

# Uticaj organizacione kulture na poslovne rezultate

# Challenger - 1986



<http://history.nasa.gov/rogersrep/crew.jpg>



<http://story.news.yahoo.com/news?tmpl=story&u=/030826/168/52udh.html>

# Columbia - 2003

Prema izveštaju istražitelja, do tragedije je došlo usled postojeće kulture u NASA-i.



-from Yahoo! Photos (AFP/NASA/File)

<http://www.cnn.com/resources/video.almanac/1986/>

<http://story.news.yahoo.com/news?tmpl=story&u=/030827/241/53ay8.html>

# Šta zanima sve "vlasnike" preduzeća?

- Profit

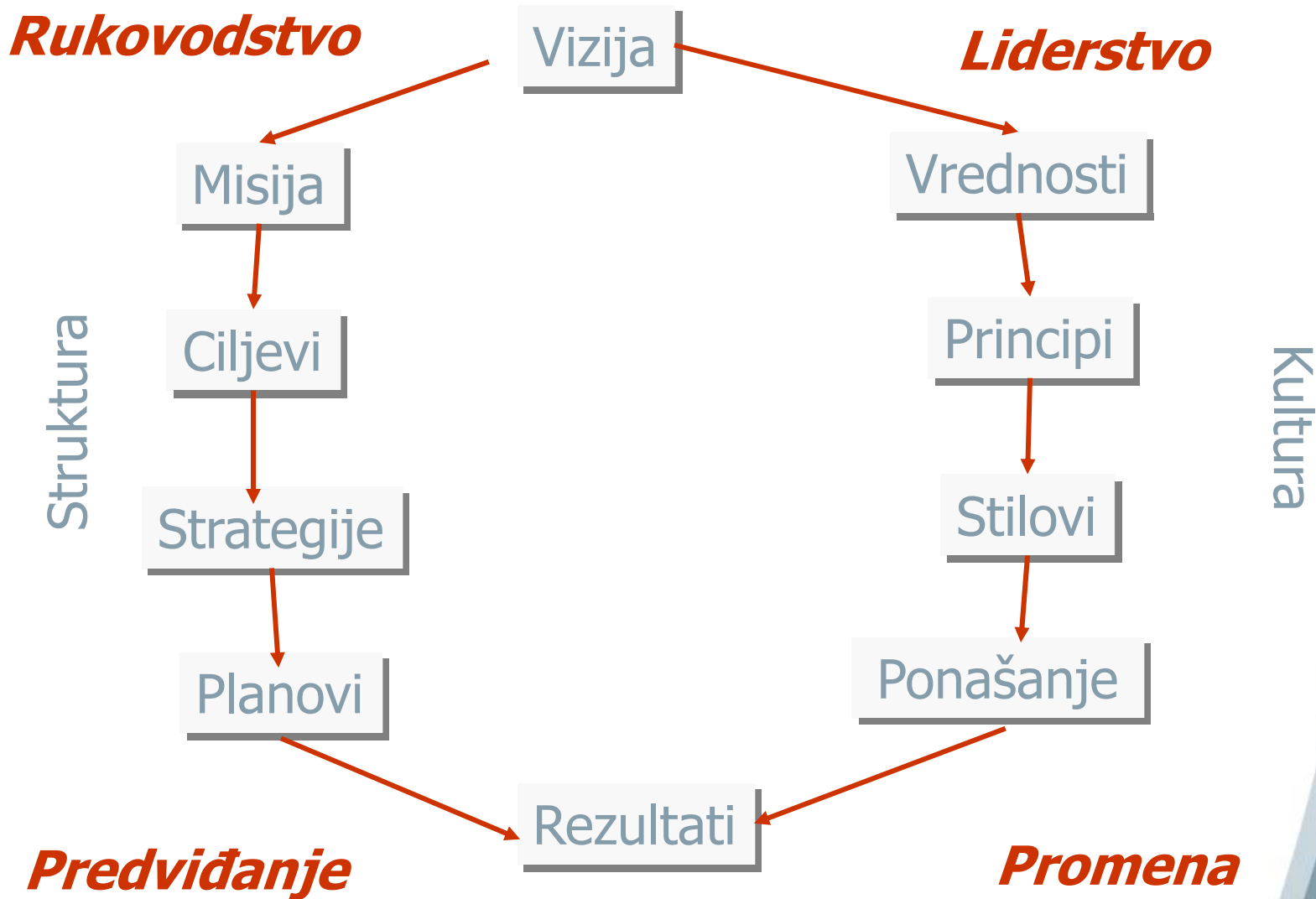


# Istraživanja

- Poslednjih 20 godina korporativnu prednost ne predstavljaju:
  - Kvalitet proizvoda
  - Distributivna mreža
  - Mesta maloprodajnih objekata već...

**...ljudi**

# Kultura vs. struktura



# Organizaciona kultura

# Šta je organizaciona kultura?

- **Pretpostavke**
- **zajedničke vrednosti**
- **verovanja**

koja određuju način na koji se članovi organizacije *ponašaju i ophode jedni prema drugima* i način na koji *pristupaju svojim poslovima*.



# Organizaciona kultura:

- Način na koji obavljamo poslove.
- Način na koji zaposleni reaguju u stresu i pod pritiskom.
- Način na koji se donose odluke u organizaciji.
- Šta je "normalno".
- Šta se nagrađuje.
- Šta nam je potrebno da "PREŽIVIMO".

A large, jagged iceberg floats in the center of the frame, its surface textured with various ice formations. The water is a deep, dark blue, and the sky is filled with heavy, grey clouds. In the foreground, a smaller, more rounded iceberg floats on the water's surface.

**KLIMA**

**KULTURA**

# Klima & Kultura

“Ukoliko su obe pažljivo definisane, imamo dva ključna kamena temeljca za organizacioni razvoj i analizu.”

Edgar Schein

# Klima vs. Kultura – konceptualni pregled

## Klima

- Percepcija (senzitivno)
- “Kako se radi ovde?”

## Kultura

- Shvatanje
  - Verovanja
  - Vrednosti
  - Pretpostavke
- “Kako se od ljudi očekuje da rade ovde?”

# Dva generalizovana tipa kulture

## Odbrambena kultura - Neaktivna/Reaktivna

- Važnije je kako vas ljudi vide, od onoga što vi radite
- Fokus na krivici i krivcu
- Održavanje nepromenjenog stanja

## Konstruktivna kultura - Proaktivna

- Podstiče inovativnost
- Promoviše ličnu odgovornost i pouzdanost
- Vrednuje učinak

# Odbrambrena kultura

- Sistematsko slabljenje dugoročnog dostignuća.
- Sprečava organizaciju u identifikovanju i implementiranju strategija i taktika koje su neophodne kako bi se ostvarila konkurentska prednost.
- Borba oko uticaja / sukobi nadležnosti
- Pobjeda/poraz princip primenjuje se u odnosu sa kolegama, a ne sa konkurencijom.
- Kako vas vide je važnije od onoga šta radite.

# Sindrom Odbrambrene kulture

- Kompanija postiže dominantnu poziciju na tržištu zahvaljujući dobitku, pronicljivosti ili sreći
- Dobitak vodi daljem uspehu
- Veruju da je to zahvaljujući sopstvenoj briljantnosti
- Visok nivo arogancije među zaposlenima
- Unutrašnja organizacija prerasta u birokratsku
- Pogoršanje dugoročnog učinka
- Uvek nam je neko drugi kriv



# Konstruktivna kultura

- Inicijativa se očekuje od svih zaposlenih.
- Nizak nivo distorzije u komunikaciji.
- Zaposleni se ohrabruju da budu odlučni, preuzimaju umeren rizik, imaju inicijativu i da budu pouzdani.
- Ulaganje u razvoj ljudi nasuprot stavu da su ljudi alat za napredovanje u karijeri.

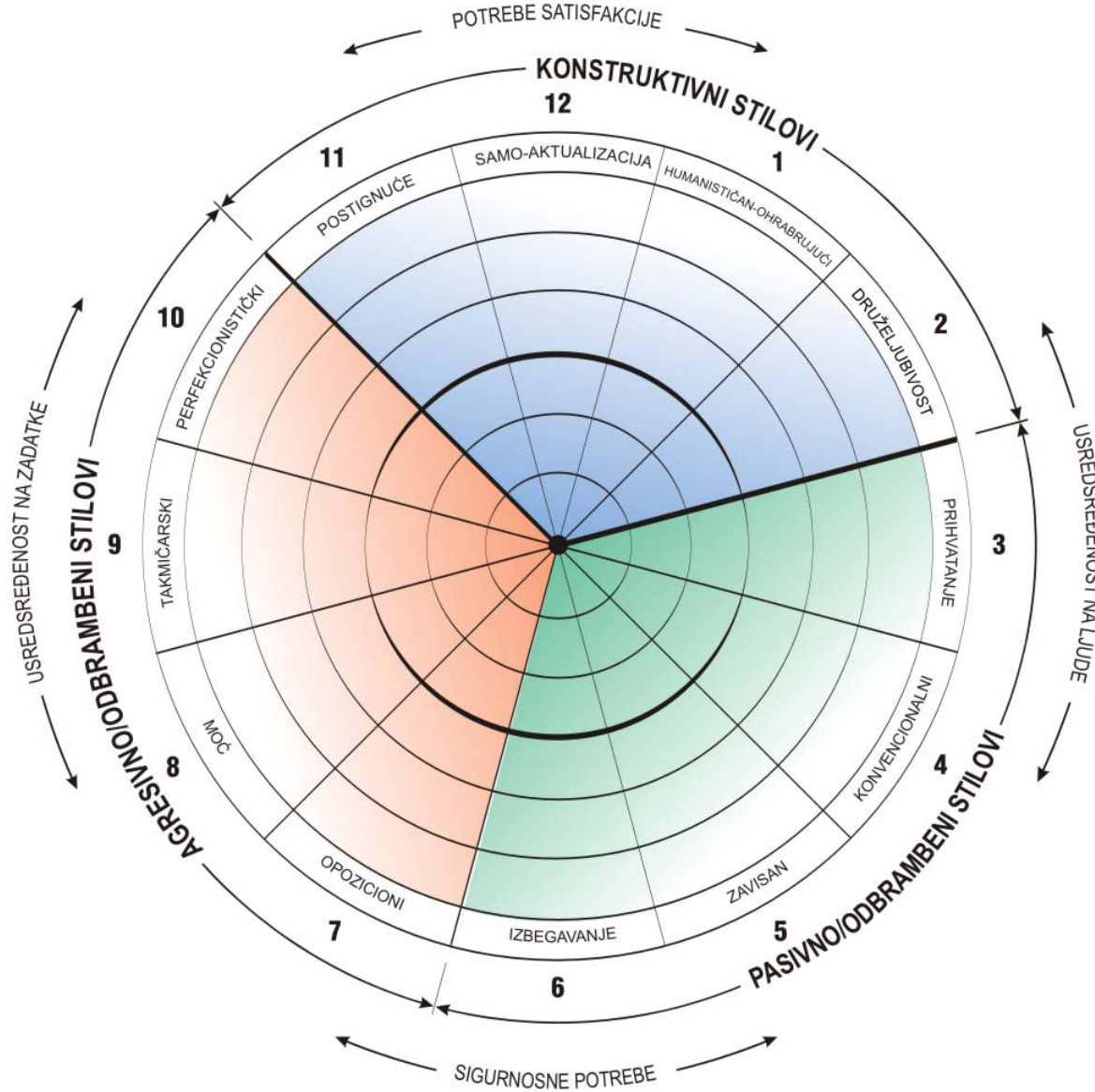


# Konstruktivna kultura

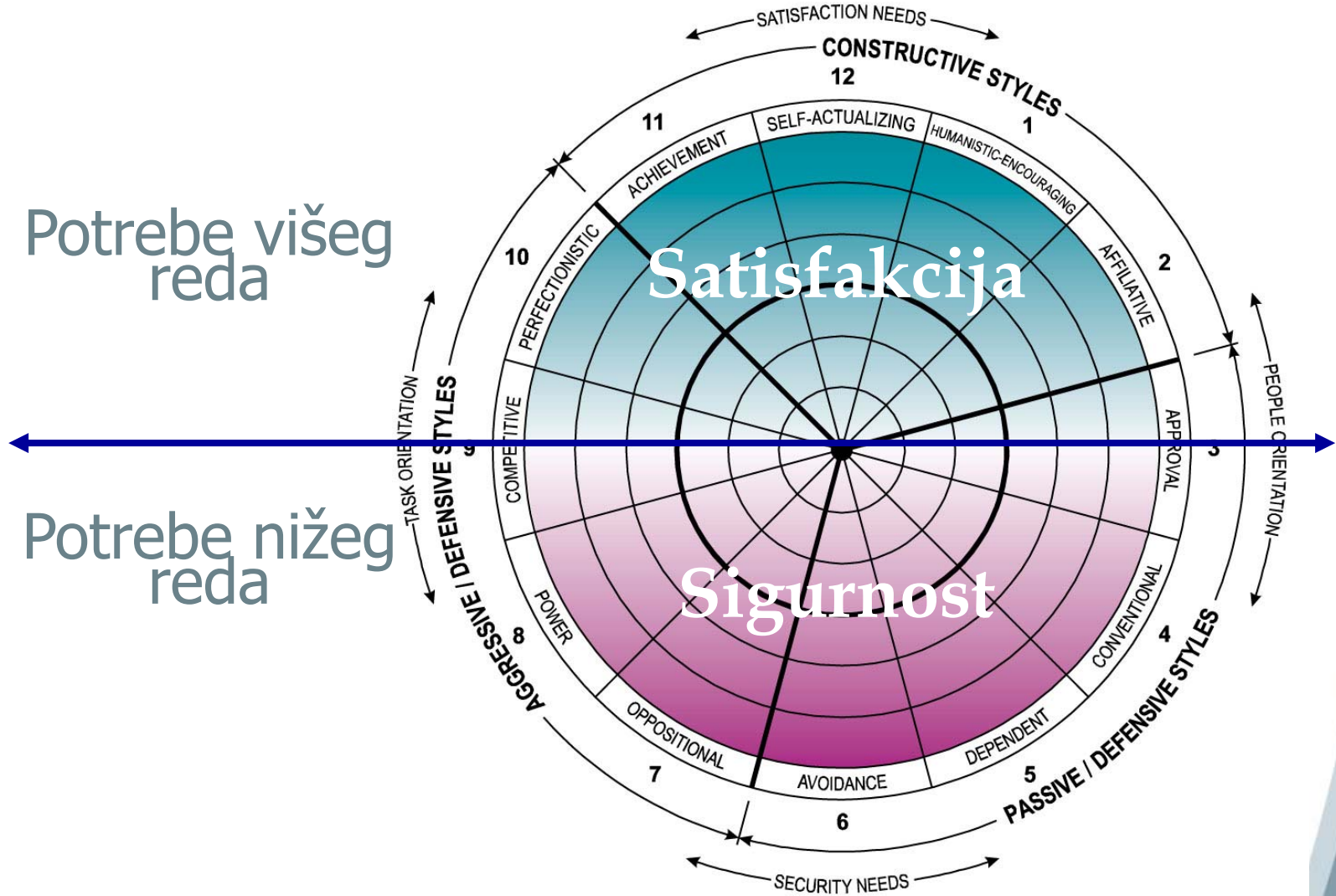
- Teži postizanju najboljih rezultata
- Eksterno orijentisana – pobediti konkurenciju a ne svoje kolege
- Otvorena, iskrena diskusija i donošenje odluka
- Apolitična atmosfera
- Liderstvo naspram Rukovodstva

**Da li se organizaciona  
kultura može izmeriti?**

# Circumplex

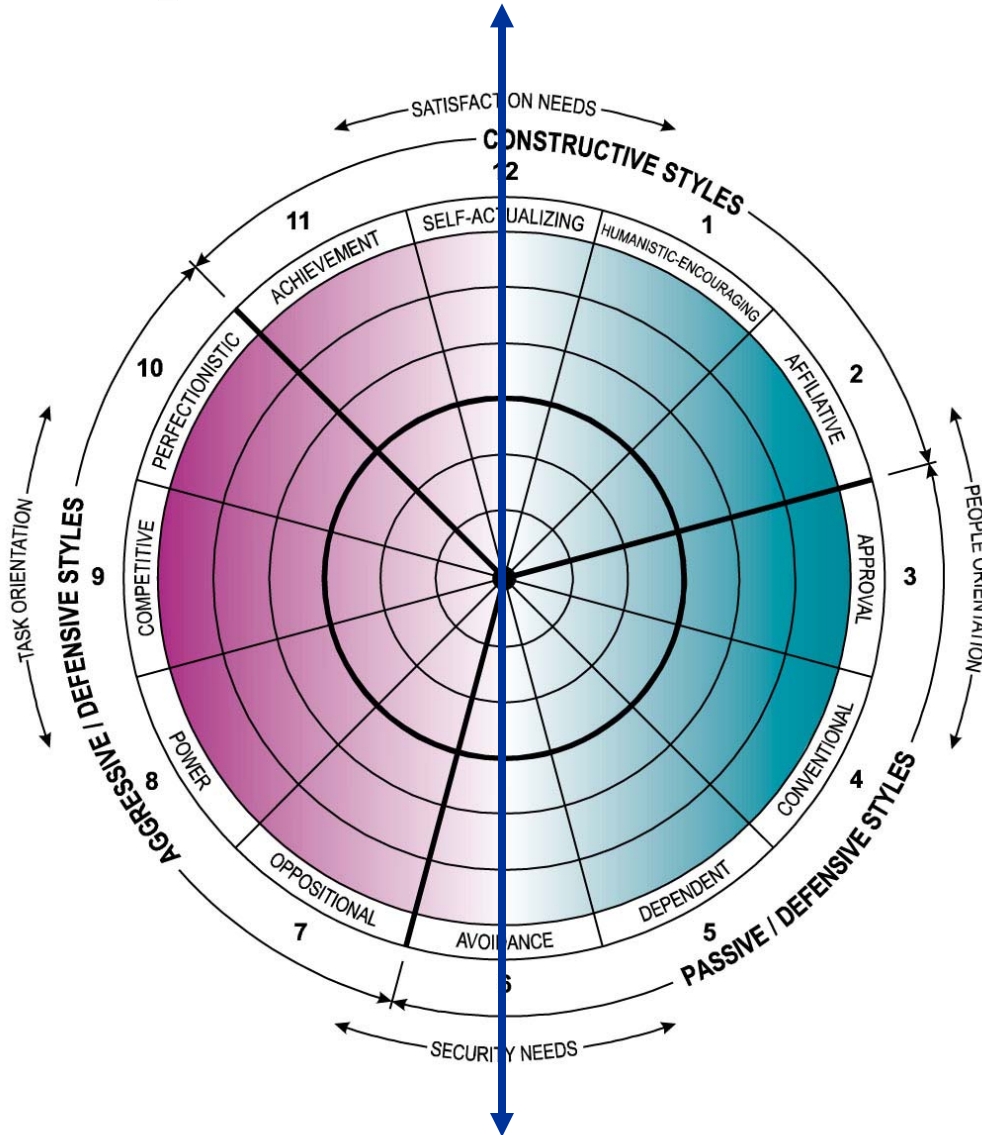


# Potrebe Satisfakcije vs. Sigurnost



# Orijentacija na zadatke vs. na ljude

Orijentacija na zadatke



Orijentacija na ljude

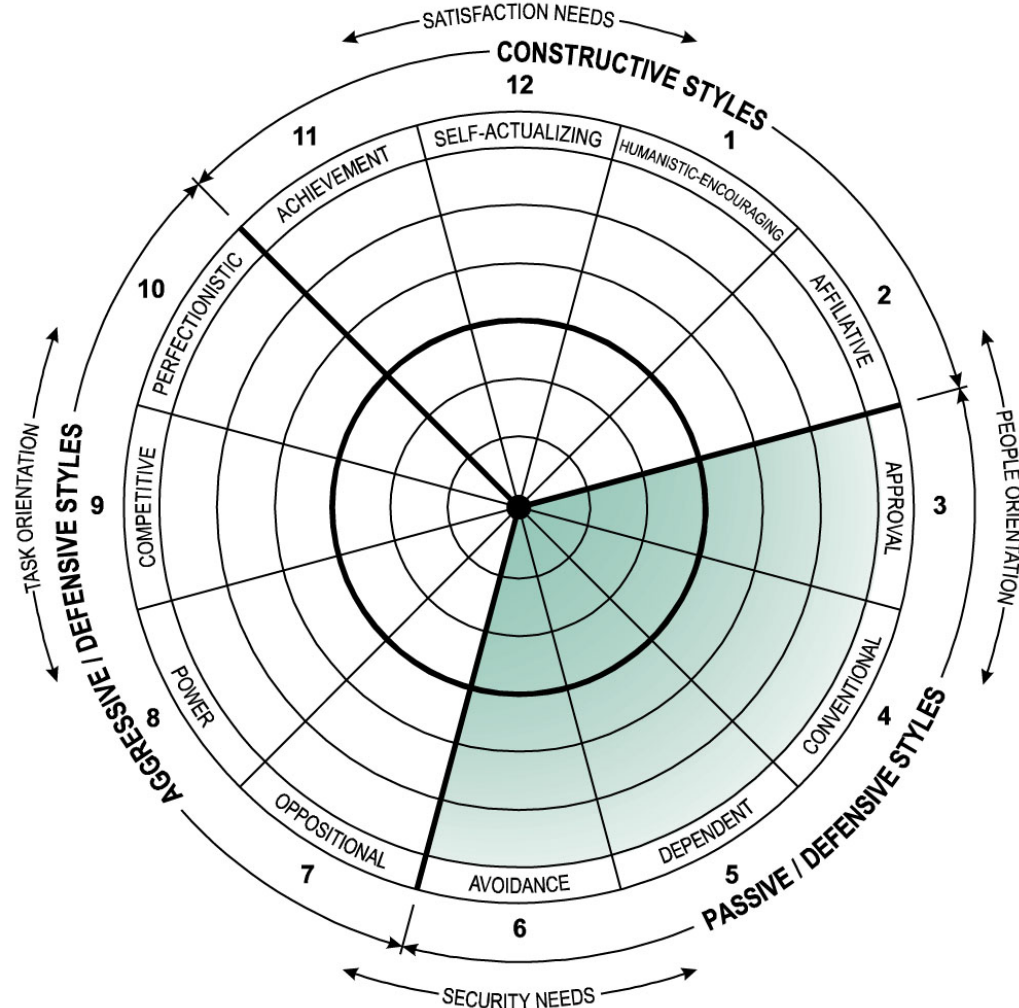


# Pasivno / odbrambena kultura

## Norme & očkivanja

- Prihvatanje
- Konvencionalni
- Zavisani
- Izbegavanje

Zaposleni se međusobno ophode na način na koji njihova *sigurnost* neće biti ugrožena.

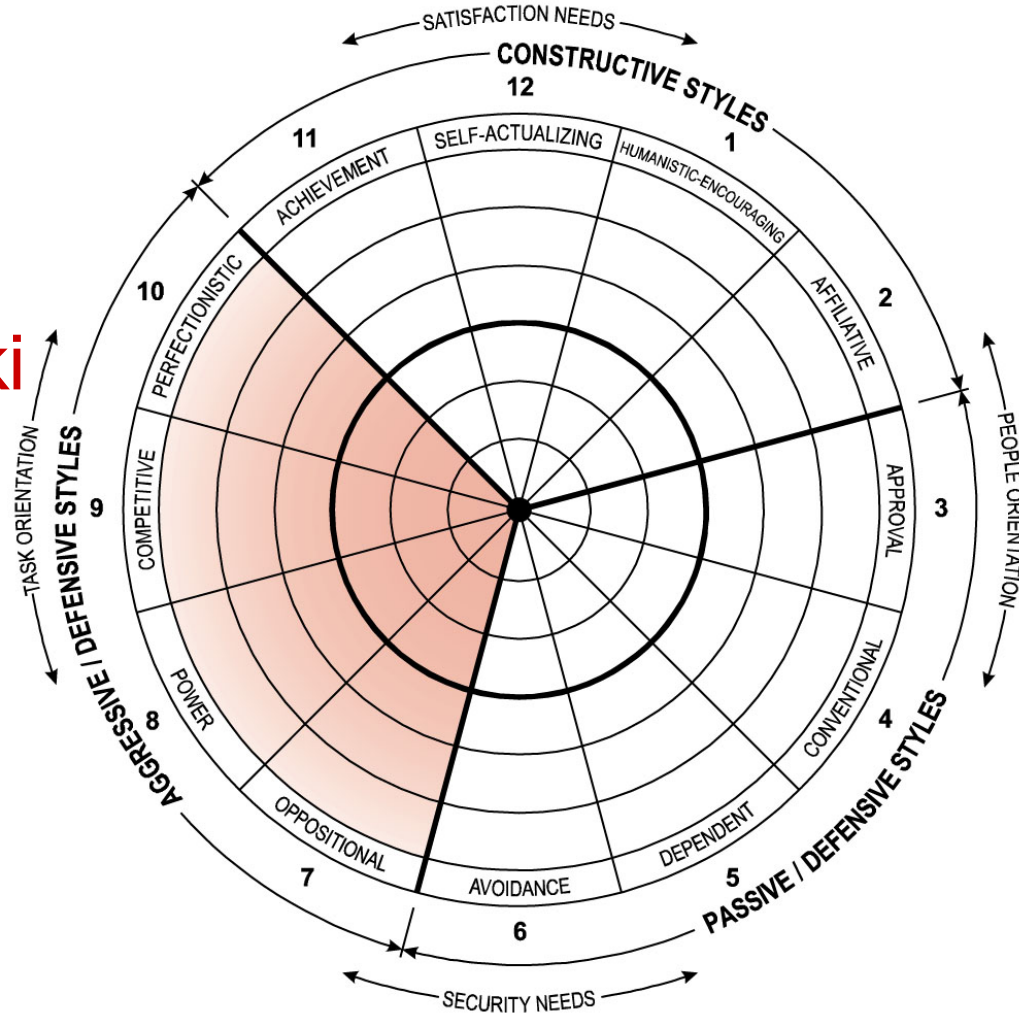


# Agresivno/odbrambena kultura

## Norme & očekivanja

- ❑ Opozicioni
- ❑ Moć
- ❑ Takmičarski
- ❑ Perfekcionistički

Zaposleni prilaze *zadacima* energično i nametljivo kako bi zaštitili svoj status i *sigurnost*.

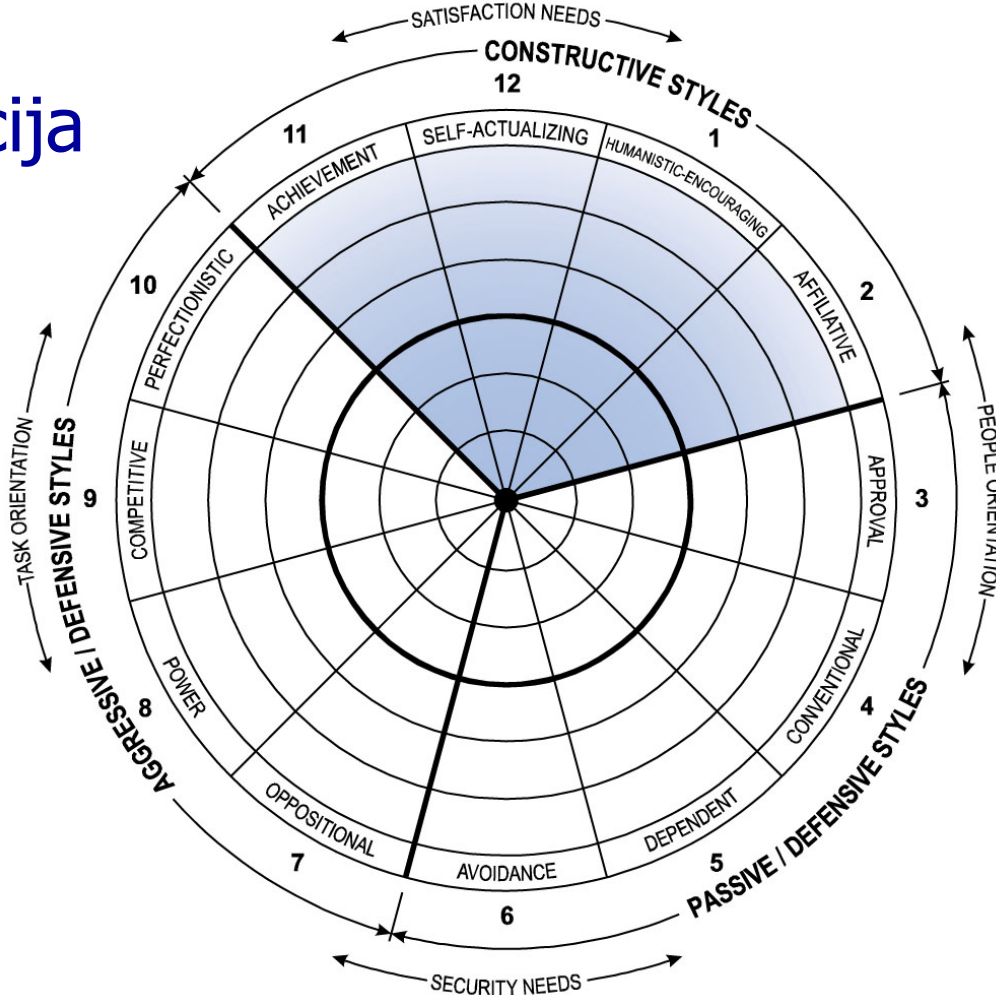


# Konstruktivna kultura

## Norme & očekivanja

- ❑ Postignuće
- ❑ Samo-aktualizacija
- ❑ Humanističko - ohrabrujući
- ❑ Druželjubivost

Zaposleni ulaze u međusobnu interakciju i prilaze zadacima na način koji im omogućava da ostvare više ciljeve i potrebe *satisfakcije*.





# Model kulture organizacije

- Naglasak na ljudske vrednosti
- Prilagodljiva
- Orijetisana na klijente
- Inovativna

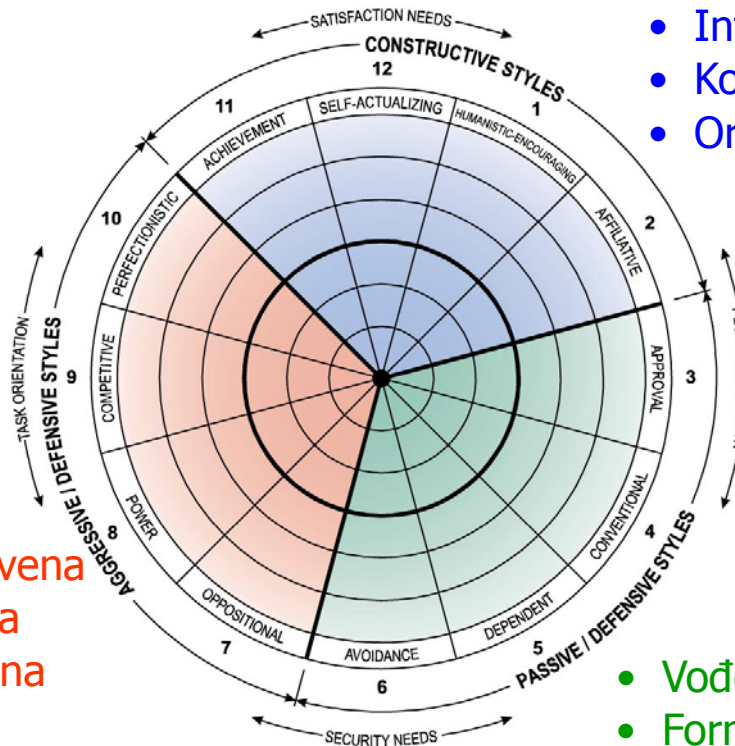
- Lojalna/Zadovoljna
- Interno koordinisana
- Kooperativna
- Orijetisana na tržište

- Arogantna
- Svađalačka
- Hijerarhijska

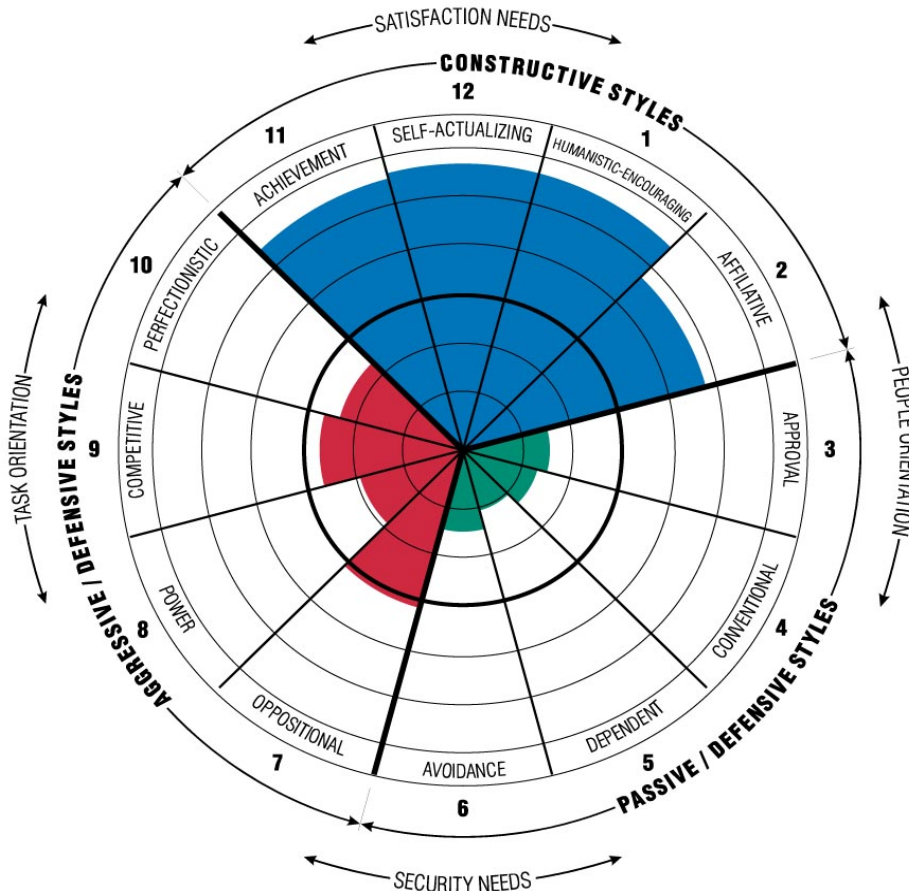
- Tajanstvena
- Kaznena
- Reaktivna

- Birokratska
- Konzervativna
- Neaktivna

- Vođena trendom
- Formalna
- Bojažljiva



Ukupan broj u idealnoj grupi  
***N=15,982***



## Idealna kultura:

- Težnja ka ostvarenju cilja
- Osećaj ispunjenosti
- Kreativnan, sa uživanjem obavljen posao
- Podržavajući/ohrabrujući
- Timski rad

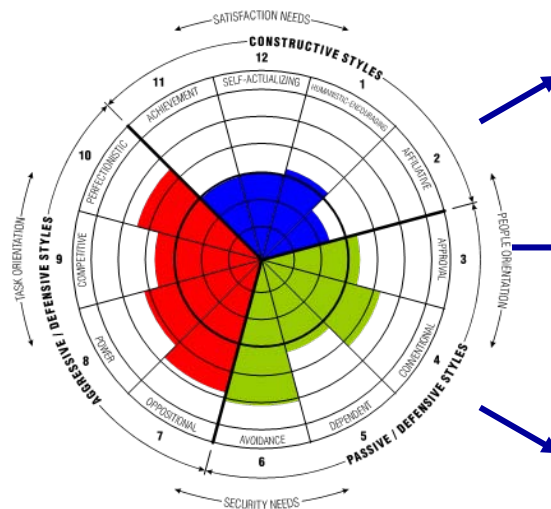
# Kako to u praksi radi?

**Uzročni faktori**  
(Poluge promena)

**Trenutna kultura**  
(OCI Norme)

**Ishodi**  
(Efektivnosti)

Pretpostavljene  
priznate  
vrednosti  
(Idealna kultura)  
↓  
Filozofija  
Misija  
↓  
Ciljevi  
Strategije



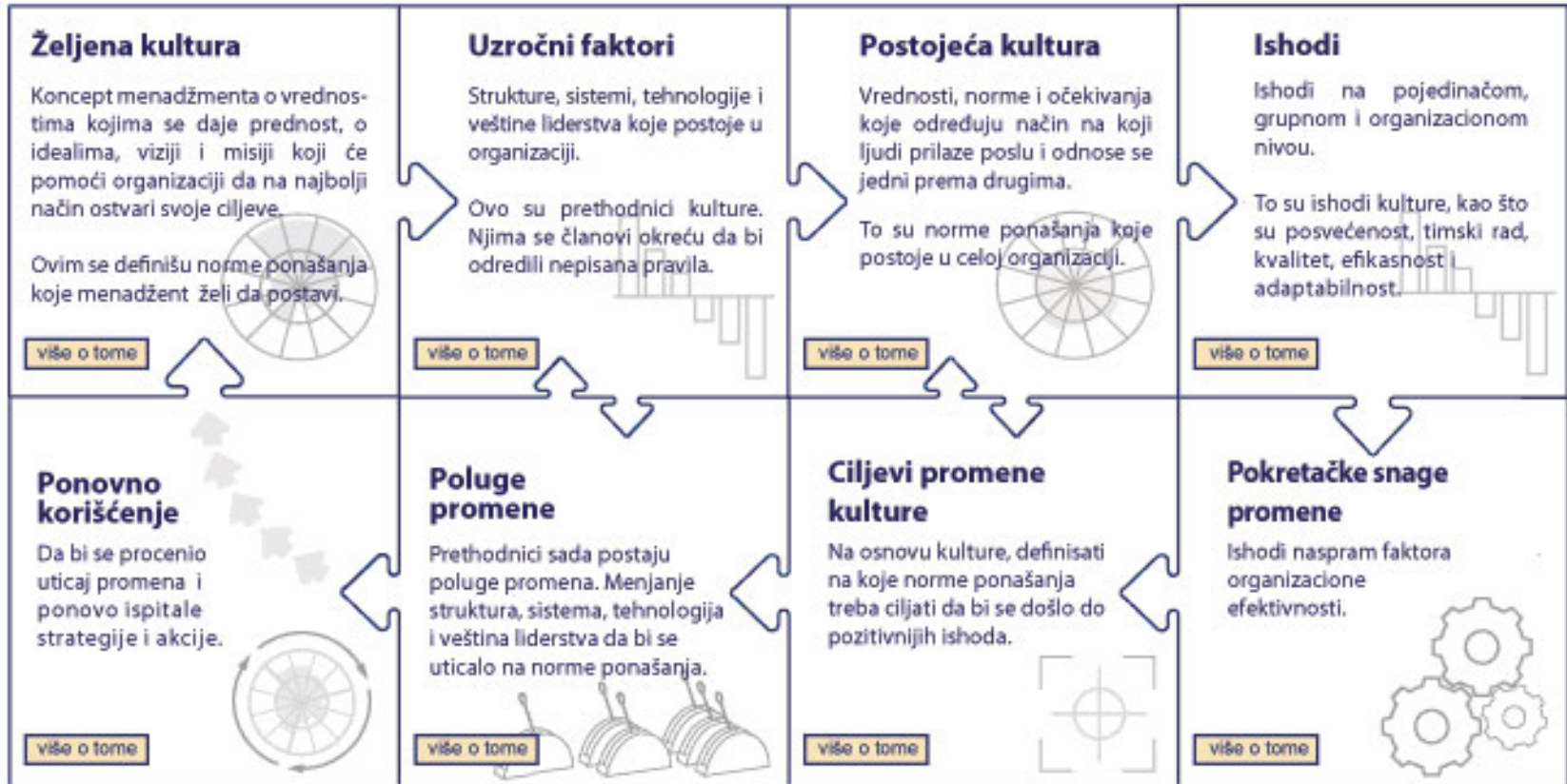
Individualni

Grupni

Organizacioni

# Promena kulture

## FAZA MERENJA

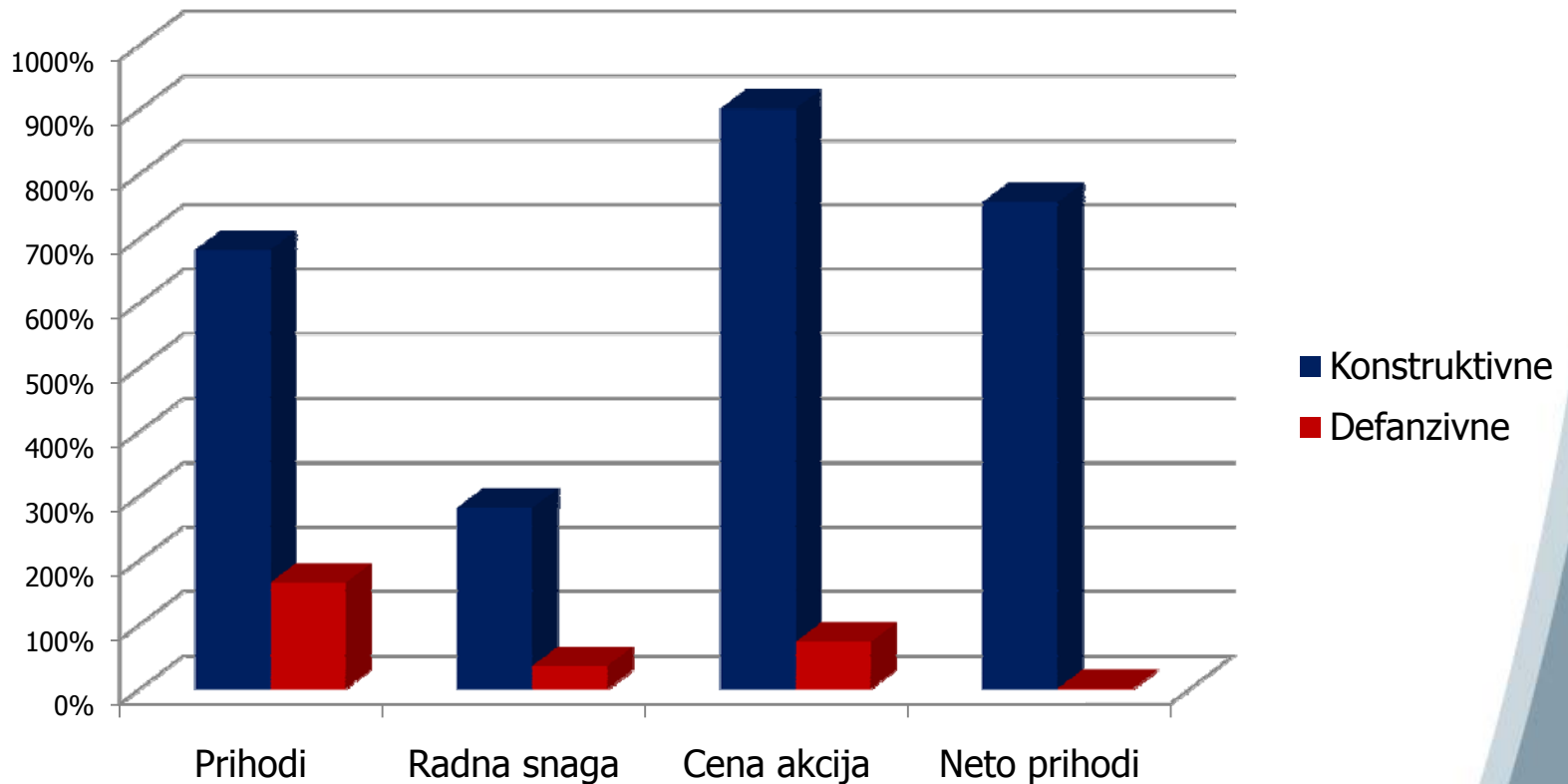


## FAZA STRATEGIJE I AKCIJE

# Uloga ljudskih resursa

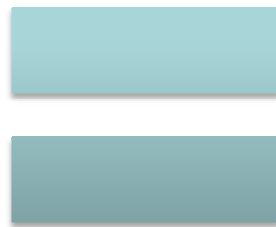
# Uticaj kulture na poslovne rezultate

Kotter i Heskett istraživanje tokom 11 godina u više od 200 kompanija pokazuje statističke korelacije između organizacione kulture i poslovnih rezultata



# Pokretanje projektovanih promena organizacione kulture

HR



Strateški  
partner

# Q & A