

## MJESTO I ULOGA ORGANIZACIONE KULTURE U SISTEMU KVALITETA

### PLACE AND ROLE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE QUALITY SYSTEM

Cviko Lj. Jekić\*

Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet u Istočnom Sarajevu

#### APSTRAKT

U članku se istražuje organizaciona kultura i njen uticaj na uvođenje i primjenu sistema kvaliteta. Navedeni su osnovni elementi sistema kvaliteta koji obuhvata: organizacionu strukturu, odgovornosti, resurse, postupke, procese i kulturu koja objedinjuje sve ove elemente. Za shvatanje mjesta i uloge organizacione kulture u sistemu kvaliteta neophodno je bilo ukratko objasniti šta je sadržaj organizacione kulture, navesti karakteristike uspješne organizacione kulture, obrazložiti promjene organizacione kulture i navesti uticaje koje ima organizaciona kultura na organizaciju, menadžment i performanse. Rezultati istraživanja pokazuju da je snažna kultura koja predstavlja skup određenih vrijednosti, uvjerenja i stavova koje dijele članovi jedne organizacije izvor konkurentne prednosti i superiornih performansi. Za implementaciju savremenog koncepta kvaliteta je potrebna izgradnja novih stavova i novih vrijednosti u organizaciji, konstituisanje organizacione kulture u kojoj je ključna odrednica ponašanja kvalitet koji stvaraju svi u organizaciji. Potrebna je nova kultura a to je kultura kvaliteta.

**Ključne riječi:** organizaciona kultura, kvalitet, sistem kvaliteta

#### ABSTRACT

This article researches the organizational culture and its influence on the application of the quality system. The main elements of the quality system have been specified, which include: organizational structure, responsibilities, resources, actions, processes and culture, which unifies all of these elements. In order to understand the place and role of the organizational culture in the quality system, it was necessary to briefly explain what the content of the organizational culture is, list the characteristics of the successful organizational culture, explain the changes of the organizational culture and list the effects which the organizational culture has on the organization, management and performances. The research results indicate that the strong culture which represents the set of specific values, convictions and attitudes shared by the members of one organization is the source of the competitive advantage and superior performances. In order to implement the modern concept of quality it is necessary to build the new attitudes and new values within the organization, to form the organizational culture in which the crucial behavior premise is the quality created by everybody in the organization. A new culture is needed, and that is the culture of quality.

**Key words:** organizational culture, quality, quality system

#### UVOD

Vrijeme u kojem živimo i vrijeme koje dolazi je vrijeme kvaliteta. Sa promjenama u okruženju kvalitet postaje ključni faktor uspješnog poslovanja, moćno sredstvo u osvajanju tržišnih pozicija i poboljšanju ekonomskih performansi. Da bi se postigao određeni kvalitet neophodno je da menadžment jasno odredi ciljeve, politike i strategije i stvori pogodnu klimu – sa novim vrijednostima, vjerovanjima i pretpostavkama. Prije svega, mora da koncipira i primijeni sistem kvaliteta koji je baziran na odgovarajućim elementima, kao što su organizaciona struktura, odgovornost, postupci, procesi, tehnički sistemi, zaposleni, korisnici, informacije, isporučiooci, finansije i dr. Sistem kvaliteta se bazira na poslovnoj orijentaciji prema korisnicima – njihovim zahtjevima, potrebama i željama. Od ove orijentacije zavisi uspjeh organizacije, njena tržišna i, uopšte, društvena pozicija.

Efikasni sistemi kvaliteta, kao kompozicija različitih elemenata, odluka, akcija i impulsa, mora da odraze poslovnu filozofiju organizacije u kojoj proizvodi visokog kvaliteta, čine pretpostavku održanja i razvoja u uslovima pojave globalnih organizacija i globalnih tržišta. Sa procesom internacionalizacije korisnici postaju

---

\* [cviko.jekic.efb@gmail.com](mailto:cviko.jekic.efb@gmail.com)

probirljiviji, a organizacije iz ekonomski razvijenih zemalja i regiona nude raznovrsne i kvalitetne proizvode. Učešće u tržišnoj utakmici podrazumijeva izvjesne norme ponašanja, pravila i standarde, u vezi samih proizvoda, ali i u vezi načina pregovaranja, isporuke, kontrole, instaliranja opreme, izgradnje objekata i izrade odgovarajuće dokumentacije. Internacionalizacija poslovanja zahtijeva od organizacija da uspostave sistem kvaliteta u skladu sa međunarodnim standardima ISO.

Veliko interesovanje za organizacionu kulturu kao ključnu stvar za poboljšanje organizacione efektivnosti, pojavilo se tokom osamdesetih godina prošlog vijeka. Uspjesi japanskih preduzeća, posebno u vrijeme ekonomskih kriza, ukazuju na posebnost japanskog menadžmenta koja je sadržana u specifičnostima organizacione kulture. Doživotno zaposlenje, timski rad i odlučivanje, implicitno ocjenjivanje rada zaposlenih, duboka posvećenost zaposlenih preduzeću, filozofija postepenog unapređivanja poslovanja su vodeći principi koji proističu iz njihove kulture, koja vlada u većini japanskih preduzeća. Svako preduzeće postaje zajednica ljudi sa zajedničkom sudbinom. Pored navedenog, u kreiranju uslova u kojima se pojavila potreba za istraživanjem kulture glavnu ulogu odigralo je nekoliko trendova: talasi merdžera, akvizicija i preuzimanje preduzeća, popularnost literature o uspješnoj poslovnoj praksi, organizacione transformacije većeg broja značajnih preduzeća, proces globalizacije, razvoj savremene tehnologije kao i određene demografske, socijalne i ekonomske promjene, rast značaja organizacionog znanja i učenja.

U nastojanju teoretičara i praktičara da otkriju i prouče ključne faktore koji su doveli do uspjeha pojedinih organizacija (da bi se oni mogli primijeniti u drugim organizacijama sa sličnim efektima) izdvojila su se dva zajednička imenitelja mnogih uspješnih organizacija, a to su: novo shvatanje kvaliteta, i specifičan odnos menadžmenta i osoblja prema svom poslu i organizaciji, iz kojeg je proisticalo njihovo veliko zalaganje. Pojedini autori smatraju da je jaka kultura jedna od karakteristika organizacija sa višim kvalitetima proizvoda i usluga. U takvim organizacijama organizaciona kultura funkcioniše kao faktor spajanja.

U svakoj organizaciji postoje vrijednosti koje su, na neki način, dominantne. S obzirom na činjenicu da su vrijednosti dominantne, to kvalitet treba da postane ključna vrijednost kojoj teže organizacije, njeni članovi i društvo kao cjelina. Proces uspostavljanja sistema kvaliteta donosi novi odnos prema okolini, korisnicima, društvu i prije svega prema radu. U mjeri u kojoj organizaciona kultura u nekoj organizaciji postoji i u kojoj je jaka, članovi te organizacije će na isti ili sličan način razumijevati ono što ih okružuje, kako van same organizacije, tako i unutar nje, ali će i na isti ili sličan način postupati u odnosu na to što ih okružuje.

Polazeći od navedenog, predmet istraživanja je organizaciona kultura, njeno mjesto i uloga u sistemu kvaliteta. Cilj istraživanja je dokazivanje da organizaciona kultura predstavlja ključni faktor konkurentnosti organizacije koji objedinjuje sve elemente sistema kvaliteta.

## **STRUKTURA SISTEMA KVALITETA**

Da bi sistem menadžmenta kvalitetom funkcionisao potrebni su:

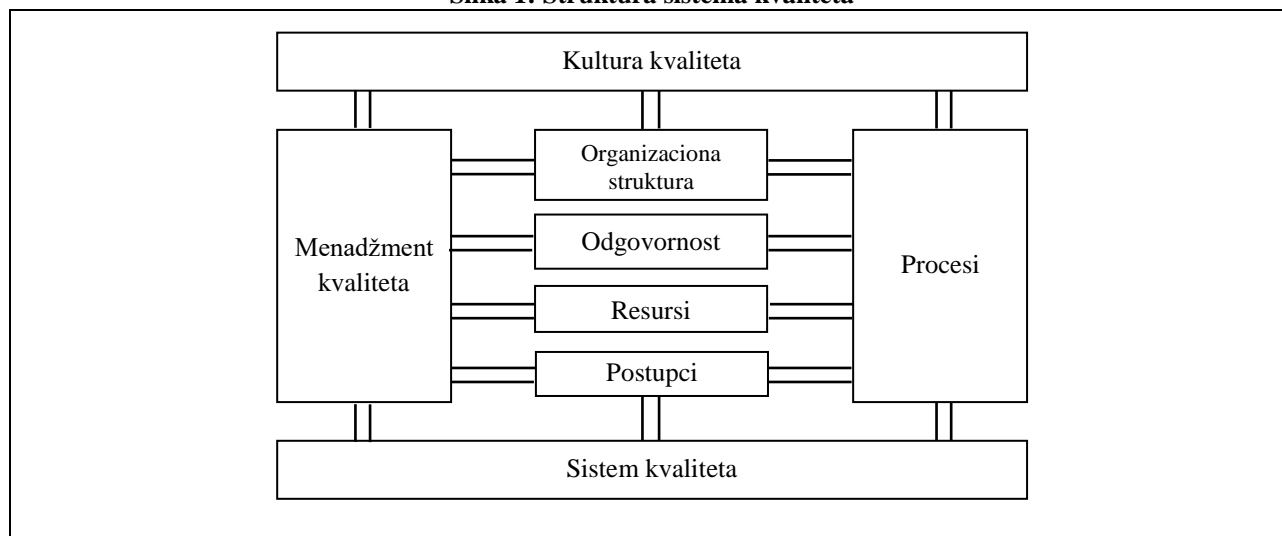
1. učesnici (lica, službe): svi oni koji imaju posrednu i neposrednu odgovornost za uključenje ciljeva kvaliteta u stvaralačke aktivnosti,
2. pravila funkcionisanja i logika djelovanja, potrebna da se ostvari zadovoljavajući kvalitet,
3. komunikaciona mreža, interna i prema okruženju, sa dobro definisanim vezama (Cruchant, 1995:69).

Sistem kvaliteta prema definiciji – JUS ISO 8402, tačka 4.4.1 JUS ISO 9004, čini:

1. organizaciona struktura organizacije,
2. odgovornost,
3. postupci,
4. procesi,
5. resursi za upravljanje kvalitetom.

Pojedini autori navode kulturu kao strukturni elemenat sistema kvaliteta (Stefanović, Ž. i Stefanović N., 2007)

**Slika 1: Struktura sistema kvaliteta**



Izvor: (prilagođeno, Heleta, 1998:337)

Organizaciona struktura - Jedan od osnovnih elemenata sistema kvaliteta je njegova organizaciona struktura. Organizaciona struktura predstavlja okvir ili model u kome su smješteni i na odgovarajući način raspoređeni svi materijalni i ljudski resursi organizacije, i preko koga se vrši njihova koordinacija i usmjeravanje u pravcu ostvarivanja ciljeva kvaliteta. „Organizaciona struktura je šema poslova i grupa poslova, stanje nastalo posle procesa organizovanja i pripreme za ostvarivanje definisanih ciljeva. Ona nije ništa drugo nego način na koji su podijeljene organizacione aktivnosti, organizovane i koordinirane“ (Janošević, 1999:139).

Odgovornost u sistemu kvaliteta - Odgovornost menadžmenta proističe iz organizacione pozicije u datom sistemu hijerarhije, s jedne strane, i zahtjeva sistema kvaliteta, s druge strane. Ona je ključni element efikasnog djelovanja menadžmenta u ostvarivanju organizacionih ciljeva i prilagođavanju organizacije promjenama u okruženju. Menadžeri, zavisno od svoje pozicije koju imaju u organizaciji, imaju različite odgovornosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Postupci (procedure, uputstva) sistema kvaliteta - Postupci su strukturni element sistema kvaliteta kojima se definiše odnosno unaprijed propisuje redoslijed aktivnosti, koji treba sprovesti, sve u cilju ostvarivanja kvaliteta poslovanja i proizvoda. Postupcima se obuhvataju ulazni i izlazni elementi procesa, mjerenja koja se moraju završiti, potrebni resursi, odgovornosti za pojedine poslove, neophodne aktivnosti za uspješno obavljanje poslova, kontrola obavljanja aktivnosti, dokumenta potrebna za uspješno obavljanje posla i dokumenta koja se stvaraju poslije obavljenog posla. Suštinski interes svih učesnika u bilo kojim aktivnostima je da postoji utvrđen postupak (procedure i uputstva) po kome će se posao odvijati.

Procesi sistema kvaliteta - Procesi su, nema sumnje, najvažniji faktor organizacije i baza konstituisanja sistema kvaliteta – u kome su procesi racionalni, funkcionalni i efikasni (Ubiparip, 2004:48). Proces je skup povezanih aktivnosti kojim se pretvaraju ulazni u izlazne elemente, uz utrošak određenih sredstava i uz poštovanje određenih pravila. Sistem menadžmenta kvalitetom je u stvari skup procesa koji funkcionišu. Sistem kvaliteta se primjenjuje u svim fazama jedinstvenog poslovnog procesa, od identifikacije tržišnih potreba do zadovoljavanja zahtjeva kvaliteta. Povezivanjem aktivnosti svih poslovnih funkcija, formira se jedinstven poslovni proces, u koji su ugrađeni zahtjevi kvaliteta. S jedne strane su interni procesi, koji se odvijaju u organizaciji, a s druge eksterni procesi, koji se uspostavljaju između organizacije i okruženja, u kome djeluju korisnici, partneri i dr.

Resursi sistema kvaliteta - Resursi su jedan od strukturnih elemenata sistema upravljanja organizacijom. Obezbjedenje resursa po vrstama, količini i karakteristikama kako to procesi zahtijevaju je neophodan uslov za uspješno poslovanje. Oni mogu obuhvatiti: ljudske potencijale, isporučioce i partnerstva, informacije, infrastrukturu, radnu sredinu, prirodne resurse, finansijska sredstva. Zadatak menadžmenta organizacije je da utvrdi, blagovremeno pribavi i rasporedi neophodne resurse, kao i da obezbijedi njihov razvoj i poboljšavanje.

Za shvatanje mjesta i uloge organizacione kulture u sistemu kvaliteta neophodno je ukratko objasniti šta je sadržaj organizacione kulture.

## SADRŽAJ ORGANIZACIONE KULTURE

Postoje brojne definicije organizacione kulture ali ni jedna od njih nije opšteprihvaćena. Jedna od definicija organizacione kulture je „Sistem pretpostavki, vrijednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja svijeta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju.“

Navedena definicija organizacione kulture ima nekoliko bitnih elemenata;

1. Sadržaj organizacione kulture: čine pretpostavke, vrijednosti, norme i stavovi kao i simboli kroz koje se kognitivni elementi kulture manifestuju.
1. Nastanak organizacione kulture: ona nastaje iza zajedničkog iskustva u rješavanju problema sa kojima se organizacija suočava.
2. Efekat organizacione kulture: ona određuje način na koji članovi organizacije razumiju svijet oko sebe i način na koji se u njemu ponašaju (Janićijević, 2013:35).

Organizaciona kultura predstavlja skup ključnih vrijednosti koju dijele članovi organizacije. Podrazumijeva karakterističan duh i vjerovanje organizacije, npr. norme i vrijednosti koje se uopšteno odnose na način ponašanja i ophođenja ljudi, na prirodu radnih odnosa koje treba razviti i stavove koje treba promijeniti. To su duboke norme, slijepe pretpostavke koje se moraju uvijek izraziti i često su poznate iako se u potpunosti ne razumiju. Organizaciona kultura se sastoji od kognitivnih i simboličkih elemenata (tabela 1).

**Tabela 1: Sadržaj organizacione kulture**

<i>Kognitivni elementi</i>	<i>Simbolički elementi</i>
pretpostavke	model komuniciranja
stavovi	ceremonije
vrijednosti	rituali
vjerovanja	simboli
očekivanja	legende, priče
mišljenja	mitovi, tradicija
duh organizacije	jezik
neformalna pravila	način oblačenja i dr.

Izvor: (Vujić, 2000:260, preuzeto Ubiparip, 2004:82.)

Kognitivni elementi organizacione kulture su nastali kao rezultat njihovog iskustva u zajedničkom rješavanju problema sa kojima se, kao članovi organizacije, suočavaju, koje im pomažu da razumiju svijet oko sebe i koje bitno utiču na njihovo ponašanje. To su one komponente individualnih kognitivnih struktura članova organizacije koje su zajedničke za sve ili većinu članova organizacije i koje čine mogućim da oni na isti način percipiraju i interpretiraju svijet oko sebe. Kognitivni elementi organizacione strukture kao što su vrijednosti, pretpostavke, vjerovanja i norme ponašanja su veoma bitni za uspjeh organizacije. Vrijednosti pokazuju kako se ponašati i čemu težiti. Vremenom se određena vrijednost prihvata tako da postaje određeno vjerovanje. U svakoj organizaciji se ustaljuju određena pravila ponašanja koja se ispoljavaju kao standardni obrasci ili modeli. Pretpostavkama se uopštavaju ljudska znanja i iskustvo o tome kako funkcioniše svijet i priroda stvari u njemu.

Simboli obuhvataju sve ono što ima neko značenje u organizaciji. Oni manifestuju značenja koja čine srž organizacione kulture. Preko simbola novi član organizacije razumije i prihvata vrijednosti, norme i stavove koje dijele postojeći članovi organizacije. Kada dođe u organizaciju, novi član čuje priče, mitove, legende, anegdote iz života te organizacije i u njima prepoznaje vrijednosti, norme i stavove koji su opšteprihvaćeni u organizaciji i koje on mora prihvatiti ako želi biti član te organizacije. Slušajući priče, metafore, žargon i izraze u organizaciji, novi član najčešće nesvjesno upija poruke i značenja koja oni nose i tako se socijalizuje. Slično je i sa ritualima i ceremonijama. Pored navedenih simbola postoje i materijalni simboli, kao što su na primjer: izgled objekta, raspored prostorija, dekoracija, parking prostor, logotip, način oblačenja, namještaj, izgled unutrašnjeg prostora i dr. Oni su takođe u funkciji stvaranja određenog ponašanja i djelovanja članova organizacije.

## **USPJEŠNA ORGANIZACIONA KULTURA**

Određena istraživanja pokazuju da je organizaciona kultura povezana sa uspjehom. Kultura zasnovana na prilagodljivosti, učešću zaposlenih u odlučivanju, jasnoj viziji i dosljednosti može da pomogne organizacijama da ostvare rast prodaje, prinos na aktivu (tj. prinos na ukupna sredstva), profite, kvalitet i zadovoljstvo zaposlenih (Williams, 2010:54).

Prilagodljivost je sposobnost organizacije da se primijete promjene i da se reaguje na njih. Kultura organizacije utiče na gotovo sve relevantne segmente iniciranja i realizacije organizacionih promjena i stvaranje savremenih organizacija koje na znanju grade konkurentsku prednost. Organizacijama su potrebni rukovodioci koji su sposobni da vode proces promjena, koji su za korak ispred drugih, koji dugoročno razmišljaju i koji shvataju da je zalaganje za očuvanje status quo stanja pogubno u uslovima turbulentnih promjena u okruženju. Organizacije se moraju prilagođavati i mijenjati vrlo brzo i lako ili neće moći opstati u promjenljivom i konkurentskom okruženju kakvo je danas i kakvo će biti u budućnosti.

U organizacionoj kulturi koja podstiče viši nivo učešća zaposlenih u odlučivanju, zaposleni imaju izraženije osjećanje posvećenosti i odgovornosti. Praksa je pokazala da individualno učešće zaposlenih u razna područja posla; u donošenju odluka, postavljanju ciljeva, rješavanju problema i u uvođenju i oblikovanju promjena, značajno doprinosi poboljšanju organizacionih rezultata. Pruža im se mogućnost da predlažu nove ideje i konstruktivna rješenja problema, delegira se dio odgovornosti i ovlašćenja na njih, pokazuje im se, da organizacija u njih ima povjerenje. Otpor zaposlenih prema promjenama najlakše se savladava, ukoliko se oni sami uključe u njihovo kreiranje. Glavni razlozi za njihovo uključivanje su (Torrington et al., 2002: 487): zaposleni žele da budu uključeni i cijene inicijative učešća, (2) inicijative učešća povećavaju posvećenost organizaciji, (3) učešće čini da zaposleni lakše prihvataju promjene, (4) učešće povećava nivo zadovoljstva poslom, (5) učešće se povećava sa manjom fluktuacijom zaposlenih.

Vizijom se daje orijentacija u budućnost, određuje suština, ključni pravci akcije, što joj obezbjeđuje posebnost za svaku organizaciju pojedinačno, njenu istovremenu adaptibilnost i dugovječnost. U organizacionoj kulturi koju karakteriše zajednička vizija, svima u organizaciji je jasno koji je strateški cilj i pravac razvoja organizacije. „Jedna od najdubljih želja koje leže u pozadini zajedničke vizije je želja za povezanošću sa višim ciljem i za međusobnom povezanošću (Sengi, 2003:235). Ukoliko lider stvara klimu koja podstiče lične vizije tada nastaje zajednička vizija. „Izgrađivanje zajedničke vizije mora se sagledati kao centralni element svakodnevnog rada vođa (Sengi, 2003:219). Kada pojedinačne vizije postanu zajedničke na nivou organizacije, tada one usmjeravaju svu energiju osoblja i stvaraju zajednički identitet među različitim pojedincima. Takva vizija organizacije je vizija kvaliteta u kojoj svo osoblje pronalazi svoje mjesto i svoj interes u njoj.

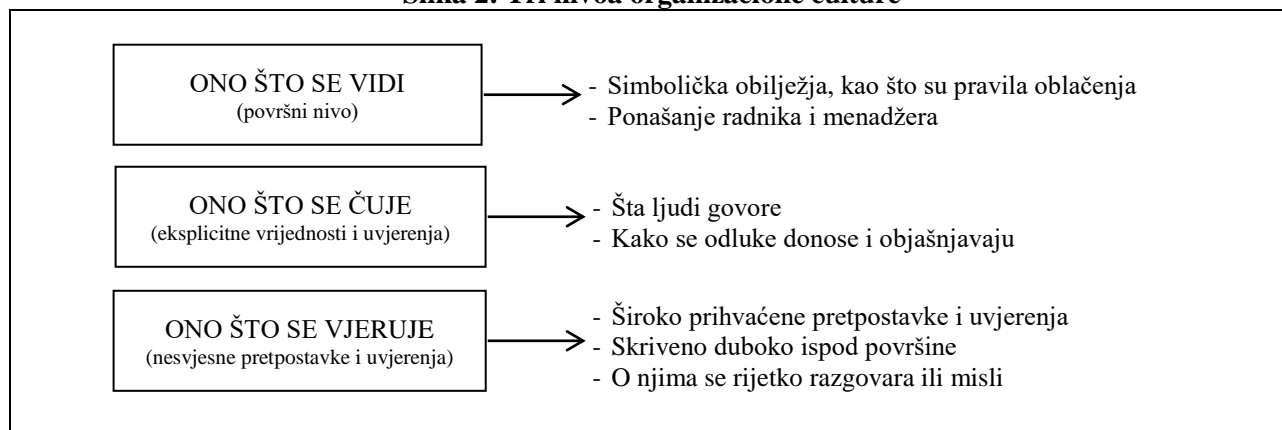
U dosljednoj (snažnoj) organizacionoj kulturi organizacija aktivno definiše i prenosi organizacione vrijednosti i vjerovanja. Snažna organizaciona kultura šalje poruku zaposlenima kakvo je ponašanje poželjno a šta je nepoželjno i šta se u određenoj organizaciji cijeni i vrednuje. Kultura sa jasno izraženim vrijednostima, koje članovi organizacije prihvataju i kojih se pridržavaju u svakodnevnom ponašanju, kreira jasan identitet te organizacije. Kod zaposlenih stvara osjećaj pripadnosti i podstiče njihovu identifikaciju sa organizacijom, iz čega proističe njihova bolja motivisanost za rad i zalaganje a time i bolje radne performanse. Uspostavljen zajednički sistem vrijednosti i ciljevi između organizacije i zaposlenih pomoći će povećanju kompetentnosti i motivacije osoblja a time i boljih rezultata.

Najvažnije dimenzije organizacione kulture koje vode boljim performansama su: uključivanje zaposlenih, promjene i prilagođavanje, saradnja među zaposlenima, učenje i razmjena informacija, orijentacija na korisnika, dogovor, integracija i komunikacija, jasno definisani ciljevi, sistem nagrađivanja i podsticaja, sistem kontrole i dr.

## **PROMJENA ORGANIZACIONE KULTURE**

Promjene u kulturi se sprovode sistematski, na dugi rok, procesom artikulacije sa kulturnim vrijednostima sredine, drugih organizacija.

**Slika 2: Tri nivoa organizacione culture**



Izvor: (Williams, 2010:56)

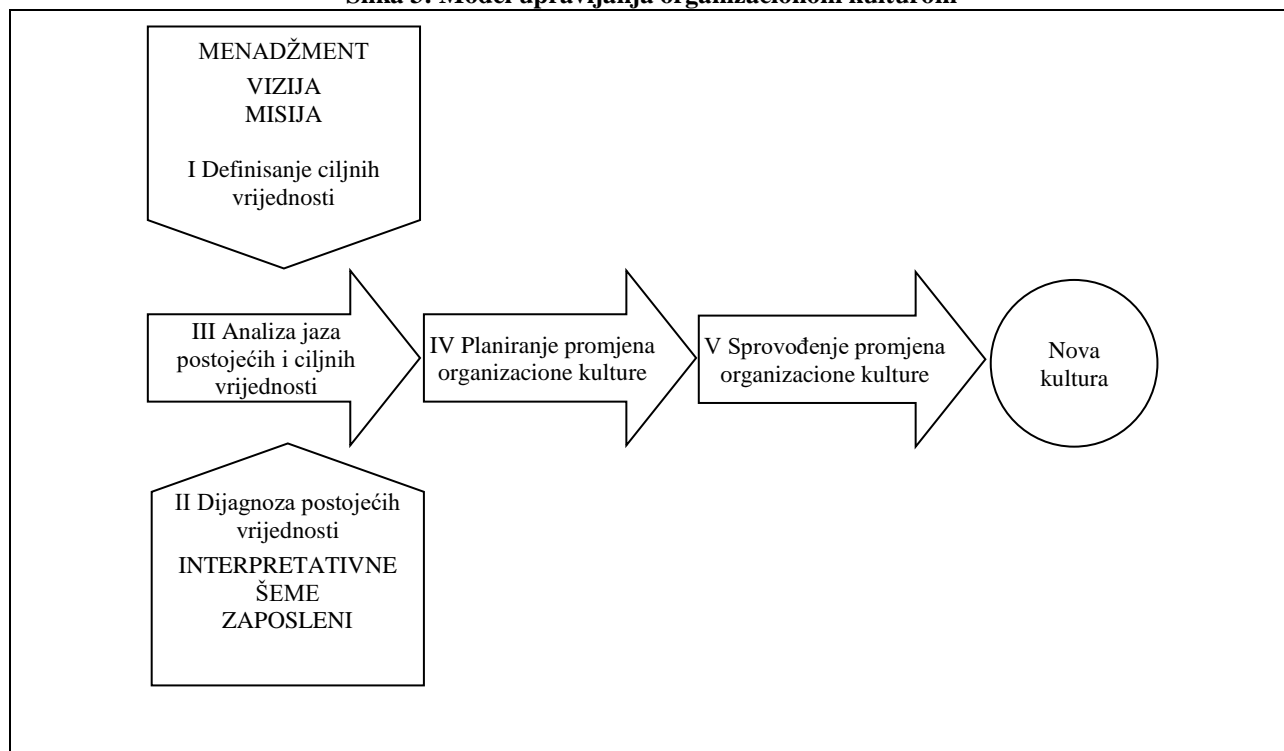
Kao što je prikazano (slika 2), organizaciona kultura postoji na tri nivoa. Prvi i površni nivo odnosi se na elemente organizacione kulture koji mogu da se vide i zapaze, kao što su simbolička obilježja (npr. pravila oblačenja i raspored namještaja u kancelariji) i ponašanje radnika i menadžera. Sljedeći nivo je odmah ispod površine, odnosi se na vrijednosti i uvjerenja koja ljudi u organizaciji otvoreno izražavaju. Ne možete da vidite te vrijednosti i uvjerenja, ali ćete ih jasno shvatiti ako pažljivo slušate šta ljudi pričaju i kako se odluke donose ili objašnjavaju. Najzad, duboko ispod površine kriju se nesvjesne pretpostavke i uvjerenja o organizaciji. To su nepisana pravila i stavovi koji su tako čvrsto ukorijenjeni i tako široko zastupljeni da se o njima rijetko razgovara, pa čak i misli, osim kada neko pokuša da ih promijeni ili kada ih nehotice prekrši. Vrlo je teško promijeniti takve pretpostavke i uvjerenja. Menadžeri treba da se usredsrede na elemente organizacione kulture koje mogu mijenjati i kontrolisati. To su vidljive komponente površnog nivoa, kao što su simbolička obilježja i ponašanje radnika, kao i eksplicitne vrijednosti i uvjerenja, na koja se može uticati selekcijom zaposlenih.

Da bi promjene organizacione kulture bile uspješne, neophodno je poznavanje obilježja postojeće kulture – vrijednosti, vjerovanja, stavova, pretpostavki i određene simboličke elemente – kao što su priče, motivi, rituali i dr., i efekte tendencije eksternih promjena koji djeluju na organizaciju, njenu ekonomsku i tržišnu poziciju (Ubiparip, 2004:88). Jedan od načina da se donekle promijeni kultura organizacije je da se učvrste novi obrasci ponašanja među menadžerima i zaposlenima, bilo uvođenjem novog ili izmjenom postojećeg ponašanja. Izmjena organizacione kulture nastaje kada se mijenjaju vidljiva obilježja stare kulture kao što su pravila oblačenja, beneficije i pogodnosti, izgled i dizajn kancelarija, lično mjesto za parking i sl. Jedna od najbitnijih promjena organizacione kulture može da nastane dobrim izborom i zapošljavanjem ljudi, čije su vrijednosti i uvjerenja u skladu sa željenom kulturom organizacije.

Uspostavljanje sistema kvaliteta podrazumijeva da se ustanove organizacione karakteristike i mogućnosti zaposlenih da prihvate izmijenjene obrasce ponašanja. Prije svega je neophodno ubijediti zaposlene da su opstanak i budućnost organizacije povezani sa najavljenim promjenama. Promjenama organizacione kulture treba upravljati (slika 3).

Model upravljanja organizacionom kulturom se sastoji od seta planiranih menadžerskih aktivnosti kojima se organizaciona kultura radi unapređenja performansi organizacije mijenja u željenom smjeru. Proces promjena počinje dijagnozom postojećih i utvrđivanjem novih ciljnih vrijednosti. Kada se ovo uradi, potrebno je utvrditi jaz između postojeće i ciljne organizacione kulture, i odrediti osnovni pravac akcije. Faza sprovođenja promjena organizacione kulture obuhvata primjenu strategija i metoda promjena organizacione kulture na prethodno definisanim pravcima tih promjena. Na ovaj način nastaje nova kultura i ona je instrument za oblikovanje ponašanja zaposlenih, konzistentno sa misijom, vizijom, ciljevima i strategijom.

Slika 3: Model upravljanja organizacionom kulturom



Izvor: (Janićijević, 2013:494)

#### PRIMJER IZ PRAKSE. KPMG – revatilizacija kulture kroz vrijednosti

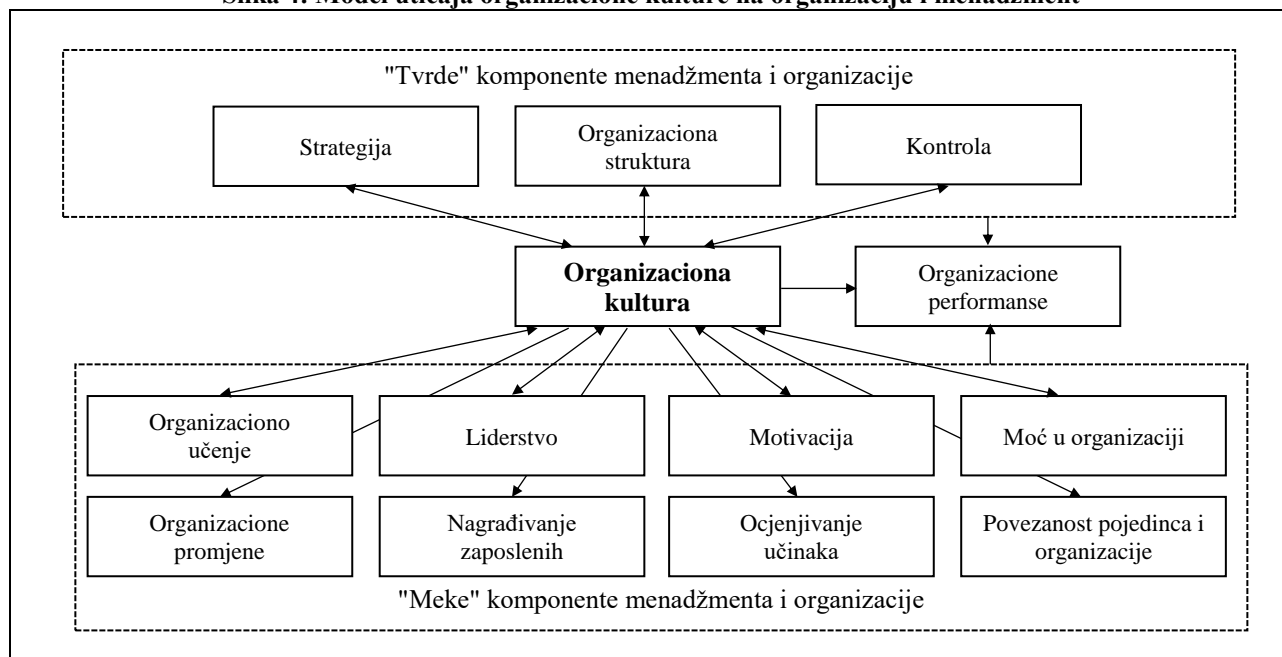
Jan Thornbury (1999) govori o procesu mijenjanja kulture u KPMG-u krajem devedesetih godina prošlog vijeka. Rezultat tog procesa je izjava o vrijednostima:

1. Mi smo revnosni kada je u pitanju rad sa klijentima da bismo im obezbijedili neprocjenjivu vrijednost, što podrazumijeva:
  - revnost po pitanju usluga prema klijentima;
  - jake, dugotrajne odnose;
  - posvećenost ka postizanju još veće vrijednosti.
2. Naši ljudi njeguju i pružaju svoj potencijal u potpunosti, što podrazumijeva:
  - poštovanje, podršku i povjerenje;
  - da na vrijednost naših ljudi utičemo pružanjem različitih poslova, poslova koji pružaju izazov i donose nagradu, kao i pružanjem mogućnosti planiranog razvoja karijere;
  - timski rad: samoispunjenje kroz zajednički rad i razvoj.
3. Mi stalno širimo okvire svojih znanja, što podrazumijeva:
  - otvorenost uma i stalno učenje;
  - odnos prema znanju kao prema izuzetno važnoj vrijednosti;
  - da svako u firmi ima pravo i obavezu pristupa našoj bazi znanja, kao i odgovornost da joj doprinese (Torrington et al., 2002:95).

#### UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA MENADŽMENT, ORGANIZACIJU I PERFORMANSE

Organizaciona kultura utiče na brojne aspekte poslovanja koji se “sintetički” odražavaju na kvalitet – identitet i tržišnu poziciju (slika 4).

**Slika 4: Model uticaja organizacione kulture na organizaciju i menadžment**



Izvor: (Janićijević, 2013:262)

Kultura djeluje na više ključnih elemenata upravljanja organizacijom, kao što su donošenje stratejskih odluka, fleksibilnost, koordinacija, kontrola, konflikt i motivacija. Karakter strateških odluka, njihov okvir, sadržaj i domet, zavise od stanja organizacione kulture, dominantnih stavova i vrijednosti. Fleksibilnost je uslovljena stanjem kulture. Zatvorena organizaciona kultura ignoriše značaj eksternih veza i uticaja i vremenom ograničava organizacione mogućnosti i izbore. U organizacijama gdje postoji vjerovanje da je kvalitet značajan faktor uspješnosti poslovanja, koordinacija se ostvaruje spontano, neformalno i na osnovama saradnje i tolerancije socijalnih faktora. Formalna kontrola nije potrebna ako postoji samosvijest o značaju kvaliteta, spontano ponašanje i individualna odgovornost za definisane zadatke i uloge (Stefanović, Ž. i Stefanović, N., 2007:78).

Menadžment sistemima je odgovornost menadžmenta na strateškom nivou organizacije. Za razvoj i održavanje efektivnog i efikasnog sistema menadžmenta kvalitetom su neophodni liderstvo, posvećenost i aktivno uključivanje vodećih ljudi, koji su odgovorni za cjelinu organizacije, njen uspjeh i prosperitet.

Opšteprihvaćene pretpostavke, vrijednosti i norme u značajnoj mjeri oblikuju mentalne šeme menadžera na strateškom vrhu. Ove šeme, zatim bitno utiču na njihovu percepciju i interpretaciju spoljne sredine kao i same organizacije, na zaključivanje u vezi mogućih strategija organizacije kao i na izbor najbolje strategije. „Privrženost lidera kvalitetu i aktivnostima vezanim za kvalitet je ključni doprinos koji može da pruži, jer ništa ne djeluje tako efikasno kao lični primjer“ (Raković, 2006:54).

Primjena sistema kvaliteta podrazumijeva da se organizacija oblikuje u skladu sa potrebama efikasnijeg tržišnog pozicioniranja, zadovoljavanja potreba korisnika, efikasnijeg korišćenja raspoloživih proizvodnih faktora i proizvodnih kapaciteta. „Pred savremenu organizacionu strukturu se postavljaju ključni zahtjevi: kvalitet, efikasnost, efektivnost, fleksibilnost (Ubiparip, 2004:231). Organizaciona kultura ostvaruje iticaj na organizacionu strukturu, i u procesu njenog dizajniranja, i u procesu njene implementacije. Model organizacione strukture koji se izgradi u organizaciji mora biti u skladu sa vladajućim kulturnim pretpostavkama, vrijednostima i normama. U tom slučaju, se može reći da je izabrani model organizacione strukture koristan, poželjan i ispravan i to ga čini legitimnim u očima zaposlenih.

Brojne teorije motivacije pokazuju da ljudi, kao socijalna bića, imaju snažnu potrebu da pripadaju nekoj socijalnoj grupi ili zajednici. Oni imaju potrebu da se osjećaju prihvaćenim, voljenim i poštovanim od strane neke socijalne grupe. Ali, ljudi ne žele da se osjećaju prihvaćenim od bilo koje grupe, već grupe sa kojom se mogu da identifikuju (Janićijević, 2013: 377). Pojedini zaposleni će najviše željeti da zadovolje potrebe



pripadanja, drugi će željeti lično usavršavanje, treći sigurnost zaposlenja itd, tako da je na menadžerima da njeguju one vrijednosti koje su kompatibilne vrijednostima pojedinaca.

Najvažnija aktiva jedne organizacije, države, naroda jeste ono što JESTE, a ne ono što IMA. To što jeste naziva se KULTURA SISTEMA“ (Adižes). Da li će zaposleni u punoj mjeri iskazati svoje sposobnosti, zavisi od atmosfere koja je stvorena u organizaciji. Ukoliko postoji atmosfera uzajamnog povjerenja, poštovanja i saradnje svaki posao će biti brže, lakše i kvalitetnije obavljen. Snažna organizaciona kultura organizacije stvara kod zaposlenih osjećaj pripadnosti i podstiče njihovu identifikaciju sa organizacijom, iz čega proističe njihova bolja motivisanost za rad i zalaganje a time i bolje radne performanse. Kod zaposlenih se stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visokog individualnog i organizacionog kvaliteta i uspjeha. Ponos i zadovoljstvo podstiču identifikaciju zaposlenih sa organizacijom i odanost njenim vrijednostima i ciljevima, a to znači motivaciju.

Organizaciona kultura je za organizaciju ono što je ličnost za čovjeka – ona kreira identitet organizacije kao što ličnost podrazumijeva identitet čovjeka. Ona je vid iskustva koje je nagomilano u organizacijama i koje pomaže njenim članovima da se lakše snalaze u kompleksnom i neizvjesnom svijetu koji ih okružuje. Svaka odluka i ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji je manifestacija organizacione kulture. “Strategije i poslovne politike, sistem kontrole, organizaciona struktura, informacioni sistem, stil liderstva, mehanizmi rješavanja konflikata, kodeks ponašanja i oblačenja, marketinške strategije, stil komuniciranja, kvalitet i priroda međuljudskih odnosa - svi se oni mogu razumjeti kao kulturni artefakti, odnosno materijalne posljedice organizacione kulture” (Janićijević, 2013:3).

U Japanu svako preduzeće je zajednica ljudi sa zajedničkom sudbinom. Radnik kad stupa u preduzeće zna da će mu ono biti vjerno do smrti i pružiti mu pomoć u svakoj nevolji. Stalno zaposlenje u istoj organizaciji se održava kao običaj. Tipično je da zaposleni svoj radni vijek provede u jednom preduzeću, koje mu sa svoje strane pruža siguran posao i osjećaj pripadnosti preduzeću. U vrijeme teškoća menadžment preduzima brojne mjere da zaštiti zaposlene i zadrži u organizaciji. Tako npr. smanjuje plate menadžerima, premije direktorima, smanjuje akcije, ne zapošljava nove radnike i dr. To doprinosi preduzećima indiciranu harmoniju koja rezultira lojalnošću zaposlenih i bliskom identifikacijom sa ciljevima preduzeća (Todorović, 1997:16).

Japanski menadžment je u praksi pokazao da ima najbolje rezultate i veliku efikasnost. Razvijen je poseban stil menadžmenta koji se oslanja na grupnu dinamiku i proces oglašivanja zasnovan na koncezusu. Najvažniji principi njihovog menadžmenta su: 1) prihvatanje svih savjeta, 2) povjerenje na relaciji rad-menadžment, 3) promjene i menadžment, 4) organizacija i menadžment preduzeća (Todorović, 1997:94). Menadžment je posvećen ljudima, daje im podršku, uključuje zaposlene u donošenje odluka i adekvatno ih nagrađuje.

## **ZAKLJUČAK**

Sistem kvaliteta je savremeno inovativno sredstvo za obezbjeđenje kvaliteta i upravljanje kvalitetom; to je potreba i minimum koji svaka organizacija koja želi rast, razvoj i bolju budućnost mora da uspostavi, primjenjuje i stalno poboljšava. Uspostavljanje sistema kvaliteta odnosno implementacija ukupnog kvaliteta znači krupne promjene organizacije, njene strukture, načina rada i ponašanja. Ona podrazumijeva izgradnju novih stavova i novih vrijednosti u organizaciju, konstituisanje organizacione kulture u kojoj je ključna odrednica ponašanja kvalitet koji stvaraju svi u organizaciji. Od dominantnih vrijednosti zavisi prihvatanje koncepta kvaliteta i podrška procesima implementacije u svim njenim fazama.

Kultura značajno djeluje na implementaciju sistema od strane zaposlenih, menadžmenta, organizacionih timova i koalicija, na motivisanost zaposlenih i njihovo učešće u timskom radu i odlučivanju; uključenost članova organizacije u proces unapređenja kvaliteta; prilagodljivost, toleranciju i prihvatljivost. Kultura može biti izvor konkurentne prednosti i superiornih performansi jer je ona resurs: vrijedan, rijedak, težak za imitaciju i raširen po cijeloj organizaciji. Kultura sa jasno izraženim vrijednostima, koje članovi organizacije prihvataju i kojih se pridržavaju u svakodnevnom ponašanju, kreira jasan identitet te organizacije, sa kojim se njeni postojeći kao i potencijalni članovi

mogu poistovjetiti. Uspostavljen zajednički sistem vrijednosti i ciljevi između organizacije i zaposlenih pomoći će povećanju njihove kompetentnosti i motivacije a time i boljih rezultata.

Svaka odluka i ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji je manifestacija organizacione kulture. Otpori koji dolaze iz kulture smanjuju šanse za efikasno upravljanje procesima implementacije. S druge strane, snažna organizaciona kultura šalje poruku zaposlenima kakvo je ponašanje poželjno a šta je nepoželjno i šta se u određenoj organizaciji cijeni i vrednuje. Kod zaposlenih se stvara osjećaj pripadnosti i podstiče njihovu identifikaciju sa organizacijom, iz čega proističe njihova bolja motivisanost za rad i zalaganje a time i bolje radne performanse.

Kreiranje nove kulture u skladu sa zahtjevima sistema kvaliteta predstavlja velike i suštinske promjene, bez kojih nema uspjeha u težnji organizacije da stvori prave vrijednosti za korisnike, da zadovolji njihove potrebe i zahtjeve. U tom procesu razvoja ključnu ulogu ima menadžment, tj jedna od najvažnijih uloga menadžmenta organizacije je da svjesno radi na kreiranju željene kulture koja bi omogućila maksimalnu efektivnost organizacije. Svi zaposleni u organizaciji treba da učestvuju u promjeni kulture, mijenjajući sebe lično. **Na jačanju kulture treba raditi svjesno, proaktivno i stalno, jer u suprotnom razvije se neformalna, često disfunkcionalna ponašanja u organizaciji.**

## LITERATURA

1. Cruchant, L. (1995). *Que, sais – je? La qualite*, Presses Universitaires de France, prevod i izdavač (Šta treba da znate o kvalitetu). Beograd: Poslovna politika.
2. Heleta, M. (1998). *TQM Model za poslovnu izvrsnost*. Beograd: Educta.
3. Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
4. Northouse, P. (2008). *Liderstvo, teorija i praksa*. Beograd: DATA STATUS.
5. Raković, R. (2006). *Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti*. Beograd: Energoprojekt InGraf.
6. Sengi, P. (2003). *Peta disciplina (Umeće i praksa organizacije koja uči)*. Novi Sad: Adižes MC.
7. Stefanović, Ž. i Stefanović N. (2007). *Liderstvo i kvalitet*. Kragujevac: Centar za kvalitet, Mašinski fakultet.
8. Todorović, J. (1997). *Japanski menadžment*. Beograd: Megatrend.
9. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
10. Ubiparip, R. (2004). *Organizacione pretpostavke sistema kvaliteta*. Beograd: Čigoja štampa.
11. Williams, Ch. (2010). *Principles of management –MGMT*. Beograd: DATA STATUS.