

## **ORGANIZACIONA KULTURA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA**

### **Sažetak**

U vremenu brzih i velikih promena sa kojim se organizacije suočavaju, sve više se postavlja pitanje optimalne organizacije i načina upravljanja zaposlenima kroz izmenu njihovog odnosa prema kulturi rada. Organizaciona kultura povezuje sve poslovne procese u nekoj organizaciji u jednu celinu. Proučavajući dostupnu literaturu uočavamo relativno mali broj radova koji se bave upravljanjem ljudskim resursima pri čemu se jasno sagledava organizaciona kultura kroz posmatranje kulture rada i kulture zaštite na radu. Cilj rada jeste sveobuhvatna analiza domaće i međunarodne literature radi utvrđivanje uloge organizacione kulture u upravljanju ljudskim resursima. Polaznu hipotezu rada predstavlja stav da je organizaciona kultura sa svojim vrednostima u odnosu na zaštitu na radu važan faktor u procesu upravljanja ljudskim resursima. Ovaj rad će pokušati da ukaže na značaj i potrebu edukacije kreatora politika upravljanja ljudskim resursima o značaju organizacione kulture u procesu stvaranja produktivnog i bezbednog okruženja za rad što predstavlja naučni doprinos ovog rada.

**Ključne reči:** kultura zaštite na radu, ljudski resursi, organizaciona kultura, upravljanje ljudskim resursima

## **ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

### **Abstract**

In times of rapid and great changes that organizations are facing with, the question of optimal organization and way of managing employees through the change of their attitude towards the work culture is becoming more actual. Organizational culture connects all business processes in an organization into a unified whole. By studying the available literature we see a relatively small number of papers dealing with human resources management with the organizational culture is clearly seen by looking into the work culture and the culture of safety at work. The aim of this paper is a comprehensive analysis of domestic and international literature to determine the role of organizational culture in managing human resources. The main assumption is the view that the organizational culture with its values in relation to occupational health and safety is an important factor in the management of human resources. This paper will attempt to point out the relevance and the need of policy-makers education of human resource management on the importance of organizational culture in the process of creating a more productive and safe working environment that represents a scientific contribution of this work.

**Key words:** human resources, HR management, organizational culture, safety culture, work safety.

### **UVOD**

Ambijent u kome funkcionišu današnje organizacije zahteva od lidera da istovremeno upravljaju organizacijama globalno, polazeći od činjenice sve veće otvorenosti tržišta i lokalno, uvažavajući specifičnosti svakog tržišta u kome se odvijaju određeni radni procesi. Globalno delovati uz uvažavanje lokalnih specifičnosti nije lako i predstavlja ozbiljan izazov za menadžment svake organizacije u današnjem vremenu. Sama reč organizacija označava svesno organizovanje ljudi da uz pomoć raspoloživih resursa, materijalnih i nematerijalnih, ostvare definisane ciljeve. Proučavanje načina funkcionisanja organizacije ima za cilj da stvori određena znanja rukovodstvu organizacije o tome zašto se ljudi u određenoj situaciji ponašaju na određen način i šta treba uraditi da bi se takvo ponašanje promenilo i usaglasilo sa proklamovanim ciljevima organizacije. Bez spoznaje o tome šta čine vrednosti neke organizacije ne možemo imati dobru polaznu osnovu za upravljanje organizacijom.

Sve je jasnije da bez usklađivanja kulture određene grupe i aktivnosti koje treba da se odvijaju u nekoj grupi ne mogu stvoriti preduslovi za stvaranje dugoročne stabilnosti i povećanja ukupne profitabilnosti, kako pojedinačnih organizacija tako i društva u celini. Organizaciona kultura predstavlja važan podsistem svake organizacije i bez njenog razumevanja teško možemo dostići proklamovane ciljeve. Postoje brojne definicije organizacione kulture. Organizaciona kultura se 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. [6] Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja i njihov odnos prema radu i samoj organizaciji. [2] Organizaciona kultura je ta pokretačka snaga koja treba da u određenom vremenu stvori svest kod radne snage o neophodnosti postojanja sistema vrednosti i poštovanja određenih normi ponašanja. Bezbedno okruženje za rad nastaje kao posledica promene načina ponašanja i usvajanja određenih pravila i normi i svakodnevnog sprovođenja istih u radu. Danas, tehnika i tehnologija, u većini slučajeva, stvaraju bazične preduslove za siguran i bezbedan rad. Gde nastaje problem? Zbog čega nemamo jasan trend smanjenja broja i težine povreda na radu? Jedan od potencijalnih problema jeste sigurno i zaposleni odnosno način na koji on razume i percipira svoje okruženje u izvršavanju radnih zadataka.

U poslednje vreme se često mogu čuti termini kao menadžment ljudskih resursa, HR, ljudski potencijali. Menadžment ljudskih resursa kao pojam nastaje u osamdesetim godinama prošlog veka a predstavlja naslednika pojma personalnog menadžmenta. Ljudski resurs u vremenu sveopšte globalizacije predstavlja značajan pokretač privrednog razvoja svake zemlje. Nema povećanja produktivnosti bez aktivnog ljudskog resursa. Poslovanje nijednog preduzeća se ne može zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od značajnih resursa. Upravljanje ljudskim resursima pozicionira se u sferi usmeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd. Kako se pod ljudskim resursima podrazumeva ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenog, kako vidljivi tako i nevidljivi, osnova posmatranja ljudi kao resursa je težnja da se ovaj segment organizacije izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima preduzeća, kako u pogledu troškova, tako i u pogledu njegove funkcionalne povezanosti sa svim radnim procesima u jednoj organizaciji. Pregledom raspoložive i dostupne literature uočavamo da se prva istraživanja koja se bave ljudskim resursom kao aktivnom komponentom svake organizacije javljaju krajem 1960-tih godina. Upravljanje ljudskim resursima na nacionalnom i međunarodnom nivou ima određene specifičnosti koje su posebno izražene na međunarodnom nivou. Razlozi su brojni a jedan od značajnijih razloga polazi od činjenice da međunarodni nivo polazi od šireg geografskog područja, da su ta područja izložena različitim istorijskim i kulturnim nasleđima i da ta nasleđa u velikoj meri utiču na način ponašanja i razumevanja svih poslovnih aktivnosti.

Analizom postojećih istraživanja uočavamo da postoje brojna istraživanja koja se bave problematikom organizacione kulture i upravljanjem ljudskim resursima. Cilj rada jeste da kroz pregled relevantne domaće i međunarodne literature utvrdi uticaj organizacione kulture i odnos njenih vrednosti prema bezbednosti i zdravlju na radu u odnosu na upravljanje ljudskim resursima. Polaznu hipotezu čini stav da organizaciona kultura sa svojim vrednostima u odnosu na bezbednost i zdravlje na radu predstavlja nezaobilaznu činjenicu u postupku definisanja određene strategije za upravljanje ljudskim resursima. Jasno je da za definisanje određene politike i strategije upravljanja ljudskim resursima moramo imati informacije koje ukazuju na to šta motiviše i opredeljuje način ponašanja svakog zaposlenog u organizaciji. Oblast bezbednosti i zdravlja na radu je veoma interesantna za svaku organizaciju jer može generisati ogromne troškove koji nastaju kao posledica povreda na radu. Osnov svake aktivnosti polazi od prevencije. Lečenje uzroka je uvek bolje od lečenja posledica. Ljudski faktor, njegova percepcija okruženja, percepcija vrednovanja njegovog rada definiše i njegov odnos prema radnom procesu, vlastitoj bezbednosti prilikom rada. Svaka strategija koja nastoji da definiše smernice i politike u oblasti ljudskih resursa, koje treba da unaprede poslovanje određenog pravnog subjekta, mora sagledati polaznu osnovu. Polaznu osnovu čini sistem vrednosti, pretpostavki i normi ponašanja karakterističnih za određenu organizaciju, za određeni region, za određenu kvalifikacionu strukturu zaposlenih i sl. Bez jasnog sagledavanja šta opredeljuje članove jedne organizacije u njihovom odnosu prema bezbednosti i zdravlja na radu teško možemo izvesti jasne zaključke koji mogu poslužiti kao osnova za određene korektivne mere. Službe ili pojedinci u okviru organizacije koje se bave ljudskim resursima trebaju utvrditi uzroke određenog ponašanja zaposlenih. Tek nakon toga možemo definisati okvire i strategije koji će u određenom vremenskom periodu nastojati da približe ponašanje i percepciju radnih procesa sa proklamovanim ciljevima organizacija. Krajni rezultat usaglašavanja ovih stavova i strategija ogledaće se u povećanju poslovnih kompetencija organizacija.

#### **METODE**

Proučavanjem dostupne domaće i međunarodne literature utvrdili smo da ne postoje direktna istraživanja koja se bave proučavanjem uticaja organizacione kulture i određenog sistema vrednosti, pretpostavki i normi ponašanja koje se fokusirani na zaštitu na radu prema definisanju određenih strategija koje se bave upravljanjem ljudskim resursima. Zbog toga je u izradi rada korištena deskriptivna metoda proučavanja dostupne literature. U radu ćemo

radi jasnijeg sagledavanja predmeta istraživanja definisati neke od osnovnih pojmova i karakteristika organizacione kulture kao i ljudskih resursa

### VREDNOSTI ORGANIZACIONE KULTURE

U vremenu internacionalizacije tržišta i samih organizacija koje egzistiraju u različitim podnebljima, organizacije se često susreću sa različitim kulturama i običajima, te je neophodno prepoznavanje načina razmišljanja i postupanja zaposlenih u određenom regionu. Sudar različitih kultura često dovede do potpunog nerazumevanja što za posledicu može imati stvaranje značajnih gubitaka. U procesu približavanja stavova pojavljuju se dve grupe faktora. Prvi se tiču kulture samog podneblja a drugi se tiču sve veće fluktuacije radne snage. Kao posledicu značajne fluktuacije radne snage imamo sudar različitih kultura, sa različitim pretpostavkama i vrednostima. Bez usklađivanja pojedinačnih pretpostavki, normi i vrednosti sa promovisanim kolektivnim vrednostima teško možemo očekivati stvaranje poslovnog ambijenta koji je u stanju da iskoriste sve potencijale određenog regiona, kako materijalne tako i nematerijalne. Nesumnjivo je da je organizaciona kultura jedan od interesantnijih fenomena iz oblasti organizacionog ponašanja u zadnjem kvartalu prošlog veka i početku XXI veka. Kao što smo već rekli, organizacionu kulturu čini sistem pretpostavki, vrednosti i normi koji definiše i opredeljuje način ponašanja svakog pojedinca unutar neke organizacije. Organizaciona kultura je povezana sa svim podcelinama koje čine jednu organizaciju. Osnovne karakteristike organizacione kulture su da se stiče protokom vremena, da je deljiva sa svim članovima organizacije, da se prenosi sa generacije na generaciju i da se zasniva na sposobnosti ljudi da se lako prilagođavaju internom okruženju u kome rade. Jedna od bitnih karakteristika organizacione kulture polazi od činjenice da ona ima socijalni karakter koji nastaje u procesu socijalne interakcije ljudi i ispoljava se na nivou organizacije a ne na individualnom nivou. Organizaciona kultura je ta pokretačka snaga koja treba da u određenom vremenu stvori svest kod radne snage o neophodnosti postojanja sistema vrednosti i poštovanja određenih normi ponašanja.

Bezbedno okruženje za rad nastaje kao posledica promene načina ponašanja i usvajanja određenih pravila i normi kao i njihovog svakodnevnog sprovođenja u radu. O značaju oblasti bezbednosti i zdravlja na radu najbolje govore činjenice. Prema proceni Međunarodne organizacije rada, troškovi koji nastaju kao posledica povreda na radu koštaju svaku nacionalnu ekonomiju oko 4% BDP-a. Očigledno je reč o velikoj količini novca. Većina nacionalnih zakonodavstava u velikoj meri uskladila je svoju normativnu aktivnost u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu kroz odgovarajuće zakonske i podzakonske akte. Naredna faza je vezana za implementaciju donetih normi u svakodnevnom radu. U tom segmentu dolazimo do ljudskog resursa kao bitnog faktora. Za većinu složenih tehnoloških procesa u najvećem broju slučajeva definisane su određene procedure za bezbedan rad. Većina sredstava za rad se već u konstruktivnoj fazi definiše na način da se obezbedi što sigurniji i bezbedniji rad. Većina nacionalnih zakonodavstava zahteva da se za opremu koja je kupljena u drugim zemljama obavezno obezbedi odgovarajuća tehnička dokumentacija. Pored opštih elemenata o sredstvima za rad, veoma bitan element te dokumentacije čine i uputstva za bezbedan rad koja moraju biti prevedena na nacionalni jezik. Bez obzira na sve gore navedeno, jasan trend smanjenja broja i težine povreda na radu nije vidljiv. Na taj način polako dolazimo do veoma bitnog faktora u određenom proizvodnom procesu a to je čovek i njegova kultura u odnosu na bezbednost i zdravlje na radu. Pojedinačnim analizama brojnih slučajeva velikih nesreća utvrđeno je da kultura zaštite na radu tj. bezbednosna kultura ima veoma veliki uticaj na stvaranje bezbednog okruženja za rad. Pojam bezbednosne kulture, kulture zaštite na radu (safety culture), većina istraživača vezuje za nuklearnu havariju u Černobilu, kada je došlo do eksplozije u nuklearnoj centrali koja je izazvala radioaktivne padavine u većem delu severozapadne Evrope. Posledice te havarije ni dan danas nisu u potpunosti utvrđene i sanirane. Prema istrazi je utvrđeno da se, u nuklearnim postrojenjima i institucionalnom okviru tadašnjeg ruskog društva, stvorila kultura koja je bila slepa prema opasnostima koje su sastavni deo nuklearne tehnologije. Međunarodna agencija za atomsku energiju (International Atomic Energy Agency) 1986. godine identifikovala je lošu bezbednosnu kulturu u fabrici i u celom ruskom društvu kao uzrok dešavanja incidenta.

Nekoliko nesreća posle toga, Piper Alpha, Ladbroke Grove, Kings Cross, pa i poslednja nesreća u nuklearnoj centrali u Japanu, delimično ukazuju na lošu bezbednosnu kulturu kao uzrok dešavanja incidenata. Pored sve većeg interesovanja za koncept bezbednosne kulture, pogotovo kod kompanija koje se bave visokorizičnom delatnošću (naftne kompanije, nuklearne centrale i sl.), sam koncept nije u potpunosti definisao pojam bezbednosne kulture. Brojni teoretičari su davali svoja viđenja koja nisu u potpunosti objasnila pojam bezbednosne kulture. Jedino oko čega postoji konsenzus u ovom trenutku je stav da istraživanja treba nastaviti sa namerom da se utvrde teoretski modeli i okviri koji će na jasan i nedvosmislen način ukazati na vezu organizacione kulture i bezbednosti na radu.

Bezbednost i zdravlje na radu posmatramo iz ugla postojećih i potencijalnih opasnosti i rizika kojima su zaposleni izloženi u procesu izvršavanja radnih zadataka. U poslednje vreme svedoci smo da se polazno tumačenje pojma rizika menja i da za razliku od prethodnog perioda kada je rizik nastajao kao posledica neznanja, u današnjem vremenu rizici sve češće nastaju kao posledica velikog znanja i napretka tehnike i tehnologije. [1]

Osnovni problem sa većinom definicija bezbednosne kulture jeste suviše globalan i opšti pristup. Bezbednosna kultura predstavlja sumu bezbednosnih percepcija koje zaposleni osećaju prilikom rada u nekom okruženju. [10] Druga grupa autora stoji na stanovištu da bezbednosna kultura predstavlja refleksiju stavova, uverenja, percepcija i vrednosti koje zaposleni imaju u odnosu prema bezbednosti. [3] Proučavajući dostupnu literaturu možemo videti da postoji značajan broj organizacionih modela koji u fokusu svog proučavanja imaju segment upravljanja bezbednošću prilikom obavljanja radnih aktivnosti u organizaciji. Interesantan je model Safety excellence (savršena bezbednost) (SB). Savršena bezbednost se posmatra kao proizvod culture (C), bezbednosnih vrednosti (B), organizacije (O) i U – YOU (TI) [5]:

$$SB = C * B * O * U$$

Za stvaranje bezbednog okruženja za rad tehnološki proces rada mora biti dizajniran tako što će se kreirati sistem za upravljanje koji određuje ciljeve, distribuira odgovornosti, planira, organizuje i kontroliše mere zaštite na radu. U tom smislu ne postoji velika razlika između bezbednosnih i drugih aspekata organizacije. Upravljanje organizacijom sa stanovišta bezbednosti se odvija na osnovu istih principa kao i upravljanje bilo kojom drugom organizacionom funkcijom. Dobru bezbednosnu klimu čini radni ambijent u kome su menadžeri, na svim nivoima, zalažu za bezbednost, gde radna snaga prihvata i sa određenim zadovoljstvom sprovodi definisane bezbednosne procedure, u kome svako ima averziju prema riziku, tamo gde nema pritiska prema maksimiziranju profita na račun bezbednosti, gde se ne polazi od pristupa „ja menadžmenta“ nasuprot „mi menadžmentu“. Ove dimenzije bezbednosne klime obično su uključene u istraživanja bezbednosne kulture, te se ova dva koncepta često koriste uporedo i ako postoji jasan trend da pojam bezbednosne kulture dobija popularnost na teret bezbednosne klime. Iako su definicije i analitičke dimenzije klime i kulture vrlo slične, postoje važne temeljne razlike između ova dva pojma. Iako se kultura obično odnosi na značenja i uverenja koja su duboko ukorenjena i često se uzimaju zdravo za gotovo, klimu neki vide i kao površnu manifestaciju kulture. [7] Pre nego što bilo šta kažemo kada je u pitanju bezbednosna kultura, oko jedne stvari ćemo se sigurno složiti: svaka organizacija ima svoju bezbednosnu kulturu. Bilo da je dobra ili loša, ona postoji u svakoj organizaciji. Upravo ta činjenica nam predstavlja polaznu tačku za dalju analizu. Naredno pitanje koje nam se nameće je: Šta i ko treba da se promeni u jednoj organizaciji da bi došlo do promene bezbednosne kulture? Odgovor na ovo pitanje je relativno jednostavan – ljudi, članovi te organizacije. Bez individualnog razvoja i povećanja samosvesti o potrebi za određenim promenama, nema promena. Ono što je takođe bitno naglasiti je činjenica da su neophodne promene kod svih članova organizacije, zaposlenih i menadžera.

Bezbednosna kultura utiče na stvaranje određenih stavova, vrednosti, pravila ponašanja. Usaglašavanje tih odrednica bezbednosne kulture je najveći izazov, kako za menadžere tako i za zaposlene. Npr. moglo bi se reći da je do izlivanja iz naftne bušotine British Petroleuma 2010. godine došlo zbog neispravnog ventila. Postoje određeni dokazi da su zaposleni znali da je ventil neispravan ali nisu znali kada bi mogao u potpunosti otkazati. To je klasičan primer koji govori o tome kako loša bezbednosna kultura dovodi do nepredvidivih posledica pri čemu je dobra kultura sa malo ulaganja mogla da spreči dešavanje incidenta. Slična je i priča sa bezbednosno osvešćenim Japancima koji su prevideli da određeni sistemi za dojavu nisu kontrolisani prema definisanom planu što je moglo sprečiti dešavanje incidenta u Fukošimi. Inicijator promene određene bezbednosne kulture je obično lider i to predstavlja najvećim delom njegovu obavezu i odgovornost. Prvi korak predstavlja realno preispitivanje sopstvenog sistema vrednosti i načela kod lidera. U narednoj fazi se pristupa definisanju ciljne kulture, šta je to što lideri smatraju da treba da bude bezbednosna kultura njihove organizacije pri čemu svaki lider mora biti svestan i nekih polaznih premisa koje imaju ostali članovi organizacije.

U narednoj fazi se definišu modeli i tehnike prenošenja ciljane kulture prema ostalim članovima organizacije. Ovo je veoma bitna faza i od nje u velikoj meri zavisi prihvatanje ostalih zaposlenih. Lideri treba da omoguće ostalim zaposlenima da kroz povratne informacije eventualno unaprede ciljanu kulturu i na taj način stave vlastiti pečat na krajnji rezultat, novu kulturu. To će u velikoj meri olakšati implementaciju i koordinaciju u svakodnevnoj primeni

novonastale kulture. Jednom definisana kultura nije završena aktivnost nego predstavlja početak procesa u kome se kontinuirano vrši preispitivanje postojeće kulture i njenog usaglašavanje i prilagođavanja sa promenama u okruženju. Na osnovu svega navedenog u ovom delu postajemo svesni značaja ljudskog resursa u procesu stvaranja bezbednog okruženja za rad. Samim tim proces upravljanja ljudskim resursima je veoma značajna komponenta u procesu stvaranju bezbednog okruženja i povećavanja poslovnih kompetencija organizacija.

### **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Dugo vremena je proces proizvodnje posmatran isključivo kroz materijalne komponente i ljudski resurs nije imao veliku važnost. Ukoliko se malo vratimo kroz istoriju, jasno se vidi koliko je ljudski resurs bio potcenjen. Brojne povrede na radu, nehumani uslovi rada i ostali razlozi doveli su do toga da se ljudski resurs tretira kao kratkotrajna potrošna roba. Sa razvojem ljudskog društva postepeno se menja svest o ljudskom resursu. Svoju punu afirmaciju i značaj ljudski resursi dobijaju u današnjem vremenu jer je svima jasno da brojne materijalne i nematerijalne predispozicije, ideje, nisu dovoljne za uspeh. Dugo vremena se smatralo da je kapital osnovni preduslov za pokretanje određenih poslovnih procesa i dostizanje definisanih proklamovanih ciljeva. Takvo mišljenje postoji i danas kod većeg broja svetskih ekonomista. Međutim, u svakodnevnom životu sve više vidimo da usko grlo u procesu stvaranja nove vrednosti nije više u toj meri kapital i da je ljudski resurs sve više usko grlo u postupku realizacije definisanih planova. Organizacije sve teže uspevaju da zaposle i zadrže odgovarajuće kadrove koji bi stvorili preduslove za implementaciju definisanih ideja i ciljeva. Teško da jedan dobar projekat ili ideja propada samo zbog nedostatka novca. Može biti delimično otežan ili usporen zbog opštih okolnosti ali sa dobrim kadrovima svaki dobar projekat se može izvesti do kraja i to je praksa pokazala i dokazala u više situacija. Bez odgovarajućeg stručnog kadra se teško može napraviti pozitivan iskorak u susret savremenim tržištima i globalnoj međunarodnoj utakmici. U vremenu globalizacije svih poslovnih aktivnosti i velikom favorizovanju uloge i značaja kapitala ipak moramo konstatovati da je produktivnost merilo privrednog razvoja. Na koji način se povećava produktivnost određene organizacije i društva u celini? Povećavanje produktivnosti nastaje u procesu razvoja znanja, inovacija i pronicljivosti, a to su opet osnovne karakteristike ljudskog resursa. Pitanje koje sledi se nameće po automatizmu: Kako upravljati tako važnim resursom u poslovnim procesima? Kako iskoristiti sve benefite motivisanog ljudskog resursa u procesu povećavanja poslovnih kompetencija organizacija i stvaranju bolje startne pozicije u svakodnevnoj međunarodnoj tržišnoj utakmici? Da bi smo pokušali odgovoriti na neka od potenciranih pitanja, moramo se ponovo vratiti u prošlost. U davnim vremenima osnovna intencija svakog čoveka je bila zadovoljavanje osnovnih životnih potreba. Sa razvojem društva, povećavanjem životnog standarda menja se i redosled prioriteta u životnim očekivanjima ljudskog resursa. Bogatstvo nije više jedina pokretačka snaga nego se sve više govori o priznanju statusa.

U vremenu intenzivnih promena, kada organizacije moraju trčati da bi stajale u mestu, organizacije sve više moraju da uče da bi pratile korak sa okruženjem. Kontinuirano organizaciono učenje jedan je od osnovnih zadataka u procesu upravljanja ljudskim resursima. Poslovna aktivnost neke organizacije se ne završava na fabričkim kapijama nego se završava kod krajnjeg korisnika robe ili usluge koju organizacija pruža. Organizaciono učenje se najčešće definiše kao proces kroz koji menadžeri nastoje da podstaknu želju i sposobnost članova organizacije da razumeju i upravljaju organizacijom i njenim okruženjem na način da donose odluke koje kontinuirano povećavaju organizacionu efektivnost [8]. Učenje je proces akumulacije i privajanja znanja putem modifikacije postojećeg i prihvatanja novih znanja. Svako učenje možemo posmatrati preko četiri nivoa: individualnog, grupnog, organizacionog i interorganizacionog. Na individualnom nivou potrebno je da se menadžeri ohrabre učenju novih veština, normi i vrednosti koje pojedincima omogućavaju da unaprede svoje lične sposobnosti. Na taj način utiču na povećavanje sopstvenih poslovnih kompetencija i kompetencija same organizacije. Na grupnom nivou potrebno je da menadžeri ohrabre učenje kroz promociju upotrebe različitih vrsta i grupa, kao što su interfunkcionalni timovi, tako da pojedinci mogu da razmenjuju ili objedine svoje sposobnosti i veštine u procesu rešavanja problema. Na organizacionom nivou menadžeri mogu da podstaknu učenje kroz načine na koji se formira organizaciona struktura i kultura. Na interorganizacionom nivou učenje se podstiče kroz prihvatanje i kopiranje drugih koji su najkompetentniji u određenoj vrsti posla.

Kako implementirati organizaciono učenje u svakodnevne aktivnosti i stvoriti odgovarajući ambijent u kome je svako motivisan da napravi korak više u pravcu povećavanja svojih poslovnih kompetencija? Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva definisanje odgovarajućih strategija zapošljavanja, praksa i treninga, obrazovanje,

nagrađivanja, motivisanja i sl. Ključno pitanje je pitanje definisanja odgovarajućih modela zapošljavanja koji stvaraju mogućnost za odabir najboljeg kandidata za određenu poziciju. Dobar izbor u svakom slučaju povećava pretpostavke za povećavanje poslovnih kompetencija organizacije. Svaka pozicija u okviru određenog poslovnog procesa ima svoje specifičnosti (tačnost, preciznost, komunikativnost, diktirani ritam rada i sl.). Od ključne važnosti je obučenosť lica koja obavljaju razgovore sa potencijalnim kandidatima. To lice mora biti dovoljno edukovano i obučeno da prepozna pravu osobu za to radno mesto. U tom kontekstu, u vremenu globalizacije tržišta, javljaju se dve mogućnosti. Prva polazi od činjenice da ispitivač dolazi iz postojećeg okruženja a druga sve češće prisutna da se za taj posao delegira treće lice koje nije iz organizacije. U oba slučaja je neophodno uvažavati lokalne specifičnosti svake organizacije. Svakodnevna obuka i trening stvara preduslove za drugačiji način razmišljanja i postepenu promenu ponašanja u toku izvršavanja radnih zadataka. Obrazovanje čini veoma bitan element u načinu sagledavanja svih poslovnih procesa unutar jedne organizacije. Bez odgovarajućeg i kontinuiranog obrazovanja teško se može očekivati da će organizacija da na odgovarajući način prati promene u svom okruženja. Osposobljenost ljudskih resursa obezbeđuje se različitim vrstama znanja i veština. Neke od njih se stiču obrazovanjem dok se određene vrednosti, stavovi i navike donose direktno iz porodice, odgojem. Postoje razne vrste obuka i osposobljavanje za obavljanje određenog posla, ali svako osposobljavanje i svaka obuka nije ista. Najvažnija je ona osposobljenost koja je ključna za obavljanje određene intelektualne i socijalne veštine koja je bitna za razumevanje celine sadržaja osposobljavanja za zaposlenje i mogućnost što bolje selekcije.

Analizirajući gore navedeno može se steći utisak da uvek postoji potražnja za dobrim kandidatima za određene poslove. Šta to u praksi znači? Svako će se bojati za svoje radno mesto jer će se verovatno uvek pojaviti neko, u određenom trenutku, ko je možda bolji kandidat za tu poziciju. Nesigurnost za sopstveno radno mesto može uticati na svakog zaposlenog dvojako: da zaposleni neprestano radi na povećavanju sopstvenih kompetencija i da se usavršava da bi odgovorio nekom budućim vremenu ili da ga nesigurnost radnog mesta neprestano sputava jer je siguran ili postoji bojazan da će brzo biti smenjen sa radnog mesta. Osnovni zadatak ljudskih resursa nije da u kontinuitetu vrše izmene i stvaraju jedan nesiguran radni ambijent. Cilj je utvrditi sposobnosti svakog pojedinca na određenom radnom mestu i proceniti na kom radnom mestu on može dati više i stvoriti preduslove za potpuno korišćenje svih njegovih potencijala. Ukoliko se čak pođe od osnovnih normativnih uređenja koja se bave radom, temeljeno načelo svih zakona o radu je pravo na rad. Tek kad stvorimo društvo koje će polaziti od te osnove možemo smatrati da smo na dobrom putu za stvaranje dobrog poslovnog ambijenta. Zaposlenom se ne daje samo posao nego mu se daje mnogo više od toga samo što mu se to mora prezentovati na odgovarajući i jasan način. Zaposleni treba da vidi sebe u toj organizaciji kroz određeno vreme i da vidi poboljšanje svoje sadašnje pozicije, da može da planira svoje lične i poslovne aktivnosti. Problem se javlja u činjenici da danas organizacije ne mogu nuditi dugoročno napredovanje u karijeri kao nagradu za posvećenost i adekvatan rad, jer moraju biti fleksibilne, pokretljivije i ekonomski isplative, moraju razvijati mreže, stvarati sebi „ime” jer žive u dinamičnom okruženju koje se neprestano menja. Sa zaposlenima se mora razgovarati, jer je iznenađujuće veliki broj onih na svim nivoima organizacije, koji jednostavno ne znaju da li funkcionišu uspešno ili ne. Da li je poslodavac zadovoljan ili ima određene primedbe. Uz kontinuiran trening i stalni razgovor sa svim zaposlenima, često se sa postojećim kadrovima mogu izvesti zapanjujući rezultati. Formulisanjem odgovarajuće politike upravljanja ljudskim resursom, kao bitnim faktorom u procesu povećavanje produktivnosti, stvaraju se uslovi za povećanje poslovnih kompetencija same organizacije. Stimulacija i motivacija zaposlenih daje svoj pun doprinos u procesu povećavanju ličnih i poslovnih kompetencija svih učesnika radnog procesa. Odgovarajuće tehnike mogu stvoriti uslove za aktivno uključivanje svih subjekata jedne organizacije u kreiranje stimulativnog okruženja. Naravno, kazne su druga strana medalje i u nekim situacijama jedino rešenje za određene probleme.

Uloga službi koje se bave upravljanjem ljudskim resursima u odnosu na težnju ka stvaranju sigurnog i bezbednog okruženja za rad je veoma značajna. Kontinuirana edukacija svih članova organizacije treba da obuhvati i sistem bezbednosti i zdravlja na radu. O ekonomskim implikacijama povreda na radu smo već pisali. Određene stvari mogu da se vrednuju u novcu dok određene stvari poput ljudskog života teško mogu da se valorizuju u određenim novčanim jedinicama. Zbog toga službe koje se bave ljudskim resursima predstavljaju aktivan činilac u procesu razvoja i širenja svesti o značaju poštovanja definisanih procedura za bezbedan rad. Samo kroz integrisan rad u svim segmentima određene organizacije mogu se stvoriti uslovi za siguran i bezbedan rad.

## **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I ORGANIZACIONA KULTURA**

Kultura ima značajan uticaj na način upravljanja ljudskim resursima. To nam ukazuje i da različite kulture zahtevaju različito upravljanje ljudskim resursima bez obzira na to šta je u fokusu posmatranja: poslovna aktivnost pojedinca, njegov odnos prema postavljenim zadacima, njegov odnos prema bezbednosti i zdravlju na radu, prema imovini organizacije i sl. Spoznaja kulturnih raznolikosti i definisanje određene strategije u upravljanju ljudskim resursima postoje interesantan izazov za većinu uspešnih menadžera. Kulturne razlike izazivaju različite individualne percepcije koje doprinose formiranju određene organizacione kulture uključujući način rada, motivaciju, ocenjivanje, nagrađivanje i sl. Donošenje bilo kakvih zaključaka u odeljenjima koja se bave ljudskim resursima podrazumeva jasno sagledavanje postojeće organizacione kulture. Organizaciona kultura daje bazične informacije na osnovu kojih se trebaju praviti određene strategije upravljanja ljudskim resursima. Ona predstavlja sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi neke organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. [9] Organizaciona kultura ima značajan uticaj na sve poslovne aktivnosti u nekoj organizaciji. Sfera poslova bezbednosti i zdravlja na radu nije izuzetak. Uticaj organizacione kulture je teško iskazati u direktnim podacima i ekonomskim pokazateljima, bilo da su pozitivni ili negativni. Međutim, po mišljenju autora, jasna veza postoji, samo još uvek nisu definisani određeni teoretski modeli niti su rađena značajnija istraživanja koja bi bila reprezentativna za zauzimanje određenih stavova. [11] Proučavanje osnovnih vrednosti organizacione kulture i kulture rada u odnosu prema načinu upravljanja ljudskim resursima proizilazi iz sve veće internacionalizacije svih poslovnih aktivnosti kao i težnji da se kroz komparativne analize definiše određeni model organizacije koji će odgovarati zahtevima savremenog međunarodnog okruženja. Uticaj nacionalnih kultura na stvaranje određene organizacione kulture je više puta dokazan. Značaj nacionalnih kultura u poimanju određenog sistema vrednosti je uvideo i poznati istraživač Geert Hofstede koji se bavio istraživanjem uticaja nacionalnih kultura u periodu od 1967-1973 godine. Ovo istraživanje uključilo je i bivšu SFRJ. Hofstede je, na osnovu ovih istraživanja, definisao četiri osnovne dimenzije koje karakterišu nacionalne kulture [4]: distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam/ kolektivizam, muške/ženske vrednosti. Distanca moći je definisana kao stepen neravnomerne raspodele moći (u društvu pa i u organizaciji) koju pripadnici neke nacionalne kulture shvataju i prihvataju kao normalnu, bilo da su nosioci te moći ili da ne mogu da utiču na istu. Izbegavanje neizvesnosti je definisano preko sklonosti za prihvatanje rizika. Obzirom na urođenu averziju ljudi prema nepoznatom i rizicima koji mogu nastati kao posledica prihvatanja nečega novog svi nastoje da stvore uslove za izbegavanja rizika. Individualizam/kolektivizam – se odnosi na spremnost za preuzimanje odgovornosti za svoje postupke ili traženju kolektivne odgovornosti kao načina da se prihvati neizvesna budućnost. U kulturama u kojima vlada individualizam visoko se ceni razlika koju pojedinac svojim postupcima unosi u svoju okolinu. Osnovna razlika između individualizma i kolektivizma sastoji se u prihvatanju odgovornosti za sopstvenu sudbinu. U kulturama u kojima preovlađuju tzv. muške vrednosti ceni se postignuće, rezultati i agresivnost. Neko je uspešan ukoliko iza njega postoje rezultati koji se mere količinom novca koje je zaradio. Osnovna pretpostavka muških kultura polazi od želje za povećavanjem njegovog bogatstva. „Ženske“ kulture su one u kojima su socijalni odnosi i status u društvu imaju primat u odnosu na sticanje materijalnog bogatstva. Pripadnicima ženske kulture je važniji uvažavanje od drugih članova određene društvene zajednice nego materijalni status. Svaka generalizacija u tumačenju određenih stavova nije uvek poželjna ali su brojna istraživanja potvrdila da određene vrednosti u određenim nacionalnim kulturama imaju sasvim drugačiju dimenziju.

Polazeći od uticaja nacionalne kulture na stvaranje organizacione kulture u uslovima početka tranzicije i privatizacije sve veći broj organizacija počinje da uviđa značaj i ulogu u postupku upravljanju ljudskim resursima. U inicijalnoj fazi upravljanje ljudskim resursima se bavilo pitanjima kao što su: zapošljavanje, odabir, obuka, primanja i sl. Praćenje razvoja svakog zaposlenog i unapređivanje njegovih poslovnih kompetencija nije bilo u fokusu posmatranja većine organizacija koje su se dosta površno bavile upravljanjem ljudskim resursima. Sa povećavanjem poslovnih kompetencija svakog zaposlenog povećavaju se i poslovne kompetencije same organizacije i društva u celini. Neki teoretičari polaze o činjenice da bi trebalo stvarati uniformni model kome bi se svi prilagođavali. Otvorena tržišta radne snage su, međutim, pokazala da postoje značajne kulturološke razlike i da se one moraju imati u vidu prilikom definisanja strategije zapošljavanja kadrova i njihovog praćenje. U današnjem vremenu otvorenih tržišta i slobodne razmene roba i usluga na međunarodnim tržištima, često smo svedoci sudara različitih nacionalnih kultura i u okviru jedne organizacije. Velike međunarodne kompanije u cilju stvaranja ravnopravnih polaznih osnova definišu određen sistem vrednosti koji moraju prihvatiti svi zaposleni bez obzira na to odakle potiču. Sitni detalji se u narednoj fazi postepeno usklađuju sa namerom stvaranja identičnog stava po svim ključnim vrednostima. Rezultat tog sudara ne tako često dovodi do velikog nerazumevanja što za posledicu

može imati velike gubitke vremena i novca. U takvoj situaciji proces prilagođavanja jedne kulture drugoj je pravi izazov za sve zaposlene u organizaciji uz veliku ulogu i značaj lidera koji vode organizaciju. Iz svake druge kulture pravi lider može da prepozna i uzme određene elemente koje će postepeno ugraditi u temelje postojeće organizacione kulture. Zbog toga svaki lider mora proći osnovne obuke iz oblasti upravljanja ljudskim resursima da bi mogao da na pravi način sagleda kulturalne raznolikosti i da ih uklopi u jednu celinu polazeći od raspoloživog resursa radne snage.

Posebnu dimenziju ima potreba praćenja načina na koji se svaki zaposleni uklapa u određeni sistem prilikom izvršavanja svojih radnih aktivnosti. U procesu praćenja se često mogu pojaviti dodatne informacije o zaposlenima koje mogu poslati jasnu sliku nadležnim rukovodiocima o tome da kapaciteti određenih zaposlenih prevazilaze njihovo radno mesto. Takođe, mogu se pojaviti određene informacije koje ukazuju na nerazumevanje bazičnih vrednosti kod određenog broja zaposlenih. Neophodno je organizovati dodatnu obuku i ponovno prezentovanje svih aspekata obavljanja određenog posla. Sve dok se većina zaposlenih ne uklopi u potpunosti u određene radne procese, neophodna je aktivna uloga i upravljanje ljudskim resursima. Model praćenja ljudskog resursa i sagledavanje postignutih rezultata u procesu prilagođavanja radnim procesima zahteva definisanje određene strategije u upravljanju ljudskim resursima. Svaka strategija mora da definiše ciljnu grupu, procedure koje nam pomažu da pratimo proces usaglašavanja ljudskog resursa sa planiranim ciljevima, povratnu informaciju o svim postignutim rezultatima. Konkretno, zaposleni koji radi na radnom mestu sa povećanom rizikom ne poštuje definisane procedure za bezbedan rad, ne koristi propisana i zadužena lična zaštitna sredstva. Neposrednom rukovodiocu tog zaposlenog na raspolaganju su dve opcije: promena radnog mesta i otkaz ugovora o radu. Zadatak ljudskih resursa je da u neposrednom razgovoru sa zaposlenim utvrdi razloge njegovog ponašanja. U direktnom kontaktu, kroz odgovarajuće tehnike razgovora (npr. navođenje loših iskustava, problema koji nastaju u ličnom životu svakog zaposlenog nakon težih povreda na radu i sl.) potrebno je ukazati zbog čega se neki stavovi moraju menjati. Sve dok zaposleni sam u potpunosti ne razume zbog čega mora poštovati određene procedure, vrednosti i norme kojima teži organizacija, teško se može očekivati značajniji pomak. Dobro organizovane službe ili pojedinci koji se bave ljudskim resursima u samom procesu regrutacije potencijalnih kadrova trebaju pokušati da naprave dobru analizu svakog kandidata i da unapred procene njegov sistem vrednosti koji će doneti u organizaciju. Veoma je značajno da se svaki novi zaposleni uklopi u određeni kulturološki model koji već postoji u organizaciji. U suprotnom, pogrešan izbor dovodi novog zaposlenog koji može za kratko vreme da inicira razvoj određene subkulture u organizaciji. To ne mora uvek biti loše jer subkulture imaju korektivnu funkciju i pomažu redefinisajući postojeće kulture. Međutim, stvaranje novih subkultura mora biti kontrolisan proces od strane lidera jer u suprotnom vrlo lako se može stvoriti subkultura koja nije odgovarajuća i koja može dovesti do značajnih promena u osnovnim vrednostima postojeće kulture. Posledice takve nove kulture su obično negativne i zahtevaju dosta vremena za vraćanje u pređašnje stanje.

Uvažavajući sve kulturološke razlike koje utiču na poslovanje organizacija, postavlja se pitanje na koji način privući najbolje što postoji na tržištu ljudskih resursa. Osnovni cilj je privlačenje što većeg broja kandidata da bi organizacija kroz jasno planiran proces selekcije odabrala najbolju osobu za određenu radnu poziciju. Uvek se postavlja pitanja šta je bolje: selekcija odgovarajućeg kandidata iz sopstvenih redova ili dovođenje nekoga sa strane. Obe varijante imaju svoje prednosti i mane. Ukoliko se odličite da kontinuirano vodite selekciju kadrova koje primete u organizaciju, pratite njihov rad, u određenom vremenu nakon provere njihovih sposobnosti pronalazite odgovarajuće mesto za njih. Prednost izbora iz postojeće strukture je odlično poznavanje svih osobina potencijalnog kandidata i relativno lako biranje što boljeg kandidata. Loša strana ovog načina izbora proističe iz činjenice da se u velikom broju organizacija protokom vremena stvara monotona atmosfera koja smanjuje kreativnost i inventivnost članova organizacije. Izbor eksternog kandidata može doneti dodatni impuls koji bi generisao nove ideje i poglede na poslovne aktivnosti što može biti odlična opcija. Problem kod ovog načina izbora leži u činjenici da je moguć pogrešan izbor koji može narušiti postojeću kulturu i organizaciju rada. Kao što možemo videti, izbor odgovarajućeg kandidata uopšte nije jednostavan posao i zahteva stalno usavršavanja i edukaciju u službama koje se bave ljudskim resursima. Izbor odgovarajućeg kandidata donosi između ostalog i značajne uštede jer svaki zaposleni koji počne da radi u nekoj organizaciji u prvoj fazi generiše određene troškove. Potrebno je da prođe određeno vreme da bi se u potpunosti uklopio i preuzeo odgovarajuće obaveze i odgovornosti. Loš izbor kod jednog zaposlenog i nije veliki problem ali ako to postane praksa, pogrešni izbori i te kako mogu povećati troškove organizacije i stvoriti negativan imidž prema spoljnom okruženju.

#### **ZAKLJUČAK**

Nakon izvršenog proučavanja dostupne domaće i strane literature, možemo izvesti nekoliko zaključaka. Pre svega, postoje brojna istraživanja u oblasti ljudskih resursa i rezultati svih tih istraživanja govore u prilog činjenici da je upravljanje ljudskim resursima veoma važna poslovna funkcija i da se lako može reflektovati na sve ostale poslovne funkcije organizacije. Kada je u pitanju organizaciona kultura, moramo konstatovati da postoje brojna istraživanja organizacione kulture koja u fokus svog posmatranja stavljaju vrednosti organizacione kulture, uticaj nacionalne kulture na vrednosti koje se formulišu u okviru organizacione kulture. Spajanje vrednosti organizacione kulture sa sistemom bezbednosti i zdravlja na radu je interesantna tema. Očigledno je da u vremenu sve razvijenijih tehničkih rešenja, sredstva za rad predstavljaju sve manji izvor opasnosti za zaposlene. Sve više postaje značajan ljudski faktor koji shodno svojim kulturološkim stavovima donosi odluke o načinu svog postupanja. Na taj način ponovo dolazimo do ljudskog faktora a on je u fokusu izučavanja ljudskih resursa. Zbog svega navedenog možemo konstatovati da je polazna hipoteza da je organizaciona kultura sa svojim vrednostima, u odnosu na zaštitu na radu, važan faktor u procesu upravljanja ljudskim resursima, dokazana. Vrednosti koje opredeljuju način ponašanja svih zaposlenih u velikoj meri zavisi od kulturoloških osobenosti i politike upravljanja ljudskim resursima moraju početi od tih vrednosti. Logičan nastavak ovog rada bi bilo praktično istraživanje koje bi se sprovelo na određenom uzorku gde bi se polazna hipoteza pokušala i praktično dokazati.

#### LITERATURA

- [1] Beck, U.: **Risk Society** - London: Sage, 1992.
- [2] Bennet, R.: **Managment** – Zagreb: Informator i Potekan, 1994.
- [3] Cox, S., Cheyne, A.J.T.: **Assessing Safety Culture in Offshore Environments** - Safety Science, 2000, 34, 111-129.
- [4] Cvijanović, J.: **Organizacione promene** – Beograd: Ekonomski institut, 2004.
- [5] Hansen, L.L.: **The architecture of safety excellence** - Professional Safety, 5, 2000.
- [6] Jančićević, N.: **Organizaciona kultura** - Novi Sad: Ulix, 1997.
- [7] Reichers, A.E., Schneider, B.: **Organizational Climate and Culture** - San Fransisco: Jossey-Bass, 1990.
- [8] Senge, P.M.: **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** - Century Business, 1990.
- [9] Todorović, M., Živković S.: **Organizational culture in the function of occupational health care at work** - Interenacional conference: Life cycle engineering and management ICDQM - 2010, Zbornik radova, 2010, 155-161.
- [10] Zohar, A.: **Safety Climate in Industrail Organizations, Theoretical and Applied Implications** –London: Journal od Applied Psychology, 65, 96-102, 1980.
- [11] Živković, S., Todorović, M., Markič, M.: **Komparativna analiza uticaja organizacione kulture na sistem bezbednosti i zdravlja na radu u poslovnim organizacijama u Sloveniji i privrednim društvima u Srbiji**, Zbornik radova: II. Znanstveno-stručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment i sigurnost“ - Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Visoka škola za sigurnost, 2011, 120-129.