

ORGANIZACIONA KULTURA U REPUBLICI SRBIJI

Apstrakt

Polazeći od aktuelnog trenutka, svim činiocima bilo kog društva je jasno da su sastavni deo svih poslovnih aktivnosti postale intenzivne promene. U zavisnosti od toga kako se organizacije a i društva u celini prilagođavaju promenama, stvaraju se veće ili manje pretpostavke za unapređivanjem svih potencijalnih prednosti, kako društva tako i svakog pojedinca u celini. Percepcija okruženja i svih poslovnih aktivnosti ukazuje na značaj svakog pojedinca i načina na koji on doživljava, shvata i prihvata promene iz okruženja. Organizaciona kultura se javlja kao značajan činilac u procesu razumevanja svih aspekata koji opredeljuju način ponašanja svakog pojedinca.

Cilj ovog rada je da ukaže na značaj organizacione kulture u procesu aktivnog upravljanja savremenim organizacijama pri čemu ćemo poseban osvrt dati na postojeća teorijska i praktična saznanja u Republici Srbiji. U fokusu posmatranja poseban akcenat ćemo dati vrednostima organizacione kulture kao što su: saradnja, odgovornost i komunikacija zaposlenih. Ove vrednosti nam ukazuju na faktore koji utiču na stvaranje individualnih percepcija svakog zaposlenog i načina na koji se pojedinačna shvatanja približavaju i stvaraju osnovu za definisanje zajedničkog sistema vrednosti.

U postupku proučavanja navedenih elemenata sprovedi smo istraživanja na uzorku od 801 ispitanika u Republici Srbiji. Na osnovu identičnog upitnika izvršeno je i istraživanja u Republici Sloveniji pa ćemo u delu rada napraviti i određene komparativne analize. Polazna hipoteza rada polazi od pretpostavke da saradnja, odgovornost i komunikacija kao značajne vrednosti organizacione kulture utiču na promene individualnih percepcija svakog radnika. Individualni stavovi se kreiraju pod uticajem brojnih faktora pri čemu jedan značajan deo tih faktora nije vidljiv. Zbog toga je značajno utvrditi šta to generiše određeno ponašanje svakog pojedinca i na koji način se tim procesom može upravljati u cilju povećavanja poslovnih kompetencija samog društva. Analizom dostupnih teoretskih saznanja i na osnovu rezultata istraživanja možemo konstatovati da postoji značajno nepoznavanje uloge i značaja posmatranih vrednosti organizacione kulture. Bez jasnog sagledavanja uzroka pojedinačnog ponašanja i postepenog usaglašavanja pojedinačnih i grupnih ciljeva teško možemo očekivati podizanje poslovnih kompetencija kako pojedinca tako i društva u celini.

Ključne reči: *organizaciona kultura, prilagođavanje promenama, ponašanje pojedinca, individualna percepcija.*

UVOD

Savremena tržišna utakmica svakog dana postoje sve oštija i pred svaku organizaciju svakog dana postavlja brojne izazove. U zavisnosti od toga na koji način organizacija odgovara tim izazovima zavisi i njen poslovni potencijal. Svaka organizacija teži stvaranju idealne organizacije. Sama reč organizacija označava svesno organizovanje članova neke organizacije da sa raspoloživim materijalnim i nematerijalnim resursima stvore neku novu dodatnu vrednost. Pod materijalnim resursima podrazumevamo sirovine i oruđa za rad dok pod nematerijalnim resursima podrazumevamo ljudska saznanja i način njihovog prenošenja. Ukoliko se vratimo samo par decenija u prošlost možemo utvrditi da je većina organizacija u fokusu svog posmatranja stavljala isključivo materijalne resurse. Materijalni resursi su bili najvažniji resurs čijim korišćenjem su povećavani potencijali svake organizacije. Da bi se postigao određeni poslovni rezultat organizacije su nastojale da kupe sirovine po što povoljnijim cenama, da kupe oruđa za rad koja su mogla da proizvode veći broj jedinica proizvoda u određenom vremenu. Karakteristika tog vremena je bila da nisu svi učesnici na tržištu mogli da imaju na raspolaganju značajne informacije o raspoloživosti materijalnih resursa.

U današnjem vremenu sveopšteg korišćenja internet tehnologija, otvorenih tržišta, kako domaćih tako i međunarodnih, sve veći broj učesnika učestvuje u tržišnoj utakmici. U takvim uslovima sve veći broj tržišnih igrača doprinosi stvaranju uslova u kojima materijalni resurs sve više nije presudan u procesu unapređivanja poslovnih potencijala svake organizacije. Savremene organizacije sve više se okreću ka internim procesima u samoj organizaciji kao načinu za povećanje vlastite produktivnosti. Bolje interno organizovanje, razumevanje funkcionisanja organizacije, doprinosi smanjenju troškova a samim tim i povećanoj produktivnosti i profitabilnosti.

Sve nam to ukazuje da današnje vreme karakterišu značajne promene u kratkom vremenu. U današnje vreme organizacije moraju trčati da bi stajale na mestu.¹

U procesu interne analize organizacije menadžment se sve više bavi ljudskim resursom kao resursom koji može stvoriti uslove za povećavanje poslovnih potencijala. Materijalni resurs, kao značajan input u procesu stvaranja nove vrednosti, jeste značajan ali nije više presudan. Zbog toga se sve veći broj istraživača počinje baviti utvrđivanjem odnosa prema radniku i načinu na koji sam radnik doživljava organizaciju u kojoj radi.

Šta je to što opredeljuje da se određeni radnik ponaša na određeni način, šta rukovodio njegovim ponašanjem, šta je to sistem vrednosti koji generiše određeni vid ponašanja prilikom obavljanja određenih radnih aktivnosti, na koji način se vrši prilagođavanje pojedinačnih sistema vrednosti prema kolektivnom sistemu vrednosti same organizacije? Sve su to pitanja i dileme kojima se bavi organizaciona kultura. Upravo organizaciona kultura se javlja kao značajan činilac u procesu razumevanja većine aspekata koji opredeljuju način ponašanja svakog pojedinca.

ORGANIZACIONA KULTURA

Svako kulturno društvo se zasniva na određenim kulturnim nasleđima kao i nasleđima koja nastaju tokom razvoja društva, od prvobitne zajednice pa do danas. Zašto se neki čovek u određenom trenutku i situaciji ponaša na određeni način je veoma kompleksno pitanje. Da bi smo došli do odgovora na ovo pitanje moramo utvrditi koje su to vrednosti, pretpostavke, simboli koji utiču da se ljudi ponašaju na određeni način. Jasno je da su te vrednosti promenljiva kategorija i da se protokom vremena menjaju. Međutim, bez utvrđivanja tih vrednosti teško možemo očekivati stvaranje ambijenata u kome će se približiti pojedinača prema kolektivnim shvatanjima. O organizacionoj kulturi se počelo govoriti 30-tih godina XX veka, posle vršenja Hotornskih eksperimenata.² Organizaciona kultura kao naučna disciplina teorije organizacije se javila pre 30-ak godina kada je 1981. godine uvedena kao predmet na Harvardu.

Događaj koji je nesumnjivo skrenuo pažnju na fenomen organizacione kulture je bum japanskog menadžmenta. Zajedničke osobine japanskih kompanija su orijentisanost na kvalitet i specifičan odnos rukovodilac-izvršilac. U poslednje dve decenije u istraživanjima teorije organizacije sve veći broj istraživača počinje da se bavi istraživanjem pojave organizacione kulture. Osnovni izvori organizacione kulture su: nacionalna kultura, vrsta privredne delatnosti i ličnost lidera. Nacionalna kultura je veoma važan izvor organizacione kulture i u velikoj meri utiče na temeljene vrednosti organizacione kulture. Uticaj nacionalne kulture je posebno značajan u vremenu otvorenosti globalnih tržišta, velike fluktuacije radne snage i vrlo često sudara različitih kultura na veoma malom prostoru. Vrsta privredne delatnosti se takođe javlja kao značajan izvor organizacione kulture jer u zavisnosti od vrste privredne delatnosti postoje i različite vrednosti koje karakterišu organizacionu kulturu.

Određen sistem vrednosti koji opredeljuje ponašanje radnika u određenim situacijama nije isti u organizaciji koja se bavi agrobiznisom i organizaciji koja se bavi industrijskom proizvodnjom. Ličnost lidera je takođe veoma značajna, ako ne i najznačajnija. Bez jasne vizije i percepcije osnivača o ulozi i značaju stvaranja jasnog i celovitog sistema vrednosti u kome će se stvoriti uslovi za približavanje pojedinačnih sistema vrednosti kolektivnom sistemu vrednosti teško se mogu stvoriti preduslovi za unapređivanje poslovnog potencijala organizacije.

Postoje brojne definicije organizacione kulture. Po jednim je kolektivnim um preduzeća dok je po drugima socijalni lepak organizacije.³ Jedna od prihvaćenijih definicija organizacionu kulturu definiše kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji se manifestuju kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.⁴ Posmatrajući gore navedenu definiciju organizacione kulture uočavamo osnovne elemente svake organizacione kulture a to su: pretpostavke o određenim pojmovima i stvarima koje čine neku organizaciju, verovanja u ista, vrednosti koje one imaju za sve članove organizacije. Takođe, uočavamo i kategoriju norme ponašanja koje ukazuju da u određenoj organizaciji postoje poznata pravila o tome kako se svaki pojedinac treba ponašati u određenoj situaciji. Na koji način se manifestuju gore navedeni elementi svake organizacije? Najčešće kroz različite simbole koji predstavljaju putokaz za svakog člana organizacije o načinu razmišljanja i delovanja koje je uobičajeno u organizaciji u kojoj radi.

¹Todorović, M., Živković, S. (2010): *Organizational culture in the function of occupational health care at work*, 13. Međunarodna konferencija „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“ ICDQM-2010, Begrade, str. 155-161.

²Jurejvna, P.B. Ivanović: „Teorija organizacije“, Fakultet zaštite na radu, 2008, Niš.

³Cvijanović: „Organizacione promene“, Ekonomski institut, 2004, Beograd

⁴N. Janićijević: „Organizaciona kultura“, Ulix, 1997, Novi Sad.

Organizaciona kultura nastaje kao sastavni deo procesa u kojima se stvaraju zajedničke vrednosti, verovanja, norme i simboli uz istovremeno implementiranje u svest svih ili većine zaposlenih. Na osnovu toga možemo zaključiti da se vrednosti organizacione kulture kontinuirano prilagođavaju internim procesima u samoj organizaciji i eksternim procesima u neposrednom okruženju. To je stalni i kontinuirani proces.

NASTANAK ORGANIZACIONE KULTURE

Organizaciona kultura nastaje kao sastavni deo procesa u kome se stvara zajedničko iskustvo o načinu rešavanja određenih problema. Posmatrajući dostupnu literaturu možemo zaključiti da većina istraživača proces nastanka organizacione kulture deli na sledeće faze: rađanje i rani razvoj, srednje doba i zrelost.⁵

Prva faza se najčešće vezuje za osnivača kao dominantnu ličnost koja donosi određena shvatanja i vrednosti u organizaciju. Za ovu fazu se obično vezuje shvatanje da su rezultati jedino merilo uspeha i ne biraju se sredstva za ostvarivanje proklamovanih ciljeva. Svi zaposleni obično u ovoj fazi insistiraju na formiranju čvrste kulture, sa jasnim pravilima, normama ponašanja i vrednostima koje su prepoznatljive za tu organizaciju.

Drugu fazu karakteriše rast organizacije i samim tim javljanje određenih subkultura jer veći broj zaposlenih znači i veći spektar pojedinačnih vrednosti i interesa koje novi radnici donose u organizaciju. Druga faza je u ne tako malom broju slučajeva dovela do ozbiljnih problema. Inicijalno stvorena kultura gubi svoj prvobitni oblik i počinje da se menja pod naglim uticajem sve izraženijih subkultura koje su najčešće posledica i većeg broja radnika. To može dovesti do gubitka bazičnog sistema vrednosti i stvaranja krize identiteta organizacije. Osnovna karakteristika druge faze je veći broj zaposlenih, nametanje potrebe za podelu posla, što postepeno vodi do stvaranja određenih odeljenja. Svako odeljenje formira svoje ciljeve i postepeno se stvara osećaj otuđenosti od ostatka kompanije. Sve je manja komunikacija među odeljenjima, sve je više insistiranja na individualnim doprinosima i vrednovanju pojedinih radnika. U ovoj fazi menadžeri imaju značajnu ulogu u procesu stvaranje dominantne kulture kojom će se rukovoditi najveći broj zaposlenih.

Fazu zrelosti karakteriše stvaranje dominantne kulture koju je većina zaposlenih prihvatila i ne želi da je menja. U ovoj fazi ne postoji kriza identiteta organizacije i insistira se na čuvanju starog sistema vrednosti kao odbrambenog sistema organizacije. Ova faza može biti problematična jer je karakteriše zatvaranje organizacije za nove ideje i bežanje od potrebe prilagođavanja i izmenama u okruženju što može stvoriti negativne efekte na samu organizaciju. Svako zatvaranje organizacije za promene, bilo da su one uzrokovane internim aktivnostima u organizaciji ili eksternim aktivnostima u okruženju, smanjuje mogućnost korišćenja svih potencijala što se obično reflektuje kroz smanjenje prihoda.

Analizirajući gore navedene faze delimično se možemo složiti sa njima. Mislimo da je ipak bitno naglasiti da bez obzira u kojoj fazi se nalaze vrednosti organizacione kulture moraju stalno da se prilagođavaju promenama. Zbog toga je neophodno formirati jednu bazičnu kulturu koja se sastoji od jasnih temeljnih vrednosti dok svaki od organizacionih delova organizacije mogu da odlikuju određene subkulture koje karakterišu određene poslovne funkcije unutar same organizacije.

PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE

Organizaciona kultura predstavlja stabilan i inertan sistem koji se teško menja. Upravo zbog toga je od velike važnosti utvrditi kako se odvija proces promena, kako se inicira kao i ko su pokretači promena organizacione kulture. Organizaciona kultura poseduje moć samoobnavljanja i u svoje okruženje propušta samo one elemente koji su kompatibilni sa postojećom kulturom. Uzroci koji dovode do promene organizacione kulture mogu biti interni i eksterni. Eksterni uzroci se odnose na veće promene u okruženju organizacije i na njih sama organizacija teško može uticati u kratkom vremenskom periodu (nacionalna kultura, tržišno okruženje, demografsko okruženje i sl.). Ozbiljne organizacije ne čekaju da se određene promene dese u okruženju nego anticipiraju eventualne promene i imaju pripremljena rešenja za slučaj njihovog dešavanja. Interni uzroci su predmet unutrašnjih stavova o definisanim vrednostima koje čine neku organizaciju prepoznatljivom i oni se u svakom slučaju lakše menjaju nego eksterni uzroci. Međutim, trebalo bi povesti računa o činjenici da sprovođenje čestih promena može dovesti do gubitka temeljnih vrednosti organizacije.

Svaka promena je problematična za određen broj članova neke organizacije. Stare navike se teško menjaju. Otpor promenama uglavnom nastaje kao posledica neizvesnosti zbog preduzetih promena, nespremnosti

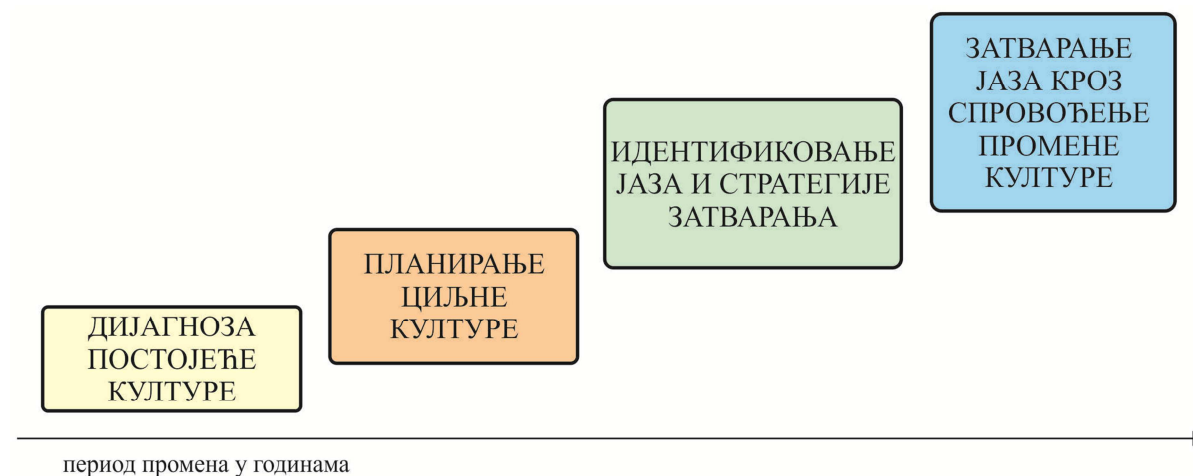
⁵ Cooper, B.P. (1995): Business Process Reengineering and Organizational Change.

da se odreknu postojećih pozicija i zbog sagledavanje negativnih aspekata planiranih promena. Za prevazilaženje otpora mogu se primeniti određene metode koje podrazumevaju stalnu komunikaciju i edukaciju, uključivanje svih članova organizacije u definisanju novih vrednosti, pregovaranje i usaglašavanje definisanih vrednosti kao i definisanje mera prinude za sprovođenje proklamovanih vrednosti. Proces promena uvek započinje razvojem tj. izazivanjem suprotnih stavova o sistemu vrednosti koji postoji u organizaciji.

Za svaku organizaciju od velike važnosti je prisustvo drugačijeg mišljenja. Ono u velikom broju slučajeva ne dopušta nikakvo usvajanje nego inicira stalno preispitivanje postojećih vrednosti. Proces promena organizacione kulture se inicira nezadovoljstvom dela članova organizacije načinom rešavanja određenih problematičnih poslovnih situacija. Ono što je od presudne važnosti za promenu stavova ostalih članova organizacije je i davanje jasnih predloga o tome koje se vrednosti trebaju menjati kao i kakvi su potencijalni efekti promene određenih vrednosti.

Kritikovanje postojećih vrednosti bez davanja jasnih smernica u kom pravcu bi trebale ići promene stvaraju kod ostatka organizacije još veći otpor. Bitno je da svi članovi organizacije shvate da postoje i drugačija gledanja na rešavanje određenih situacija i da razmisle o efektima primene istih. Po mišljenju autora, interesantan je i model koji proces promene organizacione kulture posmatra u četiri faze.⁶

Slika br.1



Izvor: Ekonomski fakultet, on line prezentacija

U prvoj fazi promena određene organizacione kulture neophodno je otkriti postojeću organizacionu kulturu sa svim njenim prednostima i manama. Dijagnoza određene organizacione kulture se obavlja pomoću raznih metoda i tehnika ali se najčešće koriste metode koje polaze od intervjua ili anketa. Bilo koja od primenjenih tehnika ima svoje dobre i loše strane.

Druga faza predstavlja fazu definisanja osnovnih vrednosti ciljne tj. planirane organizacione kulture. U većini slučajeva top menadžment definiše ciljane vrednosti koje trebaju predstavljati osnovne vrednosti nove organizacione kulture. Međutim, kvalitetni intervjui zaposlenih i kvalitetni upitnici mogu takođe biti značajan izvor informacija za definisanje određenih pretpostavki i vrednosti nove organizacione kulture. Top menadžment mora imati jasnu viziju gde želi da stigne.

U trećoj fazi dolazi do identifikovanja jaza između vizije menadžmenta, planirane organizacione kulture sa vrednostima postojeće kulture. Nakon utvrđivanja razlike između planskih i postojećih vrednosti odgovarajućim strategijama se nastoje stvoriti preduslovi za približavanje stavova.

Potpuna negacija vrednosti bivše kulture i apsolutna dominacija nove kulture nisu baš česta pojava u praksi. Proces prilagođavanja vrednosti stare u odnosu na vrednosti nove organizacione kulture počinju u prvoj fazi sa usaglašavanjem nespornih detalja obe kulture.

Četvrta faza promena organizacione kulture predstavlja zatvaranje jaza kroz sprovođenje promena kulture u praksi. Često smo svedoci da top menadžment nije u stanju da prihvati obaveze i odgovornosti i da određene

⁶ Janićijević, N. (1997): Organizaciona kultura, Ulix, Novi Sad.

strategije ne sprovodi i ako su stvoreni svi ili bar većina preduslova za to. Identična situacije je i kod organizacione kulture. Uzalud je sve što je prethodno učinjeno ukoliko nema dovoljno volje ili samopouzdanja i odlučnosti rukovodilaca da se realizuju planirane promene. Jasno je da ne treba očekivati da se četvrta faza realizuje sama od sebe, preko noći ali dugotrajan i kontinuiran rad sa jasnim ciljem će doprineti što bržoj implementaciji definisanih ciljeva u svakodnevni rad svih članova organizacije.

ORGANIZACIONA KULTURA U REPUBLICI SRBIJI

Poslednjih godina u organizacionoj i menadžerskoj teoriji i praksi preovladalo mišljenje o postojanju veoma izraženog uticaja organizacione kulture na poslovne kompetencije organizacija pri čemu je taj uticaj posebno naglašen u procesu iniciranja i sprovođenja organizacionih promena. Pretraživanjem dostupne literature smo utvrdili da je najveći deo radova iz ove oblasti rezultat rada relativno malog broja autora (dr Nebojša Janićijević, dr Janko Cvijanović, dr Vladimir Nikolić). Najveći deo autora koji se bave ovom oblašću se bavi izučavanjem teorije organizacije, organizacionim promenama i sa organizacionom kulturom se bave u određenim segmentima koji se tiču utvrđivanju veze sa nacionalnom kulturom, raznim sistemima kvaliteta.

Pretragom SCI indeksa u zadnjih pet godina, u oblasti društvenih nauka, utvrdili smo da su se kod određenog broja časopisa autori bavili problematikom uloge i uticaja organizacione kulture. Tako u časopisu *Ekonomika preduzeća*, koji izdaje Savez ekonomista Srbije, Janićijević govori o uticaju lidera na organizacionu kulturu.⁷ *Економски анали* које издаје београдских Економски факултет имају пар радова који се баве овом облашћу при чему издавајемо рад *Methodological approaches in the research at organizational culture*.⁸ Rad se bavi utvrđivanjem prednosti i nedostataka kvantitativnih i kvalitativnih metoda u istraživanju organizacione kulture. Posmatrajući sva gore navedena istraživanja, njihov metodološki pristup, ciljeve istraživanja, moramo konstatovati da je reč o radovima koji predstavljaju značajan doprinos u sagledavanju uloge i značaja organizacione kulture u procesu stvaranja i povećanja poslovnih kompetencija organizacija. Interesovanje za uticaj nacionalne kulture na rad organizacija je naglo poraslo sa pojavom globalizacije i povećanjem broja multinacionalnih kompanija. One se svakodnevno susreću sa dilemom: kako se prilagoditi lokalnim kulturama i tako povećati efikasnost menadžment prakse u lokalnim jedinicama a istovremeno očuvati jedinstveni sistem menadžmenta i snažnu korporativnu kulturu.

Doprinos dosadašnjih istraživanja je veliki ali se sve više pojavljuju i nedostaci, pogotovo u segmentu metodologije istraživanja. Tu pre svega mislimo na parcijalni karakter istraživanja koji nam ne doprinosi na odgovarajući način jer često dobijamo nepotpunu sliku određene situacije. Multinacionalne kompanije kao i kompanije u nerazvijenim zemljama trebaju saznanja o celini uticaja jedne određene nacionalne kulture na određena pitanja. Njima nije od velike pomoći da znaju kako pojedinačno deluju distanca moći ili individualizam u nacionalnoj kulturi ukoliko je jasno da je njihov zajednički uticaj drugačiji od zbira njihovih pojedinačnih uticaja.⁹ Visoka distanca moći i visoko izbegavanje neizvesnosti u nacionalnoj kulturi čini da organizacije u njoj primenjuju visok stepen centralizacije odlučivanja i formalizacije uloga što znači da preferiraju organizacioni model pune birokratije. Ovakve nacionalne kulture nalazimo u latinevropskim i latinoameričkim zemljama kao i u Srbiji i drugim zemljama bivše Jugoslavije. Sveopšta analiza dostupnih istraživanja i radova na temu organizacione kulture ukazuje na potrebu stvaranja jednog jasnog koncepta, metodološki i teoretski, koji će budućim istraživačima dati jasne okvire za buduća istraživanja. Bez obzira o tome da li se radi o pojedinačnim istraživanjima u određenim organizacijama ili je reč o istraživanjima u više organizacije, potrebno je definisati uniformne modele koji će stvoriti preduslove za poređenjem sa drugim istraživanjima. Rezultati koji ćemo dobiti u takvoj analizi mogu biti osnov za preduzimanje korektivnih koraka u procesu stvaranja optimalne organizacione kulture. Optimalna organizaciona kultura će sigurno poboljšati poslovne performanske organizacije i doprineti boljem poslovnom rezultatu.

REZULTATI

⁷ Janićijević, N. (2011): *Uticaj lidera na organizacionu kulturu*, *Ekonomika preduzeća*, vol. 59, br. 5-6, str. 215-226.

⁸ Janićijević, N. (2011): *Methodological approaches in the research at organizational culture*, *Економски анали*, vol. 56, br. 189, str. 69-99

⁹ Janićijević, N. (2003): *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*, *Економски анали*, br. 156, str. 45-66

Za obavljeno istraživanje korišten je upitnik koji se sastojao od pet posebnih celina. Prvi deo upitnika se odnosi na utvrđivanje delatnosti organizacije u kojoj se organizuje ispitivanje. Iz drugog dela upitnika su prikupljeni klasični demografski podaci o ispitanicima: pol, starost, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji u kojoj trenutno radi, stepen obrazovanja i sl.. Treći deo upitnika se odnosi na broj povreda na radu u proteklih pet godina. Četvrti deo se odnosi na utvrđivanje odnosa radnika prema materiji zaštite na radu. Peti deo upitnika je najzahtevniji i u njemu se od ispitanika traži da odgovori odnosno definiše svoj stav prema određenim vrednostima organizacione kulture. U tom delu smo istraživali odnos radnika i rukovodilaca prema definisanim kriterijumima, kao što su vizija, kredibilitet, saradnja, povratne informacije, uvažavanje, odgovornost, komunikacija i orijentisanost na akciju. Istraživački uzorak u Sloveniji je obuhvatio 62 ispitanika u 62 organizacije. Istraživački uzorak u Srbiji je obuhvatio 801 ispitanika u 69 organizacije. U postupku izrade rada korištene su odgovarajuće statističke metode i tehnike.

U nastavku rada prikazaćemo rezultate do kojih smo došli tokom istraživanja. U prvom delu rezultata prikazaćemo osnovne podatke o istraživačkom uzorku. Analizom prikazanih podataka možemo konstatovati da je istraživanje u Republici Srbiji obuhvatilo organizacije koje svoje poslovne aktivnosti obavljaju u 11 različitim privrednih delatnosti. U istraživačkom uzorku istraživanja u Republici Srbiji je prisutno 80% izvršilaca dok 20% istraživačkog uzorka čine rukovodioci. Takođe, 65,5% uzroka čine muškarci a 34,2% čine žene. Najveći broj ispitanika (56,1%) ima radni staž između 1 i 10 godina. S obzirom na dužinu preostalog radnog staža mislimo da je mišljenje ovih ispitanika veoma bitno. Ukoliko pogledamo stručnu spremu možemo videti da najveći ceo ispitanika u uzorku ima srednju stručnu spremu ili srodne kvalifikacije. U narednoj fazi smo izračunali prosečne vrednosti na stavkama u kojima se od ispitanika tražili samoprocena njihovih stavova i tipičnih ponašanja u vezi ispitivanih stavova. U cilju postizanja konzistencije sa referentnim istraživanjima, odgovori ispitanika na trostepenim skalama su rekodirani tako da odgovor Nikada bude označen sa 1, Ponekad sa 4, a Uvek sa 7. U nastavku su prikazane prosečne vrednosti odgovora ispitanika na ove tvrdnje. Zbog komparacije sa rezultatima istraživanja u Republici Sloveniji dajemo odmah uporedni prikaz dobijenih rezultata oba istraživanja.

Tabela br.2 Rezultati samoocene za vrednost organizacione kulture - saradnja

SARADNJA				
	SRBIJA		SLOVENIJA	
Tvrdnja	AS	SD	AS	SD
Promovišem saradnju u odnosu prema zaštiti na radu	4,75	2,03	5,55	1,51
Ispitujem i motivišem zaposlene vezano za poboljšanja u oblasti zaštite na radu	4,26	2,10	5,35	1,51
Pomažem ostalim da rešavaju izazove u oblasti zaštite na radu	4,59	2,00	5,16	1,57
Motivišem da se prihvataju i implementiraju nova rešenja	4,59	2,13	5,98	1,43
Spreman sam saslušati druge	6,09	1,51	6,56	1,07
Imam poverenje u druge	4,79	1,90	5,74	1,49
Podržavam samostalne odluke drugih	5,16	1,69	6,08	1,39
Pridobijam saglasnost ostalih pre implementacije novih ideja	4,51	1,97	5,40	1,51

Ukoliko pogledamo prosečne vrednosti odgovora možemo utvrditi da ispitanici u Sloveniji generalno imaju bolji odnos prema SARADNJI kao varijabli koja je predmet ispitivanja. Ukoliko zanemarimo razlike koje su vidljive u ukupnim vrednostima i obratimo pažnju na pojedinačne vrednosti možemo izvesti interesantne zaključke. Ispitanici u Sloveniji i Srbiji od svih ponuđenih pitanja najviše vrednosti ostvaruju na tvrdnju „*spreman sam saslušati druge*“. To je dobar put i ukazuje na spremnost zaposlenih da saslušaju šta drugi imaju reći o određenom problemu i načinu na koji se on može rešavati.

Međutim, praksa pokazuje da su radnici često spremni saslušati druge ali u svom svakodnevnom radu nastavljaju da rade po starom. U čemu je problem? Jedan od odgovora koji se nameće na ovo pitanje je i zbog toga što radnik ima izgrađen određeni sistem vrednosti koji rukovodi njegovim ponašanjem. Radnik sluša druge ali teško

menja svoje ponašanje u svakodnevnom radu. Postoje brojni razlozi za takav stav. Jedan od njih je da radnik nije ni shvatio o čemu se radi a i ako je shvatio nije dobio dovoljno argumenata da promeni neki svoj stav ili način obavljanja nekog posla. To nam ukazuje na neophodnost stalne i kontinuirane edukacije koja će kroz jasne primere pokazati zašti se određeni stavovi trebaju menjati i koji su praktični efekti njihove primene.

U tom smislu svaka organizacija ima na raspolaganju dva seta mera. Prvi su represivani i zahtevaju od pojedinca da se ponaša u skladu sa određenim standardima.¹⁰ Svako odstupanje od definisanih standarda podrazumeva određene kaznene mere. Alternativa tom pristupu su motivacione mere kojima se zaposleni motivišu da prihvataju određene stavove i vrednosti i iste implementiraju u svakodnevnom radu. Osnovni problem je da se kroz podsvest radnika utiče na promenu načina njegovog ponašanja jer se samo na takav način, dugoročno posmatrano, mogu stvoriti preduslovi za stvaranje, razumevanje i poštovanje određenog sistema vrednosti, normi ponašanja i sl. Takođe, ispitanici u obe zemlje pokazuju visoke ocene na tvrdnju „*podržavam samostalne odluke drugih*“. To bi smo mogli protumačiti da u ovakvim okvirima želja za preuzimanje odgovornosti i donošenje određenih odluka neće biti u startu izložena kritikama nego da će biti podržana od strane ostalih radnika. Ono što jeste potencijalan problem je odnos prema pitanju *podsticanja i ispitivanja ostalih radnika* za određena unapređenja. Interesantno je da su ispitanici na ovim pitanjima dali najlošije rezultate. Ovaj podatak nam ukazuju u kom pravcu treba da deluju rukovodioci u obe zemlje i na šta da se obrati posebna pažnja. S obzirom da je maksimalna vrednost sedam dobijeni odgovori su relativno dobri.

Tabela br.3 Rezultati samoocne za vrednost organizacione kulture - odgovornost

ODGOVORNOST				
Tvrdnja	SRBIJA		SLOVENIJA	
	AS	SD	AS	SD
Jasno i transparentno definišem uloge u organizaciji	5,15	1,97	5,89	1,46
Promovišem sistem koji podržava odgovornost pojedinca na njegovom radnom mestu	5,32	1,97	6,56	1,07
Definišem odgovornosti povezane sa zadacima u oblasti zaštite na radu	4,99	2,08	5,79	1,58
Zahtevam odgovornost pojedinca za primljene zadatke	5,50	1,89	6,27	1,30
Definišem merila za postavljene ciljeve	4,94	2,11	5,77	1,59
Periodično analiziram postavljene rezultate na osnovu definisanih merila	4,52	2,10	5,74	1,49
Izvodim promene	4,65	1,99	5,77	1,49

Ukoliko pogledamo prosečne vrednosti odgovora možemo utvrditi da ispitanici u Sloveniji generalno imaju bolji odnos prema ODGOVORNOSTI kao varijabli koja je predmet ispitivanja. Ukoliko zanemarimo razlike koje su vidljive u ukupnim vrednostima i obratimo pažnju na pojedinačne vrednosti možemo izvesti interesantne zaključke. Ispitanici u Republici Sloveniji najviše procenjuju tvrdnju kojom se promoviše sistem koji podržava odgovornost pojedinca na njegovom radnom mestu. Promocija i podržavanje sistema u kome svako preuzima odgovornost za obavljanje svojih aktivnosti je pravi put za unapređivanje ukupnih potencijala, kako organizacije tako i pojedinca u celini. Samo preuzimanje odgovornosti ukazuje na postojanje određenog sistema vrednosti koji svaki član organizacije poštuje. Posmatrajući rezultate istraživanja u Republici Srbiji vidimo da su ispitanici najveću ocenu dali za tvrdnju kojom se zahteva odgovornost za primljene zadatke. Ovaj podatak nam ukazuje na insistiranjem na pojedinačnim odgovornostima i jasnoj specijalizaciji poslova za svakog radnika. Ukoliko pogledamo rezultate možemo primetiti da je druga ocenjena vrednost u Republici Sloveniji stavljena na prvo mesto u Republici Srbiji i da je prva vrednost istraživanja u Republici Srbiji na drugom mestu u Republici Sloveniji. To nam ukazuje na slične stavove o određenim vrednostima ispitanika u obe zemlje.

¹⁰ Živković, S., Todorović, M., Nikolić, V. (2012): *Comparative analysis of the effects of organizational culture on occupational safety and health at work system in business organizations in Slovenia and companies in Serbia*, Safety engineering, Niš, vol. 2., No. 1.

Najniže vrednosti su ostvarene na istoj tvrdnji za ispitanike u obema zemljama „*periodično analiziram postavljene rezultate na osnovu definisanih merila*“. Ovo bi mogao biti zabrinjavajući podatak za sve organizacije. U opštem delu rada smo pisali o tome kako se određene vrednosti i norme ponašanja menjaju tokom vremena pod uticajem internih i eksternih faktora. Na eksterne faktore većina organizacije ne može da utiče. Situacija je drugačija sa internim faktorima. Međutim, ukoliko zaposleni ne analiziraju postojeće stavove i njihove rezultate teško se mogu stvoriti preduslovi u kojima će se izvršiti približavanje pojedinačnih stavova kolektivnim stavovima.

Bez analiziranja postojećih stavova i njihovih rezultata smanjuje se mogućnost kreiranja određenih subkultura koja treba da iniciraju razvoj novih sistema vrednosti i normi ponašanja u skladu sa promenama u okruženju i internim promenama u samoj organizaciji.

Tabela br.4 Rezultati samoocene za vrednost organizacione kulture - komunikacija

KOMUNIKACIJE				
	SRBIJA		SLOVENIJA	
Tvrdnja	AS	SD	AS	SD
Stimulišem ljude da prosleđuju informacije	4,87	2,14	6,52	1,11
Informišem sve zaposlene o događajima u oblasti zaštite na radu	4,68	2,22	5,45	1,61
Često komuniciram sa svim zaposlenima	5,11	2,07	5,60	1,60
Analiziram događaje na licu mesta	5,07	2,06	5,40	1,86
Delim sa drugima lično iskustvo i motivaciju	5,37	1,96	5,92	1,45
Pažljivo saslušam	6,15	1,46	6,52	1,11
Kažem ono što mislim na konstruktivan način	5,76	1,68	6,32	1,26
Pitam druge za njihovo mišljenje	5,40	1,85	6,03	1,41
Napravim raspoloženje koje omogućava drugima da izraze svoje mišljenje o izazovima iz oblasti zaštite na radu na slobodan način	4,71	2,04	6,10	1,39

Slično kao i kod testiranja tvrdnji prilikom analize saradnje kao vrednosti organizacione kulture, ispitanici u obe zemlje sa najvišim ocenam ocenjuju tvrdnju „*pažljivo slušam*“. Problem nastaje kod narednog dela, nakon slušanja. Da li u svakodnevnom radu implementiram sve to što čujem ili u kom delu prihvatam to što je neko sugerisao kao pravila ponašanja u narednom periodu. Interesantno je da su ispitanici u Republici Sloveniji sa istom ocenom ocenili i tvrdnju „*stimulišem ljude i prosleđujem informacije*“. Ovo je dobra ocena nasuprot podataka koje smo dobili u istraživanju u Republici Srbiji. To bi trebalo biti pokazatelj našim rukovodiocima o kritičnim mestima na osnovu kojih bi redefinisali trenutno poziciju i napravili jasan plan kojim bi se stvorili uslovi za stvaranje novog sistema. Najniže vrednosti u istraživanju u Republici Srbiji ispitanici su dali kod analiziranja tvrdnje koja se tiče informisanja svih članova organizacije o bilo kakvim promenama. Zbog toga rukovodioci moraju da se odluče za primenu određenih tehnika kojim bi se omogućila redovna i potpuna informisanost svih članova organizacije o

zbivanja u organizaciji (periodični sastanci, info plakati, flajeri i sl.). Ispitanici u Republici Sloveniji sa najnižom ocenom ocenili tvrdnju kojom se analiziraju događaji na licu mesta.

ZAKLJUČAK

Organizaciona kultura se sve više nameće kao značajan faktor za povećavanje poslovnih potencijala, kako organizacija tako i svakog pojedinca u celini. Jasno je da se ne može govoriti o uspešnoj organizaciji bez odgovarajuće radne snage. Uloga menadžmenta u procesu razumevanja značaja ljudskog resursa je od ogromne važnosti. Sam proces razumevanja polazi od neophodnosti proučavanja određenog sistema vrednosti koji opredeljuje ponašanje radnika u određenoj situaciji. Svaki pojedinac je jedinka za sebe i on dolaskom u neku organizaciju ne dolazi u nju isprane svesti. Donosi neku kulturu, koja opredeljuje njegovo ponašanje u određenim situacijama. Proces približavanja pojedinačnih stavova i vrednosti sa promovisanim kolektivnim stavovima i vrednostima je veoma kompleksan proces i zahteva odgovarajuće vođenje. Ne može se završiti u nekom kratkom vremenskom periodu. Upravo organizaciona kultura se bavi tim sistemima vrednosti, pretpostavkama i verovanjima koje rukovode ponašanjem svakog pojedinca i manifestuje sa kao određena pojavna aktivnost prilikom svakodnevnog rada. Neke od vrednosti organizacione kulture jesu i saradnja, odgovornost i komunikacija. Opšti zaključak, nakon uporedne obrade podataka, ukazuje da generalno ispitanici u Republici Sloveniji postižu bolje rezultate. Analizirajući prikazane rezultate možemo videti da na određene tvrdnje ispitanici daje dobre odgovore koji ukazuju na potencijalni pravac njihovog budućeg razvoja. Sa druge strane, na nekim tvrdnjama gde smo očekivali dobre rezultate, dobili smo osrednje rezultate koji ukazuju da ispitanici nemaju baš jasno razumevanje i shvatanje određenih vrednosti. To nam sve ukazuje na neophodnost kontinuirane edukacije da bi se proširila svest i shvatanje o neophodnosti proučavanja individualnih percepcija svih članova organizacije. Osnova svih poslovnih aktivnosti neke organizacije polazi od preventivnih aktivnosti kao načina anticipiranja određenih događaja u budućnosti. Dobro predviđanje događaja i aktivnosti doprinosi boljem planiranju tekućih aktivnosti. Ukoliko se rukovodioci budu bavili samo posledicama, odnosno pojavnim oblikom ponašanja radnika u organizaciji, a ne uzrocima njihovog ponašanja tj. šta to opredeljuje da se oni ponašaju na određeni način, teško se mogu stvoriti preduslovi za stvaranje poslovnog ambijenta u kome će se približiti pojedinačni i kolektivni stavovi i vrednosti. Na osnovu svega napred navedenog smatramo da smo dokazali polaznu hipotezu i da vrednosti organizacione kulture kao što su saradnja, odgovornost i komunikacija utiču na individualne percepcije radnika. Analizom dostupnih teoretskih saznanja i na osnovu određenih rezultata istraživanja na teritoriji Republike Srbije možemo konstatovati da postoji značajano nepoznavanje uloge organizacione kulture u procesu povećavanja poslovnih kompetencija svake organizacije. Zbog toga je neophodna kontinuirana edukacija svih članova organizacije a pogotovo rukovodilaca u ulozi i značaju vrednosti organizacione kulture koje doprinose da se radnici ponašaju na određeni način u određenoj situaciji.

LITERATURA

- Jurejva, P.B. Ivanović: „Teorija organizacije“, Fakultet zaštite na radu, 2008, Niš.
- Cvijanović: „Organizacione promene“, Ekonomski institut, 2004, Beograd
- N. Janićijević: „Organizaciona kultura“, Ulix, 1997, Novi Sad
- Cooper, B.P. (1995): Bussines Process Reengineering and Organizational Change, www.freespace.virgin.net/alan.cooper/bpr/overview.htm
- Janićijević, N. (2011): Uticaj lidera na organizacionu kulturu, Ekonomika preduzeća, vol. 59, br. 5-6, str. 215-226.
- Janićijević, N. (2011): Methodological approaches in the research at organizational culture, Ekonomski anali, vol. 56, br. 189, str. 69-99
- Janićijević, N. (2003): Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji, Ekonomski anali, br. 156, str. 45-66
- Todorović, M., Živković, S. (2010): Organizational culture in the function of occupational health care at work, 13. Međunarodna konferencija „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“ ICDQM-2010, Belgrade, str. 155-161. UDK 658.56. ISSN 1451-4966.