

## ORGANIZACIONA KULTURA I UVOĐENJE INFORMACIONIH SISTEMA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

*Prof. dr sci Helena Lajšić, vanredni profesor  
Univerzitetska jedinica NUBRS Banja Luka<sup>291</sup>*

**Apstrakt:** Organizacionu kulturu definišemo kao karakteristična vjerovanja i ponašanja koja postoje u organizaciji. To je skup formanih i neformalnih ponašanja koja je organizacija prihvatila kao svoj način obavljanja posla. Svaka organizacija ima svoju specifičnu kulturu ili skup vrijednosti. Većina organizacija ne pokušava svjesno kreirati određenu kulturu, već se kultura organizacije uglavnom kreira spontano i nesvjesno, a bazirana je na vrijednostima top menadžmenta ili osnivača organizacije. Procjena organizacione kulture može da obezbjedi realne podatke o stvarnim vrijednostima i normama organizacije. Ona se definiše kao niz osobina na koje utiče to kako zaposleni vidi organizaciju. Ponašanje zaposlenih i načini na koji zaposleni obavljaju svoje poslove baziraju se na kolektivnim vrijednostima, normama i znanjima i imaju presudan uticaj na uspjeh cijelokupne organizacije. Uvođenje informacionih tehnologija u organizovanje mijenja ne samo izgled organizacije, nego i njene rutine, stil upravljanja i ponašanje zaposlenih. Svi zadaci rada cijele organizacije su osnovni moduli informacionog sistema za upravljanje organizacijom, oni direktno predstavljaju osnovu za arhitekturu i organizaciju informacionih segmenata. Primjena informacionih tehnologija u upravljanju ljudskim resursima i poslovanju uopšte nije pitanje, nego sastavni dio jedinstvenog sistema. Dobro kreirani moduli kroz razne programske alate, relacione baze i rješenja obezbjeđuju jednostavna evidentiranja, praćenja, upravljanja i analize velikog broja podataka. Kako bi se obezbjedilo uspješno sprovođenje implementacije informacionog sistema, potrebno je voditi računa o svim strategijskim i taktičkim faktorima koji u značajnoj mjeri utiču na ovaj proces. U ovom radu prezentovana je analiza iz nekoliko neprofitnih organizacija u Banja Luci, presjek stanja i korištenja informacionih tehnologija kao i stava zaposlenih. U fokusu istraživanja su neprofitne organizacije iz oblasti obrazovanja i kulture.

**Gljučne riječi:** Organizaciona kultura, informacioni sistemi, zaposleni, neprofitne organizacije

### UVOD

Organizaciona kultura ključan je faktor za uspješno sprovođenje organizacijskih promjena, bilo da se radi o reorganizaciji posla, uvođenju informacionog sistema pri radu ili nekim drugim promjenama. Gledajući dinamičnost okruženja u kojem egzistiraju današnje poslovne organizacije, jasno je kako je organizacijska promjena postala neophodnost za njihov opstanak. Bez obzira da li se radi neko malo poboljšanje perifernog dijela organizacije ili njena potpuna transformacija, neminovna je promjena ljudskog faktora. Kako je čovjek psihološki po prirodi inertno biće, teži ka sigurnosti, rutini i izvjesnosti, ima tendenciju suprotstavljati se bilo kakvoj promjeni, posebno ako je riječ o radikalnim promjenama. Psihologija ukazuje na to da ljudi više vole rutine i navike pri kojima se osjećaju sigurno, nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato. Stoga ljudi imaju tendenciju pružati otpor promjenama jer osjećaju otpor i stres prema tome kako će te promjene uticati na njih.

Da bi se ljudski otpor prema promjeni sveo na minimum i postigla spremnost zaposlenih na promjenu, potrebno je uticati na njihove stavove, razmišljanja i ponašanje. U tome krucijalnu ulogu ima organizacijska kultura. Ona svojim vrijednostima, uvjerenjima, običajima i normama oblikuje ponašanje i stav ljudi u organizaciji, pa može djelovati i na pospješivanje spremnosti na promjene, a

<sup>291</sup> lenac.lajsic@gmail.com

time i njenu uspješnu implementaciju i realizaciju. Istraživački uzorak neprofitnih organizacija obuhvaćenih ovom analizom, daje nam rezultate iz kojih se vidi nedovoljna opremljenost savremenim informacionim sistemima iz segmenta upravljanja ljudskim resursima, dok je stručni dio poslovanja većinom pokriven nekim od softvera iz konkretnih oblasti rada, kao i postojanje određene averzije i otpora prilikom prelaska sa „starog“ načina rada na rad korištenjem informacionog sistema.

### **ORGANIZACIONA KULTURA KAO KLJUČNI FAKTOR PRI UVOĐENJU PROMJENA U POSLOVANJU**

Organizaciona kultura formira se u toku dužeg vremenskog perioda, koje može da traje i nekoliko godina. Kao i organizaciona struktura, tako i kultura značajno utiče na uvođenje, razvoj i korišćenje informacionih sistema u organizacijama. Činjenica je, da je organizaciona kultura ključan faktor uspješnog sprovođenja svake organizacijske promjene pa tako i promjene načina rada uz podršku informacionih tehnologija. Bez obzira da li se radi li se o manjem poboljšanju jednog dijela organizacije ili o njenoj potpunoj transformaciji, neminovna je promjena ljudskog faktora.

Kako bi se obezbjedilo uspješno sprovođenje implementacije informacionog sistema, potrebno je voditi računa o svim strategijskim i taktičkim faktorima koji u značajnoj mjeri utiču na ovaj proces. Kao jedan od najvećih faktora i problema navodi se otpor. Nije samo problem u postojanju otpora već se suviše često dešava da se menadžeri i rukovodioci fokusiraju na tehničke i finansijske aspekte implementacije i ne uzimaju u obzir netehnička pitanja, zaposlene i cjelokupnu organizacionu kulturu. Međutim, upravo ljudi su ti koji znatno opredeljuju da li će projekat uspjeti ili propasti. Bez aktivne uključenosti zaposlenih i njihove podrške implementacija je osuđena na neuspjeh. Otpor zaposlenih podrazumijeva bilo kakvo ponašanje koje pokušava zadržati status quo, odnosno trenutno stanje u organizaciji. To je u psihološkom smislu neka vrsta inercije, jer predstavlja upornost zaposlenih u organizaciji da se izbjegne promjena. Ipak, ni na inerciju ni na otpor ne bi trebalo gledati kao na negativne koncepte u cjelini jer oni mogu menadžerima pokazati određene aspekte koji nisu pravilno uzeti u obzir u procesu sprovođenja promjene.

U osnovi, organizaciona kultura je opisana kao osobenost, odnosno karakteristika jedne organizacije, ili jednostavno kao „način na koji su stvari uređene u organizaciji" (Wright & Boswell, 2002). Ona utiče na način na koji zaposleni misle, ponašaju se i osjećaju. Otpor prema promjenama zaposlenici mogu izraziti na različite načine, a neki od njih uključuju izbjegavanje zadataka, otkaze, nedovoljnu produktivnost, odsustvo sa rada, sabotaze i slično. Zbog ovakvih ponašanja, koji organizaciji stvaraju troškove, potrebno je osigurati ljudsku adaptaciju na promjene. Može se zaključiti kako sprovođenje većih ili manjih promjena zahtijeva od menadžera upravljanje otporom zaposlenih. Važno je za istaknuti kako je organizaciona kultura u stanju oblikovati i usmjeriti ponašanje, razmišljanje, stav, uvjerenja, čak i osjećaje zaposlenih prema organizacionoj stvarnosti, pa tako i promjenama. Zapravo, jedna je od glavnih mogućnosti organizacijske kulture da se pomoću nje može upravljati organizacijom jer se njeni elementi mogu promijeniti i prilagoditi strategiji. Dakle, stvaranjem čvrste organizacione kulture može se smanjiti otpor zaposlenih prema promjeni i uticati na izgradnju njihovog pozitivnog stava.

Ono čemu neprofitna organizacija teži i koje vrijednosti planira da će dostići, može se razlikovati od vrijednosti, vjerovanja i normi izraženih u tekućoj praksi i ponašanju. Svaka neprofitna organizacija posjeduje svoju sopstvenu kulturu ili skup vrijednosti. Najveći broj organizacija ne pokušava svjesno da kreira određenu kulturu, već se kultura organizacije uglavnom kreira spontano i zasnovana je na vrijednostima top menadžmenta. Može se zaključiti kako organizaciona kultura ima uticaj na stvaranje pozitivnog stava zaposlenih prema promjeni i novitetima koje pokreće i uvodi menadžment. Time zaposleni i njihovi stavovi imaju direktan uticaj na vjerovatnost uspjeha sprovođenja strategije organizacione promjene koju pokreće menadžment. Menadžeri i rukovodioci imaju zadatak preispitati

poveznicu organizacione kulture i ciljeva prije nego što započnu s promjenom. Analitički pristup bi olakšao planiranje i sprovođenje organizacione promjene jer bi dao informacije o tome u kojoj su mjeri članovi organizacije spremni prihvatiti promjenu i koji je uzrok problemu koji sprječava ljude da je prihvate.

Međutim, brojnim ranijim studijama navedenim u literaturi utvrđeno je da je samo 5% organizacija ima definisanu kulturu, gdje viši menadžment uzima aktivnu ulogu u oblikovanju organizacione kulture. Ako menadžment ne razumije kulturu organizacije, to bi se moglo pokazati kao fatalno (HCG, 2009). Ipak, organizaciona kultura svake profitne i neprofitne organizacije određuje ponašanje svojih zaposlenih i utiče na one stvari kojima se zaposlenim određuju prihvatljiva ponašanja unutar organizacije (Beach, 1993).

### **IMPLEMENTACIJA POSLOVNOG INFORMACIONOG SISTEMA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA**

Uvođenje informacionih tehnologija u organizovanje mijenja ne samo izgled organizacije, nego i njene rutine, stil upravljanja i ponašanje zaposlenih. Svi zadaci rada cijele organizacije su osnovni moduli informacionog sistema za upravljanje organizacijom, oni direktno predstavljaju osnovu za arhitekturu i organizaciju informacionih segmenata. Informacioni sistemi, tehnologije i poslovni softveri su postali ključni faktori za uspješno prilagođavanje profitnih i neprofitnih organizacija savremenim uslovima poslovanja. Organizacije koje su shvatile mogućnosti savremenih tehnologija i koje su uspjele da naprave reinženjering svojih poslovnih procesa brzo su uhvatile korak sa savremenim načinom poslovanja, dok su organizacije koje nisu na vrijeme uspjele da uvide značaj i važnost ove oblasti stagnirale i imale sve veće teškoće pri radu. Bez obzira na veličinu i oblast poslovanja organizacije, implementacija poslovnog informacionog sistema zahtjeva pažljivo planiranje. Bez obzira što neprofitne organizacije nemaju profit u svom fokusu, uvođenje informacionog sistema nije ništa manje kompleksno u odnosu na profitne organizacije. Kako bi se obezbjedilo uspješno sprovođenje implementacije informacionog sistema, potrebno je voditi računa o svim strategijskim i taktičkim faktorima koji u značajnoj mjeri utiču na ovaj proces. Kao jedan od najvećih faktora i problema navodi se otpor zaposlenih. Nije samo problem u postojanju otpora već se suviše često dešava da se menadžeri i rukovodioci fokusiraju na tehničke i finansijske aspekte implementacije i ne uzimaju u obzir netehnička pitanja, psihološke faktore, zaposlene i cjelokupnu organizacionu kulturu. Ono što treba imati u vidu kod implementacije poslovnog informacionog sistema jeste da to nije samo računarski projekat i da glavne odluke treba da donese uprava organizacije, obzirom da projekat implementacije predstavlja dio poslovne strategije. Iako je informacioni sistem veoma važan organizaciji, sama tehnologija ne smije da bude dominantna u odnosu na konkretne poslovne potrebe. Ako su izbor softverskih rješenja i njihova implementacija uglavnom vođeni od strane stručnjaka za informacione tehnologije, a manje od strane kompetentnih ljudi iz oblasti rada, organizacija može da uđe u komplikacije i stagnaciju.

Između profitnih i neprofitnih organizacija postoje mnogobrojne sličnosti: obe vrste organizacija mogu se razvijati, rasti ali i prestati sa radom, menadžment je ključan faktor obe vrste organizacija, te obe doprinose razvoju društva i države, ali na različite načine. Osnovna razlika između neprofitnih i profitnih organizacija je u tome što su profitne organizacije primarno usmjerene prema ostvarivanju profita, a neprofitne prema ostvarivanju društvenih benefita, zatim profitne organizacije imaju u fokusu kupce, investitore, dobavljače, a neprofitne su usmjerene prema korisnicima, donatorima, zaposlenima...

Razlozi za neuspješnu implementaciju mogu biti brojni. Često se dešava da menadžeri potjcene kompleksnost procesa planiranja, razvoja i obuke koji su potrebni kao odgovor na radikalne promene u obavljanju poslovnih procesa. Jedan od čestih propusta je da kompetentni zaposleni koji će direktno koristiti novi sistem nisu bili uključeni u faze planiranja i razvoja. Takođe, razlozi neuspješne implementacije mogu biti i nedovoljne obuke zaposlenih ili propuštanje da se uradi dovoljno konverzija podataka i testiranja novog sistema. U pojedinim slučajevima, problemi su nastali zbog prevelikog oslanjanja menadžmenta i zaposlenih u sektoru informacionih tehnologija kompanije na

podršku prodavaca softvera ili pomoć konsultanata unajmljenih da vode implementaciju (O'Brien & Marakas, 2011). Menadžeri i rukovodioci neprofitnih organizacija treba da osiguraju da se sredstva, odnosno resursi neprofitnih organizacija koriste tako da se na najefikasniji i najefektivniji način ostvare ciljevi organizacije. Da bi opstale i razvijale se, poslovanje neprofitnih organizacija mora da bude efikasno i efektivno, kao i kod svake druge organizacije. Menadžeri neprofitnih organizacija vrše planiranje, organizovanje, upravljanje i kontrolisanje neprofitnih organizacija u skladu sa specifičnostima koje proizilaze iz same misije i vizije određene neprofitne organizacije.

### INFORMACIONI SISTEMI U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA U BANJA LUCI

U ovom naučnom radu prezentovana je analiza nekoliko neprofitnih organizacija u Banja Luci, presjek stanja i korištenja informacionih tehnologija kao i stava zaposlenih. U fokusu istraživanja je 6 neprofitnih organizacija iz oblasti obrazovanja i kulture. Za ispitivanje je odabran uzorak od ukupno 6 organizacija, istraživanje je sprovedeno u 2 osnovne škole- 8 zaposlenih, 2 srednje škole- 6 zaposlenih i 2 biblioteke- 9 zaposlenih.

#### Ukupno 23 zaposlenih u neprofitnim institucijama dalo je slijedeće odgovore:

Da li Vaša organizacija posjeduje neki informacioni sistem za upravljanje ljudskim resursima?

DA	NE
8	15

Da li Vaša organizacija posjeduje neki informacioni sistem- softver koji koristite pri radu?

DA	NE
21	2

Da li Vam informacioni sistem- softver olakšava rad?

DA	NE
12	11

Da li ste savladali sve vještine neophodne za korištenje informacionog sistema pri radu ?

DA	NE
7	16

Da li ste imali određenu averziju prilikom prelaska sa „starog“ načina rada na rad korištenjem informacionog sistema?

DA	NE
18	5

### ZAKLJUČCI

Svi zadaci poslovanja cijele organizacije su osnovni moduli informacionog sistema za upravljanje organizacijom, oni direktno predstavljaju osnovu za arhitekturu i organizaciju informacionih segmenata. Primjena informacionih tehnologija u upravljanju ljudskim resursima i samom poslovanju nije pitanje, nego sastavni dio jedinstvenog sistema. Dobro kreirani moduli za upravljanje zaposlenima kao i opštim poslovanjem kroz razne programske alate, relacione baze i rješenja obezbjeđuju jednostavna evidentiranja, praćenja, upravljanja i analize velikog broja podataka o zaposlenima i njihovom okruženju i olakšavaju i ubrzavaju izvođenje radnih zadataka. Odabrani uzorak neprofitnih organizacija obuhvaćenih ovim ispitivanjem daje nam rezultate iz kojih

se jasno vidi nedovoljna opremljenost savremenim informacionim sistemima iz segmenta upravljanja ljudskim resursima, dok je stručni dio rada većinom pokriven nekim od softvera iz konkretnih oblasti poslovanja. Osposobljenost zaposlenih za rad sa informacionim sistemima je na niskom nivou, kao i usklađenost rada i podrške softvera. Uvođenje i primjena informacionog sistema još uvijek predstavlja dodatni napor za zaposlene i izvjesnu komplikaciju pri radu. Pogotovo je ova pojava veoma izražena u osnovnim i srednjim školama. Iz podataka se može zaključiti da postoji i relativno visoka averzija pa time i otpor, prilikom prelaska sa „starog“ načina rada, na rad korištenjem informacionog sistema. Iz svega navedenog proističe i zaključak da menadžer, prije implementacije i sprovođenja organizacijske promjene, treba sprovesti kulturalnu analizu i zatim institucionalizovati one organizacijske vrijednosti koje utiču na izgradnju pozitivnog stava zaposlenih prema organizacionoj promjeni, kao i izgradnju organizacione predanosti i povjerenja u menadžment.

## KORIŠTENA LITERATURA

- Beach L.R., (1993) **Making the right decision.**, Organizational culture, vision and planning. Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- O'Brien J.A., Marakas G. M., (2011) „**Management Information Systems**“, 10th Edition. McGraw-Hill.
- Hagberg Consulting Group,(2009) **Corporate culture/organisational culture: understanding and assessment.**
- Liu Z., Szabo Z., (2009) **Teachers attitudes toward technology integration in schools: A four-year study,** Teacher and Teaching: Theory and Practise, vol. 15., pp.5-23.]
- Maksimović, J., (2016) **Digital technology and teachers competence for application in the classroom,** University of Niš, Faculty of Philosophy, Creative Commons, Belgrade,
- Miseviciene, R., Ambraziene, D., Tuminauskas, R., & Pažereckas, N. (2012) **Educational Infrastructure Using Virtualization Technologies: Experience at Kaunas University of Technology.** Informatics in Education, 11(2), 227-240.
- Monk E. F., Wagner B. J.,(2009) „**Concepts in Enterprise Resource Planning**“, 3rd Edition, Course Technology.
- Stankić R., (2013) „**Projektovanje informacionih sistema**“, CID, Ekonomski fakultet.
- Turban E., McLean E., Wetherbe J., (2001) „**Information Technology for Management**“, 3rd Edition. John Wiley & Sons,
- Wright, P.M. & Boswell W.R., (2002) “**Desegregating HRM: A review and syntethesis of micro and macro human resource management**“, Journal of Management, 28(3),

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND INTRODUCTION OF INFORMATION SYSTEMS IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

**Abstract:** *Organizational culture is defined as the characteristic beliefs and behaviors that exist in the organization. It is a set of formal and informal behaviors that the organization has adopted as its way of doing business. Every organization has its own specific culture or set of values. Most organizations do not consciously try to create a certain culture, but the culture of the organization is mostly created spontaneously and unconsciously, and is based on the values of the top management or the founder of the organization. An assessment of the organizational culture can provide real data about the real values and norms of the organization. It is defined as a series of characteristics that influence how employees see the organization. The behavior of employees and the way employees perform their jobs are based on collective values, norms and knowledge and have a decisive influence on the success of the entire organization. The introduction of information technologies into organization changes not only the appearance of the organization, but also its routines, management style and employee behavior. All the work tasks of the entire organization are the basic modules of the information system for managing the organization, they directly represent the basis for the architecture and organization of information segments. The application of information technologies in human resource management and business is not a question at all, but an integral part of a unique system. Well-designed modules through various programming tools, relational databases and solutions provide simple recording, monitoring, management and analysis of a large amount of data. In order to ensure the successful implementation of the information system, it is necessary to take into account all strategic and tactical factors that significantly influence this process. This scientific paper presents an analysis of several non-profit organizations in Banja Luka, a cross-section of the state and use of information technologies, as well as the attitude of employees. The research focuses on non-profit organizations in the field of education and culture.*

**Keywords:** *Organizational culture, information systems, employees, non-profit organizations*