

САДРЖАЈ:

УВОД	4
1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	5
1.1. Дефиниције организационе културе.....	6
1.2. Функције и карактеристике организационе културе.....	10
1.3. Снага организационе културе.....	11
1.4. Организациона култура и субкултуре.....	12
2. ПРИСТУПИ ОРГАНИЗАЦИОНОЈ КУЛТУРИ	16
2.1. Когнитивни приступ организационој култури.....	16
2.2. Симболички приступ организационој култури.....	18
3. ТИПОВИ ОРГАНИЗАЦИОНИХ КУЛТУРА	20
3.1. Култура моћи.....	21
3.2. Култура улога.....	22
3.3. Култура задатка.....	22
3.4. Култура подршке.....	23
4. НАСТАНАК И РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	23
4.1. Извори организационе културе.....	25
4.2. Промене организационе културе.....	25
5. УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНУ КУЛТУРУ	28
5.1. Истраживање националних култура Geert Hofstede-a.....	30
5.2. Карактеристике југословенске националне културе према Geert Hofstede-y.....	31

5.3. Савремена истраживања организационе културе у српским предузећима.....	33
6. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА УСПЕШНОСТ ПРЕДУЗЕЋА.....	36
6.1. Снага културе и перформансе предузећа.....	37
7. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА НА ПРИМЕРУ ПРЕДУЗЕЋА ПРИЗМА КРАГУЈЕВАЦ.....	39
7.1. Оснивање и развој.....	39
7.2. Производни програм.....	42
7.3. Организациона култура у предузећу Призма.....	44
ЗАКЉУЧАК.....	48
Прилог бр. 1: Упитник о стилу лидерства.....	51
Прилог бр. 2: Упитник.....	56
Литература.....	58

УВОД

Организациона култура у економији постаје предмет пажње многих истакнутих научника у послератном периоду (након Другог светског рата), када је започео период интернационализације предузећа. У процесу интернационализације многа предузећа су видела једини излаз за наставак пословања, услед сатурираности, засићености, појачане конкуренције и неспособности да се пронађе конкурентска предност и многих других ограничавајућих фактора, на које су наилазили на тржишту у оквиру националних граница. Управо тада организациона култура и национална култура, која се сматра битном одредницом организационе културе, постају један од битних фактора, који ће предодредити могућност уласка и опстанак предузећа ван националних граница.

Због културолошких специфичности појединих земаља и пословних обичаја, долази до критичког посматрања концепта глобализације. Поставља се питање да ли је могуће пословање на исти начин било где у свету и да ли исправно посматрати цео свет као јединствено тржиште, с обзиром на непомирљиве разлике. Познато је да се културолошки обрасци и модели организационе културе који позитивно утичу на пословање предузећа појединих привреда не могу имплементирати на друге. Уколико се имплементирају, не значи да ће довести до успеха. Организациона култура је стабилна и тешко променљива категорија.

Значај организационе културе огледа се у томе што је веома значајан фактор у доношењу стратешких одлука, представља механизам координације у предузећу, добар је мотиватор и врло ефикасан механизам контроле понашања запослених. Утврђена је и корелација између успешности предузећа и организационе културе.

Рад је структуриран у седам делова. Првих шест делова односе се на теоријске основе и преглед доступне литературе која се односи на организациону културу и феномене везане за њу, док је последњи део рада практичан и односи се на организациону културу предузећа Призма из Крагујевца.

Први део рада односи се на битна теоријска одређења организационе културе, на дефинисање организационе културе, њену функцију и карактеристике, снагу организационе културе и однос организационе културе и субкултура.

У другом делу рада приказана су два могућа приступа организационој култури – когнитивни и симболички приступ.

Трећи део рада односи се на класификацију организационих култура. Биће описана четири у литератури најзаступљенија типа – култура моћи, култура улога, култура задатка и култура подршке.

Четврти део рада посвећен је настанку и развоју организационе културе, са посебним акцентом на изворе организационе културе и могућностима и фазама промене организационе културе.

Пети део рада односи се на довођење у везу националне и организационе културе. Утицај националне на организациону културу приказан се кроз истраживање националних култура Geert Hofstede-а и карактеристикама југословенске националне културе на основу наведеног истраживања. Направиће се паралела између истраживања националних култура Geert Hofstede-а и савремених истраживања организационе културе у српским предузећима.

Шести део рада посвећен је утицају организационе културе на успешност пословања предузећа. Посебна пажња биће посвећена вези између снаге организационе културе и перформанси предузећа из које су произашле три хипотезе: адаптивна култура једнако добри пословни резултати, јасна мисија предузећа једнако успешно пословања и хипотеза која се односи на то да ће успешна предузећа бити она чија култура одговара стратегији предузећа и ситуацији у окружењу.

Последњи део рада односи се на организациону културу на примеру предузећа Призма из Крагујевца. Биће речи о оснивању и развоју предузећа, битним одредницама пословања, производном програму и развоју организационе културе. Подаци о предузећу на којим се заснива овај рад прикупљени су путем интервјуа са оснивачем предузећа Танасијем Катанићем и на основу упитника о стилу лидерства који је дат у прилогу бр.1. Нека од питања која су постављана на интервјуу дата су у прилогу бр. 2 на крају рада.

1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Реч култура потиче од латинске речи *colere*, што значи настањивати, узгајати, штитити, поштовати. Култура је као концепт преузета из антропологије, где такође не постоје јединствени ставови шта она означава. Присутно је преко 165 различитих дефиниција културе. Са становишта друштвених наука дефиниција датира од 1871. године, када је Edvard B. Taylor под културом означио комплексну целину која укључује знање, уверење, уметност, морал, законе, обичаје и друге способности и навике које човек има као члан једног друштва (Бабић, В.1995:80).

Утицајна је и мултидисциплинарна дефиниција културе антрополога Kroebera и социолога Parsonsa, према којој култура представља пренесени и створени садржај и обрасце вредности, идеја и других симболично-значењских система као чинилаца обликовања људског понашања, као и артефакта као производа тог понашања. Потребно је навести и дефиницију познатог антрополога Geertz-a, који сматра да појам културе означава историјски преношен образац значења отеловљених у симболима, систем наслеђених појмова изражених симболичким формама уз помоћ којих људи преносе, чувају и развијају своје знање о животу и ставове према њему. Утицајно је такође и

одређење антрополога Herskovits-a који културу види као део окружења који је створио човек (Мојић, Д. 2007:356-357).

У креирању услова у којима се појавила потреба за истраживањем културе сматра се да је главну улогу одиграло неколико трендова:

- Продор јапанских компанија и откривање тајне јапанског привредног чуда;
- Глобализација привреде и све већа етничка разноврсност радне снаге у великим предузећима;
- Проблеми управљања филијалама у иностранству са којим су се суочиле мултинационалне компаније;
- Појава мерцера, аквизиција и преузимања предузећа приликом којих долази до “судара култура”;
- Популарност литературе о успешној пословној пракси, која је открила да су успешна предузећа она са “јаком културом”;
- Неминовност организационе трансформације већег броја значајних предузећа приликом које се мења свест људи односно корпоративна култура (Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., 1999:403).

1.1. Дефиниције организационе културе

Многи аутори су дефинисали културу на себи својствен начин и у духу области којом се баве. Јединствену дефиницију појма организационе културе је тешко усагласити. Готово немогуће је било усагласити је у периоду када је организациона култура постала ауторима атрактивна за изучавање. Мноштво дефиниција је последица ширине самог појма културе, као и немогућности да се она детаљно испита путем истраживања. Временом дефиниције постају све сличније, као последица кристализације концепта. Преглед дефиниција организационе културе различитих аутора:

- Култура фабрике је уобичајени и традиционални начин размишљања и делања који деле у већој или мањој мери запослени, које нови запослени морају научити и прихватити да би били прихваћени у предузећу (Jaques, 1952).
- Култура организације односи се на јединствену конфигурацију норми, веровања, вредности и начина понашања који карактеришу начин на који појединци и групе обављају своје активности (Eldrige, Crombie, 1974).
- Сет значења који дели група људи (Louis, 1980).
- Култура је модел веровања и очекивања које деле чланови организације. Та веровања и очекивања продукују норме које снажно уобличују понашање појединаца и група у организацији (Schwartz, Davis, 1981).

- Култура је систем неформалних правила која воде понашање људи највећи део времена (Deal & Kennedy , 1982).
- Корпоративна култура може бити описана као генерална констелација веровања, обичаја, вредносног система, понашања и норми која је јединствена за дату корпорацију и која поставља образац активности у њој и објашњава модел понашања и емоционалних карактеристика у њој (Tunstall, 1983).
- Култура је модел заједничких вредности које дају запосленима институционална значења као и правила понашања у свакодневном животу (Davis, 1984).
- Модел основних претпоставки, вредности и норми које је дата група развила или открила учећи како да решава проблеме екстерне адаптације и интерне интеграције и који функционишу довољно добро да би били пренети новим члановима организације као исправан начин мишљења и осећања у вези са тим проблемима (Schein, 1985).
- Систем прихваћених вредности од стране организационих чланова (Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., 1986).
- Норме и вредности које детерминишу преференце појединих група у организацији (Miller D., 1986).
- Под културом подразумевамо заједничка веровања која деле руководиоци организације о томе како да управљају својим запосленима и како треба да воде своје пословање (Lorsch, 1986).
- Корпоративна култура је имплицитна, невидљива и интринсична свест организације која води понашање њених чланова и која настаје кроз њихово понашање (Scholy, 1987).
- Систем доминантних вредности усвојених у једној организацији (Стефановић Ж., 1987).
- Филозофија која усмерава политику организације (Porter M. E., 1987).
- Култура је заједничко знање чланова организације креирано њиховим интеракцијама које одређује специфични организациони систем вредности (Wilkins & Dyer, 1988).
- Култура је сет заједничких сазнања са емоционалним набојем која су интегрисана у логичан систем или когнитивне мапе које дају знања о дескрипцији, операцијама, прескрипцији и узроцима. Она се користе по навици и утичу на перцепцију, мишљење, осећање и понашање (Sackmann, 1991).
- Култура представља сет међузависних вредности, и начина понашања који су заједнички за заједницу и који одржавају себе, понекад дуги период времена (Kotter & Heskett, 1992).
- Култура су заједничка и релативно стабилна веровања, ставови и вредности који постоје у организацији (Williams, Dobson & Walters, 1993).
- Организациона култура односи се на образац веровања, вредности и научених начина поступања са искуством који су се развили кроз организациону историју и

који се манифестују кроз материјалне објекте као и понашање чланова организације (Brown, 1995).

- Под појмом организационе културе подразумевамо систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и који усмеравају њихово мишљење и понашање (Јанићијевић, Н.1995).

Опште прихваћену дефиницију организационе културе дао је Shein, објашњавајући сам појам преко начина њеног креирања и преношења на следећи начин: Организациона култура је образац основних претпоставки које је одређена група створила или развила при учењу како да се бори са проблемима екстерне адаптације и интерне интеграције, који функционише довољно добро да се сматра пуновредним, па се због тога преноси новим члановима као исправан начин опажања, размишљања и осећања у вези са тим проблемима (Бабић, В. 1995:81).

Јединствена дефиниција мора да сублимира и обједини ове кључне елементе и карактеристике концепта који се понављају у више дефиниција. Кључни елементи за дефинисање организационе културе су:

- **Садржај.** Организациону културу чине елементи когнитивних структура чланова организације: претпоставке, веровања, вредности итд. Поред когнитивних, организациону културу чине и симболички елементи као што су језик, материјални симболи, обрасци понашања итд.
- **Социјални карактер.** Важна карактеристика културе је да је то социјална категорија, у смислу да постоји само у оквирима социјалних група, као што су организације, социјални слојеви, професије, нације и сл.
- **Ефекти.** Организациона култура усмерава или чак одређује свест и понашање људи. Организациона култура доводи до тога да сви чланови организације на приближно исти начин интерпретирају и разумеју појаве у свету око себе. Како реакције људи произилазе из њихове интерпретације света и догађаја у њему јасно је да култура усмерава и одређује и свакодневно понашање и активности људи.
- **Начин настанка.** Као дефинишућа карактеристика организационе културе врло често се наводи и то што она настаје кроз процес социјалне интеракције чланова организације. До заједничких значења ствари и појава, као и заједничких веровања, вредности и норми понашања чланови организације могу доћи једино међусобним интеракцијама и комуницирањем током свог рада у организацији. Организациона култура настаје кроз заједничко искуство чланова организације, које они стичу решавањем свакодневних проблема (Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., 1999:403).

Аутор Јанићијевић наводи још два кључна елемента за дефинисање организационе културе: стабилност и одржавање и јединственост и специфичност.

- **Стабилност и одржавање** односе се на тенденцију организационе културе да се обнавља приликом доласка нових чланова у организацију кроз процес социјализације.
- **Јединственост и специфичност** описују се као последица настанка организационе културе из заједничког искуства чланова организације.

Вероватно је да има још много начина на који култура утиче на функционисање предузећа али су следећи највише истражени до сада:

- **Организациона култура је веома значајан фактор у доношењу стратешких одлука.** Доношење свих одлука у организацији, па и оних стратешких, налази се под утицајем полазних претпоставки и веровања које доносиоци одлука имају. Приликом дефинисања пословног подручја (избор бизниса), постављања циљева и избора стратегија развоја и конкурентске стратегије или приликом доношења других важних одлука, доносиоци стратешких одлука, а то је најчешће врховно руководство предузећа, увек, макар и несвесно, полазе од неких премиса, претпоставки или вредности. Да ли ће стратешке одлуке бити исправне или не, у највећој мери зависи од полазних претпоставки које доносиоцима тих одлука намеће управо организациона култура. Што је организациона култура јача и хомогенија, утолико је њен утицај на стратешке одлуке израженији.
- **Организациона култура је значајна за пословање предузећа као детерминанта његове способности да се променама прилагођава окружењу.** Врло је честа претпоставка да су компаније успешне управо зато што имају културу која наглашава флексибилност и отвореност према збивањима на тржишту. Успешне компаније имају такав систем вредности и веровања који у први план ставља потребу сталног прилагођавања променама у окружењу. Организациона култура може да делује и врло негативно на способност прилагођавања предузећа. Ако је култура снажна, она може да блокира промене. Она чак може и да онемогући топ менаџмент предузећа да уочи потребу за променама. Ослањајући се на превазиђене културне претпоставке и веровања, руководиоци предузећа могу да превиде важне промене у технологији, укусу потрошача или потезе конкуренције.
- **Организациона култура представља механизам координације у предузећу.** Снажна и јединствена организациона култура значајно олакшава и убрзава процес координације запослених. Јединствена и снажна култура подразумева да постоји конзистентан, стабилан и хомоген систем претпоставки и веровања, којих се у свакодневном раду и понашању у предузећу придржава већина запослених. Када полазе од истих претпоставки и вредности, људи у организацији се лакше разумеју и координација је ефикаснија. Зато организациона култура у великој мери може да замени формалне механизме координације, као што су, на пример, планови или писане процедуре.
- **Организациона култура може бити врло ефикасан механизам контроле понашања запослених.** Контрола се остварује наметањем одређених културних вредности, веровања и норми понашања запосленима. Када већина запослених прихвати те вредности и норме и усвоји их као своја лична правила мишљења и понашања, онда ће контрола њиховог понашања бити врло једноставна. Некада је организациона култура чак снажнији механизам контроле понашања запослених у односу на формалне прописе или директан надзор од стране руководиоца. Преко културе је могуће постићи не само контролу понашања, већ и мишљења и осећања запослених. У јакој култури, контрола понашања појединца долази изнутра, из њега самог и није потребна спољна контрола која је увек скупа и неефикасна. Када запослени прихвате снажну културну вредност да не треба поткрадати предузеће, онда можемо бити сигурни да они то неће чинити. Уколико такве културе нема, никаква спољна контрола руководиоца неће моћи да пречи поткрадање предузећа

од стране запослених па макар поред сваког запосленог поставили по једног «полицајца».

- **Организациона култура значајно смањује конфликте у организацији.** Један од честих узрока конфликта у организацијама јесу различити и некомпатибилни референтни оквири од којих људи полазе у разумевању света око себе. Када два или више лица која имају сасвим различите претпоставке, вредности и веровања о свету око себе дођу у ситуацију да заједно раде или доносе одлуке, конфликт између њих је неминован. Снажна култура елиминира ту могућност.
- **Организациона култура је добар мотиватор.** Снажна култура подстиче поистовећивање чланова организације са њоме. Тиме људи добијају могућност да задовоље своје потребе за припадањем. Потребу припадања чланови организације могу задовољити само ако се поистовете са својом организацијом. Поистовећивање са организацијом ће бити могуће само ако она има снажну културу (Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., 1999:404-405).

1.2. Функције и карактеристике организационе културе

Када је реч о организационој култури и њеним функцијама, аутори стављају акценат на различите функције у зависности од тога шта се подразумева под организационом културом. Из различитих тумачења организационе културе, проистичу и различите функције организационе културе. У даљем тексту, биће приказане битне функције организационе културе према Gogman-у и насупрот томе функције организационе културе уколико се организациона култура посматра на основу Shein-ове дефиниције, која се сматра најадекватнијом од стране многих аутора.

Основне функције према Gogman-у су следеће:

- **Пренос учења.** Културом се делује едукативно на чланове организације, односно на бази трансфера знања они правилно доживљавају реалност стварајући претпоставке о приоритетима, о начину понашања и редуцирању сложености.
- **Интегрисаност организације.** Заједничке вредности и претпоставке резултирају у конзистентном стилу понашања на различитим организационим нивоима организације.
- **Пружање смисла члановима организације.** Организациона култура има улогу да појединаца као члана одређене екипе лакше препозна сопствени идентитет и смисао постојања.
- **Управљање јаким емоцијама.** У складу са општеприхваћеним вредностима могуће је контролисати емоције од љутње, агресије и страха до наде и ентузијазма.

Са друге стране, уколико се пође од Shein-ове дефиниције организационе културе, могуће је разликовати њене функције у зависности да ли је нагласак на екстерној адаптацији или интерној интеграцији. Уколико је акценат на екстерној адаптацији,

функције организационе културе су дефинисање мисије, стратегије, циљева, критеријума за мерење резултата и корективне акције. Уколико је акценат на интерној интеграцији функције организационе културе су дефинисање заједничког језика и концептуалних категорија, граница група и критеријума припадности групи, критеријума диференцирања моћи и утицаја, критеријума дефинисања колегијалних односа и љубави, критеријума доделе награда и казни и религије и идеологије. (Бабић, В. 1995:82)

Проблем екстерне адаптације подразумева да предузеће треба да дефинише своје место и улогу у окружењу, што би значило да треба да производи оне производе за којима постоји тражња на тржишту. Проблем екстерне адаптације организација решава кроз консензус о мисији, развојној и конкурентској стратегији. Решавање проблема интерне интеграције захтева успостављање јединства колектива око тога који су основни принципи интерног организовања и функционисања предузећа (Богетић, Г., Јанићијевић, Н., Петковић, М., Вујановић, М., 1995:29).

Карактеристике организационе културе према S. Robins-у :

- **Индивидуална иницијатива** - степен одговорности, слободе и међузависности појединаца;
- **Прихватање ризика** - степен у коме су појединци спремни на агресивност, иновативност и ризик;
- **Усмерење** - степен у коме се креирају јасни циљеви и намена извршења;
- **Интеграција** - степен у коме организациони делови раде на координиран начин;
- **Контакт руководиоца** - степен у коме руководиоци обезбеђују јасно комуницирање, подршку и помоћ;
- **Контрола** - степен примењености правила и смерница;
- **Идентитет** - степен у коме се чланови идентификују са организациом као целином;
- **Систем награђивања** - степен у коме је расподела повезана са резултатима;
- **Толерантност конфликта** - степен у коме се признаје постојање конфликта;
- **Комуникације** - степен у коме су организационе комуникације ограничене формалним системом контроле (Бабић, В. 1995:83).

1.3. Снага организационе културе

Разликују се слабе и јаке културе. Sathe је дефинисао три критеријума на основу којих можемо направити разлику између слабе и јаке културе. Та три критеријума су:

- **Ширина,**

- *Распрострањеност и*
- *Степен пенетрације.*

Под ширином се подразумева број заједничких вредности и норми понашања, које деле чланови организације. Сматра се да што је већи број заједничких вредности и норми понашања које гаје чланова организације, то је организациона култура јача. Распрострањеност се односи на број чланова организације који деле заједничке вредности и норме понашања. Култура је јача, што је тај број већи. Степен пенетрације је степен у коме се чланови организације придржавају вредности и норми у свакодневном понашању. Уколико је степен пенетрације већи, култура је јача (Богетић, Г., Јанићијевић, Н., Петковић, М., Вујановић, М. 1995:29).

На основу наведена три критеријума, може се рећи да јаку организациону културу одликују велики број заједничких вредности и норми понашања, велики број чланова организације који деле заједничке вредности и норме понашања и висок степен пенетрације, односно прихватање и придржавање установљеним вредностима и нормама организације, свакодневно. Фактори који утичу на снагу организационе културе су:

- *Лидер организације.* Снага културе зависиће од способности, односно ауторитета лидера да наметне члановима организације одређене ставове, вредности и норме. Јаке културе развијају се у организацијама које је предводио снажан, харизматичан лидер.
- *Величина организације.* Теже је успоставити снажну културу у великим организацијама из разлога што расте хетерогеност запослених.
- *Географска дисперзија организације.* Већа дисперзија имплицира мање шансе за успостављање јаке организационе културе.

Култура мора бити у складу са ситуациом у којој се организација налази. Уколико предузеће има снажну и адекватну организациону културу она ће имати веома јак и позитиван утицај на пословање предузећа. Насупрот томе, снажна култура, али неадекватна може имати негативне последице на пословање предузећа. (Богетић Г., Јанићијевић Н., Петковић М., Вујановић М. 1995:29).

1.4. Организациона култура и субкултуре

Истраживачи организационе културе немају јединствен став према њеној структури. Избор перспективе гледања на проблем организационе структуре зависи од посматрача и сврхе посматрања. Према Meyerson-у и Martin-у могуће је издвојити три перспективе структуре организационе културе:

- *перспективу интеграције,*
- *перспективу диференцијације и*

- *перспективу фрагментације.*

Перспективу интеграције одликује основни принцип да једна организација значи и једна култура. Према овој перспективи ако неке претпоставке и вредности не дели већина чланова организације, онда оне и нису елемент садржаја културе. Главне претпоставке ове перспективе су да постоји интерна конзистентност когнитивних и симболичких елемената културе, постоји консензус чланова организације око претпоставки, веровања и вредности. У креирању културе централну улогу има лидера. Нема нејасноћа и неизвесности у садржају културе. (Јанићијевић Н. 1997:96-98)

Према перспективи диференцијације у организацији не постоји једна, хомогена организациона култура. Организација има доминантну културу али и субкултуре. Доминантна култура садржи претпоставке, вредности и веровања које деле сви њени чланови у већем или мањем степену. Субкултуре представљају специфичан систем претпоставки, вредности, веровања, норми и симбола које дели једна мања група запослених у организацији. Доминантна култура је нека врста "заједничког именитеља" за све субкултуре у организацији.

Према Frost-у субкултуре се у предузећима могу издиференцирати по три основне димензије или у три правца:

- *Вертикално,*
- *Хоризонтално и*
- *Дијагонално.*

По вертикалној линији се могу издиференцирати субкултуре менаџера и радника или субкултуре топ менаџмента и нижих организационих делова. Није редак случај да се вредности и веровања руководства предузећа значајно разликују од вредности и веровања осталих запослених. Томе доприноси не само разлика у образовању, друштвеном положају или животном стандарду између менаџера и радника, већ и различити проблеми са којима се они срећу у свакодневном раду, као и различите перспективе гледања на пословање предузећа. Субкултуре радника и менаџера могу бити извор конфликта. Када дође до конфликта између радника и руководиоца око плата на пример, на површину ће испливати различите вредности и веровања, па неразумевање по том основу још више заоштрава конфликт и отежава његово решавање.

Други критеријум диференцирања субкултура јесте припадност пословним функцијама и то је хоризонталан правац диференцирања субкултура који се често преклапа са диференцирањем професионалних субкултура. Подела рада и специјализација довеле су до диференцирања пословних функција, као што су: производња, комерцијала, финансије и рачуноводство, истраживање и развој итд. Ове пословне функције имају различите циљеве, различиту технологију рада, различит профил и ниво образовања запослених, различиту улогу у предузећу, различите перспективе пословања предузећа, па самим тим и различите проблеме. На основу наведених разлика формирају се и различите субкултуре пословних функција. Често се у предузећима може наићи на производну, комерцијалну и истраживачку субкултуру. У производној субкултури доминирају вредности стабилности, специјализације и формализације. У комерцијалној субкултури изражене су вредности флексибилности и брзог реаговања, профитна оријентација и краткорочна перспектива. У истраживачко - развојној субкултури наглашене су вредности техничког перфекционизма, технолошког прогреса и дугорочна перспектива. Разлике између ових субкултура представљају снажан извор проблема у области координације у предузећу. Некада су разлике између субкултура пословних

функција толико изражене да изгледа да њихови припадници говоре сасвим различитим језиком и да се уопште не разумеју. Када се томе дода да свака пословна функција настоји да оствари свој парцијални циљ и оптимизира своје парцијалне резултате, па чак некада и на уштрб циљева и резултата предузећа као целине, онда се може схватити колико је тежак задатак координирати и контролисати пословање читавог предузећа.

Трећи правац диференцирања субкултура је дијагонални. Субкултуре се диференцирају према различитим критеријумима: према професији и образовању, према социјалном пореклу и статусу, према националној припадности, према специјалним интересовањима или хобију итд. Субкултуре у предузећу се врло често развијају на основу професионалне припадности и образовања које конкретна професија претпоставља. Најчешће се те разлике испољавају између субкултуре економиста и субкултуре инжењера. Ове две групе запослених испољавају сасвим различите вредности и веровања, што је последица њиховог образовања и природе посла који обављају. Инжењери су углавном производно оријентисани и често превиђају да предузеће постоји да би правило профит, а не да би производило одређени производ. Економисти су оријентисани на профит, мада понекад занемарују чињеницу да се тај профит може остварити само ако предузеће има технологију и производ / услугу. Субкултуре економиста и инжењера се неретко преклапају са субкултурама пословних функција, и то са комерцијалном и производном или субкултуром истраживања и развоја. (Јанићијевић Н. 1997:99-106)

Перспектива фрагментације посматра организациону културу као систем претпоставки, вредности и веровања, које су међусобно независне, парадоксалне, неконзистентне или су у нејасним односима. Према овој перспективи култура нема доминантних вредности и веровања. Према перспективи фрагментације нема јединствене организационе културе, али нема ни доминантне културе и субкултура. Организациона култура је сет неконзистентних, лабаво повезаних или независних претпоставки, вредности и норми. Неизвесност и нејасноће постоје на нивоу појединих чланова организације који могу држати до међусобно супротних веровања и вредности. Чланови организације могу припадати различитим културним кластерима (субкултурама) и могу их мењати. (Јанићијевић, Н. 1997:107-108)

Табела 1. Сличности и разлике између перспектива посматрања организационе културе

	ИНТЕГРАЦИЈА	ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА	ФРАГМЕНТАЦИЈА
<i>Конзистентност промена културе</i>	Постоји на нивоу организационе културе	Потпун на нивоу субкултура, нема га на нивоу целе културе	Не постоји уопште
<i>Консензус чланова око садржаја културе</i>	Потпуна на нивоу организације	Потпун на нивоу субкултура, нема га на нивоу целе културе	Не постоји уопште
<i>Оријентација</i>	Лидер је центар	Више центара културе –	Нема централне

ка лидеру	културе	више лидера	тачке културе
<i>Неизвесност и нејасноћа</i>	Не постоје	Постоји на нивоу субкултура, не постоји на нивоу целе културе	Постоји у читавој култури
<i>Слика културе</i>	Јединствена, хомогена, монолитна	Систем доминирајуће културе и субкултура	Мрежа међусобно лабаво повезаних вредности, веровања и симбола

Извор: Јанићијевић, Н., 1997, *Организациона култура*, Економски факултет Београд, Улихес Нови Сад, стр. 110

Субкултуре се могу разликовати и на основу њиховог односа према доминантној култури предузећа када разликујемо: подржавајуће, ортогоналне и контракултуре.

- **Подржавајућа субкултура** садржи све вредности и веровања доминантне културе, али су оне снажније, једноставније и чистије. Припадници подржавајуће субкултуре представљају оно што се обично назива «тврдим језгром» у организацији. Они обично на себе преузимају улогу заштитника традиционалних вредности организационе културе и старају се да не дође до њихове ерозије под налетом промена и доласка нових чланова.
- **Ортогонална субкултура** садржи вредности и веровања која су независна од оних која чине садржај доминантне културе. Припадници ове субкултуре прихватају вредности и веровања доминантне културе, али развијају систем додатних вредности и веровања, који произилази из њихових специфичних интересовања и који нема везе са доминантном културом. Дијагоналне субкултуре су најчешће и ортогоналне. У њима се развијају вредности и веровања која регулишу неке додатне активности припадника ових субкултура.
- **Контракултура** представља субкултуру која садржи потпуно супротне вредности, веровања и норме од оних садржаних у доминантној култури. Припадници ове субкултуресе сматрају "отпадницима" од стране владајуће културе и често се групишу у одређеним енклавама у организацији (у одређеном организационом делу; на пример, у истраживачко-развојном центру или у некој филијали предузећа). Припадници субкултуре су најчешће носиоци промена доминантне организационе културе. Процес промена организационе културе одвија се на начин који подразумева да се прво појави контракултура, као субкултура, да би затим она постала доминантна култура. У кризним ситуацијама, да би се предузеће ревитализовало, најчешће је потребно мењати и организациону културу, што је много лакше учинити ако у предузећу постоји контракултура. Присуство контракултуре гарантује да алтернативни систем вредности и веровања постоји, те да га само треба раширити по целој организацији. Промене културе су тада много лакше него у ситуацији када алтернативног вредносног система нема и када га тек треба развијати. (Јанићијевић, Н. 1997:104)

2. ПРИСТУПИ ОРГАНИЗАЦИОНОЈ КУЛТУРИ

Издиференцирала су се два приступа организационој култури: когнитивни и симболички. Базирају се на функционалној и интерпретативној перспективи. Према функционалној перспективи култура је нешто конкретно, може се мерити, контролисати и манипулисати. Она има своју функцију у социјалном систему као у осталом и структура. Из функционалне перспективе произилази когнитивни приступ дефинисању појма и садржине организационе културе, који у фокус ставља значења у облику когнитивних елемената као што су: претпоставке, вредности и норме. Према интерпретативној перспективи култура се схвата као мрежа значења манифестованих кроз симболе. Она нема нормативни карактер, већ кроз симболе показује значење социјалног света који су креирали његови учесници.

На основу овакве перспективе изводи се симболички приступ дефинисању организационе културе који је усмерен ка манифестацијама социјално конструисаних значења као што су : симболи, понашање, језик и сл. (Бабић В. 1995: 81-82).

2.1. Когнитивни приступ организационој култури

У когнитивне елементе културе убрајају се: веровања, вредности, очекивања, претпоставке, етика, осећања, значења, неформална правила, начин мишљења, поглед на свет. Основна разлика између когнитивних и симболичких елемената је што се когнитивни елементи не могу лако открити, невидљиви су, док су симболи видљиви и могу се опазити у свакодневном животу организације. Основни когнитивни елементи организационе културе су: претпоставке, вредности, веровања и норме понашања. Сматра се да припадници једне културе припадају иста значења спољним стимулансима и разумеју свет око себе на исти начин зато што деле заједничке претпоставке, вредности и веровања о том свету.

Базичне претпоставке. Базичне претпоставке представљају најдубљу компоненту когнитивног садржаја културе и превасходно имају дескриптивну функцију. Оне систематизују и генерализују основна људска сазнања и искуство људи о томе како свет око њих функционише и каква је природа ствари које их окружују. Веровања врше исту функцију. У поређењу са веровањима, претпоставке су много дубље, а знање и искуство које систематизују су много општијег и апстрактнијег карактера, те имају и већи значај и већи утицај на мишљење и понашање људи. Базичне претпоставке су дуготрајним животним искуством потиснуте у подсвест. Будући да људи нису свесни претпоставки које воде њихово разумевање света који их окружује, то је дејство тих претпоставки још значајније и интензивније. Подсвесни карактер базичних претпоставки чини и то да их је веома тешко открити и мењати. Базичне претпоставке имају снажан утицај на перцепцију и мишљење људи. Оне имају моћ самопотврђивања. Од позитивистичког

правила "Верујем у оно што видим", понашање људи боље објашњава правило: "Видим оно у шта верујем".

Веровања. Када се временом одређена вредност у пракси функционисања организације, устали и докаже као успешна, она се потискује у подсвест и трансформише у веровање. Оно што је на почетку било ефикасно решење за један случај, затим стање коме треба тежити и правило како треба реаговати у свим сличним случајевима постаје реално стање ствари. Другим речима, треба постаје јесте. Веровање представља ону когнитивну компоненту организационе културе која говори како свет функционише и које узрочно-последичне везе постоје између ствари и појава у реалном свету. Ова веровања су највећим делом подсвесног карактера, што значи да их људи користе по аутоматизму. На тај начин они значајно смањују време и енергију који су потребни за разумевање света који их окружује.

Вредности. Вредности и веровања су основни елементи који имају прескриптивну функцију у садржају организационе културе. Оне говоре људима чему треба да теже и како треба да се понашају. Вредности су онај део интерпретативне шеме који говори како се треба понашати и којем стању треба тежити. Дефиниција вредности каже да су то «постојана веровања да је одређени начин понашања или одређено циљно стање персонално или друштвено пожељније од супротног начина понашања или циљног стања». Вредности представљају одређену врсту идеала којем појединац, организација или друштво треба да тежи и који треба да усмерава читаво њихово понашање и све њихове акције. То не значи да ће сваки појединачни поступак или одлука бити у складу са културним вредностима али значи да ће запослени имати тенденцију да бирају оне одлуке и поступке који ће их водити ка жељеном стању дефинисаном културним вредностима.

Ставови. Повезани су са вредностима. Ставови представљају релативно стабилан систем веровања о неком објекту или ситуацији који предиспонира појединца да се према томе објекту или у тој ситуацији понаша на одређени начин. Ставови у корпоративној култури представљају скуп веровања о неким ситуацијама или питањима живота и рада предузећа које деле запослени и који их предиспонирају да се у вези са тим питањима или у тим ситуацијама понашају на одређени начин. Поступци и одлуке запослених, не морају увек бити у складу са њиховим ставовима јер на те поступке и одлуке утичу и други битни фактори.

Норме понашања. Поред веровања и вредности у прескриптивне компоненте организационе културе спадају и норме понашања. У свакој групи или организацији развијају се одређена правила понашања у стандардизованим ситуацијама. Ова правила или норме понашања продукују устаљене обрасце или моделе понашања. Да ли ћете се колегама на послу обраћати по имену или презимену, да ли ћете код директора моћи да одете кад год хоћете или се прво морате најавити. (Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., 1999:406)

2.2. Симболички приступ организационој култури

Симболички елементи културе су језик, жаргон, приче, митови, легенде, хероји, ритуали, логотип, физички изглед итд. Симболи обухватају све оно у организацији што има неко значење за њене чланове. Симболе чине сви материјални и нематеријални објекти и појаве који су настали као продукт заједничких претпоставки, вредности и веровања чланова организације. Ако тако разумемо симболе, можемо слободно рећи да је готово све у организацији симбол њене културе: полазећи од улазне капије неког предузећа, понашања његовог портира, преко меморандума, изгледа рачуна, изгледа просторија, начина обраћања међу колегама, до стратегије и циљева предузећа. Све што се дешава у предузећу је практично одраз његове организационе културе и носи печат претпоставки, вредности и веровања које деле руководство и запослени у њему. Све што видимо у предузећу носи неко значење које чини садржај организационе културе тог предузећа.

- **Семантички симболи.** Најважнији семантички симболи су језик, метафоре, приче и митови.

Језик представља свакако најзначајнији симбол културе у којој се развија. Његов значај проистиче из чињенице да не представља само производ културе, већ и да активно утиче на културу обликујући је. Језик изражава знања и искуство припадника културе. У њему су сублимирана значења која чине културни садржај. Због тога се у свакој култури развија специфичан језик. Нације развијају своју националну културу изражавајући своје претпоставке, вредности и веровања кроз национални језик. И у организацијама се развија језик којим чланови те организације изражавају она знања и веровања до којих су дошли заједничким искуством односно животом и радом у организацији. Тај језик манифестује значења која ствари, догађаји и појаве имају за чланове организације. Можда најлакши начин да се допре до значења која за чланове организације имају појаве у самој организацији јесте да се разуме њихов језик. У језику једног црнаčkog племена из Африке нема речи за снег, просто зато што га никада нису видели. То значи да припадници тог племена не могу ни да мисле о снегу нити да разумеју тај појам. Није случајно да у једној тако рационално оријентисаној култури каква је британска постоји чак 4 израза за оно што ми зовемо «циљ»: goal, aim, objective, target. То такође показује да наша култура није у тој мери рационалистичка.

Метафора је примена речи или фраза на објекат или концепт који их иначе не означавају како би се сугерисала компарација са неким другим концептом или објектом. Метафоре су врло моћна средства изражавања зато што представљају не једно, већ читав сет међусобно повезаних значења. Ако за организацију кажемо да је то породица, онда подразумевамо да у њој постоји "отац породице" (то би наравно био лидер, односно генерални директор предузећа), да постоје млађи чланови породице (то би били запослени), да млађи треба да слушају старије, а да старији морају да брину о млађима.

Приче су важан семантички симбол организационе културе. У сваком предузећу круже неке приче. Свима њима је заједничко да носе неку поруку. Та порука је обично неко важно веровање, вредност или претпоставка која се жели установити или учврстити у

предузећу. Приче се причају зато да би се претпоставке, вредности и веровања потврдили, али и пренели онима који за њих још не знају или их до тада нису прихватили.

Митови представљају измишљене приче или непотврђена веровања. Понекад их је врло тешко разликовати од прича. Оно што издваја митове јесте то што немају никакву искуствену потврду и не могу се проверити. За митове није ни битна тачност. У митове се верује као у неку догму, без сумњи и провера. Митови врше исте функције као и приче тј. преносе основне вредности и веровања у предузећу.

- **Бихејвиористички симболи.** Друга група симбола обухвата различите обрасце, modele и устаљене начине понашања чланова организације. Израз потиче од енглеске речи behaviour, што значи понашање. Целокупно понашање чланова једне организације представља резултат њиховог начина мишљења. Међу бихејвиористичким симболима најзначајнији су организациони ритуали и церемоније. Ритуали су стилизоване, програмиране активности и поступци који имају за циљ не само да изазову одређене ефекте, већ и да изразе и пренесу одређене културне вредности и веровања. Тако, на пример, ритуал доделе ручног часовника за десет, двадесет или тридесет година радног стажа у неком предузећу представља систем устаљених и стилизованих активности који, између осталог, може да укључи и говор директора, обраћање "представника" награђених, поделу поклона и коктел за све присутне. Овај ритуал манифестује и велича вредност лојалности предузећу. Основна функција ритуала јесте да изрази културне садржаје - претпоставке, вредности и веровања. На тај начин ритуали, стварајући утисак познатог окружења, истовремено доприносе и стварању осећаја сигурности код чланова организације.
- **Материјални симболи.** Трећа група симбола су материјални симболи и највидљивији су део организационе културе. Они обухватају све оне материјалне објекте који, осим одређене употребне вредности и своје природне сврхе, имају за циљ да одразе одређена веровања и вредности које чланови организације деле или бар желе да увере друге да их деле. Као и остале врсте симбола, и материјални симболи манифестују одређена веровања, претпоставке и вредности и преносе их на све чланове организације, али и на спољне посматраче. Креирајући амбијент материјални симболи могу веома снажно да утичу на понашање чланова организације. Ако се свакодневно крећу окружени материјалним објектима који конзистентно и отворено носе одређену поруку, запослени ће на крају морати да је прихвате као своју. Један од симбола отворености према студентима и служења њиховим интересима на америчким универзитетима јесу отворена врата професора за време пријема студената, тако да свако може да уђе и поразговара са њима кад год хоће. Радом у таквим условима професори постепено прихватају основну поруку таквог уређења простора - они су ту да служе студентима а не обратно. У поређењу са семантичким и бихејвиористичким симболима, код материјалних симбола је много више наглашена функција презентовања културног садржаја спољном свету. Материјални симболи су веома бројни и разноврсни. Готово све што видимо у предузећу може да носи неко значење и да одражава културу тог предузећа. Ипак, најчешће се као материјални симболи помињу: спољни изглед зграда, унутрашњи простор и намештај, начин облачења, логотип. (Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., 1999:407-408)

3. ТИПОВИ ОРГАНИЗАЦИОНИХ КУЛТУРА

На бази преовлађујућих карактеристика културе треба сврставати у одређене типове како би се оценила конкретна организациона култура. У теорији постоји више класификација организационе културе у зависности од тога који се критеријуми узимају у обзир. Оне су настајале на бази истраживања организационих култура у пракси, након чега би се на основу заједничких карактеристика сврставале у одређене моделе. У пракси готово ни једна организација се не поклапа са неким од модела организационе културе. Свака организација одступа од модела, који јој је приписан, барем по неком од критеријума. Може се закључити да су класификације организационе културе само општи модели од којих организације у реалности одступају у неком смислу. Организациона култура је знатно сложенија и није могуће ограничити је на само пар модела.

Сматра се да постоји седам примарних карактеристика на основу којих се процењују различити типови култура:

- Иновативност и склоност ризику - степен у коме култура охрабрује запослене да буду иновативни и преузму ризик.
- Посвећивање пажње детаљима - степен у коме се од запослених очекује да буду прецизни, аналитични и да се баве детаљима.
- Оријентација на резултат - степен у коме су чланови организације фокусирани на резултате, пре него на технике и процедуре њиховог остварења.
- Оријентисаност на људе - мера у којој се приликом доношења одлука имају у виду могуће последице на међуљудске односе.
- Тимска оријентација - степен у коме се радне активности обављају уз помоћ тимова, радије него индивидуално.
- Агресивност - степен у коме су чланови организације агресивни и такмичарски расположени, радије него кооперативни и сталожени.
- Степен у коме свака организациона активност наглашава одржавање постојећег стања у организацији. (Шапић, С., Ерић, Ј., Стојановић Алексић, В. 2009:405).

Најпознатија је класификација Harison-а и Handy-а. Према класификацији Harison-а и Handy-а постоје четири основна типа културе: култура моћи, култура улога, култура задатка и култура подршке.

3.1. Култура моћи

Култура моћи се може представити пауковом мрежом, са центром око којег се плете читава култура. Ову културу симболизује Зевс, врховни и свемогући бог у грчкој митологији. Основна карактеристика културе моћи јесте њена оријентација ка лидеру. Култура моћи базира на претпоставци да је организација средство за остваривање циљева у рукама вође. У свом најбољем издању култура моћи ствара слику породице - на челу организације се налази свезнајући и свемогући отац породице (Зевс) који брине о свим њеним члановима, а они га заузврат без поговора слушају. У свом најгорем издању ова култура представља диктатуру и владавину лидера заснованој на страху. Наравно, у реалности није искључено да се у једној организацији наиђе на обе поменуте крајности, када су односи лидера и чланова организације нека мешавина поштовања, страха и мржње. Извор моћи лидера у овој култури јесте контрола ресурса (новац, информације или нешто треће). Врло често је извор моћи лидера само његова харизма. Ова култура није бирократска. У њој не постоји поштовање формалних правила и процедура. Уместо тога, све се заснива на личном надзору лидера, тако да ефикасност контроле у великој мери зависи од његове компетентности и познавања посла. Ако лидер није компетентан у послу којим се бави његова организација, онда неће моћи да оствари ефикасну контролу. У одсуству правила и процедура, ствари могу кренути низбрдо. У контроли се лидер у великој мери ослања на "своје људе". Користи селекцију персонала као механизам за контролу свега што се дешава у организацији. Због тога је избор правих људи веома важан у овом типу културе. У култури моћи комуницирање је врло интензивно и неформално. Политички процеси и борба моћи је врло јака. Чланови организације се боре да се приближе лидеру, да привуку његову пажњу и да на основу тога стекну бољу позицију моћи у организацији. Зато је ова култура погодна за оне који су спремни да користе различите стратегије и тактике како би задобили моћ. Главна предност културе моћи јесте брзина њеног реаговања. Будући да у овој култури све зависи од лидера, обезбеђено је брзо реаговање и прилагођавање променама у окружењу. Организације са културом моћи, посебно оне које су релативно мале, спадају у најфлексибилније организације.

Главни недостатак културе моћи је што је она врло ризична - практично све зависи само од једног човека и његових способности. Не постоји механизам који би елиминисао или бар ублажио могућност погрешне процене лидера, будући да све одлуке доноси самостално. Проблем културе моћи је и сукцесија лидера. Будући да у култури моћи влада ауторитаризам сви иоле способни менаџери одлазе у друге организације, тако да остају само они послушни и несамостални. У тренутку када лидер напусти организацију отвара се проблем налажења адекватног наследника. Зато обично следећи лидер долази ван организације. Проблем може бити и величина организације. Када организација порасте преко одређених размера лидер више није у стању да је самостално ефикасно контролише. У нараслој организацији његови механизми личног надзора и контроле постају недовољни, при чему не постоје правила и процедуре које би тај недостатак надоместиле. Култура моћи је погодна за релативно мале и младе организације, у којима не доминира високообразовани кадар, и то у турбулентним индустријама у којима је потребно брзо реаговање. (Јанићијевић, Н. 1997:111)

3.2. Култура улога

Култура улога је права бирократска култура. У овој култури доминирају правила и процедуре. Оно што је у култури моћи лидер и његова личност, у култури улога су формална правила и стандарди. Тежи се да се сваки процес, свако понашање и сви односи у организацији стандаризују и формализују. Симбол ове културе је грчки храм и бог Аполон (бог разума). У култури улога све се заснива на логици, разуму и рационалности. Култура улога заснива се на виђењу организације као једној уређеној социјалној структури, коју регулишу договорена правила и процедуре. Насупрот култури моћи, која је увек обојена личношћу лидера, култура улога је деперсонализована. Већ име ове културе сугерише да су основни елементи организације имперсонално постављене улоге, а не појединци као личности. Моћ се у овој култури стиче на основу хијерархијске позиције и на основу експертског знања. Култура улога највише одговара људима који траже сигурност на послу, који воле предвидљивост и избегавају промене и ризик. Култура улога се најчешће може наћи у великим бирократизованим предузећима и другим организацијама (нарочито јавним службама). Може се чак рећи да култура улога имплицира бирократску организациону структуру. Њена основна предност је у поузданости и ефикасности, док јој је главни недостатак неспособност прилагођавања, ригидност, недостатак иницијативе и предузетништва. Она одбија динамичне, предузетне људе, који зато и напуштају овакве организације. (Јанићијевић, Н. 1997:114)

3.3. Култура задатка

Култура задатка је такав систем вредности и веровања у којем се на највиши пиједестал у организацији ставља успех и постигнуће. Зато многи ову културу и зову културом постигнућа. Њен симбол је решетка, док Атина као богиња својим особинама највише одговара опису ове културе. Култура задатка почива на претпоставци да организација постоји да би решавала задатке. Све је оријентисано ка послу који треба да се обави и томе је све подређено. Људи се не цене према хијерархијској позицији, већ према њиховој способности да допринесу обављању задатка. Моћ се изводи из компетентности и из харизме. Култура задатка највише одговара људима који су мотивисани постигнућем, односно послом, самим по себи, пре него материјалним наградама. У култури задатка се цене вредности као што су самосталност појединаца, флексибилност и прилагодљивост. Ова врста културе је најподеснија за релативно мале, специјализоване организације, као што су: консултантске агенције, адвокатске канцеларије, пропагандне агенције и сл.

Култура задатка најчешће имплицира тимску или пројектну организациону структуру. Њене основне предности произилазе из њене оријентације на успех и резултат, флексибилност, иницијативност, креативност и предузетништво. Основни недостатак садржан је у њеној претераној зависности од људи и њихових квалитета. Ова култура недозвољава коришћење ефеката економије обима, односно да се величина организације повећава у недоглед. Култура задатка често стимулише и подржава површност у обављању посла, будући да се нема времена за развој експертизе код запослених. (Јанићијевић, Н. 1997:115)

3.4. Култура подршке

Култура подршке је тип културе који се веома ретко може наћи у предузећима. Дионис, грчки бог уживања, вина и задовољства је симбол ове културе. Култура подршке почива на претпоставци да организација постоји зато да би омогућила њеним члановима да остваре своје индивидуалне циљеве и интересе. Фокус је на појединцу и на његовим интересима, док су циљеви организације као целине занемарени. То је и разлог зашто је тешко претпоставити да би неко предузеће могло да опстане са оваквом културом. Моћ у култури подршке је веома широко дистрибуирана, па је у поређењу са свим поменути типовима културе култура подршке у највећој мери "демократска". Високо се цени индивидуална слобода и пружа се жесток отпор сваком покушају да се организационим правилима та лична слобода угрози. Зато су организације са оваквом културом у сталној опасности од распада. До њега долази оног тренутка када чланови организације процене да је за њихове интересе боље да наступају индивидуално. Најчешће се овај тип културе може срести на факултетима и у истраживачким установама. (Јанићијевић, Н. 1997:118)

4. НАСТАНАК И РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Организациона култура предузећа настаје кроз процес стварања заједничких претпоставки, веровања, вредности, норми и симбола и њиховог прихватања од свих или већине запослених. Према Schein-у организациона култура настаје у процесу групног (колективног) решавања проблема са којима се суочавају чланови једне групе или организације. Свака организација мора да реши две групе проблема: проблеме екстерне адаптације и проблеме интерне интеграције. Проблем екстерне адаптације се састоји у проналажењу места и улоге групе или организације у својој средини. Проблем интерне интеграције састоји се у проналажењу правила и принципа који ће осигурати складно функционисање и хармоничне међуљудске односе како би организација постала компактна социјална заједница. Организације решавају проблеме екстерне адаптације и интерне интеграције методом покушаја и грешака.

Предузећа у почетном периоду свога развоја, када се и суочавају са описаним проблемима, немају никаквог знања нити искуства које би им помогло у њиховом решавању. Једино што могу у таквој ситуацији да ураде јесте да примене различита решења и утврде које од њих је оно право. Једини начин да мало и младо предузеће, без искуства, утврди да ли се нешто исплати и како функционише, јесте да то испроба, па да на основу стеченог искуства донесе одлуку. Решења која се покажу успешним било зато што доносе позитивне ефекте (награде) било зато што омогућују предузећу да избегне негативне ефекте (казне) понављају се увек када предузеће дође у ситуацију сличну оној у коме су први пут употребљени. Сталним понављањем успешних решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције они постају правило којег се запослени предузећа почињу придржавати у свим ситуацијама. То правило понашања се постепено "гура" све дубље у подсвест и постаје невидљиви водич понашања запослених, утолико утицајнији уколико је дубље у подсвести. Тако нешто што показује како "јесте" у конкретној ситуацији постаје правило како "треба" у свим будућим сличним ситуацијама. Свако од решења које се примењује у решавању проблема екстерне адаптације и интерне интеграције заснива се на неким претпоставкама о природи реалности у којој је проблем настао.

Различита решења имплицирају и различите погледе на свет и природу реалности која окружује предузеће. Избор решења проблема са којима се предузеће суочава значи истовремено и избор одређених претпоставки и веровања о природи реалности. Понављањем успешних решења проблема те се претпоставке и веровања учвршћују код запослених и они их прихватају као апсолутну истину о којој се не дискутује и у коју се не сумња. Дуготрајним понављањем успешних решења и претпоставки које они собом носе постају подсвесне. Тако она правила понашања која показују како "треба" радити у одређеним ситуацијама постају објашњење каква "јесте" природа реалности у тим ситуацијама. Наша слика реалности заснована је на оним претпоставкама и веровањима које собом носе само нека решења проблема која су се у неком тренутку показала успешним.

Организациона култура настаје стварањем и систематизацијом већег броја претпоставки, веровања, вредности и норми који настају понављањем успешних решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције.

Зато је за изградњу организационе културе неопходно колективно искуство запослених у решавању проблема за којима се предузеће суочава. Стицање колективног искуства захтева неко време што значи да организациона култура може настати само ако су запослени једног предузећа довољно дуго изложени заједничким проблемима које су принуђени да решавају кроз међусобну интеракцију. Посебно значајну улогу у формирању културе имају такозвани критични инциденти у историји организације.

Критични инциденти су они догађаји у којима је угрожен сам опстанак предузећа. Њихов специјалан утицај на стварање културе проистиче отуда што је улог који се у њима ставља на коцку изузетно велики. Успешно решење проблема који је довео до кризе опстанка предузећа свакако да ће имати далекосежнији утицај на културу предузећа него решење неког ефемерног проблема. Онако како предузеће тада поступи постаће сигурно правило за поступање у свакој следећој ситуацији. Осим тога, у критичним инцидентима тензије и емоције које се ослобађају су максималне те и из тог разлога решење примењено у тим ситуацијама има велики утицај на начин мишљења чланова колектива. (Јанићијевић, Н. 1997:254-259)

4.1. Извори организационе културе

Када је реч о изворима организационе културе, међу истраживачима културе постигнута је релативна сагласност да она има три основна извора:

- **Национална култура** у којој предузеће обавља своју делатност. Будући да су сви или барем већина запослених у једном предузећу припадници исте националне културе то је нормално да се претпоставке, веровања и вредности те националне културе унесу у предузеће и уграде у његову организациону културу.
- **Врста бизниса односно привредне гране у којој се предузеће налази.** Предузећа у истом привредном сектору или грани сусрећу се са сличним проблемима и раде у сличним условима тако да су предодређена да развијају сличне претпоставке, веровања и вредности у својим културама. Као последица тог утицаја, у културама већине предузећа у истом сектору или грани делатности пронаћи ћемо сличне претпоставке, веровања и вредности које их разликују од култура предузећа у другом сектору.
- **Личност оснивача** или доминантног лидера предузећа. Лидер или оснивач предузећа је свакако у позицији да наметне сопствене претпоставке, вредности и веровања осталим запосленима у предузећу и тако их угради у садржај организационе културе. Лидер и оснивач предузећа контролише ресурсе у њему и свакако има највећу моћ. Он ту моћ може користити не само да обезбеди да подређени прихвате његова наређења него и да прихвате његове ставове као своје. Осим тога, лидер је централна фигура у предузећу и као такав је чворишна тачка свих комуникација у њему. Стога је у позицији да осталима намеће своје ставове и уверења.

Садржај организационе културе једног предузећа креће се у оквирима који су постављени националном културом, граном индустрије којој предузеће припада и личношћу оснивача или доминантног лидера. (Јанићијевић Н. 1997:260-269)

4.2. Промене организационе културе

Према мишљењу једне групе аутора мењање организационе културе је немогуће, док са друге стране постоје поборници теорије да је организациона култура промењива, али да је тај процес дуготрајан и скопчан са многим проблемима и ограничењима.

У поступку промене организационе културе потребно је решити неколико проблема:

- Правилно оценити постојећу културу;
- Успоставити склад између културе и окружења;

- Осигурати легитимитет руководиоца који желе променити културу и
- Нерасположивост или неадекватност средстава за мењање културе. (Бабић, В. 1995:85)

Правилно оценити постојећу културу је једно од теже решивих питања, из разлога што чланови организације постају субјективни. Успостављање склада између културе и окружења односи се на то да организациона култура треба да одговара окружењу. Непрепоручује се усвајање организационих култура, које се сматрају успешним, јер не значи да ће свака организација, уколико је имплементира, бити подједнако успешна. Организациона култура треба да буде конзистентна окружењу у коме се послује. Поставља се питање да ли је могуће да сруше и успоставе нови систем вредности, они који су успоставили претходни. Препоручује се избор потпуно нових руководиоца, који ће спроводити промене.

Lewin-ов модел промена у социјалним системима може се применити на промене организационе културе, према мишљењу многих аутора. Lewin-ов модел подразумева да се промене у сваком систему врше кроз три фазе:

- **Фаза одмрзавања**
- **Фаза промена или покрета**
- **Фаза поновног замрзавања**

Да би дошло до прве фазе потребно је да се доведе у питање функционисање организације и постојећа структура. У фази одмрзавања повећава се сензитивност на промене. За фазу одмрзавања карактеристични су процеси ерозије постојеће културе и дифузије новог културног обрасца. Ерозија постојеће културе је процес у коме се доводе у питање претпоставке, вредности, веровања и норме. У процесу одмазавања чланови организације почињу да сумњају у претпоставке, вредности, веровања и норме и постају спремни да прихвате нове. Снага организационе културе се смањује у овој фази. Кључна улога у овој фази поверена је лидеру. Његов задатак је да уверава запослене да старе вредности, веровања и норме нису адекватне, пружајући им релевантне и аргументоване информације о томе. Запослени у овој фази раскидају са својим претходним уверењима и ставовима, што тешко подносе, професионално и лично. Осећају се несигурним и уплашеним, са мањком самопоуздања и стахом од нове реалности. До ерозије културног обрасца долази због кризе пословања и лоших пословних резултата. Метафорички речено, правила игре на тржишној утакмици се мењају, а играчи настављају да играју по старим правилима, која су важила у старим добрим временима. Управо ту се јавља проблем и предузеће упада у кризу.

До иницирања одмрзавања доводи и нормалан развој предузећа. Организациона култура пролази кроз фазе животног циклуса као и сама организација. До промене организационе културе при преласку између фаза животног циклуса долази зато што долази до пораста прдузећа и нагомилавања искуства, што мења природу проблема екстерне адаптације и интерне интеграције са којима се предузеће суочава.

Фаза промене или покрета односи се на борбу алтернативног културног обрасца и старог. Запосленима је потребно дати алтернативни образац понашања да би напустили стари.

Последња фаза у процесу промене организационе културе је поновно замрзавање новог културног обрасца. У овој фази се нови културни елементи стабилизују, прихватају од стране већине запослених и затим уграђују у свакодневни начин мишљења и понашања. Кључни елемент ове фазе је успешно решавање проблема или излазак из кризе, што заправо и утиче на прихватање нове организационе културе. (Јанићијевић, Н.1997:286-294).

Према Bridges-у чланови организације пролазе кроз следеће фазе у току процеса промене организационе културе:

- **Фаза завршавања** - обухвата раздвајање чланова организације од свих пређашњих ставова, вредности и норми понашања, губитак идентитета који је скопчан са напуштањем пређашњих ставова, вредности и норми понашања, што доводи до разочарења запослених, запослени су дезоријентисани, јер су напустили устаљени образац понашања, јавља се дезинтеграција, запослени имају осећај да се цео свет руши
- **Неутрална фаза** - запослени откривају нове вредности и норме, који ће заменити старе
- **Фаза новог почетка** - запослени почињу да функционишу на бази новоусвојених ставова и вредности.

Задаци лидера у управљању променама културе према Schein-у су:

- У фази одмрзавања лидер треба да покаже члановима организације да важећи образац понашања више није прихватљив, да створи осећај кривице и забринутости, уколико чланови организације наставе да се придржавају старог обрасца понашања и да креира психолошку сигурност запослених да промене неће донети ништа лоше.
- У фази промене лидер мора бити модел новог понашања од кога ће остали чланови организације учити, мора давати подршку осталима и омогућити им да науче нове вредности и модел понашања.
- У фази стабилизације (поновног замрзавања) лидер треба да омогући запосленима да стабилизују и фиксирају новонаучене ставове и вредности. (Богетић Г., Јанићијевић Н., Петковић М., Вујановић М.,1995:32-33)

Стратегије промене организационе културе су начини на који се могу мењати ставови и вредности у свести запослених као и њихово понашање. Стратегије се могу користити симултано или алтернативно.

Стратегија индоктринације је директан метод промене организационе културе, који се базира на промени интерпретативних шема запослених. Полази се од претпоставке да се прво мора променити свест људи да би из те промене свести следила и промена њиховог понашања. Уколико кроз индоктринацију успемо да убедимо људе да промене своје ставове, они ће сами променити своје понашање тако да га ускладе са својим ставовима. Реализација стратегије односи се на употребу више метода, који се групишу у две основне групе: манипулација симболима и убеђивање или учење.

Манипулација симболима – мењајући симболе, менаџмент предузећа шаље јасну поруку запосленима о томе које претпоставк, веровања, вредности и норме понашања треба мењати и у ком правцу. Промена симбола на транспарентан начин показује запосленима

да менаџмент предузећа жели да они промене своје индивидуалне менталне шеме као и понашања.

Убеђивање, учење и социјализација запослених од стране менаџмента предузећа представља друго средство за остваривање стратегије индоктринације. Састоји се у томе да се запосленима у директном контакту комуницирања усађују нове претпоставке, веровања и вредности. Људи се кроз разговор убеђују у неисправност неких од вредности и веровања и покушавају наговорити да уместо њих прихвате нове.

Стратегија когнитивне дисонанце је индиректни метод промене организационе културе и полази од промене понашања запослених из које треба да проистекне промена њихове свести. Когнитивна дисонанца означава непријатно стање неслагања између ставова појединца или пак неслагања његових ставова и његовог понашања. Људи воле конзистентност и доследност како у својим мислима тако и у својим делима. Они настоје да остваре хармонију унутар својих ставова тако да не изгледају неконзистентни ни пред собом ни пред другима. Људи настоје да остваре склад између својих ставова и поступака. Они желе да изгледају доследни тако да оне ставове за које се залажу заиста и поштују у своме понашању. Стратегија когнитивне дисонанце се спроводи тако да се путем различитих метода организације и управљања наведу запослени да усвоје ново понашање које одступа од њихових вредности и ставова. Уколико не могу да се врате на своје претходне облике понашања, запослени ће, да би избегли стање когнитивне дисонанце, прилагодити своје ставове и вредности новом облику понашања. Запослени променом ставова и вредности рационализују већ извршену промену свог понашања.

Стратегија замене људи се заснива на промени запослених, тако што ће се у колектив примити они чији је лични систем вредности и веровања компатибилан са жељеним културним профилем, а одпуштају се они запослени, који се не могу уклопити у циљну културу. Применом ове стратегије избегава се утицај на запослене, њихове интерпретативне шеме и њихово понашање. Ова стратегија се не користи самостално, већ се примењује уз друге стратегије. Уколико би се самостално примењивала, то би значило одпуштање свих запослених и запошљавање потпуно нових радника, што је немогуће или барем не би било хумано и имплицирало би друге социолошке и друштвене проблеме (Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Јанићијевић Н., Бабић В., 1999:417-420).

5. УТИЦАЈ НАЦИОНАЛНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНУ КУЛТУРУ

Национална култура представља изузетно важан фактор који одређује профил организационе културе оних предузећа која послују у њеним оквирима. Утицај националне културе остварује се преко запослених, који приликом уласка у предузеће уносе одређене претпоставке, вредности, веровања и норме. Претпоставке, вредности, веровања и норме запослених потичу из националне културе. Без познавања националне културе, не можемо у потпуности разумети ни организациону културу.

Познати аутори из области организације, Lammers и Hickson описују суштину проучавања међуодноса културе и организација. Питање да ли су организације условљене културом сматрају чисто реторичким. По њиховом мишљењу, свако ко има имало знања о организацијама изван сопствене земље одговориће на ово питање позитивно. Чак и питање у ком погледу и до ког степена су организације културно ограничене није до краја прецизно. Кључно питање за њих јесте следеће: Каква је релативна јачина културних утицаја наспрам других на карактеристике организација?

Културни обрасци у неком социјалном окружењу могу утицати на организације углавном на три начина. Прво, политички или правни актери могу (и стварно то чине) прописати или забранити одређене процедуре и мере. На тај начин је организациони живот обликован на један или други начин културним нормама или улогама утемељеним у законским прописима, владиним уредбама и слично. Додатно, вредности имају утицаја због тога што се поменути актери од којих организације зависе залажу за те и такве вредности. Преовлађујуће вредности одређују стандарде према којима снабдевачи, купци и други оцењују успех организације. Сходно томе, свака организација мора водити рачуна о томе у којој су мери њене норме или улоге у складу са вредностима њених значајних јавних актера.

Друго, при стварању неке организације њени оснивачи уграђују своје претпоставке и изборе о томе шта би та организација требало да буде. Због тога, култура може имати утицај на структуру организације у мери у којој они који обликују организациони живот имају већ претходну замисао организације. Све организације су у неком погледу подложне реорганизацији. Основна чињеница живота организације је добро исказана у ставу Parsonsа и Etzionija да оне представљају социјалне јединице смишљено конструисане и реконструисане ради постизања специфичних циљева. Таква реконструкција организационих образаца несумњиво има културолошки печат.

Треће, организације одсликавају спољну културу (културе) као резултат начина на који се чланови организација понашају различито (или чак супротно) од званично прописаног обрасца. Како владајућа елита, тако и остали чланови организације обављају своје улоге и понашају се у односу на друге на начин који произлази из вредности, норми и улога увезених ван организације. Оно што социолози називају неформалном организацијом у великој мери представља уобичајене начине деловања и међуодноса научене пре доласка у организацију (код куће, у заједници, школама, вршњачким групама итд). Ти поступци могу се уочити у делу живота организације који није формално уређен. Неформална организација често садржи и облике контра-организације, који могу носити печат социјеталне поткултуре или поткултура (нпр. тактике радничког отпора непосредном надзору могу бити део њихове класне културе).

Култура или поткултуре у једном друштву могу имати потенцијални утицај на организационе облике и процесе:

- због тога што актери из окружења постављају културна ограничења за организацију;
- због тога што владајуће елите у организацији дизајнирају и редизајнирају живот организације на основу културно датих модела организовања и
- зато што се и сами чланови незванично организују и »контра-организују« на начине који су изведени из њихових поткултура (Мојић, Д. 2007:353-354).

5.1. Истраживање националних култура Geert Hofstede-a

Дански научник Geert Hofstede највише је допринео у научном смислу својим истраживањем националних и организационих култура. Уједно је и најцитиранији аутор из ове области. Недостатак овог истраживања, према мишљењу многих аутора, је то што је спроведено у оквиру само једног предузећа. Када је упитању део истраживања, који се односи на нашу земљу, оно што чини ово истраживање застарелим је то што је спроведено у оквиру заједнице СФРЈ и што су анкетирани били запослени само једног предузећа.

Основни појам - појам културе Hofstede одређује као »колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од друге«. Израз култура се обично везује за друштва (националне државе) али се, према Hofstede-овом мишљењу, може односити и на било који људски колективитет или категорију: организацију, професију, старосну групу, породицу и друге. Аутор сматра да кључни садржај културе чине вредности. (Мојић, 2009:205).

Geert Hofstede, такође наводи да културом називамо неписана правила о томе како бити добар члан групе. Култура пружа моралне стандарде о томе како бити члан исправне групе. Групу дефинише као "морални круг" ([хтп://www.geerthofstede.nl/индекс.аспх](http://www.geerthofstede.nl/index.aspx) на дан 19.3.2012.).

Истраживања на којима се заснивају закључци о националној и организационој култури спроведена су у периоду од 1967. до 1973. године на узорку који је обухватао више од 116 000 испитаника у четрдесет националних огранака мултинационалне компаније IBM. Поред тога, овим истраживањем су обухваћени и запослени из једног предузећа бивше Југославије (са седиштем у Словенији и пословним јединицама у Хрватској и Србији). Реч је о предузећу Intertrade које је било заступник компаније IBM за СФРЈ и у којем је анкетање спроведено 1971. године. Проучавања која су уследила накнадно довела су до увећање базе података која је коначно укључивала 53 земље или региона света. (Мојић, Д. 2009:205)

Geert Hofstede је дефинисао пет примарних димензија за разликовање националних, па самим тим и организационих култура:

- **Дистанца моћи** - означава степен у којем мање моћни чланови организација и институција у некој земљи прихватају и очекују чињеницу да је моћ неравномерно расподељена;
- **Избегавање неизвесности** - представља степен у којем се припадници неке културе осећају угроженим у нејасним или непознатим ситуацијама;
- **Индивидуализам** - се односи на друштва у којима су везе међу појединцима лабаве: од свакога се очекује да се брине једино о себи и својој ужој породици. Колективизам се односи на друштва у којима су људи од рођења интегрисани у снажне, кохезивне групе које штите људе током целог животног века у замену за неупитну оданост;

• **Мушке вредности** - односе се на друштва у којима је друштвена подела родних улога јасно изражена: за мушкарце се подразумева да буду агресивни, снажни и усмерени на материјални успех; жене би требало да буду умерене, мање грубе и заинтересоване за квалитет живота. Женске вредности се односе на друштва у којима се родне улоге преплићу: и мушкарци и жене би требало да буду умерени, брижни према другима и заинтересовани за квалитет живота;

• **Дугорочна наспрам краткорочне оријентације** - односи се на степен у којем култура подстиче своје чланове да прихвате одложено задовољавање својих материјалних, друштвених и емоционалних потреба. Ова димензија је додата, накнадно, 1990. године.

На основу скорова на појединим димензијама аутор сврстава културе у дванаест различитих културних кластера:

1. Кореја (Јужна), Перу, Салвадор, Чиле, Португал и Уругвај;
2. (Бивша) Југославија, Турска, земље арапског говорног подручја и Грчка, затим Аргентина, Шпанија и Бразил;
3. Еквадор, Венецуела, Колумбија и Мексико;
4. Пакистан и Иран, Индонезија, Тајланд и Тајван, Источна и Западна Африка;
5. Гватемала, Панама и Костарика;
6. Малезија, Филипини, Индија, Хонг Конг, Сингапур и Јамајка;
7. Данска, Шведска, Холандија, Норвешка и Финска;
8. Аустралија, САД, Канада, Велика Британија, Ирска и Нови Зеланд;
9. Немачка, Швајцарска, Јужна Африка, Италија;
10. Аустрија и Израел;
11. Белгија и Француска;
12. Јапан (Мојић, 2009:207-208).

5.2. Карактеристике југословенске националне културе према Geert Hofstede-у

Према истраживању националних култура Geert Hofstede- а наша земља одликује се: високом дистанцом моћи - индекс 77 (на скали од 1 до 100), високим колективизмом - индекс 26 (на скали од 1 - потпуни колективизам до 100 - потпуни индивидуализам), ниском толеранцијом неизвесности - индекс око 90 (на скали од 1 до 100) и доминантно женским вредностима - индекс 22 (на скали од 1 - потпуно "женске" вредности до 100 - потпуно "мушке" вредности). (Шапић, Ерић и Стојановић Алексић, 2009:409).

Интересантно је Hofstede - ово откриће да различите националне културе у себи носе карактеристичне парадигме, “имплицитне моделе” организације, односно концепте које запослени имају о организацији. На њих пре свега утичу два обележја организационе културе, а то су дистанца моћи и избегавање ризика. Приказ ових парадигми организација приказан је у Табели 1. (Обрадовић, Цвијановић и Лазић, 2003:58). Некадашња СФРЈ сврстана је заједно са медитеранским земљама у оквиру парадигме - Пирамида, која се у приказаној матрици одликује високим избегавањем ризика и високом дистанцом моћи.

Табела 2. Парадигме организације у различитим националним културама

Избегаванје ризика / Дистанца моћи	Ниска	Висока
Ниско	ПИЈАЦА Низак степен централизације Низак степен формализације	ПОРОДИЦА Висок степен централизације Низак степен формализације
	англосаксонске и скандинавске земље	Индија и земље далеког Истока
Високо	МАШИНА Низак степен централизације Висок степен формализације	ПИРАМИДА (бирографија, хијерархија) Висок степен централизације Висок степен формализације
	Земље централне Европе и Израел	Медитеранске земље, Грчка и СФРЈ

Извор: Обрадовић, К., Цвијановић, Ј., Лазић, Ј., 2003. Организациона култура као кључни фактор интерног окружења предузећа, *Индустрија*, Вол. 33, бр. 3-4: 58

5.3. Савремена истраживања организационе културе у српским предузећима

Познато је да национална култура преко наведених димензија утиче на обликовање организационе културе. Организације које послују у оквиру националне културе коју карактерише висока дистанца моћи имају тенденцију веће централизације и формализације, већи број хијерархијских нивоа и аутократске стилове вођства. То имплицира бирократске типове организационих култура засноване на поштовању правила и процедура, као и високој зависности чланова организације од лидера. Слично важи и за остале димензије националне културе као што су висок колективизам и низак степен толеранције неизвесности. Националне културе са израженом димензијом колективизма карактеришу организационе културе код којих доминира зависност појединца од лидера, од кога се очекује заштита, а заузврат пружа потпуна подршка и послушност. У настојању да се обезбеди што већа стабилност и предвидљивост, као последица ниске толеранције неизвесности, понашање у организацији се формализује, дефинишу се јасне улоге и правила, тако да организациона култура поприма карактеристике бирократске културе, односно културе улога, а лидерски стил има доминантне одлике ауторитарног вођства (Шапић, С., Ерић, Ј., Стојановић Алексић, В. 2009:409).

Према *Mc Donald*-у и *Gandal*-у бирократска култура се дефинише као култура која подржава методично, рационално и уобичајено решавање проблема. Поштује се ауторитет, правила и процедуре, хијерархија и формализам. Сваки члан организације има јасно дефинисану улогу, пословање је стандардизовано, а високо се цени продуктивност, стабилност, контролисано понашање и дисциплина (Шапић, С., Ерић, Ј., Стојановић Алексић, В. 2009:409).

Истраживање аутора Јанићијевића, доказало је да 68,9% менаџера у српским предузећима користи један од два ауторитативна стила (експлоатативни и беневоолентни), а свега 31,1% примењује консултативни или партиципативни лидерски стил. Чак 78,1 % менаџера перципира ауторитативни стил као најадекватнији за српска предузећа. Висока дистанца моћи у српској националној култури фаворизује аутократско понашање у односу на демократски или партиципативни лидерски стил. Од лидера се очекује да преузму одговорност и ризик, као и да одлучују самостално (Шапић, С., Ерић, Ј., Стојановић Алексић, В. 2009:409).

У истраживању националне културе аутора Мојића, дошло се до сличних резултата, које је потврдило чињенице из Hofstede - ове студије о високој дистанци моћи и избегавању неизвесности, као и ниском индивидуализму и мушким вредностима, али је неочекивано да су ове вредности више за менаџере него за остале запослене, изузимајући димензију мушких вредности. У истраживању које је спровео у мају и јуну 2000. године у четрнаест предузећа из Београда и Војводине дошао је до следећих резултата: 73,3% од свих менаџера тврди да показују значајно или чак потпуно поверење у запослене, а само 26,7% има снисходљиво поверење. Исто толико их мисли (73,3%) да су запослени прилично слободни или у потпуности слободни да разговарају с

надређенима о послу. Више од половине менаџера (56,7%), кажу да користе идеје запослених. Око 73,3% српских менаџера тврди да су врло добро упознати с проблеми са којима се суочавају запослени. Око 10% менаџера не укључују запослене у доношење одлука које се тичу њиховог радног места, док је 33,3% менаџера спремно да их повремено укључи. Менаџери (њих око 46,7%) углавном консултују запослене у процес доношења одлука, док 10% менаџера тврди да су њихови запослени у потпуности укључени. Српски менаџери су рангирали 14 особина које треба да има успешан менаџер. На првом месту су преговарачке вештине, комуникативност, индивидуализам, самопоуздање, доследност, смиреност, стрпљење, шарм, брзо деловање, харизма, отвореност, преузимање ризика, добар изглед, агресивност. (Мојић, д. 2003:339-340)

Група аутора (Шапић, С., Ерић, Ј., Стојановић Алексић, В. Шапић, 2009:410-414) је спровела истраживање како би испитала карактеристике организационе културе у домаћим предузећима. Истраживање је спроведено у двадесет предузећа, различитих делатности и успешности, у другом и трећем кварталу 2004. године. Резултати тог истраживања показали су да би чак 78% испитаника пристало да се укључи у радикалне промене са неизвесним исходом, али потенцијалним личним и организационим бољитком, док 22% испитаника није спремно за такав подухват.

У нашим предузећима 51% испитаника сматра да је за успешно спровођење организационих промена најважније учешће свих запослених у креирању промена. Подршка руководиоца у реализацији промена најважнијом сматра 36% испитаника. Осталих 13% испитаника сматра да је најбитније постојање јасне визије будућности. Истраживање је показало да 61% испитаника сматра да је у њиховим предузећима најбитније поштовање устаљених правила, процедура и стандарда. На другом месту (22,7%) је ефикасно и стручно обављање задатака, што имплицира културу задатка, док је 9% испитаника изјавило да је најбитније стриктно поштовање одлуке руководиоца без обзира на све, што је еквивалент културе моћи. Само у 7,3% случајева најважнији је индивидуални развој запослених, што се може сматрати културом подршке, која је по логици ствари, најмање заступљена у нашим предузећима. У 55% предузећа тимски рад је мало заступљен, док у 17% није уопште заступљен. Од укупног броја 28% испитаника изјавило је да је у њиховим предузећима тимски рад веома заступљен и то се углавном односи на изразито успешна предузећа. Око 83% испитаника изјавило да је у њиховим предузећима моћ изразито неравномерно распоређена по организационим деловима. Ово имплицира и изражену хијерархијску структуру и већу централизацију у одлучивању. Креативност и индивидуална иницијатива по мишљењу 57% испитаника се мало цени, а чак 29% да се не цени нимало, што укупно чини 86%, а то је веома забрињавајући резултат. Само 14% испитаника изјавило је да се креативност и индивидуална иницијатива веома цене у њиховим предузећима. Чак 70% испитаника изјавило је да су руководиоци спремни мало или нимало да саслушају идеје и предлоге, док је 66,4% изјавило да се руководиоци скоро уопште не труде да разумеју њихове проблеме и потребе. Због тога што се руководиоци налази на вишој позицији, 38% испитаника је одговорило да се због тога повинује наређењима руководства, док 32% на то је спремно због тога што цени стручност и способност руководиоца, а 19% због тога што верује у људске и моралне квалитете руководиоца и 11% због страха да ће бити кажњени уколико не изврше наређење. Специфичности наше националне и организационе културе огледају се и у чињеници да је највећи број наших лидера првенствено усмерен на издавање наредби и контролисање обављања задатка, чак 60,6%, док је само 7,4% усмерено на пружање подршке и развој бољих међуљудских односа, а 32% настоји да све запослене укључи у процес заједничког решавања

проблема. Јако висок проценат од 55,6% анкетираних, одговорио је да више преферира рад у окружењу где су прецизно дефинисане улоге и задаци сваког појединца и тачно се зна шта је чији посао, у односу на окружење где је остављена могућност да сами креирају задатак, одлучују и преузму одговорност, које преферира 44,4% испитаника. У оквиру овог истраживања од испитаника се тражило да оцене најзначајније особине успешног лидера. Највећи број испитаника на прво место је ставио знање, док се на високом другом месту налази поштење. Интересантно је да велики број испитаника сматра да се лидерске особине доминантно стичу рођењем.

Организациона култура наших предузећа један је од ограничавајућих фактора пословања и успешности наше привреде. Када поредимо обрасце понашања успешних предузећа из Западне Европе и САД-а, запажамо да је код њих изражена склоност ка ризику, прихватају се промене, изражен је индивидуализам и тзв. „мушке вредности”, док је за нашу карактеристичан колективизам, не спремни смо за прихватање ризика, пружа се отпор променама, изражене су тзв. „женске вредности”. Да би се приближили стандардима Европске Уније неопходне су корените промене, а чини се да ће се тешко спровести. Још увек је недокучиво питање да ли је неопходно превазићи културолошке баријере да би наша привреда доживела процват и да ли превазилажење баријера и прихватање европских модела значи сигуран успех за нашу привреду и економију. Према мишљењу већине савремених аутора, који се баве феноменом организационе културе, организациону културу домаћих предузећа је неопходно подвргнути променама, како би се према Hofstede-овој класификацији, приближила кластеру англосаксонских и западноевропских култура, које се значајно разликују од наше према свих пет Hofstede-ових димензија.

Како наводе аутори проблем је у томе што успешно пословање захтева другачији приступ и другачије вредности. Потребан је реинжењеринг организационе културе. Основу реинжењеринга организационе културе треба да чине: смањивање отпора променама, мењање навика и система вредности, подизање нивоа мотивације запослених, квалитетан менаџмент знањем и људским ресурсима (Вукоњански, Ј., Николић, М., 2008:15).

Националне културе које стимулишу рационално понашање имају позитиван утицај на привредни развој, и обрнуто. За нас је нужна трансформација наше националне културе, из традиционалне у модерну. За то су потребне промене свести, схватања, размишљања, система вредности и сл. То је, међутим спор и мукотрпан процес са неизвесним исходом (Пејановић, Р. В., 2003:295).

Разлике у националним културама привлаче посебну пажњу с обзиром на то да оне врше доминантан утицај на понашање појединаца и група у организацији. Усвајање мултикултурализма у организацијама интернационалног карактера, као и успешно управљања културолошким разликама, сматра се значајним потенцијалом за стицање одрживе конкурентске предности. (Младеновић, И., Цветковић, И., 2009:241).

6. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА УСПЕШНОСТ ПРЕДУЗЕЋА

Од самих почетака истраживања концепта организационе културе, постојала је свест истраживача да култура може бити оруђе у рукама менаџмента ради остваривања циљева компаније. Та свест се базирала на три имплицитне претпоставке које стоје иза већине истраживања која третирају проблем односа културе и перформанси организација.

Прва претпоставка је да неке организационе културе имплицирају боље перформансе од других организационих култура. То значи да култура јесте фактор који може да објасни, барем делимично, разлике у перформансама између различитих компанија те да дефинитивно постоји узрочно последична веза ова два концепта.

Друга претпоставка је да је могуће идентификовати одређени атрибут организационе културе који води ка бољим перформансама. Искуствено или истраживањем може се доћи до сазнања о томе каква култура води ка бољим перформансама.

Трећа претпоставка јесте да је организациона култура подложна променама и управљању, да ју је могуће мењати и обликовати у правцу који води ка бољим перформансама.

Од 1990 године почиње фаза емпиријског истраживања утицаја организационе културе на перформансе. Појављује се све више и више емпиријских истраживања која проналазе праву меру утицаја културе на перформансе без преувеличавања али и без неоснованог оспоравања.

Истраживање утицаја организационе културе на перформансе у савременом периоду према Sackmann - у, карактеришу следећи трендови:

- Истраживања постају све више глобализована. Утицај културе на перформансе компанија и других организација се истражује не више само у САД-у већ и у свим другим деловима света. То је посебно важно јер је један од модерирајућих фактора утицаја културе на перформансе свакако национална култура.
- Истраживања постају све више специјализована. Све више студија истражује утицај појединачних компоненти а не целе културе на појединачне аспекте перформанси. Осим тога, истраживања се врше у појединим секторима привреде, у појединим националним културама, у специфичним контекстима као што је joint venture (заједничко улагање) и сл.
- Методологија истраживања постаје све више софистицирана. Док су се у првим емпиријским истраживањима истраживачи углавном ослањали на једноставније статистичке анализе, сада се све више користе структуралне једначине као метод истраживања. Истраживања имају сада јаснију и боље засновану теоријску подлогу а све је више и лонгитудиналних истраживања.

- Појављују се истраживачки програми у истраживању утицаја културе на перформансе. Ти програми генеришу више токова истраживања који полазе од истих теоријских основа и користе исту методологију па се њихови резултати могу упоређивати и кумулирати.

Истраживања су указала да организациона култура утиче на перформансе:

- Својим садржајем: појединачним претпоставкама, вредностима или нормама.
- Конфигурацијом а не појединачним елементима садржаја што значи да тип или врста организационе културе представља фактор који опредељује перформансе а не појединачне претпоставке, вредности или норме у њеном садржају.
- Снагом културе, а не њеним садржајем или типом.
- Културним јазом, који се односи на разлику између постојеће и идеалне културе.

Организациона култура има и реципрочне односе са перформансама предузећа. Поред тога што организациона култура утиче на перформансе и перформансе утичу на организациону културу. Добре перформансе организације воде ка јачању постојеће културе. Schein тврди да је успех организације неопходан предуслов настанка и развоја организационе културе.

Истраживања утицаја организационе културе на перформансе од самих почетака су пратиле бројне контроверзе и проблеми у методологији. Ови проблеми су у доброј мери умањили значај претходно описаних резултата и открића. Методолошки проблеми у истраживању релације културе и перформанси у организацијама се манифестују углавном на два начина: Прво, постоји проблем неконзистентности који се огледа у томе да су различити аутори у својим истраживањима користили различите оперативне дефиниције организационе културе и перформанси, са једне стране и различите методологије њиховог истраживања, са друге стране. Овај проблем је довео до немогућности да се резултати истраживања кумулирају, граде једни на другима и тако боље и ефикасније одговоре на питања о односу културе и перформанси. Други проблем је везан за нејасноће и недостатке у самим методологијама истраживања. Овај проблем се манифестује у три области: методолошке мањкавости у истраживању културе, у истраживању перформанси и у истраживању њиховог међусобног односа (Јанићијевић, Н. 2011:44-50).

6.1. Снага културе и перформансе предузећа

Прва претпоставка, која се појавила у литератури, односи се на утицај снаге културе и перформанси предузећа. Аутори су претпоставили да јака организациона култура доводи предузеће до добрих резултата пословања. Аргументи који оправдавају овај став су:

- Јака култура подстиче чланове да се усмере на остваривање циљева предузећа. Јака организациона култура значи да чланови организације деле заједничке претпоставке, вредности, веровања и норме, што би значило да су сагласни око циљева организације, односно да постоји консензус, када су у питању циљеви. Уколико чланови организације иду ка истом смеру са истим циљем, резултати неће изостати.
- Јака култура је снажан мотивациони фактор.
- Јака култура подразумева да се ритуали и устаљени обрасци понашања чувају током времена. За предузећа са јаком организационом културом карактеристично је да учи из својих искустава.

Јака организациона култура сматра се предусловом за остваривање успешног пословања, што проистиче из претходно наведених аргумената. Са друге стране, јака организациона култура представља „мач са две оштрице” из следећих разлога:

- Из јаке организационе културе произилази идентификација запослених са циљевима предузећа, што може довести до пропадања организације у случају када су организациони циљеви дубоко погрешни. Уколико су циљеви организације утемељени на погрешним основама, за предузеће је боље да има слабу културу, јер ће се тада јавити контракултура из које ће проистећи позитивне промене циљева.
- Јака култура доводи до коришћења позитивних искустава из прошлости, али то са друге стране може довести до слабе способности предузећа да се прилагођава променама у окружењу. Предузеће може постати инертно, ослањајући се на преписивање успешних решења из прошлости, иако она више нису актуелна и ваљана због турбулентности окружења у коме предузеће послује.

Сматра се да снажна организациона култура представља један од битних фактора који утичу на перформансе предузећа, али такође, постоји став да јака култура проистиче из добрих перформанси предузећа. Прихватање и ширење претпоставки, веровања и вредности, који су довели до успеха и тима стварање јаке културе је много брже у успешним предузећима.

У литератури је због лаке оповргљивости хипотезе јака култура = добре перформансе предузећа, дошло до нове хипотезе, добри пословни резултати су резултат одговарајуће или адекватне, а не јаке културе. Нова хипотеза се односи на то да ће успешна предузећа бити она чија култура одговара стратегији предузећа и ситуацији у окружењу. Култура која је прилагођена стратегији, окружењу, технологији и карактеристикама самог предузећа и његових чланова доводи до добрих пословних резултата. Код ове хипотезе се јавља проблем, због динамичности фактора који условљавају адекватност организационе културе, што може довести до ситуације да данас одговарајућа култура, већ сутра буде превазиђена. Због наведеног проблема, појавила се нова хипотеза, адаптивна култура = добри пословни резултати. Добре пословне резултате гарантује она култура која у себи садржи способност да се перманентно адаптира променљивој ситуацији. За адаптивну организациону културу карактеристичне су претпоставке и вредности које се односе на склоност променама, склоност ризику, дугорочна перспектива, отвореност према окружењу и сл. Проблем који се јавља када је у питању ова хипотеза је тај што је предузећу потребна стабилност да би остварило циљеве, а честе промене би то онемогућиле.

Због наведене мањкавости претходне хипотезе, утврђена је нова, која се односи на став да ће јасна мисија предузећа довести до успешног пословања. Снажна и јасно дефинисана мисија, ствара осећај код запослених да не раде само за новчану накнаду, већ и зарад виших циљева, што ће их мотивисати да уложе напор ка оставривању циљева. Мисија ствара услове за дефинисање јасних, прецизних и општеприхваћених циљева и тиме онемогућује да предузеће скрене са свог основног правца акције.

На основу наведених хипотеза закључује се да су пред организацију стављени контрадикторни захтеви. Хипотезе укључености и адаптивност се односе на то да организациона култура треба да буде флексибилна и прилагодљива, док са друге стране, на основу друге две хипотезе, организациона култура треба да буде стабилна. Однос културе и успеха организације базира се на парадоксу. Позитиван утицај организационе културе на перформансе предузећа зависи од тога колико успева да балансира парадоксален захтев, који се пред њу постављају. (Јанићијевић, Н., 1997:196-201)

7. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА НА ПРИМЕРУ ПРЕДУЗЕЋА ПРИЗМА КРАГУЈЕВАЦ

Организациона култура и њен значај за успешност пословања предузећа биће приказана на практичном примеру предузећа Призма из Крагујевца. Ово предузеће ће бити предмет анализе, зато што је једно од ретких домаћих предузећа на подручју нашег града, које је опстало упркос кризама и мањкавостима тржишта дуги низ година. Поред тога, разлог је и лакоћа прикупљања података и приступачност и отвореност власника предузећа за разговор о њиховом пословању. Предузеће Призма је основано у Крагујевцу пре двадесет и две године. Препознатљиво је по својој дугој традицији и квалитету производа и услуга. Успело је током низа година свог пословања да се диференцира од конкурената и створи бренд за сада у оквиру наше земље и земаља региона, са тенденцијом да постане и међународно признати бренд. Кључ успеха, поред квалитета производа и услуга су запослени и организациона култура овог предузећа, која се годинама градила и развијала заједно са Призмом.

7.1. Оснивање и развој

Д.О.О. Призма је приватно предузеће из Крагујевца. Оснивач и власник предузећа је Танасије Катанић. Призма је основана 1990-те године као приватна компанија, чија основна делатност укључује производњу медицинских апарата и опреме, као и унутрашњу и спољну трговину са тежиштем на извозу сопствених производа и пружању услуга.

Од самог оснивања, Призма је заступник *OMRON-a*, на тржишту наше земље. *OMRON* је водећи Јапански и светски произвођач медицинске опреме, као што су дигитални апарати за мерење крвног притиска, апарати за контролисање нивоа шећера у крви, ултразвучних и компресорских инхалатора, електромасажера, дигиталних термометара, педометара и сличних уређаја.

Већ 1995. године отпочиње рад маркетинг центра, који је у свом саставу имао и штампарију. Штампарија је нудила комплетну услугу, од тотал дизајна до квалитетне *offset* штампе. Увођење штампарије је било у сопствене сврхе, у циљу смањења трошкова штампе пропагандног материјала и упутстава за коришћење производа. Временом се показало да је то добра инвестиција и иновација у пословању. Почетком 2002. године уводи као део понуде и штампу на текстилу.

Призма 1995. године постаје заступник компаније *Chin Kou Medical Instrument Co., Ltd* са Тајвана. Компанија *Chin Kou Medical Instrument Co., Ltd*. претежно производи широк спектар стетоскопа, неуролошких чекића, као и апарата за мерење крвног притиска са живиним стубом.

Од 1996. године Призма је ексклузивни представник немачке компаније *IMACO*, која производи биосензорске апарате за одређивање концентрације шећера у крви.

Током 1997. године Призма је развила сопствени производ *BRONHI Sonic* ултра звучни инхалатор, који је ушао у серијску производњу 1998. године.

Призма уводи низ нових производа 2000 - те године. Реч је о *AC/DC* адаптеру, линеарном *AC/DC* адаптеру и *PUH2401* ултразвучном генератору аеросоли од 24 волти.

Производни програм призме је проширен 2002. године производом *TV Tjuner/Demodulator* као логичним наставком њихове *OEM* филозофије посебно усмерене на развој модула.

Значајан развојни корак учињен је 2003. године појављивањем ултразвучног генератора аеросоли од 12V и 48V, заједно са широким опсегом *AC/DC* медицинских извора напајања - доступних као адаптер и као *open frame*. Ултразвучни генератори аеросоли се могу применити код преносних ултразвучних инхалатора, као посебан апарат и чак за индустријску примену (*PUH4801*), док су *AC/DC* линеарно регулисани адаптери и свич *AC/DC* идеално решење за напајање електричном енергијом виших медицинских и електронских производа. Оба медицинска извора напајања су сагласни са *IEC 60601-1* захтевима, који се тичу безбедности и доступни су у црној и белој боји са утикачем у више варијанти.

Марта 2004. године започела је директна сарадња са *IMACO* снабдевачем са Тајвана и на тај начин Призма постаје званични и ексклузивни дистрибутер за нашу земљу, али и читав регион. Исте године је довршен развој медицинског извора напајања од 3,6W. Од 2005. године и од 25W. Оба су у серијској производњи и оба испуњавају *IEC 60601-1* захтеве, који се тичу безбедности.

Нови *portabl* ултразвучни инхалатор *Micro Sonic* развијен је 2005. године, чија серијска производња почиње 2006. године.

Године 2008. направљен је високо технолошки професионални ултразвучни инхалатор *Profī Sonic*, идеалан за употребу у болницама, домовима здравља и клиникама.

У септембру 2010. године Призма је унапредила свој систем управљања квалитетом увођењем ISO 14001:2204 система. Од 2010. године у производном асортиману је још један уређај - халогенератор за слане собе *Prizsalt*. Призма је једино предузеће те врсте у Србији које већ 11 година за редом наступа на највећој сајамској смотри медицинске опреме у немачком граду Dizeldorfu. Једина фирма чији су производи баждарени је Призма. Резултати баждарења су транспарентни и мора се знати ко је баждарио производе.

Мисија овог предузећа се не разликује у многим од мисија осталих фирми: „Призма постоји како би пружила адекватне, квалитетне медицинске уређаје својим купцима.” Призма се одликује жељом да пружи брзу и квалитетну услугу, без чекања и непотребних пропратних елемената, који се односе на администрацију, како би се одржали стални купци и привукли нови. Главни циљ и чаробна реч, која је усађена свим запосленима дубоко у подсвест је извоз. Суштина је у приливу стране валуте, пре свега евра. Успех за своје предузеће виде у томе да девизни и динарски рачун буду у односу један према један. Слоган је свима добро познат: „Призма мисли на Вас.”

Призма има неколико представништва у Србији. То су Београд, Нови Сад, Ниш, Суботица и Крагујевац. Представништва у региону су у Бања Луци, Котору и Скопљу. Овлашћене апотеке у којима се продају производи Призме налазе се у преко 70 градова и варошица Србије. Успешном пословању увелико је допринео извоз медицинске опреме у Мексико, Шпанију, Португалију, Иран, Бугарску, Пољску, Италију, Немачку, Словенију и бивше југословенске републике. Призма постаје све више извозно орјентисана, што због zasiћености домаћег тржишта, што због тенденције да се изједначе динарски и девизни биланс. Главни мотив им је да обезбеде сигурну наплату потраживања од продаје производа. Извозом се не остварују високи приходи, али је сигурна наплата.

Предузеће Призма веома посвећује пажњу маркетиншким активностима. Оглашава се у најчитанијим штампаним медијима (у Политици, Вечерњим новостима, Куриру, Блицу, Блиц жени, Базару и у крагујевачкој Светлости). Рекламирање у новинама довело је до повећања продаје за четрдесет процената. На телевизији су заступљене рекламе на РТС-у 1 и локалним телевизијама попут К9, РТК. Најзапаженија је била реклама за коју је глас позајмио Мића Орловић.

Призма је увидела значај електронских медија за пословање. У данашње време ако вас нема на интернету, то је као и да не постојите на тржишту. Актуелан је сајт предузећа **www.prizma.co.rs**, који је пре пар година био неажуриран, а присутне су биле само основне информације. Сада је сајт добро осмишљен и дизајниран. Основни подаци о фирми, пословању, продајним местима и контакт особама доступни су на Српском и Енглеском језику. Сајт пружа купцима детаљне информације о производном програму и ценама производа.

Призма је позната по бројним хуманитарним акцијама, стипендирању студената медицине у програмима размене, спонзорисању бројних спортских такмичења, пре свега фудбалских утакмица.

7.2. Производни програм

Производни програм предузећа Призма је веома широк и разноврстан и може се поделити у пет група, а то су Призма Healthcare, Omron, APEXBIO, Призма електроника и SPIRIT.

Призма Healthcare производни програм чине:

- Инхалатори (ултразвучни инхалатор Micro Sonic и професионални ултразвучни инхалатор Profi Sonic);
- Мултиспорт (Барометар KW307N-CP1 са часовником, хигрометром и термометром, апарат за праћење срчаног пулса, апарат за праћење срчаног пулса са мерењем брзине кретања, алтиметар са мерењем брзине кретања);
- Назални аспиратор Плус комфорт;
- Халогенератор професионални инхалатор за суво инхалирање Prizsalt који се користи и уграђује у слане собе.

Групу производа Omron, чине производи које производи истоимена компанија, а Призма их заступа и продаје на тржишту наше земље и региона. То су:

- Апарати за мерење крвног притиска: M1 Plus, M3, R3, R6, M6 Comfort, MIT Elite, MIT Elite Plus, NEM 907, Printer IT-line, i-Q 142;
- Инхалатори: компресорски C28, професионални компресорски C29, ултразвучни U22, индикатор максималног протока PFM20;
- Дигитални термометри Eco Temp Basic, GentleTemp, i-Temp, i-Temp mini, Flex Temp Smart;
- Фитнес програм: дигитална вага HN 288, одређивање количине масноће у телу BF 306 и BF 400, одређивање телесног састава BF 511, електромасажери E2 и E4, бројачи корака HJ 152, HJ 203, Walking style X;
- Електричне четкице за зубе;
- Преносиви EKG HCG-801.

Трећу групу производа чини APEXBIO програм кога чини производ GlucoSure Plus за одређивање концентрације шећера у крви.

Групу производа SPIRIT чине:

- Стетоскопи СК-S601P, СК-M601P, СК-S747P, СК-S748P, СК-S607P, СК-S746P, СК-S703, СК-608T;
- Електрични стетоскопи СК-E600/A;

- Отоскопи СК-939, СК-907, СК-907А;
- Анероидни апарат СК112.

Посебна група производа носи назив Призма електроника, коју чине:

- Драјвери за DC серво моторе: DC серво драјвер DCS-140 улазно излазна картица IO2 и
- Драјвери и управљачке јединице за корачне моторе: Stepper kit 1, MST-107, управљачка јединица SMCU1, улазно излазна картица IO1.

Због веома широког програма производа, биће датаљније поменута три производа, које је Призма произвела и који су доживели најбољу комерцијализацију на тржишту. То су најновији производ *Prizsalt* и два инхалатора *Mikro Sonic* и *Profi Sonic*.

Prizsalt је нови и веома популарни професионални инхалатор за суво инхалирање. Халогенератор Prizsalt је уређај који ствара главни лековити састојак слане собе (површине до 30 квадратних метара), а то је суви слани аеросол природне камене соли. Радом халогенератора управља уграђени микрорачунар. Корисник управља халогенератором преко графичког екрана осетљивог на додир. Корисник може самостално и једноставно да подешава параметре терапије. Управљачка микрорачунарска јединица спојена је са халогенератором путем кабла. То омогућава да се халогенератор постави на зид слане собе на месту погодном за уградњу, а да се управљачка јединица угради на место које је особљугодно за руковање халогенератором. У случају када корисник има више сланих соба могуће је поставити све управљачке јединице у једну контролну собу и одатле управљати радом свих сланих соба. Корисник може самостално и једноставно да подешава трајање терапије (од 10 до 99 минута, у корацима од 1 минут), профил промене концентрације соли током терапије (трајање терапије подељено је на 10 корака, а за сваки корак терапије може да се подеси концентрација аеросола соли у опсегу од 0 до 100% капацитета уређаја). Сви параметри терапије могу да се сачувају у једној од 9 расположивих меморија и да се касније по жељи користе. Уређај ствара мали ниво буке током рада.

Mikro Sonic је високо квалитетан иновативан уређај. Развијен је у сарадњи са пулмолозима како би се омогућила поузданост и успешна терапија астме и хроничног бронхитиса, алергија и других респираторних обољења. Током развоја посебна пажња посвећена је поузданости, једноставности и угодном руковању. То је веома компактан ултразвучни инхалатор. Тих, лаган и малих димензија, дизајниран тако да се може користити у било којем делу света без обзира на напон у електро-мрежи са које се напаја. Такође може и да се напаја и са прикључка за упаљач у аутомобилу. Лако носива торбица у којој се налази инхалатор са прибором пружа потпуну мобилност кориснику.

Profi Sonic је први инхалатор са екраном осетљивим на додир. Подешавање трајања инхалације је у опсегу од 1 - 99 минута. Поседује могућност подешавања протока ваздуха, подешавања брзине стварања аеросола, подешавања тренутка почетка инхалације. Инхалатор има велики LCD екран на коме се приказује проток ваздуха, брзина стварања аеросола, време до краја инхалације и грешке у току рада. Позадинско осветљење екрана омогућава читање и у мраку. Преко екрана налази се површина осетљива на додир која омогућује једноставан интерактиван рад са инхалатором. У инхалатор је уграђена зујалица која се оглашава кратким тоном када корисник притисне

неку од команди на екрану. Инхалатор се оглашава карактеристичним тоновима по истеку времена за инхалацију или у случају неких проблема у току рада инхалатора. Преко екрана инхалатора могуће је лако и брзо подесити проток ваздуха, брзину стварања аеросола и трајање терапије. Додатним прибором инхалатор се може прилагодити различитим врстама инхалационих терапија.

У њиховим плановима је производња сопствених апарата за мерење притиска, који ће бити веома прецизни, попут апарата за мерење притиска са живом. Апарат ће имати дигитални дисплеј, без слушалица, што ће им помоћи да се позиционирају на тржишту и издвоје од конкуренције. Овај нови производ се може очекивати на тржишту следеће године. У плану је да се сваке године направи нов производ и/или адаптација постојећег.

7.3. Организациона култура предузећа Призма

На основу упитника о стилу лидерства, који је попунио власник предузећа Призма, утврђено је да је за њега карактеристичан учествујући (демократски) лидерски стил, јер је највећи резултат, у наведеном систему оцењивања износио 44 поена. Демократски лидерски стил одликује се већом укљученошћу подређених у одлучивање и већим поверењем у подређене. Одлучивање је децентрализовано, ауторитет се делегира и овај стил обезбеђује партиципацију запослених, флексибилност организације и боље перформансе. Демократско вођење је карактеристично за средња и велика предузећа. (http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Liderski-stilovi_680 на дан 12.4.2012.)

Демократски стил подразумева да лидер иницира и усмерава дискусију подређених, али им дозвољава да слободно изнесу своје мишљење. Постоји потпуно поверење између лидера и пратилаца (Јанићијевић, Н., 1997:166-168). Упитник о стилу лидера је дат у Прилогу бр. 1. на крају рада.

Лидер организације не воли да употребљава реч моћ. За њега она обично има негативну конотацију. Право на учествовање у процесу одлучивања, напредовање запослених и виша хијерархијска позиција заслужују се, према његовим речима, „природним одабирањем”. Ко ће бити главни и одговорни неког организационог сектора, најбоље се може видети, када лидер или особа која је надређена групи запослених није неко време у организацији. У одсуству лидера или надређених, сви остали запослени природно почињу да се ослањају, обраћају за помоћ, савет или обавештавају о тренутном исходу једну особу. Обично је реч о особи која је компетентна и ужива поштовање и поверење запослених. Та особа аутоматски постаје лидер групе запослених или неког сектора, а тиме има и значајну улогу у процесу доношења одлука.

У Призми је заступљено групно одлучивање. У доношењу одлука учествује директор предузећа и осам главних менаџера за производњу, правне послове, финансије, истраживање и развој, квалитет, логистику, маркетинг и односе са иностранством. Свако од њих даје свој допринос доношењу одлука. Пресудну улогу за доношење

коначне одлуке има власник предузећа. У организацији постоје формална правила и процедуре, којих се сви запослени придржавају. Формална правила и процедуре односе се на придржавање законских одредби и стандарда квалитета, које је Призма имплементирала. Политику квалитета знају сви запослени у фирми, без обзира на радно место. Квалитет производа је на првом месту. *Micro Sonic* инхалатор је повућен својевремено са тржишта, јер се десила системска грешка, која се односила на рад вентилатора, што је Призму могло да кошта успеха и угледа на тржишту. На срећу брзо су одреаговали и грешка је откривена и елиминисана. Њихови производи и услуге су усаглашени са захтевима стандарда ISO 9001:2008, стандарда ISO 14001:2004 и ISO 13485:2003 стандарда, директиве о медицинским уређајима 93/42/ ЕЕС и применљивих законских регулатива.

Учење из искуства има битну улогу у процесу доношења одлука, поготову када је реч о одлукама о увођењу нових производа. Предузеће Призма ослања се на учење из својих пређешњих искустава, али и на основу искустава конкурената. Уколико треба да се уведе производ, који већ конкуренти производе, Призма купује производе својих конкурената, анализира њихове карактеристике и позитивне и негативне стране. На тај начин долази до алтернативних могућности за увођење новог производа, како би били бољи од конкурентских.

Призма има шездесетпет запослених. Сви запослени су подједнако важни за организацију и имају исти третман, без обзира на њихово образовање и тренутну позицију у предузећу. Свако има своју улогу, али је свака подједнако важна за организацију. На пример, основна улога и задатак инжењера, који ради у сектору производње је да конструише нов производ, који ће задовољити стандарде квалитета, потребе тржишта и преференце купаца. Задатак запосленог који је задужен за одржавање пословних просторија је такође важан, јер пословним партнерима и купцима доста говори визуелни идентитет организације. Код запослених се цени индивидуелна иницијатива, креативност у решавању проблема, испуњавање унапред дефинисаних циљева и лојалност предузећу. Тимски рад је веома заступљен и колектив заправо чине тимови. Запослени воле да раде у окружењу где су прецизно дефинисане улоге и задаци сваког појединца, али им је остављена могућност да сами креирају задатак, одлучују и преузимају одговорност.

Зараде су више од државног просека за дату стручну спрему. Месечни износ зарада формира се и у зависности од успешности пословања фирме - упоређују се остварени резултати текућег периода са резултатима оствареним у истом периоду предходне године (нпр. април 2011-те и априла 2012-те). За две деценије рада Призме - радницима са радним стажом од 20 година исплаћују се две плате, радницима са радним стажом од годину дана још 10% од плате и сл.

Зараде би можда требало да вреднују према појединачним учинцима радника, а не на бази поређења учинака прошле са текућом годином, јер се тако надпросечни радници демотивишу, награђени су и радници са просечним учинком као и они који забушавају. Вредновање појединачних учинака ствара осећај да ће радник бити адекватно свом раду награђен, повећава се степен лојалности фирми. Бруто плате запослених износе месечно око 8 милиона динара и далеко су више у одосу на предузећа из гране.

Зараде запослених се уплаћују на време и никада не касне. Сваке године запослени добијају тринаесту плату. Пракса Призме је и давање новчаних поклона радницима, чија деца полазе у школу сваког септембра. Призма спрема пакетиће (од 34 до 38 пакетића) за децу запослених, који се додељују на Бадњи дан. Запосленима се даје стимулација уколико самоиницијативно покажу лојалност фирми у некој ризичној ситуацији. Запослени се стимулишу одласком на додатну едукацију. Организују се заједничке прославе поводом завршетка сваке пословне године. Љубиларне награде, тринаеста плата, додела пакетића деци запослених и заједничка прослава су ритуали овог предузећа. На основу тога се може закључити да су у овом предузећу изражени бихејвиористички симболи. Све што видимо у предузећу може да носи значење и одражава културу тог предузећа. Најзначајнији и највидљивији материјални симболи су лепо уређена главна пословница предузећа, простране канцеларије, округли столови у салама за састанке, пословни стил облачења запослених. Канцеларије сваког сектора су простране и сви запослени у једном сектору су заправо у једној просторији, што им олакшава комуникацију, а о предузећу шаље поруку да је све транспарентно и отворено. Округли столови говоре да су учесници разговора једнаки и да сваки глас носи исту тежину. Стил облачења директора (лидера) и запослених говори да је реч о озбиљним и пословним особама.

Без обзира на кризу и наше тржите за које је карактеристичан вишак радне снаге и стална отпуштања радника, у Призми до сада није било потребе за планирањем програма отпуштања радника. Флукуација запослених готово да не постоји. Већина запослених је у организацији од оснивања или последњих десет – петнаест година. Било је појединачних случајева напуштања организације ради преласка на атрактивнија радна места или започињања сопственог бизниса. Конфликтне ситуације у овом предузећу се углавном решавају међу запосленима, без увођења директора у проблем и разрешење. Запослени који почне да нарушава међуљудске односе или не ради свој посао савесно и онако како треба и како се очекује, буде опоменут од стране осталих запослених, који непосредно са њим сарађују. У случају да се ситуација не промени, појединцу који у негативном смислу одскаче и нарушава пословање предузећа, остали запослени јасно ставе до знања да треба да напусти организацију и да не желе да сарађују са њим. До сада је један случај отпуштања забележен услед захтева колектива. Власник предузећа, који је уједно и директор и лидер ове организације, не примењује казне, јер колектив сам препозна и удаљи запосленог који нарушава постојећу организациону културу. Једном приликом када је директор осетио тензије у једном одељењу, одлучио је да стави камеру у ту просторију и само је обавестио запослене да је камера укључена и да ће с времена на време погледати снимке. Тензије су се одмах смириле, иако камеру никада није укључио нити је пратио снимке. Једним довитљивим потезом успео је да створи осећај забринутости код запослених да ће бити снимани и да ће све што раде бити транспарентно, па би се лако открио извор тензија.

За предузеће Призма карактеристичан је изражен колективизам и једна организациона култура. Организациона култура се надграђивала временом и развијала заједно са предузећем, пратећи стратегију и визију оснивача предузећа. Пролазила је кроз фазе

животног циклуса, као и предузеће, а према мишљењу директора тек након петнаест година од оснивања достигла је ниво којим је задовољан.

За изградњу организационе културе потребно је колективно искуство запослених, па је свакако олакшавајућа околност била лојалност запослених предузећу и непостојање флукуације запослених. Главним извором организационе културе сматра се личност оснивача, који је био у могућности да наметне своје претпоставке, вредности и веровања осталим запосленима, водећи их путем остварења циљева. Као што је обично у пракси случај, тешко је окарактерисати организациону културу да припада неком у теорији познатом типу. За организациону културу предузећа Призма би се могло рећи да је најприближнија култури задатка. Разлог за то је што су у Призми запослени усмерени на остављање задатака, изражен је тимски рад, а код запослених се цени самосталност, флексибилност и креативност. Запослени су најбитнији фактор успеха, што је још једна одлика културе задатка.

На основу истраживања националне и организационе културе Geert Hofstede-a и савремених истраживања, која су га потврдила, може се рећи да Призма одступа од тврђења до којих се дошло, када је у питању тип организационе културе и однос према тимском раду, као и дистрибуција моћи.

ЗАКЉУЧАК

Култура је као концепт преузета из антропологије, а са становишта друштвених наука дефиниција датира од 1871. године, када је Edvard B. Taylor под културом означио комплексну целину која укључује знање, уверење, уметност, морал, законе, обичаје и друге способности и навике које човек има као члан једног друштва. Потреба за истраживањем културе појавила се након продора јапанских компанија да би се открила тајна јапанског привредног чуда, глобализацијом привреде и етничке разноврсности радне снаге у великим предузећима, појавом мерцера, аквизиција и преузимања предузећа приликом којих долази до “судара култура”, али и због популарности литературе о успешној пословној пракси, која је открила да су успешна предузећа она са “јаком културом”. У литератури постоји преко 165 дефиниција организационе културе. Опште прихваћену дефиницију организационе културе дао је Shein: *Организациона култура је образац основних претпоставки које је одређена група створила или развила при учењу како да се бори са проблемима екстерне адаптације и интерне интеграције, који функционише довољно добро да се сматра пуновредним, па се због тога преноси новим члановима као исправан начин опажања, размишљања и осећања у вези са тим проблемима.*

Организациона култура је веома значајан фактор у доношењу стратешких одлука, представља механизам координације у предузећу, добар је мотиватор и врло ефикасан механизам контроле понашања запослених.

Основне функције организационе културе су пренос учења, интегрисаност организације, пружање смисла члановима организације и прављање јаким емоцијама.

На основу три критеријума: ширина, распрострањеност и степен пенетрације, разликују се слабе и јаке културе. Може се рећи да јаку организациону културу одликују велики број заједничких вредности и норми понашања, велики број чланова организације који деле заједничке вредности и норме понашања и висок степен пенетрације, односно прихватање и придржавање установљеним вредностима и нормама организације, свакодневно. Фактори који утичу на снагу организационе културе су лидер организације, величина организације и географска дисперзија организације.

Предузећа углавном имају доминантну културу и субкултуре. Субкултуре представљају специфичан систем претпоставки, вредности, веровања, норми и симбола које дели једна мања група запослених у организацији. Доминантна култура је нека врста “заједничког именитеља” за све субкултуре у организацији. Субкултуре се могу разликовати и на основу њиховог односа према доминантној култури предузећа и на основу тога разликујемо: подржавајуће, ортогоналне и контракултуре. Подржавајућа субкултура садржи све вредности и веровања доминантне културе, али су оне снажније, једноставније и чистије. Ортогонална субкултура садржи вредности и веровања која су независна од оних која чине садржај доминантне културе. Контракултура представља субкултуру која садржи потпуно супротне вредности, веровања и норме од оних садржаних у доминантној култури.

Издиференцирала су се два приступа организационој култури: когнитивни и симболички. Базирају се на функционалној и интерпретативној перспективи. Према функционалној перспективи култура је нешто конкретно, може се мерити, контролисати и манипулисати. Према интерпретативној перспективи култура се схвата као мрежа значења манифестованих кроз симболе. Основна разлика између когнитивних и симболичких елемената је што се когнитивни елементи не могу лако открити, невидљиви су, док су симболи видљиви и могу се опазити у свакодневном животу организације. Основни когнитивни елементи организационе културе су: претпоставке, вредности, веровања и норме понашања. Симболички елементи се могу класификовати као семантички, бихевиористички и материјални симболи.

Четири основна типа организационих култура су култура моћ, култура улога, култура задатка и култура подршке. Основна карактеристика културе моћи јесте њена оријентација ка лидеру. Главна предност културе моћи јесте брзина њеног реаговања. Будући да у овој култури све зависи од лидера, обезбеђено је брзо реаговање и прилагођавање променама у окружењу. Организације са културом моћи, посебно оне које су релативно мале, спадају у најфлексибилније организације. Главни недостатак културе моћи је што је она врло ризична - практично све зависи само од једног човека и његових способности. Култура улога је права бирократска култура. У овој култури доминирају правила и процедуре. Оно што је у култури моћи лидер и његова личност, у култури улога су формална правила и стандарди. Култура улога се најчешће јавља у јавним предузећима. Култура задатка је усмерена на успех и постигнуће, што су и њене основне предности. Основни недостатак садржан је у њеној претераној зависности од запослених и њихових квалитета. Култура подршке је тип културе који се веома ретко може наћи у предузећима. Фокус је на појединцу и на његовим интересима, а циљеви организације су занемарени. Моћ у култури подршке је веома широко дистрибуирана, па је у поређењу са свим поменути типовима културе култура подршке у највећој мери "демократска". Високо се цени индивидуална слобода и пружа се жесток отпор сваком покушају да се организационим правилима та лична слобода угрози.

Организациона култура настаје стварањем и систематизацијом већег броја претпоставки, веровања, вредности и норми који настају понављањем успешних решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције. Извори организационе културе су национална култура, врста бизниса и личност оснивача.

Многи аутори сматрају да се организациона култура веома тешко мења и да на том путу пролази кроз фазу одмаравања, фазу промена или покрета и фазу поновног замрзавања. За фазу одмрзавања карактеристични су процеси ерозије постојеће културе и дифузије новог културног обрасца. У фази промене запосленима се даје алтернативни образац понашања, да би стари напустили. Фаза поновног замрзавања односи се на замрзавање новог културног обрасца.

Geert Hofstede је дефинисао пет примарних димензија за разликовање националних, па самим тим и организационих култура: дистанца моћи, избегавање неизвесности, индивидуализам – колективизам, мушке вредности – женске вредности и дугорочна наспрам краткорочне оријентације. Према истраживању националних култура Geert Hofstede-а наша земља одликује се: високом дистанцом моћи, високим колективизмом, ниском толеранцијом неизвесности и женским вредностима. Савремена истраживања у српским предузећима потврдила су Geert Hofstede-ово, иако се сматра застарелим.

Истраживања су указала да организациона култура утиче на перформансе предузећа својим садржајем, конфигурацијом, снагом културе и културним јазом, који се односи на разлику између постојеће и идеалне културе.

Организациона култура има и реципрочне односе са перформансама предузећа. Поред тога што организациона култура утиче на перформансе и перформансе утичу на организациону културу. Добре перформансе организације воде ка јачању постојеће културе. Успех организације је неопходан предуслов настанка и развоја организационе културе.

За предузеће Призма је карактеристичан учествујући (демократски) лидерски стил. У Призми је заступљено групно одлучивање. У доношењу одлука учествује директор предузећа и осам главних менаџера. Пресудну улогу за доношење коначне одлуке има власник предузећа. У организацији постоје формална правила и процедуре, којих се сви запослени придржавају. Учење из искуства има битну улогу у процесу доношења одлука о увођењу нових производа. Сви запослени су подједнако важни за организацију и имају исти третман, без обзира на њихово образовање и тренутну позицију у предузећу. Свако има своју улогу, али је свака подједнако важна за организацију. Флуктуација запослених готово да не постоји, што се сматра предношћу и предусловом за стварање снажне организационе културе, а тиме и успешног предузећа. За предузеће Призма карактеристичан је изражен колективизам и једна организациона култура. Главним извором организационе културе сматра се личност оснивача. За организациону културу предузећа Призма би се могло рећи да је најприближнија култури задатка. Разлог за то је што су у Призми запослени усмерени на остављање задатака, изражен је тимски рад, а код запослених се цени самосталност, флексибилност и креативност. Запослени су најбитнији фактор успеха, што је још једна одлика културе задатка у предузећу Призма.

Прилог бр. 1: Упитник о стилу лидерства

Овај упитник се састоји од констатација које се односе на убеђења везана за стил лидерства. Поред сваке констатације заокружите број за који мислите да највише одговара тренутном стању, користећи следећи бодовни систем:

- Скоро увек тачно 5
- Често тачно 4
- Понекад тачно 3
- Ретко тачно 2
- Скоро никада тачно 1

Будите искрени при избору и имајте на уму да овде не постоје тачни и погрешни одговори. Овај упитник служи искључиво за Вашу само процену.

		скоро увек тачно	често тачно	повремен о тачно	ретко када тачно	скоро никада тачно
1	Увек задржавам право доношења коначне одлуке унутар мога одељења или тима.	5	4	3	2	1
2	Увек покушавам да укључим једног или више запослених при одлуци шта да се ради и како то да се уради. На крају, ипак ја задржавам моћ доношења коначне одлуке.	5	4	3	2	1
3	Ја и моји запослени гласамо кад год треба да се донесе важна одлука.	5	4	3	2	1
4	Не разматрам предлоге које дају моји запослени, пошто за то немам времена.	5	4	3	2	1
	Питам запослене за њихове идеје и допринос предстојећим					

5	плановима и пројектима.	5	4	3	2	1
6	Да би се важна одлука донела у мом одсеку, мора бити одобрена од стране сваког појединца, или већине.	5	4	3	2	1
7	Говорим мојим запосленима шта мора бити урађено и како то да ураде.	5	4	3	2	1
8	Када ствари крену наопако и треба да створим стратегију да се процеси и пројекти одвијају на време, сазивам састанак да бих добио савет од запослених.	5	4	3	2	1
9	Да бих послао информацију, шаљем је е-маилом, меморандумом, или говорном поштом. Врло ретко сазивам састанак. Очекујем да након тога запослени ред у складу са том информацијом.	5	4	3	2	1
10	Када неко погрешити, кажем им да то никад више не ураде и направим белешку о томе.	5	4	3	2	1
11	Желим да створим окружење у коме запослени осећају власништво над пројектом. Дозвољавам им да учествују у процесу доношења одлука.	5	4	3	2	1
12	Дозвољавам својим запосленима да одреде шта треба да буде урађено и како то да ураде.	5	4	3	2	1
13	Новозаполени не смеју да доносе било какве одлуке ако претходно нису одобрене од мене.	5	4	3	2	1
14	Питам запослене о њиховој визији, о томе како виде развијање свога посла и онда користим ту визију када је	5	4	3	2	1

	погодно.					
15	Моји радници знају више о својим пословима од мене, тако да им допуштам да доносе одлуке у смислу обављања свог посла.	5	4	3	2	1
16	Када нешто пође наопако, говорим запосленима да процедура не функционише добро и установљавам нову процедуру.	5	4	3	2	1
17	Дозвољавам запосленима да стварају листу приоритета уз моје вођство.	5	4	3	2	1
18	Делегирам задатке у смислу имплементирања нове процедуре или процеса.	5	4	3	2	1
19	Пажљиво пратим своје запослене да бих обезбедио да је њихово обављање посла коректно.	5	4	3	2	1
20	Када постоје разлике у очекивањима од улога везаних за посао, радим са њима да би се ове разлике превазишле.	5	4	3	2	1
21	Свако је појединачно одговоран за дефинисање свога посла.	5	4	3	2	1
22	Свиђа ми се моћ коју моја лидерска позиција има над подређенима.	5	4	3	2	1
23	Волим да користим своју лидерску моћ да помогнем подређенима да се развијају.	5	4	3	2	1

24	Волим да делим своју лидерску моћ са својим подређенима.	5	4	3	2	1
25	Запослени морају бити усмерени , или им се мора запретити казном да би се постигло да они постигну организационе циљеве	5	4	3	2	1
26	Запослени ће се управљати по својој савести ако су посвећени циљевима.	5	4	3	2	1
27	Запослени имају право да одреде своје организационе циљеве.	5	4	3	2	1
28	Запослени углавном траже сигурност.	5	4	3	2	1
29	Запослени знају како да користе креативност да би решили организационе проблеме.	5	4	3	2	1
30	Моји запослени могу да воде сами себе једнако добро колико и ја.	5	4	3	2	1

Попуните линије оценама за сваку од констатација у упитнику. На пример, ако сте оценили ставку 1 оценом 3 (повремено), онда ставите број 3 поред ставке 1. Након што сте унели оцене за свако питање, саберите сваку од три колоне.

Питање	Број бодова	Питање	Број бодова	Питање	Број бодова
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	

10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
22		23		24	
25		26		27	
28		29		30	
Укупно		Укупно		Укупно	
	Ауторитарни стил (аутократски)		Учествујући стил (демократски)		Делегирајући стил (слободна владавина)

Овај упитник би требало да вам помогне да утврдите стил лидерства у коме нормално функционишете. Најнижи могући резултат је 10 (скоро никад), док је највиши могући скоро 50 (скоро увек). Највиши резултат од три колоне показује стил лидерства који уобичајено користите. Ако ваш највиши резултат износи 40 , или више, то је снажан показатељ вашег уобичајеног стила лидерства. Најнижи од три резултата је показатељ стила који најмање користите. Уколико је ваш резултат 20, или мање, то је снажан показатељ да уобичајено не функционишете у овом лидерском моду. У случају да су два резултата врло близу један другом, могуће је да пролазите кроз фазу транзиције, у приватном животу, или на послу, осим у случају да имате висок резултат и у учествујућем и у делегирајућем стилу, у ком случају сте највероватније делегирајући лидер. Уколико постоји врло мала разлика у сва три резултата, онда ово показује да немате јасну перцепцију о стилу који користите, или да сте нови лидер који покушава да пронађе свој стил.

Финалне мисли:

Нормално, неки од најбољих лидера функционишу у учествујућем моду и користе друга два мода по потреби. Пример изузетка би био лидер који има нови тим, или привремену радну снагу. Овакав лидер би вероватно требало да функционише у ауторитарном моду већину времена. Са друге стране, лидер који има тим професионалаца, или тим који зна више него он, зна ће највероватније функционисати у делегирајућем моду. Лидери који желе да њихови запослени расту користе учествујући стил лидерства. Како они постају бољи у својим пословима, са временом им се даје више овлашћења над њиховим пословима.

Извор: http://www.canbhp.org/dokumenti/narandzasti/srp/zrenjanin17-180608/12upitnik_stil_liderstva.pdf 29.4.2012

Прилог бр. 2: УПИТНИК

1. У процес доношења организационих одлука укључени су:
 - a) Запослени на одређеној функцији
 - b) Сви запослени
 - c) Лидер доноси одлуке сам
 - d) _____
2. У организацији постоје формална правила и процедуре и сви их поштују:
 - a) Да
 - b) Не
 - c) _____
3. Моћ се стиче на основу:
 - a) Хијерархијске позиције и експертског знања
 - b) Компетентности и харизме
 - c) Постигнутог успеха
 - d) _____
4. Код запослених се цени:
 - a) Индивидуална иницијатива
 - b) Мотивисаност
 - c) Непротивљење наредбама
 - d) Испуњавање унапред дефинисаних циљева
 - e) Креативност
 - f) _____
5. Већина запослених дели заједничка веровања, вредности и претпоставке:
 - a) Да
 - b) Не
 - c) Вредности руководиоца се занчајно разликују од вредности запослених
 - d) _____
6. Организација има:
 - a) Једну културу
 - b) Доминантну културу али и субкултуре (према образовању, према пословној функцији, према специјалним интересовањима ...)
 - c) Сет неконзистентних, слабо повезаних или независних претпоставки, вредности и норми
 - d) Контракултуру – субкултуру која садржи потпуно супротне вредности и веровања од оних садржаних у доминантној култури
 - e) _____
7. Које од наведених тврђења је карактеристично за Вашу организацију:
 - a) Запослени не воле промене
 - b) Запослени нису спремни да прихвате ризик
 - c) Запослени се плаше неизвесности

- d) Лидер подстиче запослене да се ангажују и жртвују своје портебе зарад успеха у будућности
 - e) Изражен је колективизам
 - f) У организацији постоји такмичарски дух и сујета међу запосленима
 - g) Запослени прихватају чињеницу да је моћ неравномерно распоређена
 - h) _____
8. Тимски рад је у вашем предузећу:
- a) Веома заступљен
 - b) Мало заступљен
 - c) Није упоште заступљен
 - d) _____
9. Запослени више воле да раде у окружењу где су:
- a) прецизно дефинисане улоге и задаци сваког појединца и тачно се зна шта је њихов посао
 - b) остављена могућност да сами креирају задатак, одлучују и преузимају одговорност
 - c) _____
10. Како решавате конфликтне ситуације?
- a) _____
 - b) _____
 - c) _____
11. Доходак запослених се одређује:
- a) На основу личног учинка и ангажовања
 - b) На основу просека у грани
 - c) На основу опште успешности организације у датом периоду
 - d) _____
12. Запослени се стимулишу:
- a) Повишицама
 - b) Одласком на додатну едукацију
 - c) Наградама на крају године
 - d) _____
13. У организацији послоје ритуали:
- a) Доделе награда запосленима након 5,10,15, 20 година рада
 - b) Проглашење најбољег запослени
 - c) Заједничке прославе празника
 - d) _____

Литература

1. Бабић, В., 1995., *Стратегијско одлучивање*, Институт за економику и финансије, Београд
2. Богетић Г., Јанићијевић, Н., Петковић, М., Вујановић, М., 1995., *Управљање људским ресурсима*, Пословна школа Подгорица
3. Вукођански, Ј., Николић, М., 2008., Потребе за реинжењерингом организационе културе у српским предузећима, *Техника - Менаџмент*, Вол. 58, бр. 6:15-20
4. Јанићијевић, Н., 1997., *Организациона култура*, Економски факултет Београд, Улихес Нови Сад
5. Јанићијевић, Н., 1998., Утицај националне културе на организацију и пословање југословенских предузећа, *Пословна политика*, Вол. 27, бр. 10: 215-226
6. Јанићијевић, Н., 2011., Утицај организационе културе на перформансе предузећа, *Економске идеје и праксе*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, бр. 1 : 41-54
7. Мојић, Д., 2003., Утицај националне културе на организационе поткултуре и стилове вођства у предузећима Србије: емпиријска анализа, *Социологија*, Вол. 45, бр. 4: 317-346
8. Мојић, Д., 2007., Организације и национална култура, *Социологија*, Вол. 49, бр. 4: 347-368
9. Мојић, Д., 2009., О могућностима и донетима емпиријских истраживања културе и њиховом значају за проучавање организација, *Социологија*, Вол. 51, бр. 5: 205-212
10. Младеновић, И., Цветковић, И., 2009., Мултикултурализам у функцији унапређења конкурентности организација глобалне оријентације, *Маркетинг*, Вол. 40, бр.4: 241-247
11. Обрадовић, К., Цвијановић, Ј., Лазић, Ј., 2003., Организациона култура као кључни фактор интерног окружења предузећа, *Индустрија*, Вол. 33, бр. 3-4: 51-68
12. Пејановић, Р. В. 2003., Национална култура ('социјални генотип') и отпори транзиционим променама, *Агроекономика*, Вол.32, 295-306
13. Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., 1999., *Организација предузећа*, Економски факултет, Београд
14. Шапић, С., Ерић, Ј., Стојановић Алексић, В., 2009., Утицај организационе и националне културе на прихватање организационих промена: истраживање у Српским предузећима, *Социологија*, вол. 51, бр. 4: 399- 422

Интернет извори:

1. <http://www.geerthofstede.nl/index.aspx> на дан 15.3.2012
2. <http://www.prizma.co.rs/> на дан 4.4.2012.
3. http://www.canbhp.org/dokumenti/narandzasti/srp/zrenjanin17180608/12upitnik_stil_liderstva.pdf на дан 29.4.2012.
4. http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Liderski-stilovi_680 на дан 12.4.2012.