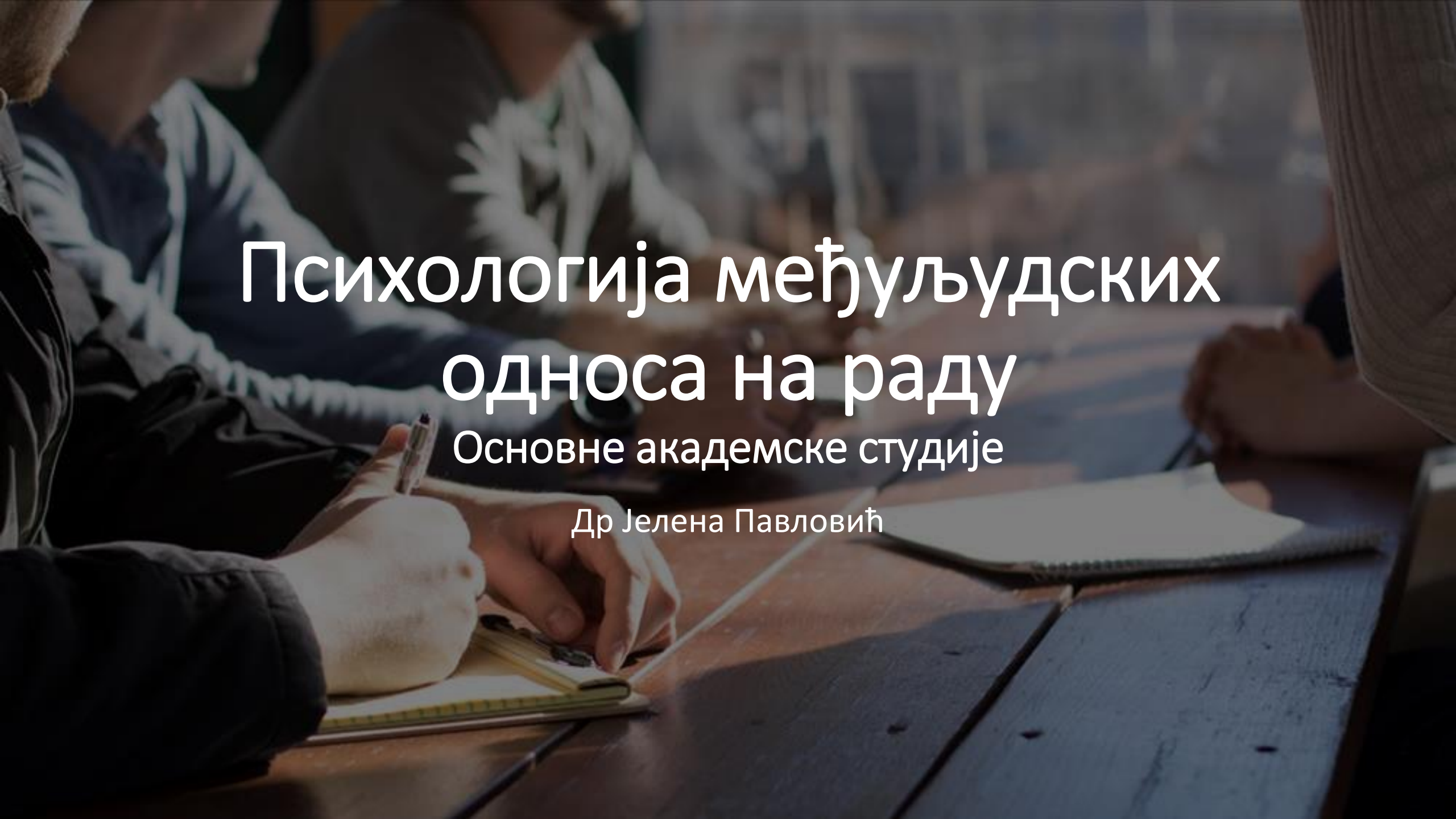


The background of the slide is a blurred photograph of a classroom. In the foreground, a student's hand is visible, holding a pen and writing in a notebook. Other students are seated at desks in the background, some looking towards the camera and others looking away. The overall atmosphere is that of a quiet, focused learning environment.

Психологија међуљудских односа на раду

Основне академске студије

Др Јелена Павловић

Организациона клима и култура



Edgar Schein (1988)

1) Образац претпоставки, 2) које је измислила, открила или развила одређена група, 3) у току процеса учења како да се превазиђу проблеми екстерне адаптације и интерне интеграције, 4) а који је тестиран у пракси тако да се може сматрати валидним и стога се 5) нови чланови групе уче овим претпоставкама 6) као исправном начину перцепције, мишљења и осећања.

Почеци

- Katz & Kahn (1978). The social psychology of organizations.
- Клима као најважнија одлика организације (Бојановић, 2009)
- клима или култура?
- „Cultural island“
- извори:
 - социјална психологија и упитничка истраживања
 - етнографија
 - клиничка перспектива организационог консалтинга

Култура и организационо учење

„Култура је својство групе и може се посматрати као акумулирано учење стечено током групне историје. Ова дефиниција наглашава аспект учења и чињеницу да се култура односи само на оно акумулирано учење које се преноси новим члановима групе“

“overlearned”

“unlearning”

WHAT IS ORGANIZATIONAL CULTURE?



FIG. 1 THE LEVELS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Организациона клима и култура (Denison, 1996)

Разлике	КУЛТУРА	КЛИМА
Епистемологија	контекстуализована, идиографска	компаративна, номотетска
Перспектива	<i>emic</i>	<i>etic</i>
Методологија	квалитативна	квантитативна
Ниво анализе	претпоставке, вредности и уверења	површинске манифестације
Временска оријентација	историјска	аисторијска
Теоријска оријентација	социјални конструкционизам	Левиновска теорија

„Садржај“ организационе културе

- Научени одговор на одређене задатке

ЗАДАЦИ ЕКСТЕРНЕ АДАПТАЦИЈЕ

1. мисија, функције, примарни задаци организације у односу на средину
2. специфични организациони циљеви
3. начин остваривања циљева
4. критеријуми за праћење резултата
5. стратегије у случају неостваривања циљева

ЗАДАЦИ ИНТЕРНЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

1. заједнички језик и концептуални оквир
2. критеријуми инклузије
3. критеријуми додељивања моћи и ауторитета
4. критеријуми интимности и пријатељства
5. критеријуми додељивања награда и казни
6. идеолошки концепти

Димензије организационе културе

1. ОДНОС ПРЕМА ОКРУЖЕЊУ

- доминантна, субмисивна, хармонизујућа, у потрази за „нишом“...?

2. ПРИРОДА ЉУДСКЕ АКТИВНОСТИ

- шта је исправан начин понашања: проактивни, хармонизујући, пасивни...?

3. ПРИРОДА ВРЕМЕНА

- Каква је базична оријентација – прошлост, садашњост, будућност?
- Која врста јединица времена је најрелевантнија за спровођење дневних активности?

Димензије организационе културе

4. ПРИРОДА ЉУДСКЕ ПРИРОДЕ

- Да ли су људи базично добри, неутрални или лоши?
- Да ли је људска природа фиксирана или развојна?

5. ПРИРОДА ЉУДСКИХ ОДНОСА

- Шта је исправан начин међуљудских односа, дистрибуирања моћи?
- Да ли се преферира конкуренција или кооперација? Индивидуализам или колективизам?
- Шта је префериран систем успостављања ауторитета? Аутократски, патерналистички, колегијални, партиципативни?

Димензије организационе културе

6. ХОМОГЕНОСТ-ДИВЕРЗИТЕТ

- Да ли се преферира хомогено окружење или различитости?
- Да ли се подстиче иновативност или конформизам?

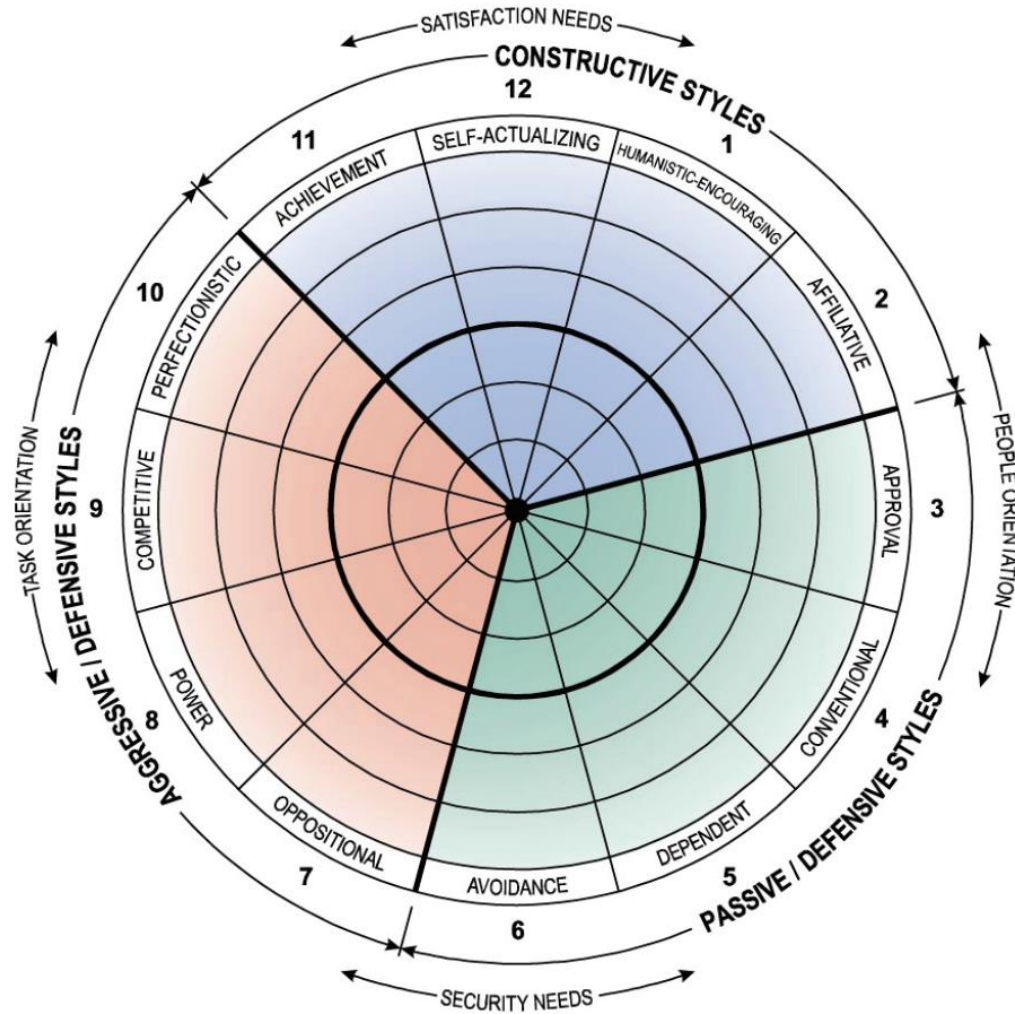
„Мерење“ културе

„Када издвојимо димензије, лако се може прерано доћи до алата за мерење, али потребно је подсетити се да култура постоји на различитим нивоима, који захтевају различите приступе „мерењу““

Примери типологија организационе културе

Constructive

**Aggressive/
Defensive**



**Passive/
Defensive**

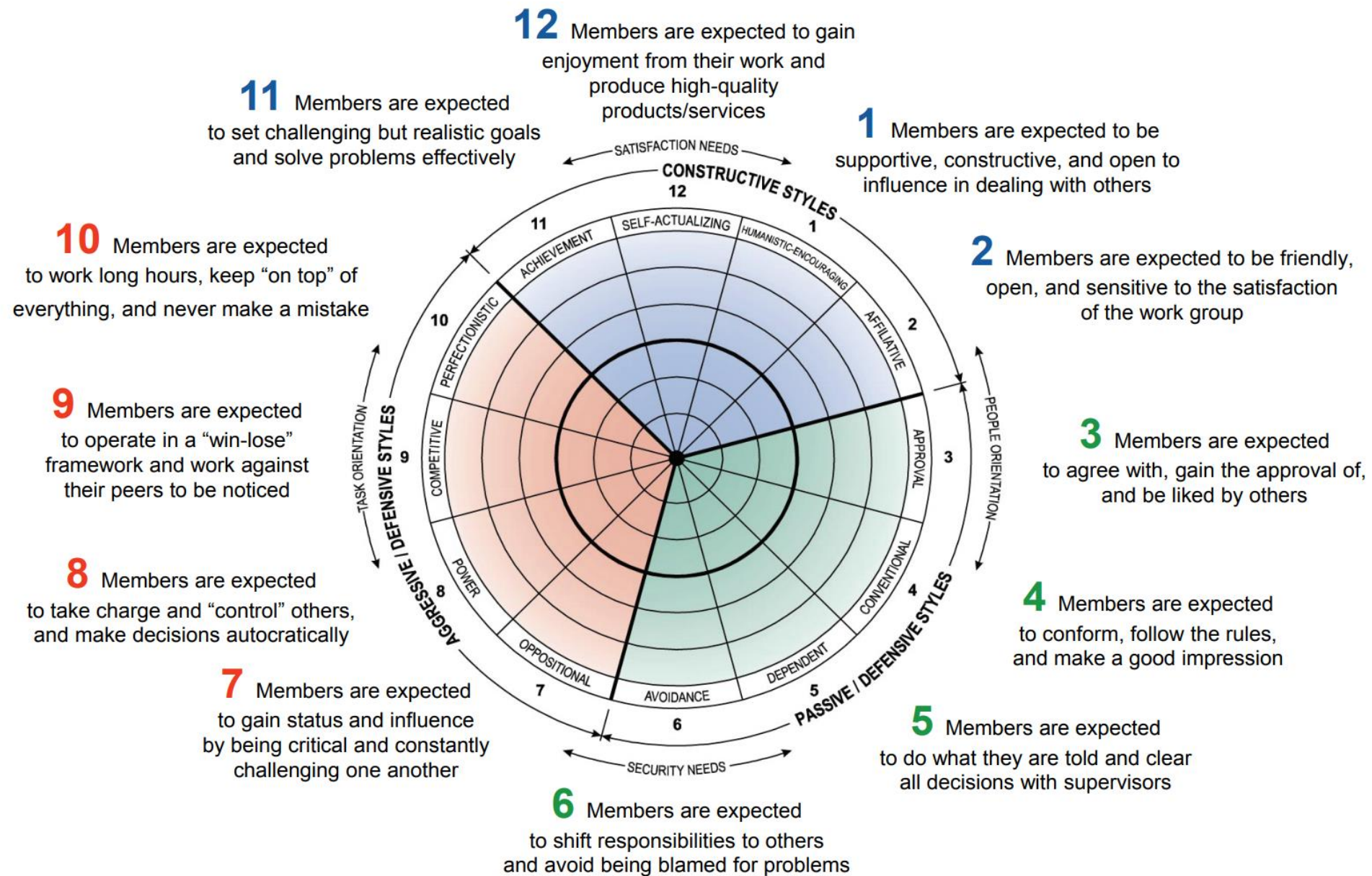


Figure E.2 Form for Plotting the Management Skills Profile, Cont'd.

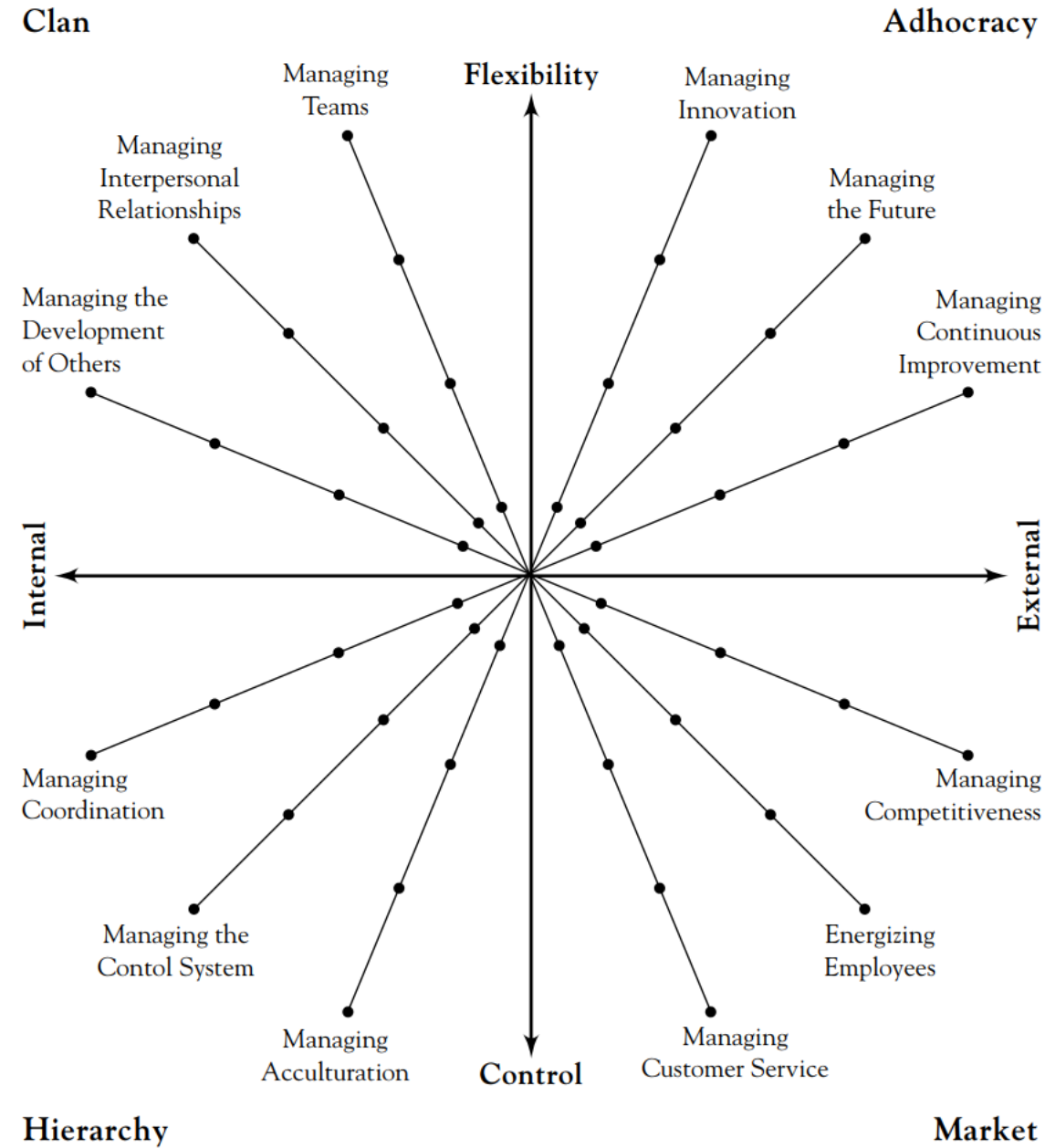


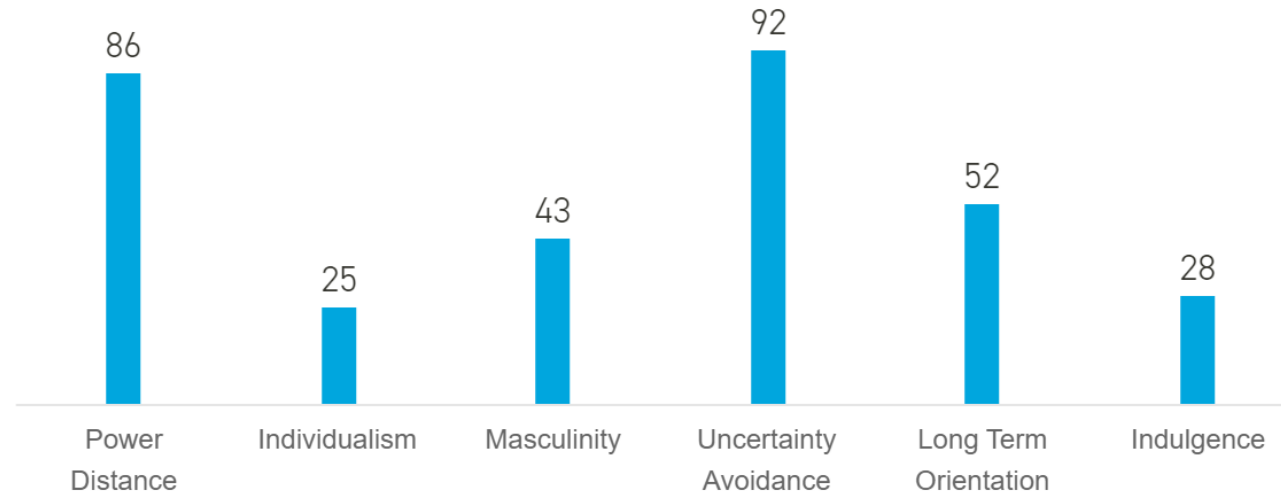
Figure E.1 Form for Plotting the Organizational Culture Profile

The Clan Culture A very friendly place to work where people share a lot of themselves. It is like an extended family. The leaders, or head of the organization, are considered to be mentors and, maybe even, parent figures. The organization is held together by loyalty or tradition. Commitment is high. The organization emphasizes the long-term benefit of human resource development and attaches great importance to cohesion and morale. Success is defined in terms of sensitivity to customers and concern for people. The organization places a premium on teamwork, participation, and consensus.	The Adhocracy Culture A dynamic, entrepreneurial, and creative place to work. People stick their necks out and take risks. The leaders are considered to be innovators and risk takers. The glue that holds the organization together is commitment to experimentation and innovation. The emphasis is on being on the leading edge. The organization's long-term emphasis is on growth and acquiring new resources. Success means gaining unique and new products or services. Being a product or service leader is important. The organization encourages individual initiative and freedom.
The Hierarchy Culture A very formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. The leaders pride themselves on being good coordinators and organizers, who are efficiency-minded. Maintaining a smoothly running organization is most critical. Formal rules and policies hold the organization together. The long-term concern is on stability and performance with efficient, smooth operations. Success is defined in terms of dependable delivery, smooth scheduling, and low cost. The management of employees is concerned with secure employment and predictability.	The Market Culture A results-oriented organization. The major concern is getting the job done. People are competitive and goal oriented. The leaders are hard drivers, producers, and competitors. They are tough and demanding. The glue that holds the organization together is an emphasis on winning. Reputation and success are common concerns. The long-term focus is on competitive actions and achievement of measurable goals and targets. Success is defined in terms of market share and penetration. Competitive pricing and market leadership are important. The organizational style is hard-driving competitiveness.

Hofstede

- Дистанца моћи (мера неједнакости у друштву)
- Колективизам – индивидуализам
- Фемининост – маскулиност (квалитет живота – компетитивност)
- Избегавање неизвесности (однос према новим и непознатим ситуацијама)
- Дугорочна – краткорочна оријентација
- Попустљивост - контрола

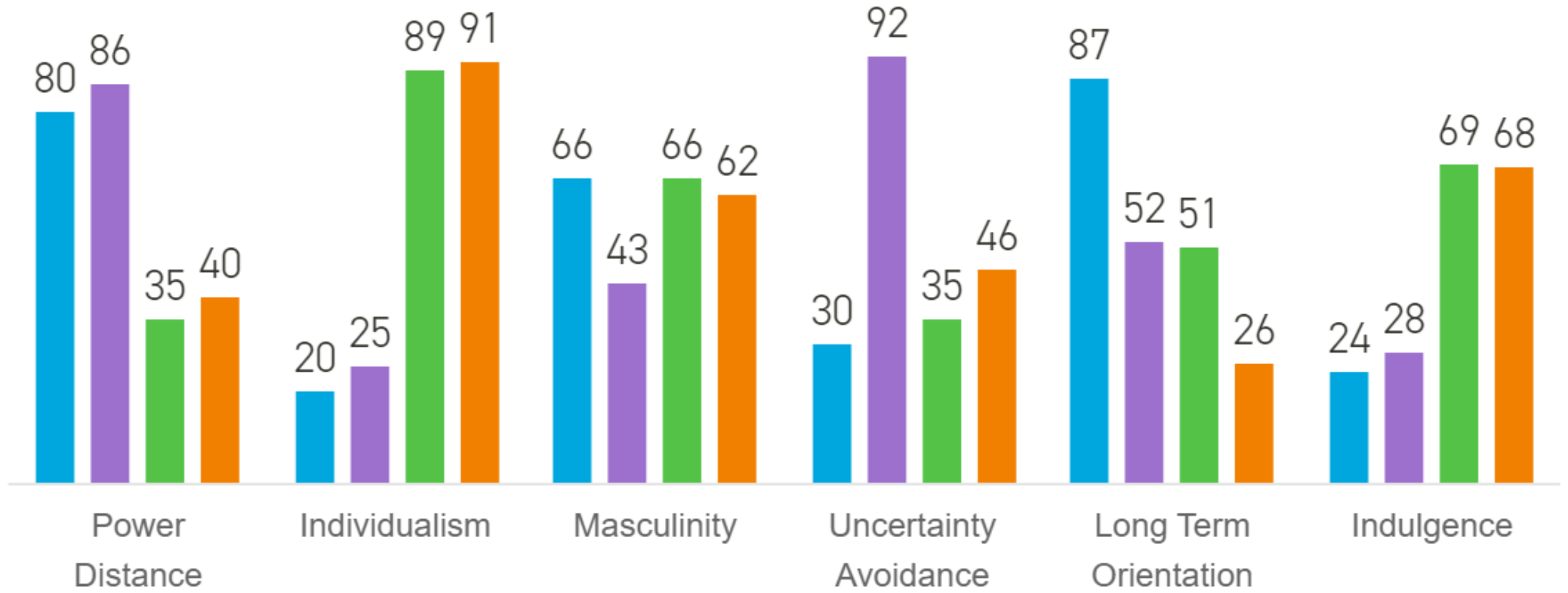
Serbia ✕



Serbia

WHAT ABOUT SERBIA?

If we explore the Serbian culture through the lens of the 6-D Model©, we can get a good overview of the deep drivers of the Serbian culture relative to other world cultures.

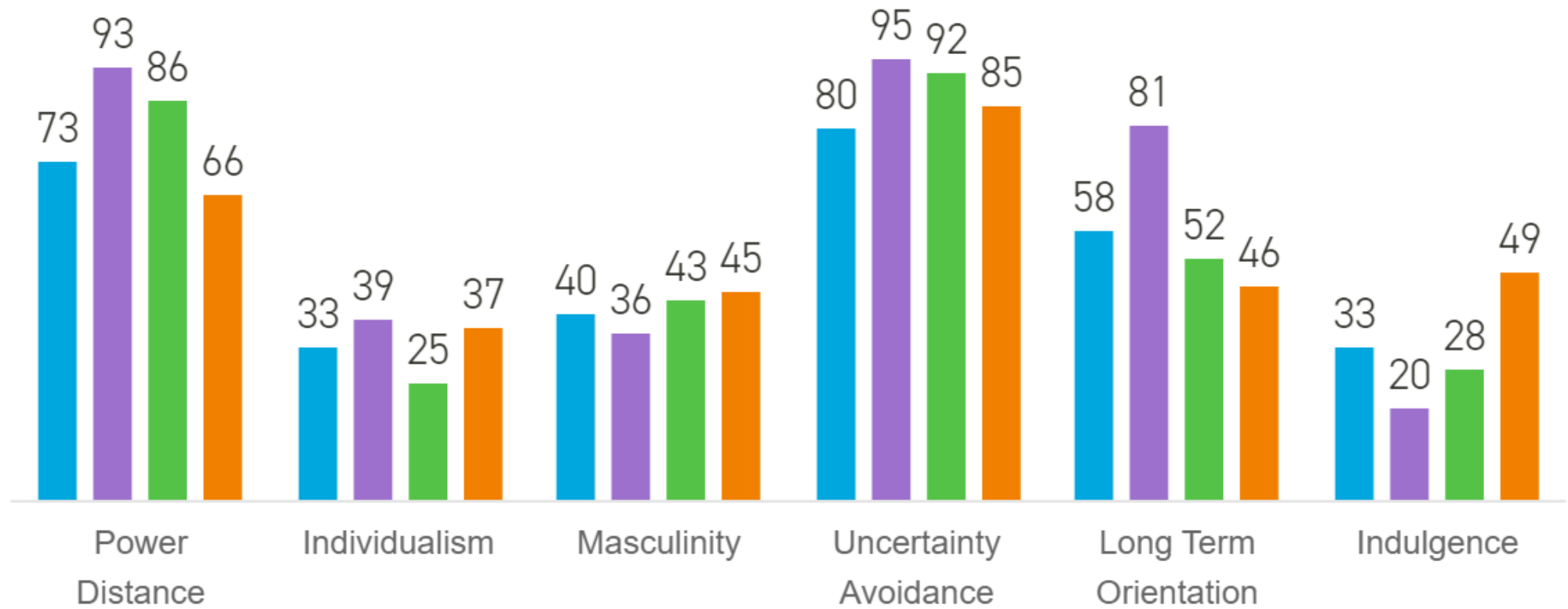


China

Serbia

United Kingdom

United States



Croatia

Russia

Serbia

Turkey

Типологија климе (Бојановић, 1998)

- ауторитарна без репресије
- ауторитарна са репресијом
- протективна
- дезинтегрисана
- имперсонална
- квазидемократска
- демократска

Тип А и тип Б

ТИП А: неуједначен однос према различитим аспектима климе

1. „Југословенски модел“

незадовољство начином одлучивања и руковођења

2. клима незадовољства међуљудским односима

(ретка 70-80их у Србији)

3. незадовољство материјалним положајем

4. разједињеност

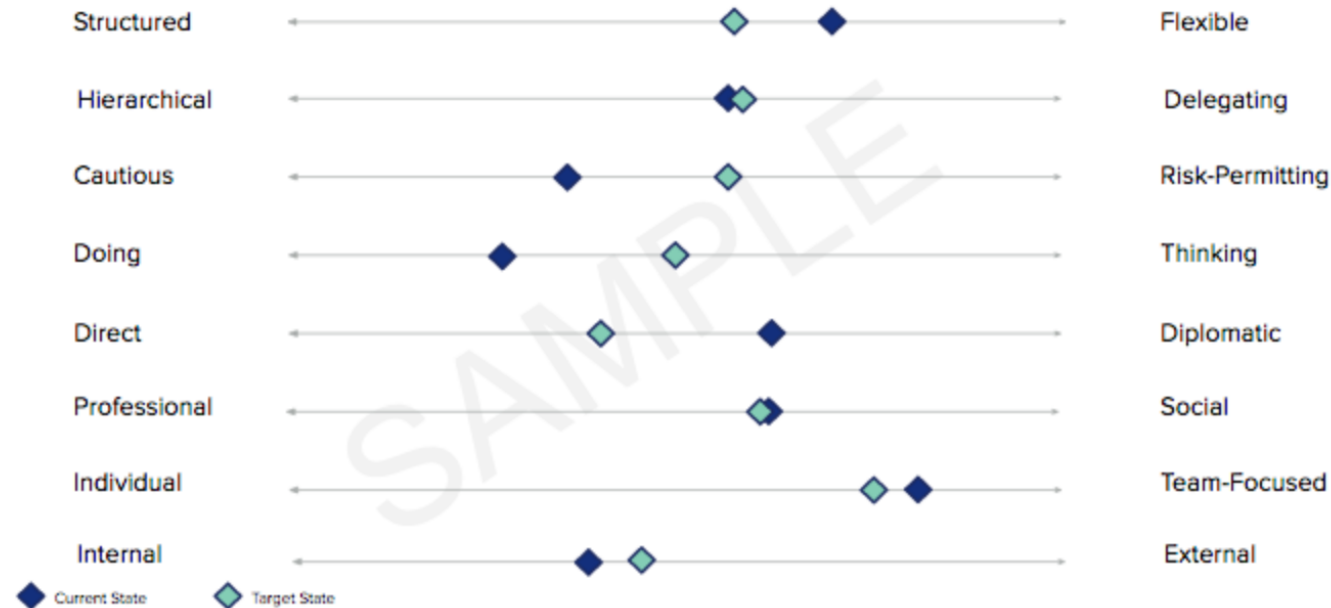
5. ауторитарна

ТИП Б: уједначен однос запослених према аспектима климе

- Процес генерализације

models you can use to understand the specific nature of yours. At CultureIQ, we provide a strategic culture assessment that looks at where your culture falls along several spectrums (below).

Strategic Culture Framework



Истраживања или акција?

„Уколико је циљ да се помогне групи да разуме аспекте културе који олакшавају или отежавају достизање одређених циљева, онда постоји бржи начин да се разуме култура. Један од начина јесте да се на интерсекторском састанку са припадницима организације започне са предавањем на тему културе и нивоа културе. Након тога, обично започне отворена групна дискусија како би се идентификовали артефакти, да би се потом прешло на дискусију о вредностима, а на крају и о претпоставкама. Овај процес могуће је завршити за само три или четири сата јер чланови групе могу да разоткрију своју културу много брже него аутсајдер. Аутсајдер је потребан да обезбеди референтни оквир, постави права питања и доведе групу до нивоа претпоставки.“

The Action Co. "Paradigm"

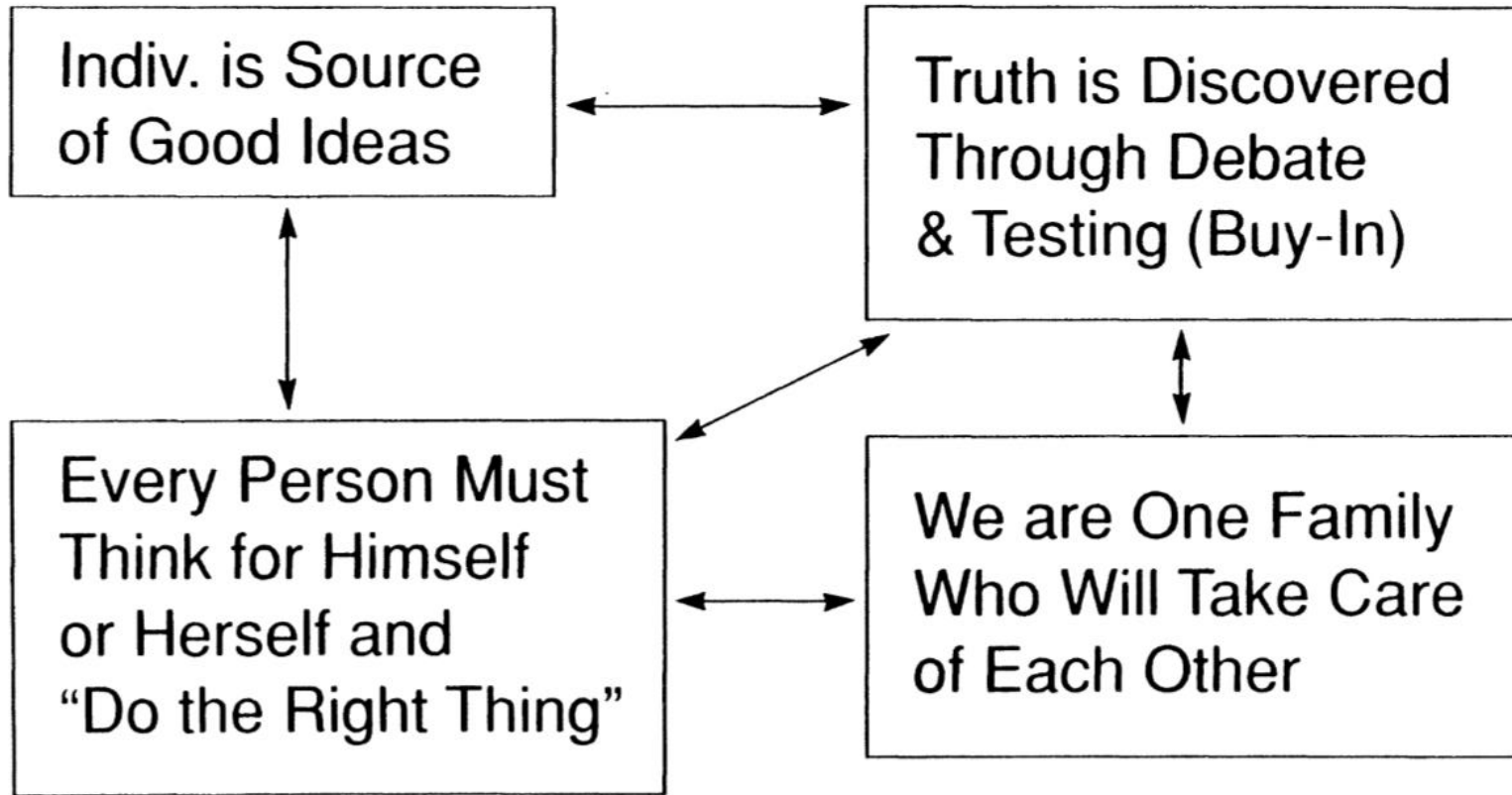
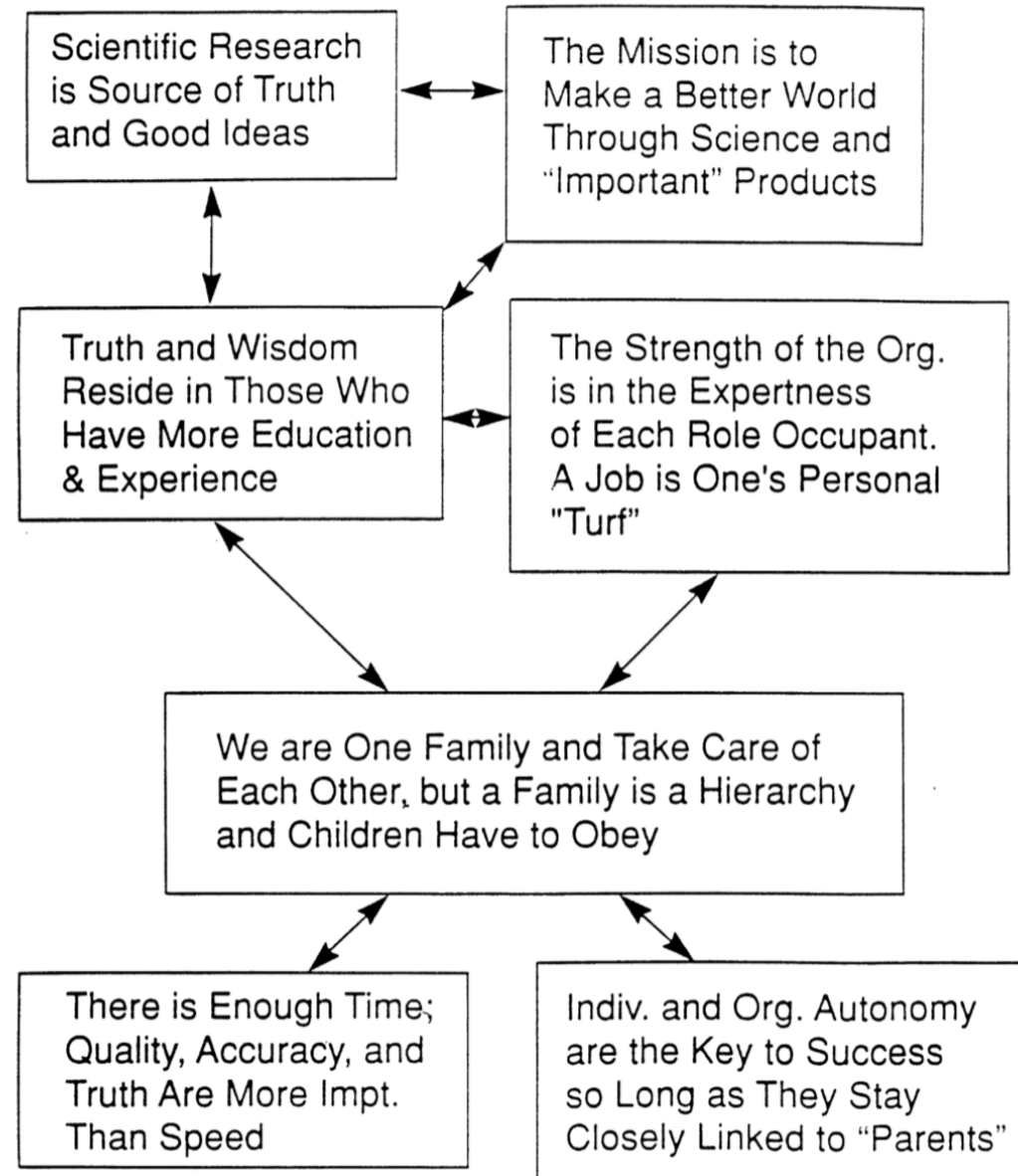


FIG. 2 THE ACTION CO. PARADIGM

The Multi Co. "Paradigm"



Може ли култура да буде иновативна?

- Вежба
- На којим претпоставкама би требало да почива организациона култура да би била иновативна?

Спајања и аквизиције

- Радионице за елицитирање базичних претпоставки обе културе.
- Лидери две културе затим разматрају предности и недостатке оба скупа претпоставки у контексту стратегије.
- Један од исхода – задржати обе културе тако да не утичу једна на другу.

Култура иновације

- Усмерена на корисничко искуство
- Слушају се теме које су извор проблема
- Вреднује различите увиде и идеје
- Поједностављују се идеје до њихове сржне вредности
- Тежи се натпросечним резултатима
- Дела, не речи!
- Храбро се излази из зоне комфора
- Агилна, експериментална и упорна
- Прагматичне, профитабилне иновације

TABLE 3

CULTURAL DIMENSIONS THAT INFLUENCE INNOVATIVENESS*

1. ORGANIZATION-ENVIRONMENT RELATIONSHIP

Environment Dominant	Symbiotic	Org. Dominant
		X

2. NATURE OF HUMAN ACTIVITY

Reactive, fatalistic	Harmonizing	Pro-active
		X

3. NATURE OF REALITY AND TRUTH

Moralistic Authority	Pragmatism
	X

4. NATURE OF TIME

Past Oriented	Present Oriented	Near Future Oriented
		X

Short Time Units	Medium Time Units	Long Time Units
	X	

5. NATURE OF HUMAN NATURE

Humans are basically evil	Humans are basically good
	X

Human nature is fixed	Human nature is mutable
	X

6. NATURE OF HUMAN RELATIONSHIPS

Groupisms	Individualism
	X

Authoritarian/paternalistic	Collegial/Participative
	X

7. SUB-CULTURE DIVERSITY/CONNECTEDNESS

Low	High
	X

* The X on each dimension indicates the ideal condition for high innovativeness.

Улога професионалаца у људским ресурсима



Marina Kreculj Pešić • 1st

People and Culture manager at ManpowerGroup
Serbia



2,276 shared connections



Zorana Vraneš • 1st

Culture Enabler at 3AP AG - As Agile As Possible
Serbia



1,578 shared connections



Filip Tomasevic • 1st

Culture Officer at 3AP AG - As Agile As Possible
Serbia



529 shared connections



Dragana Mitrić - Aćimović, Ph.D. • 1st

Culture Manager at Sixsentix & QACube
Serbia



939 shared connections



Mirela Spagovic • 1st

Director People & Culture Eastern Europe at Philip Morris International
Serbia



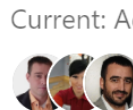
Past: Manager Commercial Organization Development & Deployment at Philip Morris International

106 shared connections



Dragoslav Todić • 1st

Director of Sector for corporate culture at NIS Gazprom Neft
Serbia



Current: Acting Director of Sector for corporate culture at NIS Gazprom Neft

403 shared connections

Улога професионалаца у људским ресурсима

„Култура не захтева нове технологије мерења или нове акционе вештине. Ако нам је култура јасна на концептуалном нивоу и сптемни смо да користимо интервјуе и посматрање, открићемо највећи део онога што је потребно да знамо. Једина опасност коју видим у овој области лежи у претпоставци да се култура може мерити и квантификовати, што ће нас довести до преурањеног дизајнирања дијагностичких инструмената у ситуацијама када они уопште нису примерени. Морамо да уважимо културу. А то значи да организациони психолог мора да функционише као клиничар, етнограф и историчар који помаже организацији да разоткрије културу“

Пример за анализу

- Организациона култура у Netflix-у

Пројекти: организациона култура и клима

- Развој инструмента – упитник
- Развој инструмента – водич за ФГ
- Анализа студије случаја
- Анализа литературе

20% оцене

50% испит

30% решавање практичних проблема на предавањима/из приручника

последња предавања за презентовање радова