvrdu od drugih i da budu kao i drugi u organizaciji)
6. **Konvencionalna org.** (konzervativna, tradicionalna i birokratska organizacija)
7. **Zavisna org.** (hijerarhijski kontrolisana i non-participativna)
8. **Izbegavajuća org.** (članovi izbegavaju inicijativu zbog orijentacije ka kažnjavanju za greške, a ne nagrađivanja za uspehe)
9. **Opoziciona org.** (sukob i negativizam u odnosima su nagrađeni tako što napreduju oni koji su glasni kritizeri drugih)
10. **Na moći zasnovana org.** (odnosi su zasnovani na moći sadržanoj u radnoj ulozi, napreduju oni koji koriste svoju moć i dovoljno su responsivni na moć nadređenih)
11. **Kompetitivna org.** (posao je takmičenje sa drugima i ti si 'winner' ili 'looser', napreduješ samo ako pobeđuješ druge, izbegavaš da sarađuješ)
12. **Perfekcionista org.** (perfekcionizam, težak rad i preciznost u radu).

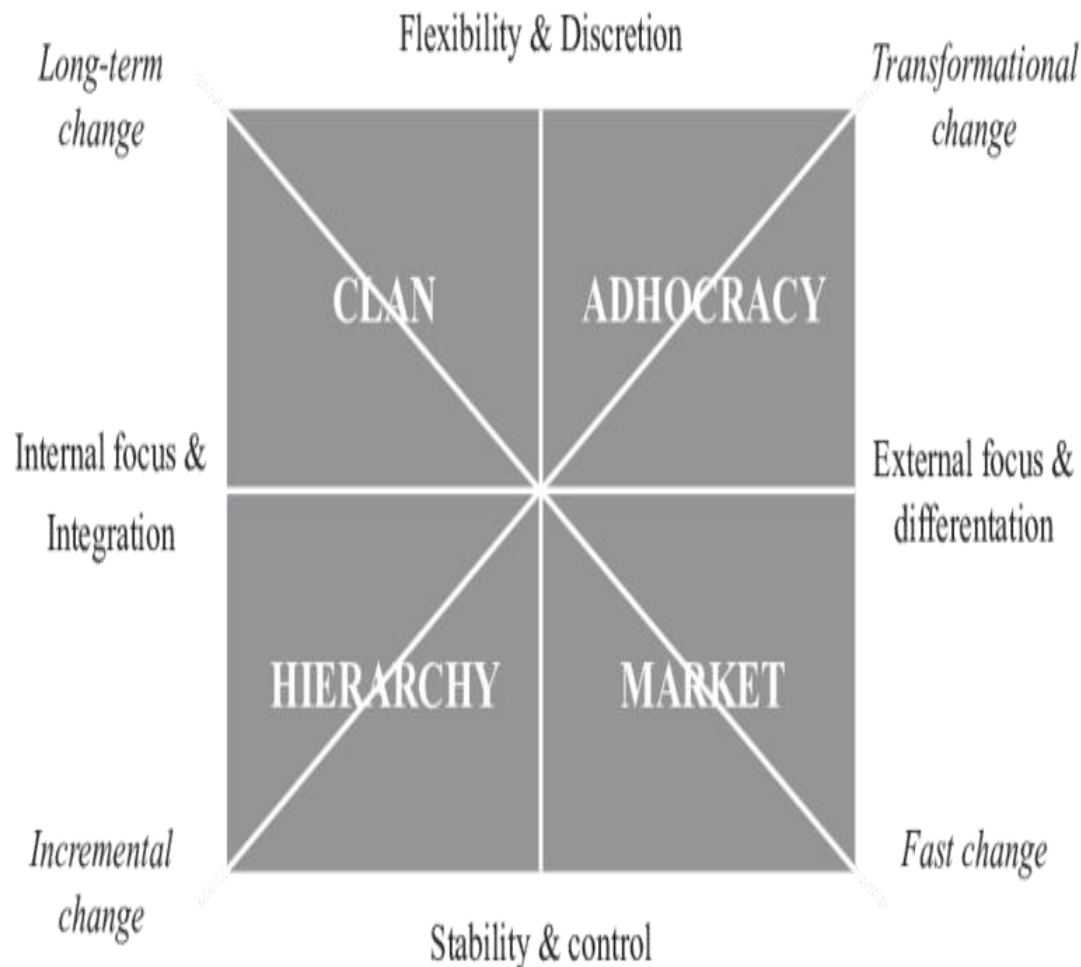
Organizacijska kultura

- tipovi -

Tipovi OK:

(Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006)

- the collaborative and cohesive (**clan**),
- the innovative and adaptable (**adhocracy**),
- the controlled and consistent (**hierarchy**), and
- the competitive and customer focused (**market**).



Organizacijska kultura

- tipovi -

- Jaka i slaba OK (Rosenthal & Masarech, 2003)
 - Jaka OK postoji kada se zaposlenici pridržavaju ključnih OK vrednosti i kada su te vrednosti široko prihvaćene u organizaciji.
 - Veće zadovoljstvo poslom, lojalnost i predanost, veća produktivnost, niža fluktuacija i apsentizam.
 - Slaba OK znači da se zaposlenici ne pridržavaju ključnih vrednosti niti ih većina prihvata.

Organizacijska kultura

- istraživanja -

- Dva glavna pravca u istraživanju OK:
 - Kvalitativni pristup dat u popularnoj literaturi:
 - William Ouch (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
 - Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: the Rites and rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
 - Rezultati prezentovani u istraživačkoj literaturi:
 - Na primer,
 1. Visoko finansijsko postignuće i inovativnost u market kulturi,
 2. Visoko zadovoljstvo poslom u kulturi klana,
 3. Jaka OK smanjuje nameru za odlaskom uposlenika (Schulte, et. Al, 2009)
 4. Jaka Customer orientation vodi većem zadovoljstvu kupaca (Grizzle et al., 2009)
 5. Nesaglasnost menadžera i izvršilaca oko podrške u org. vodi ka negativnom raspoloženju i nižem postignuću tima (Bashshur et. al, 2011)
 6. Kultura 'klana' podstiče normativnu predanost dok je kultura 'hijerarhije' umanjuje (Trivunčić, 2009)

Osnove organizacijske kulture

Vrednosti i uverenja su fundamenti OK!

Vrednosti - definicija

- 'poželjni trans-situacioni ciljevi koji, varirajući u važnosti, služe kao principi vodilje u svakodnevnom životu' (Schwartz, 1992)
 - univerzalizam, self-direkcija, benevolentnost, tradicija, konformizam, sigurnost, moć, postignuće, hedonizam i stimulacija.
- B. Kabanoff (1991) tvrdi da organizacije poseduju dva konfliktna sistema vrednosti:
 - jedan koji određuje način dostizanja postavljenog cilja, a
 - drugi koji fundira neophodnu kohezivnost i solidarnost u organizaciji.
- Ovo primorava organizaciju da se više opredeli za prvi, drugi ili da pokuša kombinaciju vrednosti iz oba sistema.
- Oba skupa vrednosti su nadalje definisana lokalnim vrednostima nacija i/ili religijskih grupa (Latinski narodi, Germani, Sloveni, katolici, protestanti, pravoslavci).

Osnove organizacijske kulture

- tipovi organizacijskih vrednosti -

		Centralizovana Struktura moći u organizaciji		Decentralizovana	
Pravedan	Norme sistema nagrađivanja	Elitni sistem v.		Meritokratski s. v.	
		<u>Podržane v</u>	<u>Opozitne v</u>	<u>Podržane v</u>	<u>Opozitne v</u>
		autoritet	timski rad	nagrada za postignuće	autoritet
		nagrada za postignuće	participacija	timski rad	
			predanost	participacija	
			afilijacija	predanost	
				afilijacija	
Egalitarni		Liderski s. v.		Kolegijalni s. v.	
		<u>Podržane v</u>	<u>Opozitne v</u>	<u>Podržane v</u>	<u>Opozitne v</u>
		autoritet	participacija	timski rad	autoritet
		nagrada za postignuće		participacija	
		timski rad		nagrada za	
		predanost		predanost	postignuće
		afilijacija		afilijacija	

Kabanoff (1996)

Osnove organizacijske kulture

- tipovi organizacijskih vrednosti -

- Organizacije postavljaju i menjaju svoje poslovne ciljeve.

Da li su ti novi ciljevi nužno u skladu sa prethodno promovisanim organizacijskim vrednostima ?

- Promene u organizacijama retko uspevaju ako su značajno u neskladu sa vrednostima članova te organizacije (Galpin, 1996).
- Kabanoff (1991) je na 85 australijskih firmi otkrio da su:
 - Organizacijske vrednosti ovih firmi bile stabilne tokom četiri godine istraživanja (1986-1990),
 - Kompanije su pokazivale sklonosti ka sva 4 vrednosna sistema,
 - Organizacije sa elitnim sistemom vrednosti su iskusile najviše promena za te 4 godine (i sve su težile ka kolegijalnom sistemu),
 - Rastući broj organizacija je sve više nagnjao ka vrednosti individualne predanosti organizacijskim ciljevima.

Osnove organizacijske kulture

Kako se vrednosti uspostavljaju u organizaciji?

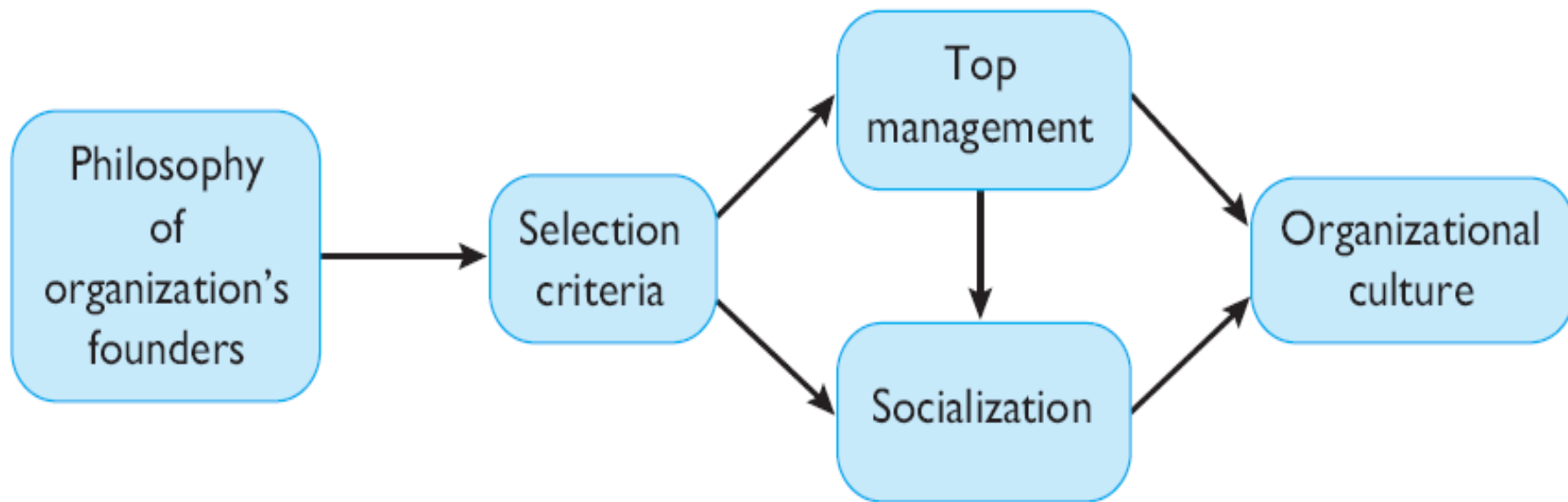
- Inicijalna kultura potiče od filozofije osnivača organizacije.
- Takav kulturni obrazac može opstati ili se modifikovati da bi akomodirao okolne specifičnosti.
- Shein (1983) je našao da se OK uspostavlja kroz uzajamno obučavanje članova organizacije i to prenošenjem vrednosti, verovanja, očekivanja i konkretnih obrazaca ponašanja.



Osnove organizacijske kulture

- formiranje OK-

- Model upostavljanja organizacijske kulture:



(Robbins & Judge, 2013, str. 557)

Osnove organizacijske kulture

- mehanizmi uspostavljanja OK -

- Edgar Shein (1983) navodi mehanizme uspostavljanja OK:
 1. Pisani dokumenti: mission statements, organizacijska filozofija, vizija, materijali za regrutovanje, selekciju kandidata i socijalizaciju novopridošlih,
 2. Dizajniranje fizičkog prostora, radne sredine i zgrada,
 3. Slogani, iskazi, poruke na zidovima,
 4. Role modeli, programi obuke, podučavanje od strane menadžera i supervizora,
 5. Nagrade, korišćenje zvanja kao statusnih simbola, i kriteriji za promociju radnika,
 6. Priče, legende i mitovi o ključnim ljudima i događajima u organizaciji,
 7. Organizacijske aktivnosti, procesi ili rezultati na koje rukovodioci obraćaju pažnju, koje mere i kontrolišu,
 8. Reakcije rukovodilaca na incidente i krize u organizaciji,
 9. Način rada i organizacijska struktura (kontrola kod više hijerarhijskih struktura)
 10. Organizacijski sistemi i procedure (organizovana takmičenja ili samo piknici i putovanja promovišu postignuće i kompeticiju ili više grupni duh),
 11. Vrednosti vezane za glavne organizacijske ciljeve se koriste kao kriteriji za regrutovanje kandidata za posao, njihovu selekciju, profesionalni razvoj u kompaniji, otkaze i penzionisanje.

Osnove organizacijske kulture

- organizacijska socijalizacija -

- Organizacijska socijalizacija predstavlja proces kojim novopridošli uči vrednosti, norme i obrasce ponašanja kako bi bio spreman da prihvati svoju radnu ulogu i postane punopravan član organizacije.
- Seminari, orijentacije, informisanja, posete i obilasci služe kako bi se novi članovi uveli u kontekst organizacijske kulture.
- Feldman (1976, prema Kreitner, 1999) postoje 3 faze u organizacijskoj socijalizaciji svaka praćena bihevioralnim i afektivnim rezultatom koji indikuju kvalitet socijalizacije novajlije (anticipatorna socijalizacija, suočavanje i menadžment radne uloge).
- Taj proces može da traje od nekoliko sedmica do jedne godine u zavisnosti od individualnih karakteristika i složenosti posla.

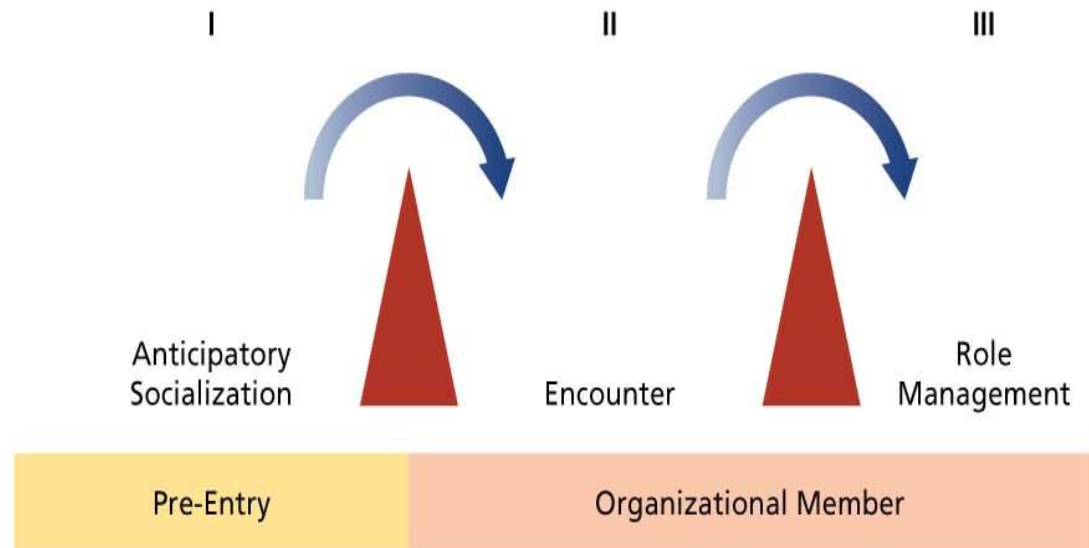
Osnove organizacijske kulture

- organizacijska socijalizacija -

Tri faze u organizacijskoj socijalizaciji:

Exhibit 8.2 Stages of organizational socialization.

Source: Based on Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433–452; Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309–318.



1. Anticipatorna socijalizacija

- Socijalizacija koja počinje i pre nego što pojedinac postane član određene organizacije.
 - Zasniva se na formalnom i neformalnim, tačnim i pogrešnim informacijama.
- Otuda se preporučuje da organizacija uradi RJP kako bi kandidat kome je ponuđen posao dobio informacije o svim aspektima posla.
 - RJP – Reality Job Preview

2. Socijalizacija suočavanjem

- Nastupa nakon što je kandidat potpisao ugovor o zaposlenju i stupio na nepoznatu teritoriju organizacije.
 - Kandidat može da doživi i šok u suočavanju sa organizacijskom realnošću (Van Maanen, 1978).
- Odmah po dolasku na posao kandidat se bavi pitanjima kao što su rad, vreme, prijateljstvo, jezik i izražavanje, očekivanja drugih itd.

3. Promena i usvajanje uloge

- Faza menadžmenta radne uloge u organizacijskoj socijalizaciji nastupa nakon kandidatovog ovladavanja važnim radnim zadacima i sa znakovima prevazilaženja konflikata zadataka u radnoj ulozi.
 - Ako kandidat ne stigne do ove faze on (ne)dobrovoljno napušta organizaciju ili postaje izolovan na radnom mestu.
- Rukovodioci igraju ključnu ulogu u dostizanju ove faze kod novouposlenih, jer pomaže u početnim nesnalaženjima uposlenika.

Preporuke za menadžere uključene u organizacijsku socijalizaciju

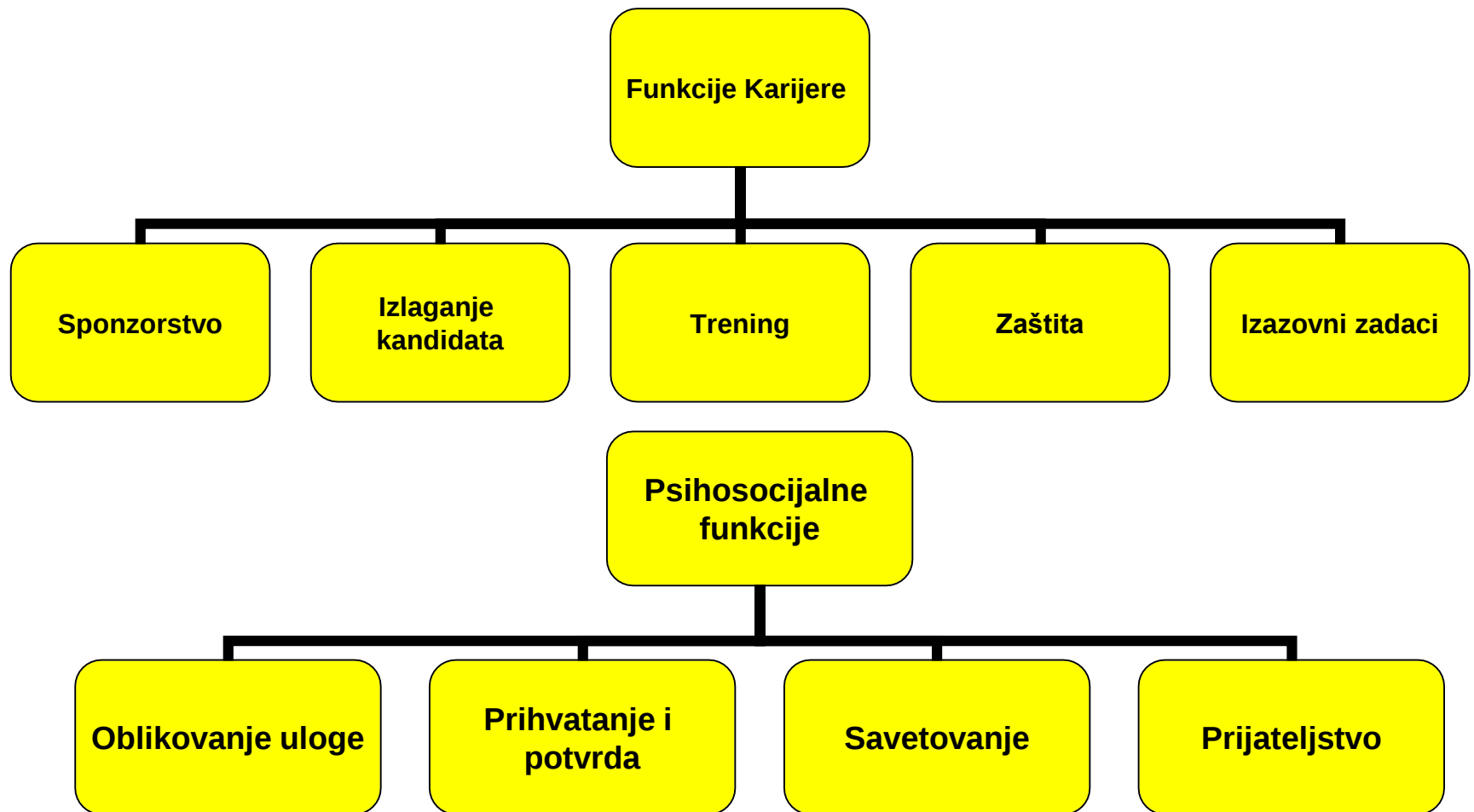
1. Ashforth & Sacks (1996) su na 295 novouposlenih sa koledž diplomom našli da formalizovana socijalizacija, u poređenju sa 'sink-or-swim' pristupom, smanjuje dvosmislenost uloge, konflikt uloga, simptome radnog stresa i tendenciju da se napusti organizacija, kao i da uvećava zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji.
2. Faza suočavanja je posebno važna, jer učestalost i tip informacija koje novouposleni prime u prvih 6 meseci određuje njihov radni učinak, jasnost radne uloge, razumevanje OK i stepen socijalne integracije (Morrison, 1993). Major et al. (1995) su našli da kvalitet odnosa sa menadžerom umanjuje šok i negativne efekte frustracije usled neostvarenih očekivanja od posla.
3. Podsticati proaktivnu socijalizaciju tj. stvarati mogućnosti da novouposleni sam traga i nađe informacije koje mu trebaju. Sacks & Ashforth (1996) nalaze da proaktivna socijalizacija umanjuje anksioznost i radni stres tokom prvog meseca i uvećava motivaciju šest meseci kasnije.
4. Organizacijska socijalizacija je specifična kod osoba sa invaliditetom ili kod osoba iz socijalno diskriminiranih grupa (ne osećaju se dobrodošli u firmi).

Organizacijska socijalizacija kroz mentorstvo

Šta je to mentorstvo?

- To je razvojni odnos između seniora (rukovodioca) i juniora (novouposlenog) formiran i održavan da bi junior što efikasnije ovladao svojim poslom i socijalnim okruženjem.
- Kathy Kram (1983) nalazi dve opšte funkcije mentorstva:
 - **Karijerna funkcija** (odnos koji unapređuje karijeru štićenika) i
 - **Psihosocijalna funkcija** (odnos koji unapređuje prof identitet i uklapanje u ulogu i socijalni kontekst).

Organizacijska socijalizacija kroz mentorstvo



Prema Kram (1985)

Organizacijska socijalizacija kroz mentorstvo

- Kram (1983) nalazi da profesionalno i psihosocijalno mentorstvo traje u proseku 5 godina i da prolazi kroz 4 faze:
 1. **Inicijacija** (traje od 6 meseci do 1 godine)
 2. **Kultivacija** (2 do 5 godina)
 3. **Separacija** (6 meseci do 2 godine posle kultivacije)
 4. **Redefinicija** (neograničen period posle separacije)
- Istraživanja pokazuju da je mentorstvo korisno i novouposlenima (brže napredovanje, veće zadovoljstvo karijerom, veća zarada) i organizacijama (unapređuje org. komunikaciju na-gore i na-dole i olakšava održavanje i promene u OK) (Lester, 1993).

Merenje organizacijske kulture

Kako meriti OK?

Koji aspekti organizacijskog funkcionisanja su mere OK?

■ Tri osnovna pristupa u merenju OK:

1. Merenje vrednosti u organizacijskim politikama (npr. sistem nagrađivanja),
2. Merenje obrazaca organizacijskog ponašanja (npr. stil rukovođenja), i
3. Merenje vrednosti i verovanja uposlenika (npr. timska orijentacija).

(Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus, 2000).

■ Šest dimenzija OK:

1. Opšta slika o organizaciji,
2. Upravljanje zaposlenima,
3. Vođstvo,
4. Strateški ciljevi,
5. Organizacijska sinergija i
6. Kriteriji uspeha. (Cameron & Quinn, 1999)

Merenje organizacijske kulture

Neki od najpoznatijih instrumenata:

- ***The Organizational Culture Assessment Instrument*** (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999).
 - Meri 4 tipa organizacijske kulture: klan, izvrsnost, hijerarhijski i tržišni tip.
 - <https://www.ocai-online.com/>
 - Prevod korišćen u završnim radovima na Odseku.
- ***Organizational Culture Profile*** – OCP (O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991)
 - meri 40 vrednosti – npr. fleksibilnost, orijentacija na detalje, inovativnost, spremnost na rizik, organizovanost, tolerantnost, neformalnost, itd.
 - ispitanik rangira prema tome koliko su svojstveni organizaciji a potom njemu samom.
 - računa se korelacija da bi se procenio fit između osobe i organizacije.
 - Nije dostupan kao open source.
 - Inovirana verzija: <https://www.timothy-judge.com/OCP.htm>

Merenje organizacijske kulture

The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999).

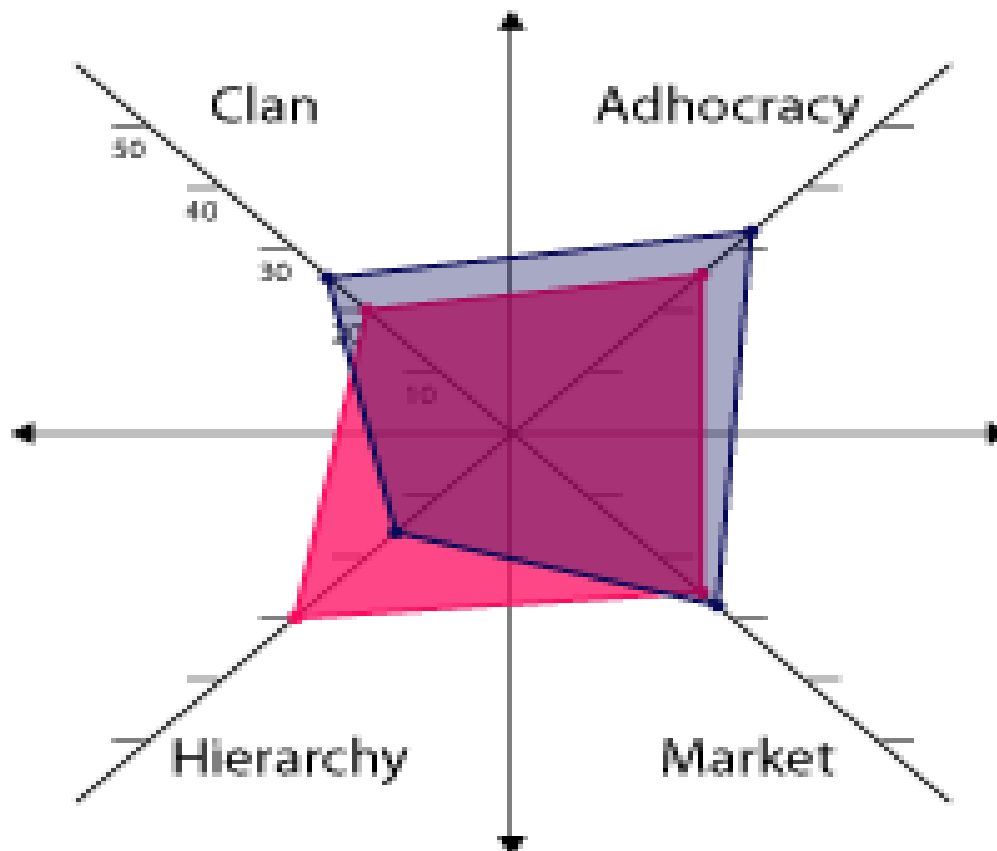
- Meri opštu sliku, vođstvo, upravljanje zaposlenima, org. sinergija, strateški ciljevi i kriterijum uspeha kod 4 tipa OK (klana, izvrsnosti, hijerarhije i tržišna).
- Prvi deo - ispitanici procenjuju trenutno stanje u svojoj organizaciji, i
- Drugi deo - kako bi želeli da izgleda kultura u njihovoj organizaciji.
- Skor za svaki tip OK, npr., za Klan OK (A) $(1A+2A+3A+4A+5A+6A)/6$.

3. Upravljanje zaposlenima	sada	željeno
A. Rukovodstvo u organizaciji podstiče timski rad, dogovor i učešće svih u donošenju odluka.	25	40
B. Rukovodstvo u organizaciji podržava samoinicijativno preuzimanje rizika, inovativnost i samostalnost u radu.	40	15
C. Rukovodstvo u organizaciji je usmereno na takmičenje, visoke zahteve i postignuća u radu.	25	15
D. Rukovodstvo u organizaciji vodi računa o sigurnosti zaposlenja, usklađenim i stabilnim odnosima među zaposlenima.	10	30
UKUPNO	100	100

Merenje organizacijske kulture

The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 1999).

- Spider dijagram na osnovu skorova za tipove OK – trenutno i željeno stanje.



Selektovana literatura:

- Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E. & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 131-145). California: Sage Publications, Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Čukić, Kurbalija, Kosanović, (2003). *Merenje organizacijske kulture: Komponentni pristup*. SOCIOLOGIJA, Vol. XLIV, N° 3 (str. 271-284).
- O'Reilly III, C.A, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.