

**Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу**

**Никола З. Ђорђевић**

**УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ  
КУЛТУРЕ НА ПРОМЕНЕ У  
ОРГАНИЗАЦИЈИ**

**завршни рад**

**Крагујевац, 2021.**



**Назив студијског програма: Машинско  
инжењерство**

**Ниво студија: Основне академске студије**

**Модул: Индустијски  
инжењеринг**

**Предмет: Управљање развојем**

**Број индекса: 141/2014**

**Никола З. Ђорђевић**

## **Утицај организационе културе на промене у организацији**

**завршни рад**

**Комисија за преглед и одбрану:**

1. Др Снежана Нестић, доцент - ментор

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Датум одбране: \_\_\_\_\_

Оцена: \_\_\_\_\_

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да објасни појам организационе културе као и њен утицај на пословање организације. У раду је потребно објаснити какве класификације и алати за пренос организационе културе постоје, који су начини кретања и преноса организационе културе. Такође, у раду је потребно представити утицај организационе културе на пословање организације, мотивацију запослених и задовољење њихових потреба.

Препоручена литература:

- [1] Lukic, T., Džamic, V., Knezevic, G., Alčaković, S., & Bošković, V. (2017). The influence of organizational culture on business creativity, innovation and satisfaction. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 19(73), 49-57.
- [2] Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- [3] Trice H.M., and Beyer J.M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall.

Крагујевац, 2021.

Ментор:

Др Снежана Нестић, доцент

---

### **Изјава о самосталној изради рада**

**Изјављујем да сам овај завршни рад урадио самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.**

**141/2014 Никола Ђорђевић**

---

(потпис)

## РЕЗИМЕ

У овом раду разматран је појам организациона култура и њен утицај на различите сегменте пословања организације. Дати су начини класификације организационе културе, уз осврт на карактеристике сваке од култура. У раду су објашњени начини креирања и преноса организационе културе, као и услови и фактори који утичу на креирање организационе културе. Осим тога, представљени су и алати за пренос културе унутар организације. Уједно, приказани су и механизми промене организације културе, односно могућности прелаза организације са једног на други вид организационе културе. У раду је такође представљен утицај организационе културе на пословање организације, мотивацију запослених и задовољење њихових потреба.

**Кључне речи:** *организациона култура, креирање, промене, утицај, пословање.*

## ABSTRACT

The organizational culture as term and its impact on different business segments are considered in this paper. The ways of organizational culture classification are given, with a review on their characteristics. In the paper the ways of creating and transfer of organizational culture are explained, as well as conditions and factors that affecting on creation of organizational culture. Besides, tools for organizational culture transfer in organization are presented. At the same time, mechanisms of organizational culture changing are shown, i.e. possibilities of transition from one organizational culture type to other type. In paper is shown impact of organizational culture on business and motivation of employees and fulfillment of their needs.

**Keywords:** *organizational culture, creating, changes, impact, business.*

## САДРЖАЈ

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. УВОД</b>                                                                                              | <b>1</b>  |
| <b>2. КОНЦЕПТ И ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ</b>                                                            | <b>2</b>  |
| 2.1. <i>Когнитивни елементи организације</i>                                                                | 4         |
| <b>3. КЛАСИФИКАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ КУЛТУРА</b>                                                              | <b>5</b>  |
| 3.1. <i>Организациона култура и иновативна култура</i>                                                      | 6         |
| 3.2. <i>Упоредивање организационе културе и климе</i>                                                       | 7         |
| 3.3. <i>Карактеристике културе</i>                                                                          | 8         |
| <b>4. КРЕИРАЊЕ И ПРЕНОС ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ</b>                                                           | <b>10</b> |
| 4.1. <i>Услови и фактори креирања организационе културе</i>                                                 | 10        |
| 4.2. <i>Алати за пренос културе</i>                                                                         | 13        |
| <b>5. ПРОМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ</b>                                                                     | <b>16</b> |
| <b>6. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ПОСЛОВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ</b>                                            | <b>21</b> |
| 6.1. <i>Улога организационе културе у дефинисању и спровођењу стратегије</i>                                | 22        |
| 6.2. <i>Утицај организационе културе на потребе запослених</i>                                              | 24        |
| 6.3. <i>Анализа и истраживање организационе културе и комуникације.....</i>                                 | 27        |
| <b>7. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА И КОМУНИЦИРАЊЕ У ПРЕДУЗЕЋУ МОДЕСТА КВАЛИТЕТАН НАМЕШТАЈ Д.О.О. ЈАГОДИНА.....</b> | <b>31</b> |
| 7.1. <i>Комуницирање у компанији Модеста квалитетан намештај.....</i>                                       | 31        |
| <b>ЗАКЉУЧАК .....</b>                                                                                       | <b>36</b> |
| <b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>                                                                                      | <b>37</b> |

## 1. УВОД

Данас се организације суочавају са различитим променама и изазовима. Како би организације остале у трци са конкуренцијом морају имати визију у ком смеру треба да се крећу. Пошто визија сама по себи није довољна, постоји организациона култура која мора бити у складу са њом. Управљање организационом културом значајан је изазов за сваког лидера. Изградња и јачање организационе културе користи се као концепт развоја модерне организације и менаџмента у истраживању, едукацији и пракси.

Организациона култура утиче директно на перформансе пословања организације, али и посредно преко пословне стратегије, контроле, мотивације, стила лидерства и структуре моћи. У ситуацијама у којима флукутација запослених велика угрожава се опстанак организације због чега долази до промене састава запослених. У таквој ситуацији, стабилност се постиже уз јаку организациону културу, која представља скуп основних претпоставки, вредности и норми. Култура утиче на став запослених према раду и мора бити прилагођена и примерена свакој групи. Култура формира опажања, веровања, емоције, ставове запослених. Снажна култура позитивно усклађена са окружењем утиче на посвећеност запослених, олакшава координацију и контролу функционисања организације, редукује конфликте, покреће креативност и омогућава потребну промену стратегије и начина пословања (AlBanna, 2000; Freytag & Thurik, 2010).

Организациона култура има јак утицај на могућност промена у организацији, тиме што мотивише и подстиче запослене да прате своје лидере и њихове стратегијске замисли, креирају стабилан и конструктиван амбијент за међусобну сарадњу и пружа сваку врсту сигурности и подршке запосленима.

Циљ овог рада је да се прикаже како организациона култура утиче на само пословање у организацији. Самим тим, овај рад може јасније приказати и како организациона култура утиче на запослене. Рад се састоји из шест поглавља. У поглављу два објашњен је концепт и значај организационе културе, док је у поглављу три дата класификација организационих култура. У четвртном поглављу приказани су креирање и пренос организационе културе, а у поглављу пет дефинисани су начини промене организационе културе. Поглавље шест објашњава утицај организационе културе на пословање организације.

## 2. КОНЦЕПТ И ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Организациона култура представља основу за решавање проблема који могу настати од стране понашања људи у једној организацији, па се самим тим одређују правила понашања која утичу на понашања људи. Организациона култура се може сматрати као популаран концепт у области организације и менаџмента последњих година (Alvesson & Berg, 1992).

Организациона култура се може дефинисати као оквир сазнања која се састоји од ставова, вредности, норми понашања и очекивања која деле чланови организације. Појам организационе културе се не може тачно дефинисати, јер је она нешто што се опажа, осећа и наслеђује (AlBanna, 2000).

Такође, у раду (Freitag & Thurik, 2010), аутор дефинише организациону културу као један систем, који се састоји од веровања, понашања и претпоставки. Такав један систем чине чланови једне организације. Елементи који чине концепт организационе културе су (Freitag & Thurik, 2010):

- садржај,
- социјални карактер,
- ефекти,
- начин настанка,
- стабилност и одржавање,
- јединственост и специфичност.

Садржај као елемент организационе културе чине језик, материјални симболи, обрасци понашања, претпоставке, веровања и итд. Социјални елемент представља важну карактеристику културе који постоји у оквирима социјалних група као што су организације, професије и слично. Ефекти представљају елемент који усмерава и одређује свест и понашање људи. Захваљујући ефектима сви запослени схватају све појаве око себе. Начин настанка представља карактеристику организационе културе која настаје у процесу интеракције између запослених унутар организације. Стабилност и одржавање се појављује не тако често као компонента организационе културе. Организациона култура има тенденцију да се обнавља и преноси на нове чланове у организацији.

Процес учења културних вредности од стране нових чланова организације се назива социјализација. Јединственост и специфичност се односи на то да је свака организација јединствена и специфична у односу на остале, као што ни у организацији не постоји две исте личности.

Дакле, из наведеног се може закључити да (Freitag & Thurik, 2010) :

- организациона култура се може дефинисати као образац понашања и скуп заједничких веровања чланова у организацији;
- организациона култура укључује идеје и осећања свих запослених у организацији, такође укључује да запослени имају заједничке принципе.

Што се тиче значаја организационе културе, она проистиче од њеног утицаја на пословање и пословне резултате организације. Организациона култура може деловати позитивно и негативно на пословање организације, а то зависи да ли култура одговара или неодговара ситуацији у којој се организација налази.

На основу прегледане литературе, издвојено је неколико радова где је приказано на какав начин култура утиче на функционисање организација (Кастратовић, Драгић, и Милетић, 2014):

- организациона култура веома утиче у доношењу одлука везаних за стратегију. Све одлуке се доносе у једној организацији и представљају резултат полазних веровања, вредности и претпоставки карактеристичних за једну организацију.
- организациона култура представља механизам координације у организацији. Координација запослених у организацији је олакшана или убрзана уз помоћ организационе културе.
- организациона култура може бити врло ефикасна у контроли везаних за понашање запослених. Контрола се остварује наметањем одређених културних вредности, веровања и норми понашања запослених и самим тим долази до смањења конфликта у организацији.

## 2.1. Когнитивни елементи организације

Организациона култура представља вишедимензионални феномен, који се може класификовати на више начина. Најчешћа подела је когнитивну и симболичку компоненту организационе културе. У когнитивне елементе културе спадају очекивања, веровања, претпоставке, вредности, осећања, етика, начин размишљања и неформална правила. Симболички елементи културе су приче, жаргон, митови, легенде, приче, хероји, ритуали, језик, физички изглед и итд.

Когнитивни елементи се налазе у главама људи и не могу се директно открити. Може се закључити да припадници једне културе разумеју свет око себе на потпуно исти начин и самим тим деле исте претпоставке и веровања (Herzberg, 1968) .

Веровања настају када се временом одређена вредност докаже као успешна у пракси функционисања организације. Ова веровања су подсвесног карактера. Вредности помажу људима да их упуте како да се понашају и чему да теже. Норме понашања су правила која нису написана, и представљају неформална упутства како би требало се понашати у организацији.

У свакој организационој култури присутне су и метафоре. Метафоре представљају скуп међусобно повезаних значења. Осим метафора, постоје и митови. Митови су непотврђена веровања. Митови преносе исту поруку као и приче, а то је порука о основним вредностима и веровањима у организацији. Свако понашање, свака акција у организацији има своје значење. Често је то значење важније и од саме акције. Сви чланови у организацији треба да буду свесни значења које њихово понашање симболизује односно поруке коју оно шаље околини (Joynt, & Warner, 2002).

### 3. КЛАСИФИКАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ КУЛТУРА

Класификација организационих култура се врши према њиховим карактеристикама и садржају, а њена сврха је добијање општег модела организационе културе. Једна од класификација је следећа (Sudana, 2011):

- култура моћи,
- култура улога,
- култура задатака и
- култура подршке.

**Култура моћи** – се може представити пауковом мрежом са центром око кога се плете читава култура. Основна карактеристика ове културе је орјентација ка лидеру. Култура моћи је заснована на претпоставци да је организација средство за остваривање циљева у рукама лидера. Главна предност ове културе је брзина реаговања. Пошто све зависи од лидера обезбеђено је брзо реаговање на промене у окружењу. Овакве организације спадају у веома флексибилне. Главни недостатак је што је веома ризична, пошто менаџери зависе од једног човека. У овој култури влада ауторитаризам, тако да сви менаџери који су бар мало способни одлазе у друге организације, а остају само послушни и несамостални. Култура моћи погодна је за релативно мале организације у којима доминира високо образовани кадар и у индустријама где су потребне брзе реакције.

**Култура улога** – је култура која се састоји од правила и процедура. Сви процеси у организацији се стандардизују и формализују. Ова култура се заснива на логици, рационалности и разуму, као и вођењу организације као једне уређене социјалне структуре, коју регулишу договорена правила и процедуре. Ова култура највише одговара људима који воле предвидљивост и избегавају промене и ризик. Предност ове културе је поузданост и ефикасност, а главни недостатак је недостатак иницијативе, предузетништва и неспособности прилагођавања.

**Култура задатака** – представља систем вредности и веровања у којем се на највише место стављају успех и достигнуће. Зато се ова култура зове и култура достигнућа. Људи се цене по способности да допринесу решавању задатака у организацији. Основне предности ове културе су орјентација на резултат, флексибилност,

предузетништво, а недостаци превелика зависност од људи и њиховог квалитета.

*Култура подршке* – је култура која се ретко налази у организацијама. Заснива се на претпоставци да организација постоји како би запослени остварили своје циљеве и интересе. Тешко је претпоставити да би нека организација опстала са оваквом културом.

### **3.1. Организациона култура и иновативна култура**

Култура егзистира на различитим организационим нивоима. Вредности су дубоко уграђене, а та знања су тешка за испољавање и још тежа за мењање. Са друге стране, норме и праксе, много су видљивије и лакше за идентификацију од стране запослених. Најдиректнији начин за мењање понашања је промена праксе која генерише то понашање. Нова понашања резултирају из нових пракси и она мењају норме временом, што ће омогућити дугорочну временску подршку за ефикасније коришћење знања.

У савременим условима пословања, које карактерише изузетна динамичност и интензитет промена, значајно је нагласити улогу организационе културе у детерминисању способности организације да се прилагоди променама. Организациона култура која ствара климу где се негује креативност, стварање и размена идеја, где се на прави начин користи како колективно тако и индивидуално знање, јесте култура иновативне организације, која изграђује атмосферу у организацији за генерисање и подршку иновација (Murmann, 2003).

У табели 1 дат је приказ карактеристика и разлика између традиционалне организационе културе и културе иновативне организације.

Поред свега наведеног, у табели 1 је дат низ фактора који су такође релевантни за изградњу иновативне културе у организацији. Да би биле успешне у промени организационе културе која подржава и поспешује иновацију, организације морају имати довољно средстава и могућности у стварању организације у којој постоји снажан тимски рад, комуникација, поверење, аутономија, размена знања, креативни људи и други елементи који су од велике важности за развој, неговање и подршку иновације.

**Табела 1.** Разлика између традиционалне и иновативне организационе културе (Murmann, 2003)

| <b>ПРЕДВИДЉИВОСТ</b>                                      | <b>НЕПРЕДВИДЉИВОСТ</b>                                          |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Тежња ка стабилности                                      | Тежња ка новитетима                                             |
| Фокус на језгро компетенције                              | Фокус на границе организације                                   |
| Вредновање успеха                                         | Вредновање неуспеха                                             |
| Јачање организационе хијерархије                          | Јачање организационе мреже                                      |
| Хијерархијска моћ                                         | Фокус на креативне тензије                                      |
| Избегавање изненађења                                     | Прихватање изненађења                                           |
| Фокус на интерно знања                                    | Фокус на интерно и на екстерно знање                            |
| Лако живети са                                            | Лако живети без                                                 |
| Ефикасност кроз стандардизацију                           | Ефикасност кроз иновацију                                       |
| Продужавање статус <i>quo</i> стања                       | Напуштање статус <i>quo</i> стања                               |
| Избегавање промена                                        | Прихватање промена                                              |
| Мерити стабилност                                         | Мерити иновације                                                |
| Тражење података за потврду постојећег управљачког модела | Тражење података за противречност постојећег управљачког модела |
| Тражење прецизности                                       | Прихватање двосмислености                                       |

### **3.2. Упоредивање организационе културе и климе**

Организациона култура и организациона клима су међусобно повезане, мада сасвим различите димензије организационог живота. Природа њиховог односа је често предмет неразумевања, што резултира њиховим мешањем и преклапањем. Постоји много проблема у разграничавању ова два појма. Појам организационе климе је уведен пре појма организационе културе. Организациона клима представља начин на који појединци перципирају организацију на остваривање личних вредности. Она полази од личних вредности појединаца. Организациона клима утиче на понашање људи кроз степен њиховог задовољства, а тиме и кроз мотивацију.

Организациона клима има великих сличности, али и значајних разлика у односу на организациону културу. Оно што их повезује јесте предмет њиховог интересовања, а то је

социјални контекст организације. Основна разлика између културе и климе се испољава на нивоу њиховог интересовања. Култура представља организациони, односно групни, а клима индивидуални феномен. Култура представља систем ставова и вредности који су запослени у организацији изградили кроз међусобне интеракције и он постоји на колективном нивоу. Клима представља индивидуалну перцепцију организационих карактеристика организације. Из те чињенице произилази разлика у теоријским коренима и методологији (Trice, & Beyer, 1993).

### **3.3. Карактеристике културе**

У корену културе било које организације је скуп шест кључних карактеристика које вреднују колективизам од стране чланова организације. Организације се могу разликовати по својим вредностима, као што су (Herzberg, 1968):

- осетљивост на потребе купаца и запослених,
- интересовање запослених за стварање нових идеја,
- спремност за преузимање ризика,
- вредност усмерена на људе,
- отвореност доступних опција за комуникацију и
- љубазност и блискост запослених једних према другима.

Организације са здравом организационом културом су оне организације које вреднују људе. Такве организације имају тенденцију да инспиришу запослене. Оне се могу представити са осам карактеристика (Keegan, & Schlegelmilch, 2001):

1. *сви у организацији су отворени и скромни* – ароганција је одсутна. То је добро, јер подстиче међусобно учење.
2. *људи су одговорни и прихватају личну одговорност за своје акције* – порицање, кривица и изговори не постоје. Прихватањем одговорности, сукоб се смањује и могућности за успех се повећавају.
3. *у оквиру одговарајућих ограничења, људи су слободни да преузму ризик* – овде нема несмотреног преузимања ризика, нити високог нивоа контроле. Дакле, постоји слобода да се прате нове идеје.
4. *обавеза да се ствари ураде добро је веома велика* – медиокритет се не толерише. Свако треба да уради ствари на одговарајући начин, не користећи пречице ка постизању квалитета.

5. *грешке се толеришу зато што се сматрају начином учења о могућностима* – здрава иновација помаже организацији, али неки неуспеси су неминовност. То је прихваћено, јер неуспеси пружају могућности да се научи како да се ствари поправе следећи пут.
6. *интегритет је неоспоран* – непоштење подрива поштење, а поверење је суштинског значаја за успех. Као резултат тога, напори да се унапреди интегритет, као што је бити транспарентан када је реч о одлукама и праћење обећања су кључ.
7. *сарадња и интеграција између јединица постоји* – уско размишљање се не подржава. Уместо тога, људи раде у отвореном, пријатељском и колаборативном окружењу.
8. *храброст и упорност се подстичу* – рад је често изазов. Код здравих култура сви желе да истрају и упркос неуспеху, све док су реални о томе шта се може постићи.

## **4. КРЕИРАЊЕ И ПРЕНОС ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ**

### **4.1. Услови и фактори креирања организационе културе**

Како се културе на другачији начин успостављају и развијају у различитим организацијама, није могуће рећи да је једна култура боља или лошија од неке друге, већ само да је различита на неки одређен начин у односу на другу. Културе које су добре и успешно су спроведене у одређеним околностима, у одређеном временском периоду, не морају бити функционалне у неким другим условима пословања. Дакле, може се рећи да не постоји идеална култура, већ само одговарајућа култура. То значи да не постоји универзални концепт за управљање културом, што значи да се и исте културе током времена не мењају на исти начин. Управљање организационом културом је један од најбитнијих сегмената управљања организацијом, и укључује три значајне активности: стварање, одржавање и промену организационе културе (Robbins, & Judge, 2003; Rowold, Heinritz, 2007).

За стварање организационе културе неопходно је испунити следеће услове (Лазих, Цвијановић & Zeremski, 2009):

- Културу организације дефинишу и стварају лидери организације, и они треба да буду пример другима. Лидери дефинишу начин понашања и очекивања од запослених.
- Култура се формира око критичних догађаја, односно значајних догађаја из којих је научено која понашања су пожељна и захтевана, а која не.
- Култура се развија са циљем да се одрже ефектни и колегијални односи између чланова организације,
- Култура организације је под све већим утицајем окружења организације, које је пожељно да буде стабилно, што је реткост.

Формирање и развој организационе културе најчешће зависе од три кључна фактора (Hofstede, 1984): 1) националне културе, 2) карактеристика бизниса и 3) утицаја менаџмента.

Национална култура има веома изражен утицај на организациону културу, с обзиром да припадници исте националности, културе и обичаја, уносе у организациону целину своје ставове, претпоставке, систем вредности и морална начела из сопствене националне културе, која се формирала и усађивана је у свест људи од детињства, кроз породицу, школу и друштво. Националну културу је веома тешко и незахвално кориговати код појединаца (Hofstede, 1984).

*Geert Hofstede* спровео је прво значајније истраживање на тему утицаја националне културе на организациону културу, у периоду од 1967. до 1973. године. Овим истраживањем био је обухваћен велики број држава, међу којима и бивша Социјалистичка Федеративна Република Југославије (СФРЈ). Аутор је у кроз свој рад дефинисао 4 основне димензије које карактеришу националне културе:

- **Дистанца моћи:** карактеристика која означава степен неравномерне расподеле моћи, како у друштву, тако и у организацији. Овакву расподелу моћи припадници неке националне културе сматрају за прихватљиву и као нормалну, укључујући и оне који том моћи располажу, као и остали. Дистанца моћи има веома снажан утицај на ставове запослених, укључујући и менаџере.
- **Избегавање неизвесности:** карактеристика која је дефинисана као склоност ка преузимању ризика. Познато је да људи имају урођену аверзију према ризику, стога се овде ради о степену избегавања ризика. Ова карактеристика националне културе има утицај на спремност запослених да преузму иницијативу, али и на степен формализације, јер свакако да формализација организације настоји да заштити појединце од ризика.
- **Индивидуализам/Колективизам:** представља чврстину друштвене структуре, односно развијеност осећаја припадности некој заједници, али и проналажење одговорности за сопствену судбину и срећу. Као пример индивидуалистичке културе могу се посматрати Сједињене Америчке Државе, где се сматра да је свако одговоран за своју судбину и квалитет живота, и где свако „гледа своја посла”, прихватању заједничке судбине и ослањању на колектив. Ова карактеристика има негативан утицај на предузетништво и покретање сопственог бизниса, али има позитиван утицај на тимски рад

- **Мушко-женске вредности:** карактеристика која означава да се у земљама са доминантно израженим „мушким” вредностима највише цене резултати, новац и борбености (агресивност), док се код земаља са израженим „женским” вредностима више цене социјални статус и везе у друштву.

Запослени који раде у организацијама које се баве истим (сличним) типом бизниса сусрећу са сличним проблемима и ситуацијама. У оквиру истог бизниса, запослени развијају сличне ставове, вредности и претпоставке.

У ову групу фактора који имају утицај на организациону културу убрајају се (Милановић, Цвијановић, и Лазић, 2010):

- **Технологија:** начин на који запослени обављају своје радне задатке, сходно заступљености одређеног технолошког нивоа, има утицај на њихово схватање о принципима којима се треба руководити, како унутар организације, тако и изван ње. Тако нпр., у производним организацијама где се промовишу као кључне вредности поузданост и стандардизација, ове вредности ће бити усађене у ставове запослених и изван организације.
- **Тржиште:** структура, динамичност, раст и степен ризика једног тржишта утичу на развој одређених вредности у култури организације. Притисак који долази од стране конкуренције и велика различитост тржишта, изискује стварање и развој динамичности, отворености према окружењу, креативности и флексибилности, па је стога реално очекивати да се и у организационој култури развију вредности у складу са околностима.
- **Образовна и професионална култура запослених:** у великој мери је условљена са претходна два фактора, а такође и сама има утицај на организациону културу. Образовна и професионална култура има значајан утицај на понашање, ставове и начин размишљања запослених, који су формиран пре њиховог уласка у организацију, и увек постоји тенденција да их запослени уграде у организациону културу.

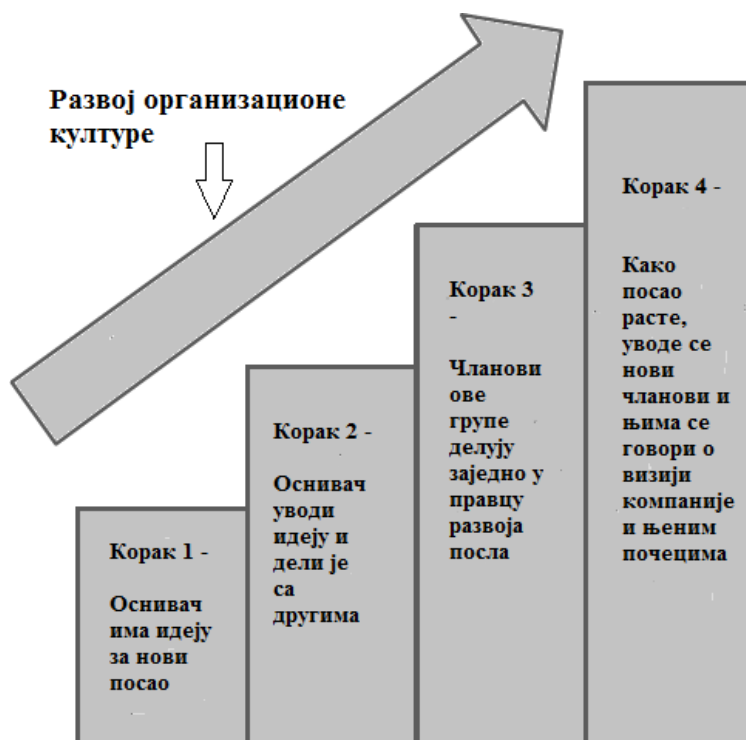
Менаџери организације, а нарочито оснивачи и акционари имају велики утицај на обликовање организационе културе и креирање ставова запослених и начина размишљања. Менаџери и власници имају значајан утицај на културу организације посредством своје личности и ауторитета, и њихов утицај може бити двојачке природе (Милановић и др., 2010):

- **Индиректан:** понашајући се у складу са личним принципима и принципима менаџмента који је усвојен унутар организације, дају пример запосленима и стварају културу унутар организације која се одликује својим специфичним карактеристикама. Такође је уобичајено да менаџери људским ресурсима бирају нове запослене на основу усвојених принципа и жељених норми понашања и размишљања.
- **Директан:** ово је принцип који је осмишљен директно да формира и усади принципе организационе културе код запослених, од којих директно зависи остварење пословне стратегије и циљева.

## 4.2. Алати за пренос културе

На основу прегледане литературе, поставља се питање како се организациона култура ствара? Углавном се у радовима јављају два најзначајнија фактора а то су: утицај оснивача организације и искуства која се односе на спољашња окружења.

Организациона култура може се пратити кроз осниваче организације, који често поседују динамичне личности, чврсте вредности и јасне визије како треба да ради организација. Као резултат тога свега, њихови ставови постају прихваћени у организацији и трају све док су оснивачи активни у свом послу, а често и дуго после тога. Постоје четири главна корака у овом процесу, који су приказани на слици 1.



**Слика 1.** *Како оснивачи утичу на организациону културу* (Herzberg, 1968)

Искуства са спољашњим окружењем се односе на критичне догађаје које се дешавају у организацијама, и њихове ефекте који доприносе развоју организационе културе. Организације уче из ових догађаја и преносе са особе на особу, где се даје допринос за развој организационе културе. Ова информација се чува кроз сећања на ове догађаје и тумачења од стране кључних људи у организацији који их преносе другима. Механизам помоћу кога се организациона сећања преносе на организационе културе не изненађује. То има везе са природном тенденцијом појединаца унутар организације да дођу у контакт једни са другима и да деле тумачења догађаја када је потребно.

Култура се може пренети на много начина. Постоји неколико кључних механизма за пренос културе, укључујући симболе, слогане, приче, жаргон, церемоније и изјаве о принципима.

Организације се често ослањају на *симболе*, односно материјалне објекте које сугеришу значења која широко превазилазе унутрашњи садржај.

*Слогани* представљају фразе које приказују организациону културу. Организације користе фразе да скрену пажњу на своје производе и услуге. Оне се могу окарактерисати као рекламни трикови. Слогани играју веома важну улогу у култури организације, како за ширу јавност тако и за своје запослене.

Што се тиче *прича* – организације треба да преносе информације о култури на основу прича које су причали о њима, формално и неформално. Приче илуструју кључне аспекте културе организације, помоћу којих могу ефикасно да уведу или потврде дате вредности запосленима.

Специјални језик који дефинише културу се назива *жаргон*. Чак и без знања да се исприча прича, свакодневни језик који се користи у организацијама помаже одржавању културе. Током времена, организације развијају јединствени језик, сходно њиховим условима иако је тај језик чудан новим запосленима радницима, он служи као заједнички фактор који окупља појединце као припаднике организационе културе или субкултуре.

Специјални догађаји који обележавају организационе вредности називају се *обреди*. Организације, такође чине много да одрже своју културу спровођењем различитих врста обреда. Ово се може посматрати као славље организационих вредности и претпоставки (Keegan, & Schlegelmilch, 2001).

Дефинисање културе у писаној форми могу се дефинисати као изјаве о принципима. Организациона култура може бити пренесена директно коришћењем писане изјаве о принципима. Неки од принципа су следећи (Hislop, 2013):

- квалитет – свако је одговоран за одржавање квалитета,
- одговорност – сви запослени су одговорни за своје поступке,
- узајамност – стварање ситуације у којој свако може да победи,
- ефикасност – већина организација раде непрекидно и
- слобода – давање могућности запосленима да обликују своју будућност.

Не само да ови принципи важе, већ је и запосленима дата прилика да размене своја осећања о њима као и своја искуства са свима у организацији.

## 5. ПРОМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Након формирања, односно настанка културе у одређеној организацији, неминовно долази до промена и развоја те културе кроз време. Неки сегменти организационе културе остају исти током времена (потврђују се), док се неки мењају кроз одређен еволутивни ток који прати еволуцију, односно развој организације. Стога се може рећи да је организациона култура стабилна и инертна социјална појава, јер се ове промене врше веома споро (некад и током неколико година). Осим тога, организациона култура се може мењати нагло, односно да има тенденције нагле промене и развоја и таква појава назива се „револуција” организационе културе.

Организациона култура сматра се социолошком категоријом, па се самим тим манифестује као инертан систем, који је веома тешко мењати. Свака суштинска промена организационе културе захтева промене когнитивног (спознајног) садржаја. Основна два типа промене организационе културе су промена по „дубини” и промена у „опсегу”. Такође, организациону културу могуће је мењати променом само њених појединих карактеристика, али и променом читаве организационе културе.

Промене у организационој култури могу бити инициране променама у њеном окружењу, а у зависности од фактора који делују на те промене, оне могу бити изазване (Милановић и др., 2010):

- променама у националној култури: ове промене условљене су цивилизацијским прогресом и променама у социјалној и демографској структури становништва;
- променама карактеристика бизниса: условљене су променама у политичком, правном и привредном систему државе, као и политичким променама у глобалном окружењу и технолошким иновацијама;
- променама менаџмента: промене које се дешавају променом лидера или начина управљања (могуће и једно и друго). Ове промене се најчешће дешавају када се сматра да је организација у одређеној кризи.

Већина ових промена заснована је на *Lewin*-овом моделу промена који се састоји из следећих фаза (Цвијановић, Лазић, и Настасић, 2006):

- 1) **Фаза „одмрзавања”**: у овој фази расте незадовољство запослених у организацији постојећом организационом културом и културним нормама, услед честих конфликтних ситуација и неуспеха у функционисању организације. Запослени у организацији имају осећај беспомоћности, кризе, неостварености и жељу за иступањем из колектива.
- 2) **Фаза промене**: представља фазу у којој се јављају нова решења, која са собом носе другачије ставове, претпоставке и вредности у односу на оне на којима је била заснована постојећа организациона култура. У овој фази јавља се сукоб између присталица старог и новог модела, који се манифестује кроз стварање подела мишљења унутар организације. Када нови модел придобије већину, односно када стекне више присталица у односу на постојећи, покреће се процес усвајања нове организационе културе.
- 3) **Фаза „поновног замрзавања”**: представља фазу стабилизације новог модела културе у организацији, односно нових норми понашања, ставова, мишљења итд. Често, као носилац ових промена јавља се нови менаџмент организације.

Како би менаџмент организације био у могућности да управља организационом културом неопходно је да менаџери најпре буду свесни значаја организационе културе и да добро проуче постојећу организациону културу, како би у њој увидели могуће недостатке, односно предности. Уобичајено је да се организациона култура мења постепено, како не би дошло до превеликог оптерећења запослених. Међутим, у екстремним случајевима, када је то неизбежно, могуће је приступити радикалним променама у организационој култури, али тај процес мора бити добро испланиран и вођен (Лазић и др., 2009).

Осим *Lewin*-овог модела промене организационе културе постоје и други општеприхваћени модели који објашњавају због чега се организациона култура једне организације мења током времена. Један од релативно новијих модела је „*Robbins-Coulter*”-ов модел (Robbins, & Coulter, 2005). Аутори сматрају да се култура заступљена у једној организацији не преноси добро, односно у непромењеном облику, са радника који

су већ запослени у организацији на оне који тек долазе у организацију. Различите варијације на тржишту, појава нових конкурената, технологија, промена државне политике и уређења, као и многи други фактори изискују промену пословања организације, а уз то и њене културе. Аутори дефинишу следеће факторе који утичу на промену организационе културе: 1) састав радне снаге и 2) спајања и преузимања.

**Састав радне снаге:** Нормална околност је да се људи који тек долазе у организацију разликују од оних који ту већ раде, у погледу ставова, мишљења и понашања везаних за људске односе у организацији и сл. Стога, новозапослени могу знатно утицати на постојећу организациону културу. Тако, на пример, људи из различитих етничких и културолошких групација могу имати чак и потпуно супротне ставове и мишљења о различитим аспектима пословног понашања и културе. Они могу имати различита мишљења по питању норми облачења, прецизности у обављању пословних задатака, кашњењу на посао, нивоу поштовања које се исказује према људима вишег статуса у организацији, па чак и у погледу хране и пића које се служи у кантини и др. У оваквим ситуацијама може се врло лако догодити да досадашње културне норме могу бити доведене у питање или одбачене. Након тога креирање нове организационе културе, или макар одређене промене у постојећој, је неминовност.

**Спајања и преузимања:** Много драматичнији догађај у односу на промену састава радне снаге, а који има утицај на организациону културу, јесте када једна организација на неки начин преузима или купује другу организацију. Када се овакав случај догоди, потребно је пажљиво анализирати финансије и материјална средства преузете организације. Постоји неколико добрих примера из праксе када дође до судара (сукоба) култура две организације, услед спајања организација или преузимања једне организације од стране друге. Неки од примера су (Organizational Culture, Creativity, and Innovation, 2008):

- Компанија AOL је 2001. године започела сарадњу са компанијом *Time Warner* и формирали су нову компанију под називом *AOL Time Warner*. Руководство компаније AOL било је слободније приликом коришћења новца, док су званичници *Time Warner*-а били много конзервативнији по том питању. Када се сагледа културолошки смисао, ове две компаније никад нису биле функционално повезане

са тог аспекта. Због тога је дошло до раскола између компанија већ 2003. године, односно само две године након спајања.

- Компанија *Chrysler* спојила се са компанијом *Daimler-Benz* 1998. године. Основна разлика у пословној култури огледала се већ у томе што су заступници компаније *Daimler-Benz* за своја путовања користили летове прве класе и користили су скупе Мерцедесове лимузине. За разлику од њих, руководство *Chrysler*-а путовало је економском класом и на краће дестинације путовали су комбијима. Компаније су шест месеци покушавале да изгледе своје културолошке разлике, али без већег успеха.
- Компанија *RJR Nabisco* настала је 1988. године спајањем компанија *RJ Reynolds* и *Nabisco*. У овом случају културолошке разлике огледале су се у томе што су руководиоци *Nabisco*-а као део своје свакодневнице и као нормалну и општеприхваћену ствар организовали журке у просторијама компаније током вечерњих сати. Ово се никако није уклапало у понашање и принципе руководиоца *RJ Reynolds*-а. Након озбиљне полемике бивши директор *Nabisco*-а отпустио је чланове руководства који су дошли из *RJ Reynolds*-а.

На основу наведених примера може се закључити да организације са некомпатибилним културама имају велике шансе да дођу у сукоб и да се суоче са безизлазним ситуацијама из тог разлога. У појединим случајевима компаније су престајале да постоје због екстремних сукоба са партнерима. То је разлог због ког стручњаци сматрају да је најбоље прво урадити анализу компатибилности култура. Под овим се подразумева детаљна анализа организационе културе обе организације, како би се увиделе разлике и пронашао начин за њихово премошћавање. У табели 2 приказане су смернице којих се треба придржавати приликом спровођења анализе компатибилности. Идеја је да се унапред идентификују потенцијалне области у којима организације могу да доживе сукоб култура (Organizational Culture, Creativity, and Innovation, 2008).

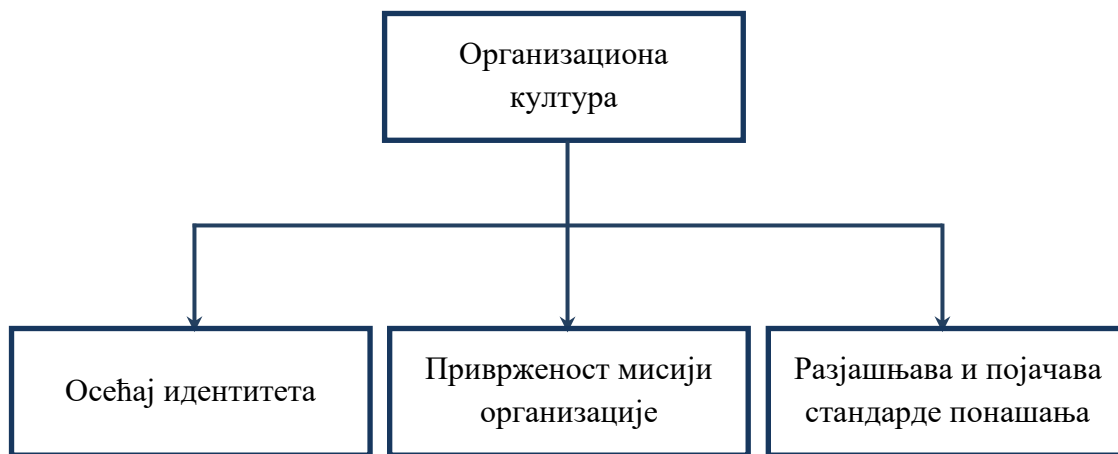
Анализа компатибилности треба да буде озбиљно спроведена, баш као што се ради било која друга анализа у некој организацији (финансијска, анализа правних последица и сл.). Као основни предуслов за успешну интеграцију две организационе културе јесте правовремена и отворена комуникација између руководства и запослених у обе организације.

**Табела 2.** Активности анализе компатибилности организационих култура две организације (Organizational Culture, Creativity, and Innovation, 2008)

| Предлог                                                                     | Опис предлога                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ревизија преовлађујуће културе                                              | Упоређивање основних аспеката културе: како настају лидери, које се пословне праксе вреднују, шта је толеранција за преузимање ризика итд.                                                                                  |
| Процена интелектуалног капитала                                             | Анкетирање људи у обе организације како би се утврдило ко заиста зна шта и како ради. Ово може допринети искоришћености талента, интелектуалног капацитета, као и вештина запослених.                                       |
| Укључивање различитих људи из обе организације у креирању нове организације | Потребно је укључити различите групе запослених (нпр. купаца, запослених у продаји, производње, итд.) у дискусију о томе како би требало да изгледа и функционише нова организација.                                        |
| Комуницирање правовремено и често                                           | Током процеса анализе компатибилности неопходно је успоставити отворену и кооперативну комуникацију. То подразумева, осим комуникацију са врха ка дну хијерархијске структуре, и комуникацију на свим нивоима организације. |

## 6. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ПОСЛОВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Организациона култура има утицај на све аспекте пословања једне организације. Пре свега, организациона култура има утицај при дефинисању стила лидерства унутар организације. Такође, од организационе културе зависе структура моћи у организацији, могућност одвијања организационих промена и перформансе организације. Неколико важних социјалних аспеката директно зависи од врсте организационе културе (слика 2) (Organizational Culture, Creativity, and Innovation, 2008).



**Слика 2.** Основни утицаји организационе културе на запослене (Organizational Culture, Creativity, and Innovation, 2008)

*Култура пружа осећај идентитета јер што више нека организација дели своје перцепције и дефинише вредности, људи ће се више осећати као припадници колектива и осећаће се као његов виталан део. Сваки пословни успех организације запослени ће сматрати својим личним успехом.*

*Култура ствара посвећеност мисији организације* тако што људе наводи на размишљање о општој, а не само о личној добробити. Људи су укључени у рад читаве организације, где их култура заправо подсећа шта за њих представља организација у којој раде.

*Култура разјашњава и појачава стандарде понашања* тако што усмерава речи и дела појединаца, и чине јасним оно што треба да кажу или ураде у одређеној ситуацији. Запослени су усмерени на остварење постављених циљева и испуњење захтева заинтересованих страна. На пример, уколико је основни циљ организације да задовољи захтеве купаца, тада ће запослени размишљати и радити у том смеру како би купац добио производ или услугу захтеваног квалитета.

### **6.1. Улога организационе културе у дефинисању и спровођењу стратегије**

Организациона култура један је од кључних фактора за успешно дефинисање (формулисање) и спровођење пословне стратегије сваке организације. Стратегија организације може се дефинисати као начин на који одређена организација усклађује своје могућности и ресурсе са захтевима окружења у ком обавља своје пословне активности. На други начин, стратегија може да се представи као *планска одлука којом организација рационално реагује на догађаје у пословном амбијенту* (Лукић, Џамић, Кнежевић, Алчаковић, & Бошковић, 2017). Стратегија организације најчешће се састоји од следећих компонената (Јанићијевић, 1998): а) пословног подручја у ком се обављају пословне активности, б) начин стицања предности на тржишту и в) алокација ресурса на изабране правце акције.

Избор пословног подручја могуће је извршити на више начина, а то су (Ansoff, & McDonnell, 1988):

- пласирати постојећи производ на већ постојеће тржиште,
- пласирати постојећи производ на ново тржиште,
- пласирати нов производ на постојеће тржиште и
- пласирати нов производ на ново тржиште.

Након избора пословног подручја неопходно је дефинисати начин стицања предности на тржишту у односу на конкуренцију. Као основна три начина стицања конкурентске предности истичу се (Porter, 1976): а) смањење трошкова, што смањује цену финалног производа, б) креирање посебне карактеристике производа због ког би производ био препознатљив, а што би допринело оправдано вишој цени производа и в) улазак на тржиште са посебним освртом на групу купаца којој није посвећена довољна пажња од стране конкуренције. Осим тога, стратегијом се дефинишу неопходни ресурси (људски, финансијски и материјални), све са циљем да се постигне конкурентска предност у изабраном пословном подручју (Јанићијевић, 1998).

Значај организационе културе приликом дефинисања пословне стратегије манифестује се на пет начина, а то су (Јанићијевић, 1998):

- 1) организациона култура одређује начин на који организација види своје окружење,
- 2) организациона култура узрокује селективно опажање (перцепцију) догађаја из окружења,
- 3) организациона култура усмерава тумачења у окружењу,
- 4) организациона култура одређује реакцију организације и њен избор стратегијске опције,
- 5) осим организационе културе, на формулисање стратегије утичу и субкултуре у организацији.

Дакле, може се закључити да се стратегија организације дефинише у складу са постојећом организационом културом. Стратегија, као таква, одражава и манифестује основне културне претпоставке, веровања и вредности које су заједничке за доносиоце одлука на стратешком нивоу у организацији. Могуће је да формулисана стратегија не одговара, односно није компатибилна организационој култури. Оваква појава настаје најчешће услед одређених промена, као што су промена пословног окружења, промена руководства и сл. (Лукић и др., 2017).

Када дође до тога да пословна стратегија не одговара успостављеној организационој култури неопходно је предузети одређене мере. Генерално гледано, постоје четири начина да се ова врста неусаглашености превазиђе, а то су (Јанићијевић, 1998):

- игнорисати културу,
- управљати културом уједно са променом плана формирања стратегије,
- културу прилагодити стратегији и
- стратегију прилагодити култури.

У случају спајања организација или преузимања једне организације од стране друге, колико год оне имале сличне пословне стратегије, неопходне је ускладити њихове организационе културе. Усклађивање организационих култура најбоље је извршити уједно када се усклађују пословне стратегије. Овај процес може бити нешто дужи, али се ризици за стварање неспоразума и неусаглашености пословних политика своди на минимум.

## **6.2. Утицај организационе културе на потребе запослених**

Организациона култура има значајан утицај на мотивацију запослених, међутим тај утицај може бити и позитиван и негативан. Организациона култура може бити покретач позитивних промена и мотиватор запослених, али такође може бити фактор који утиче на прекомерно исцрпљивање и демотивацију. Свакако је да постоји тенденција од стране менаџмента да организациона култура буде фактор стабилности и креирања осећаја припадности колективу за сваког запосленог у организацији.

У литератури се могу пронаћи различите теорије мотивације, међу којима су најпознатије Маслоуљева хијерархија потреба и Алдерферов модел потреба. Маслоу је открио да људе покреће пет врста потреба, које је хијерархијски распоредио. Такође, он сматра да уколико појединац жели да оствари потребе са неког вишег хијерархијског нивоа, неопходно је најпре да оствари потребе са нижих нивоа, и да „прескакање” хијерархијских нивоа није могуће.

Маслов све потребе запослених у некој организацији дели на (Maslow, 1987):

- 1) **природне потребе:** потребе које појединац остварује у организацији кроз стицање зараде (егзистенција);
- 2) **потребе за сигурношћу:** подразумевају физичку безбедност и сигурност радног места, али и било који облик психолошке безбедности (стрес, вербално насиље, фрустрације...);
- 3) **потребе за љубављу и припадности:** потребе које се односе на жељу појединца да буде вољен, цењен и прихваћен у друштву, породици и радном колективу;
- 4) **потреба за поштовањем:** потреба која се јавља када појединцу није довољно да буде само цењен и прихваћен у кругу људи које познаје, већ и шире. Ово се односи на самопоштовање и поносом на сопствене успехе;
- 5) **потреба за самореализацијом:** Маслов сматра да је ово последња у хијерархији људских потреба. Након што задовољи све претходне потребе, појединац има потребу да покаже све потенцијалне и способности којима располаже. Дакле, ова потреба представља тежњу појединца да постигне што боље резултате и што већи успех у послу.

За разлику од Маслова, Алдерфер кроз свој модел потреба, који је још познат и као *ERG* модел, дефинише основне три врсте потреба запослених у организацијама, а то су (Alderfer, 1969):

- E (енгл. *Existence*) – егзистенцијалне потребе,
- R (енгл. *Relatedness*) – потребе за повезивањем и
- G (енгл. *Growth*) – потребе за развојем.

Овај модел, за разлику од Масловљевог, потребе третира у истом хијерархијском рангу, и наглашава да од појединца зависи која од ових потреба му је најбитнија. Ипак, упркос логичности овог модела, основни недостатак је што се у пракси још увек није показао толико применљивим као Масловљев модел (Лукић и др., 2017).

У односу на то које од потреба појединаца подржавају, организационе културе могу се поделити на основу два критеријума. Први критеријум пружа избор између

егзистенцијалних и развојних потреба појединаца, а други критеријум према потребама повезивања, односно социјализацији запослених (слика 3).



**Слика 3.** Утицај организационе културе на мотивацију и потребе запослених (Alderfer, 1969)

На основу првог критеријума разликују се две групе организационих култура (Јанићијевић, 1998):

1) оне које подржавају задовољење егзистенцијалних потреба и 2) оне које подржавају задовољење развојних потреба.

Културе које подржавају задовољење егзистенцијалних потреба су култура моћи и култура улога. Обе ове културе подржавају ставове да су људи по природи нерасположени за рад, односно да је једини разлог који људе мотивише да раде је борба за егзистенцију. Разлика између ових култура је у томе што култура улога подржава мишљење да запослене треба контролисати уз помоћ процедура и правила, а култура моћи сугерише да запослене треба контролисати строгим надзором од стране руководства.

За разлику од културе моћи и културе улога, културе задатака и подршке заступају теорију да су људи по природи добри и жељни за радом и да је потребно да им руководство обезбеди услове како би испољили своје вештине и знања. У овом случају

претпоставља се да су запослени више заинтересовани за персонални развој, напредовање и усавршавање, него само за финансијске и материјалне награде.

Други критеријум према коме се могу поделити организационе културе је сте њихов однос према потребама појединаца за социјализацијом и учешћем у заједници. И у овом случају постоје две врсте култура.

Прва врста дели културе на културу моћи и културу задатака (које подржавају задовољење потреба припадности заједници), где се на организацију гледа као на породицу, а радници представљају њене чланове и имају оца на челу организације (лидер). Карактеристично за овај тип организационе културе је то да лидер има највећу моћ и дужан је да брине о осталим члановима. Такође, захтева се лојалност чланова породици, а нарочиту лидеру. Оваква култура одговара појединцима који имају потребу за припадањем неком колективу. Култура задатака такође подржава потребу за припадањем, али на другачији начин. За разлику од културе моћи, култура задатака фаворизује тимски рад у односу на окупљање око лидера. На организацију се гледа као на једну велику целину коју чини више аутономних тимова, који самостално обављају своје пословне задатке и међусобно стварају заједницу.

Друга врста култура може се поделити на културу улога и културу подршке. Ове два типа организационе културе фаворизују став да успех организације не зависи превише од односа људи унутар организације. Култура улога организацију види као механизам који је регулисан формално успостављеним улогама, правилима и процедурама. Култура подршке као кључну вредност види аутономију индивидуалаца, где су циљеви појединаца изнад циљева организације. Таква организације не мотивише запослене да се социјализују и буду део заједнице (Јанићијевић, 1998).

### **6.3. Анализа и истраживање организационе културе и комуникације**

Култура једног друштва обухвата како нематеријалне аспекте, односно веровања, идеје и вредности који чине садржај једне културе, тако и материјалне аспекте, односно, објекте, симболе или технологију кроз коју се садржај културе изражава. Утицај културе на међународни маркетинг и на доношење маркетинг одлука све више узима маха, поготово у времену у коме живимо.

Познато је да добар део послова започиње и завршава комуникацијом. Комуникација је у најширем смислу речи присутна у пословању организација.

Ако организације у различитим деловима света постају све сличнија захваљујући глобализацији и преношењу знања између земаља и региона, понашање људи који раде у тим организацијама задржава своју културалну специфичност (Kellner, 1995).

Основни фактори по којима се домаће организације разликују од транснационалних су мултикултурализам и географска раширеност. Иако многи сматрају комуникацију основним, директним менаџерским оруђем, она је у ствари један од најсложенијих аспеката управљања мултикултурном радном снагом. Без познавања језичких нијанси и стилских разлика, отварају се огромне могућности неспоразума приликом комуникације са другима.

За многе пословне људе контакт са страним клијентима је постао значајан део свакодневне пословне комуникације. Људи су постали свеснији других култура, и имају потребу да их разумеју више него икад раније у људској историји. Данашње пословно окружење је густо испреплетено различитим културама које се не могу посматрати одвојено једна од друге. Образовање у подручју мултикултурне комуникације би требало да укључи све аспекте једне културе: економију, политику, владу, религију и филозофију, историју, симболе и традицију, друштвене структуре, културна достигнућа, језик, спорт и храну. Ови аспекти се често појављују у средствима масовне комуникације. Преносећи разне пропагандне поруке масовни медији експлицитно и имплицитно преносе друштвене вредности, норме понашања и традиционални начин гледања на околину (Добријевић, 2009).

Култура игра главну улогу у комуницирању. Припадници једне културе углавном преносе поруке једни другима коришћењем одговарајућих симбола и модела понашања, који чак и нису сви на свесном нивоу човекове личности. Странци могу наићи на проблеме у кодирању и декодирању порука. Ако мало знамо о другој култури, вероватно ћемо доћи до погрешних претпоставки и интерпретација, нарочито о понашању странаца (Hofstede, 2001).

Успешно комуницирање је могуће када се отклоне могуће културне препреке. Под културним препрекама се подразумева пре свега језик. Мора се знати и разумети језик којим пословни партнери разговарају, уколико се не познаје језик саговорника може доћи до неразумевања па самим тим и неких последица у самом пословању.

Поред језика, неопходно је да се провери тачност комуницирања. Под тиме се подразумева да оно што се каже експлицитно не мора имплицитно да се подразумева.

Поред вербалне комуникације, мора се усавршавати и невербална комуникација, како се не би невербалне поруке протумачиле погрешно.

Уколико у комуникацији учествују и преводиоци, проверава се да ли су склони једној страни. Преводиоци морају бити стручни и објективни. Препоручљиво је да се унајми неколико преводилаца, јер је онда комуникација на вишем нивоу и не може доћи до грешке.

Постоје пет корака ка успешној комуникацији међу нацијама:

1. **Развој културне осетљивости:** Култура утиче на одлучивање кроз шири контекст националне културе која продукује колективне обрасце одлучивања, као и кроз културно базиран систем вредности који делује на индивидуалну перцепцију доносиоца одлуке или на личну интерпретацију ситуације;
2. **Пажљиво изражавање:** Предуслови успешне говорне комуникације су: свест о себи, својим потребама, намерама и вредностима, благовремено уочавање и отклањање сметњи у комуникацији, посебно емоција, преузимање одговорности за своје ставове - користити директну форму “ја” а не “ми” или “неки”, коришћење отворених питања, а не реторичких или питања која наглашавају моћ комуникатора, избегавање исхитрене интерпретације, омогућавање и тражење повратне реакције саговорника, не ометати саговорника упадањем у реч - научити слушати и створити атмосферу поверења;
3. **Селективни пренос:** Како речи некада „иду испред мисли” долази до неразумевања поруке или могућег сагледавања поруке са различитих аспеката, од којих је један позитиван, а други негативан;
4. **Пажљиво тумачење *feedback*-а:** Неопходно је увек саслушати саговорника и пажљиво протумачити шта је рекао. Припадници једне културе углавном преносе поруке једни

другима коришћењем одговарајућих симбола и модела понашања, који чак и нису сви на свесном нивоу човекове личности. Странци могу наићи на проблеме у кодирању и декодирању порука. Ако мало знамо о другој култури, вероватно ћемо доћи до погрешних претпоставки и интерпретација, нарочито о понашању странаца;

5. **Пропратне акције:** Људи из различитих култура различито размишљају о истим стварима. Нечија способност да говори три различита језика још увек не значи да он може да сагледа ствари на начин на који би то учинили људи који припадају другим културама.

## **7. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА И КОМУНИЦИРАЊЕ У ПРЕДУЗЕЋУ МОДЕСТА КВАЛИТЕТАН НАМЕШТАЈ Д.О.О. ЈАГОДИНА**

Компанија Модеста успешно послује већ више од 25 година. Са великом љубављу и посвећености послу има као резултат дугогодишње искуство у производњи намештаја. Основна делатност ове компаније јесте пројектовање, производња и трговина намештајем како на домаћем тако и на иностраном тржишту.

Заводљива комбинација штофа и дрвета завладала је светом ентеријера која даје простору посебну ноту. Производња кухиња се дефинисала као основни правац који представља спектакуларан спој високог квалитета и изузетних детаља.

Дугогодишњим искуством, Модеста је постала препознатљив бренд као и симбол савременог дизајна. Управо зато Модеста је јединствено место за уживање у најбољем дизајну ентеријера, намештаја и предмета за опремање животног и радног простора који амбијент чини функционалним и естетски допадљивим.

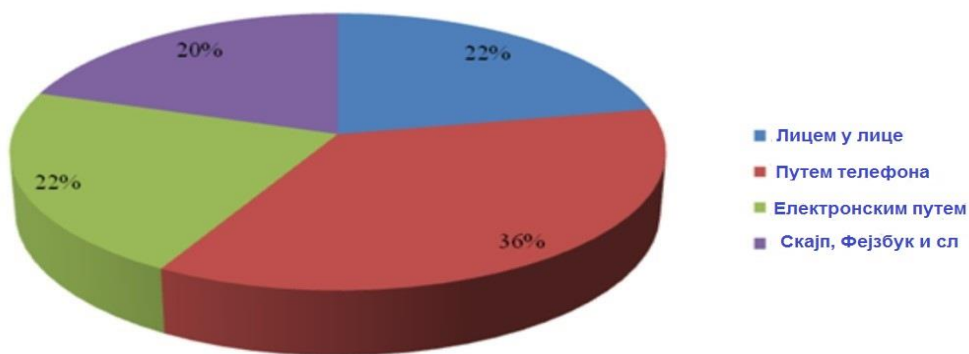
Модеста на тржишту обједињује реномиране светске произвођаче најквалитетнијих материјала и окова за опремање ентеријера, хармонизује креативност, технологију, естетски угођај са применом нових идејних решења и практичних метода који оплеменењују ваш животни простор.

Структуру запослених компаније Модеста највећим делом чини високо стручни тим архитеката, дизајнери ентеријера, инжењера и стручњака из области производње и монтаже намештаја. Сталним усавршавањем и едукацијом својих кадрова, праћењем трендова, иновативношћу, оригиналним решењима и одговорношћу према својим клијентима, Модеста има визију да буде лидер у производњи и продаји намештаја на домаћем тржишту.

### **7.1. Комуницирање у компанији Модеста квалитетан намештај**

У компанији Модеста се користе следеће врсте комуникације:

- Вербална комуникација (лицем у лице) 22%
- Мобилна комуникација 36%
- Е-mail комуникација 22%
- Skype, Facebook 20%.



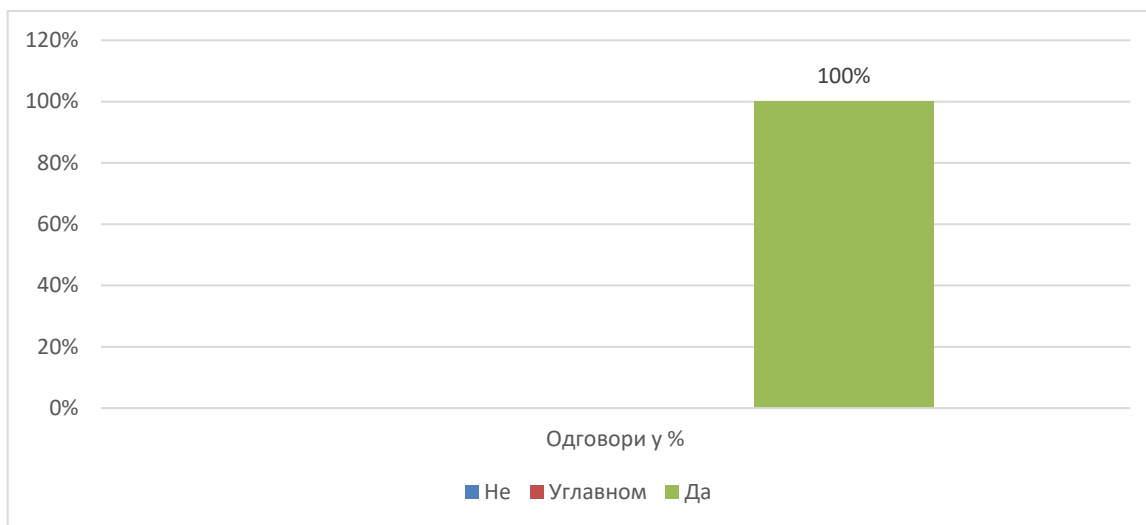
**Слика 4. Врсте комуникације**

Анкетирани су запослени, њих 20. Анкетни листићи су послати путем мејла. Питања су формулисана тако да се уочи колико је култура битна у самом односу са колегама.

**Табела 3. Анкета**

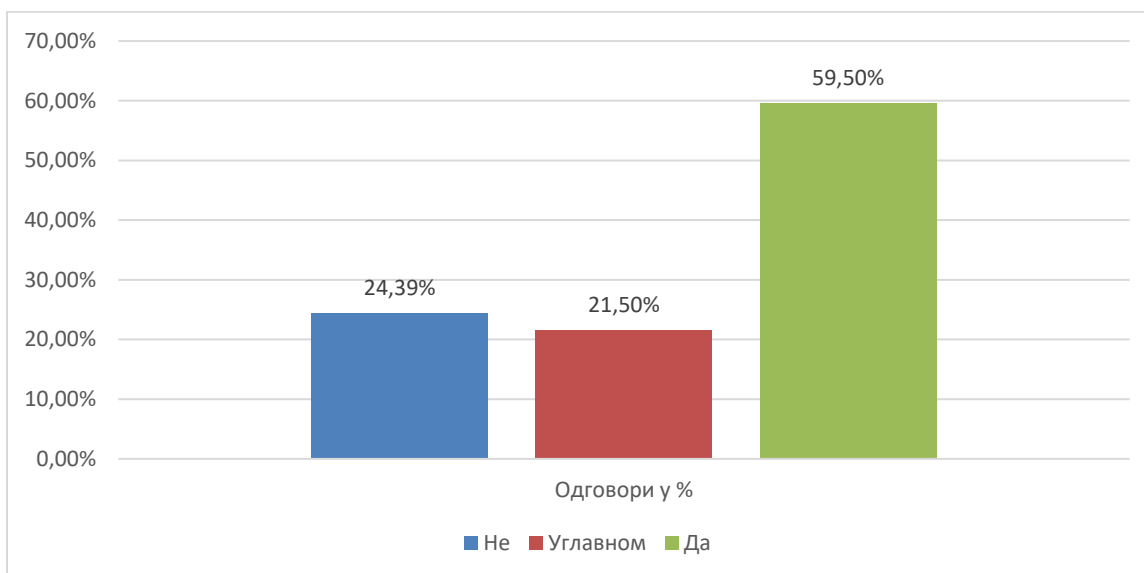
| Питање                                                                     | не %  | %     | % да<br>углавном |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------------------|
| Да ли је култура од изузетног значаја за организацију?                     | 0     | 0     | 100              |
| Да ли је најбоља вербална комуникација?                                    | 24.39 | 21.5  | 59.5             |
| Да ли се често још по нешто дода на оно што сте рекли?                     | 0     | 68.29 | 31.71            |
| Да ли у колективу увек постоји рекла – казала?                             | 0     | 0     | 100              |
| Да ли је најбоље је послати е-маил?                                        | 14.63 | 7.32  | 78.05            |
| Комуникација зависи од васпитања и културе?                                | 2.44  | 7.32  | 90.24            |
| Да ли постоје оговарања у Вашем колективу?                                 | 0     | 14.63 | 85.37            |
| Да ли треба увести свакој организацији правила интеркултурне комуникације? | 0     | 21.95 | 78.05            |
| Да ли су информације добијене од колега од изузетног значаја за рад?       | 0     | 0     | 100              |

Неки људи су по природи затворенији, уздржанији, теже ступају у односе, нарочито са непознатим људима и у критичнијим ситуацијама. То не значи да су они лоши, да треба избегавати односе са њима, и да они немају шанси у пословима где треба вешто комуницирати са другим људима.



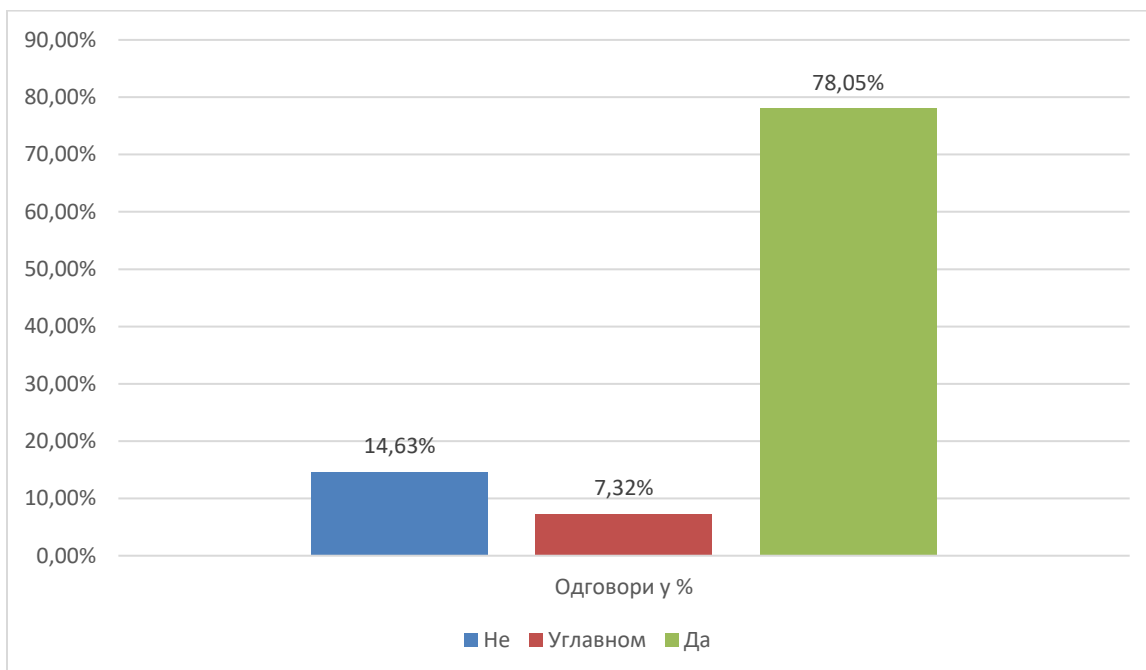
**Слика 5.** Одговори на питања: Да ли је култура од изузетног значаја за организацију?

Да је најбоља вербална комуникација сматра већина запослених, односно 59,50%, док њих 21,50% немају конкретан одговор, а преосталих 24,39% не сматра да је то најбољи вид комуникације.



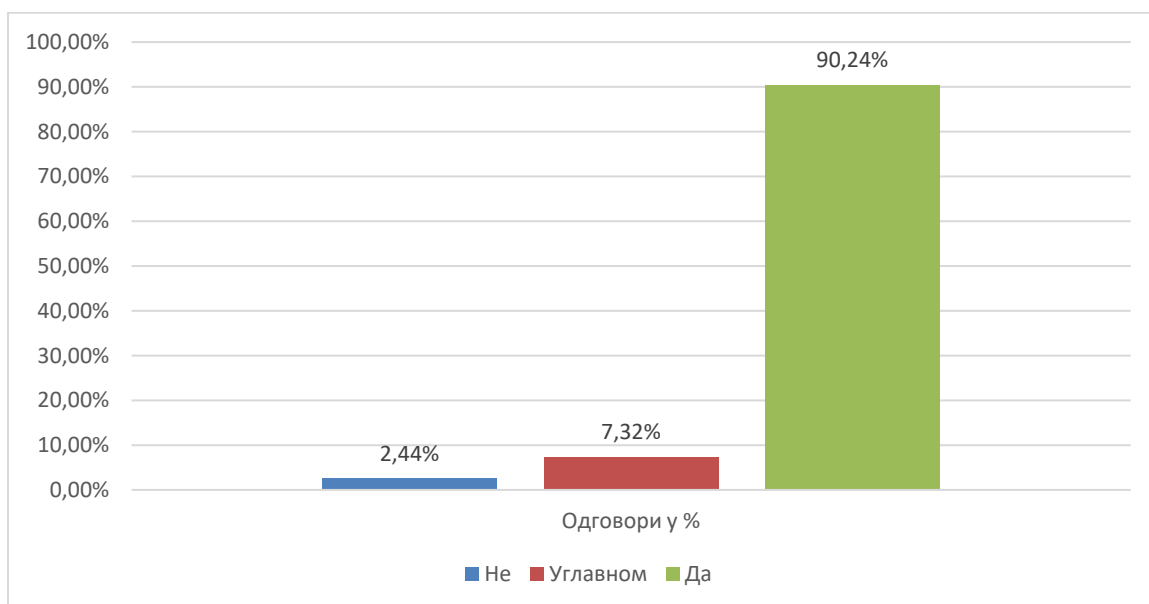
**Слика 6.** Одговори на питање: Да ли је најбоља вербална комуникација?

Чак 78.05% запослених сматра да је најбоље имати написмено шта су рекле колеги, па преферирају емаил, док остали мисле да то није најбоље решење, треба имати поверење у колектив.



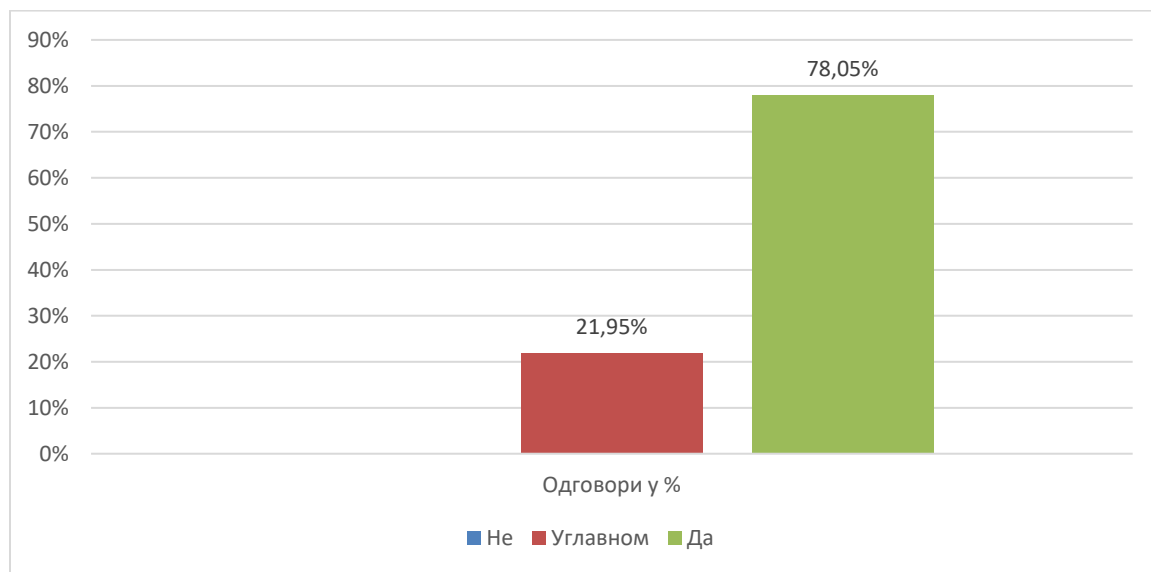
**Слика 7.** Одговори на питање: Да ли је најбоље је послати е-маил?

Такође, већина запослених се сложила да комуникација међу њима зависи од васпитања и културе.



**Слика 8.** Одговори на питање: Комуникација зависи од васпитања и културе?

Где има запослених, има и лоше радне атмосфере, то мисли већина испитаника. Самим тим не деле информације чиме се утиче и за пословање организације, али и на њихову мотивисаност за рад.



**Слика 9.** Одговори на питање: Да ли треба увести свакој организацији правила интеркултурне комуникације?

Правила комуницирања у предузећу Модеста су детаљно регулисана и сви чланови заједнице их се могу придржавати, а да опет изостану оптимални резултати - организација технички добро функционише и релативно је ефикасна, али без искрене посвећености свих чланова заједнице и отворене и директне комуникације. У предузећу влада хладна атмосфера, ледени и напети односи између чланова, вештачка и усиљена љубазност, неискреност и затвореност. Зато вештина комуницирања данас много значи у свим, а нарочито у пословним односима.

Из свега наведеног можемо закључити да је култура веома значајан феномен у свим сферама људског живота. Да би људи могли да живе, раде и опстану, неопходно је да културно комуницирају са другим људима. С обзиром на то да људи око 2/3 свог времена проводе комуницирајући, у образовању би требало посветити више пажње изучавању комуникационих вештина. Сматрам, да би то у значајној мери допринело побољшању комуникационих способности сваке јединке. Правила комуницирања могу бити детаљно регулисана у предузећу и сви чланови заједнице их се могу придржавати, а да опет изостану оптимални резултати.

## ЗАКЉУЧАК

Организациона култура има велики значај за пословање организација и управљање људским ресурсима. Свака организација има развијену сопствену организациону културу и свака од култура има своје предности и недостатке. Немогуће је успоставити идеалну организациону културу, јер таква не постоји. Менаџмент предузећа треба да препозна који тип организационе културе који највише одговара њиховом предузећу и на који начин је могуће културу успоставити. Такође, један тип организационе културе не мора бити успешно примењен у две организације које послују у истој делатности, већ слична организациона култура може бити примењена на организације које имају сличан систем вредности.

Свака организација своју културу дефинише на основу низа фактора, као што су склоност ка иновацијама, национална култура, став менаџмента, структура запослених и сл. Осим фактора за стварање организационе културе у једној организацији потребно је да се створе оптимални услови. Формирање организационе културе је релативно дуг процес и изискује потпуну посвећеност менаџмента и укљученост свих запослених.

Уколико менаџмент тим предузећа увиди да успостављена организациона култура не одговара запосленима у организацији или њеном окружењу, неопходно је извршити промену организационе културе. Промена организационе културе може се извршити у потпуности или само у неким сегментима, у зависности од комплексности проблема. Организациона култура се, осим класичног начина промене, може променити и тзв. трансфером културе. Ова појава настаје када се две или више организације спајају, односно када једна организација преузме другу. Тада је неопходно успоставити организациону културу која неће бити у супротности са културом друге организације.

Организациона култура свакако утиче и на стратешке одлуке менаџмента, јер може да допусти већу или мању аутономију при доношењу одлука. Такође, организациона култура утиче на укључивање свих запослених у доношење важних стратешких одлука, односно да допринесе да поверење запослених према менаџменту буде веће. Запослени кроз организациону културу проналазе своје место у организацији и организациона култура је фактор који има задатак да усмери, мотивише и награђује запослене. Организациона култура дефинише и начин комуникације у организацији и на истом, и на различитим хијерархијски нивоима.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] AlBanna, S. (2000). Knowledge management and strategies for development in a rapidly changing global environment. *Falls Church, USA*.
- [2] Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- [3] Alvesson, M., Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview* (Vol. 34). Walter de Gruyter.
- [4] Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. John Wiley & Sons Inc.
- [5] Цвијановић, Ј. М., Лазић, Ј., & Настасић, А. (2006). *Корпоративна култура и организациона структура*. Економски институт= Economics Institute.
- [6] Добријевић, Г. (2009), *Пословно комуницирање у глобалном окружењу*, Менаџмент, маркетинг и трговина, Београд, стр.197
- [7] Freytag A., and Thurik R. A., (2010). *Entrepreneurship and Culture*, Springer Verlag Berlin Heidelberg, Vol. 32, pp. 15-25.
- [8] Herzberg F.,(1968), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, Vol.46.
- [9] Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- [10] Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- [11] Hofstede, G. (2001), *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. стр. 9
- [12] Јанићијевић, Н. (1998). *Organizaciona kultura: Колективни ум предузећа*, Ulixes Нови Сад, Економски факултет, Београд.
- [13] Joynt, P., & Warner, M. (Eds.). (2002). *Managing across cultures: Issues and perspectives*. Cengage Learning EMEA.
- [14] Кастратовић, Е., Драгић, М., Милетић, Ј. (2014). Challenges of strategic planning at the global level. *of economics and law*, 50.
- [15] Kellner, D., (1995), *Media Culture*, Routledge, London, стр. 95
- [16] Keegan, W. J., & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global marketing management: A European perspective*. Pearson education.
- [17] Лазић, Ј., Цвијановић, Ј. М., & Zeremski, A. V. (2009). *Some contingent determinants of organization structure*. *Industrija*, 37(1), 43-55.

- [18] Lowe, R., & Marriott, S. (2006). Enterprise: *Entrepreneurship And Innovation*. Concepts, Contexts and Commercialization (1. Baskı).
- [19] Лукић, Т., Џамић, В., Кнежевић, Г., Алчаковић, С., & Бошковић, В. (2017). The influence of organizational culture on business creativity, innovation and satisfaction. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 19(73), 49-57.
- [20] Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). *Maslow's hierarchy of needs*. Salenger Incorporated, 14, 987.
- [21] Милановић, Т., Цвијановић, Ј. М., & Лазић, Ј. (2010). *Организациона култура и промене*. Индустија, 38(3), 59-77.
- [22] Murmann, J. P. (2003). *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*. Cambridge University Press.
- [23] Porter, M. E. (1976). *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power* (No. 146). Harvard University Press.
- [24] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). *Organizational Behavior* Prentice Hall. Rowold J, Heinitz K (2007). *Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS*. *Leadersh. Q*, 18(2), 121-133.
- [25] Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Menadžment, data status*. Beograd, str, 52.
- [26] Sudana, I. P. (2011). *Organizational culture and strategic cost reduction*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis.
- [27] Trice, H. M. i Beyer, JM (1993) *The Cultures of Work Organizations*.
- [28] <http://www.usheproduction.com/design/8020/downloads/5.pdf>, посећено 15. 4. 2018.