

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJSKA KULTURA

Nerman Ljevo | Magistar poslovne ekonomije, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, Kiseljak, ljevo.nerman@gmail.com
Ramo Isak | Magistar poslovne ekonomije, student na III ciklusu, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju

Sažetak: *Međuodnos korporativnog upravljanja i organizacijske kulture je oduvijek postojao. Korporativno upravljanje je prisutno u velikim organizacijama, koje u BiH nazivamo dioničkim društvima. Proces rada organizacije, isplate dividende, obavljanja day – to – day operacija prati se od strane osoba koje su zadužene za korporativno upravljanje. Sa druge strane, unutar svake organizacije, pa tako i korporacije, posti određena organizacijska kultura, koja je specifična, te nju suštinski poznaju samo zaposlenici određene kompanije. Organizacijska kultura ima svoje elemente, funkcije kao i tipove, a kroz rad se pokušalo definirati koje funkcije, elementi i koji tipovi organizacijske kulture su zapravo najkarakterističniji u korporacijama koje se nalaze u Bosni i Hercegovini. Istraživački proces, koji je uključivao anketiranje 5 dioničkih društava u Bosni i Hercegovini, i koji se zahvaljujući poštivanju metodološkog okvira, gdje je prva metoda bila hipotetičko deduktivna, i alata deskriptivne statistike, je dao adekvatne rezultate. Ti rezultati predstavljani su u dijelu rada koji se odnosi na empirijsko istraživanje, a isti je doveden u vezu sa prethodno postavljenim hipotezama i ciljevima istraživanja.*

Ključne riječi: *korporativno upravljanje, organizacijske kultura.*

JEL No: G34, M14.

UVOD

Korporativno upravljanje je karakteristično za velike organizacije, odnosno korporacije. Kako bi smo u duhu našeg jezika, običaja i kulture shvatili adekvatno korporativno upravljanje, koje je prvobitno karakteristično za američki sistem i američku ekonomiju, korporativno upravljanje se shvata kao upravljanje u dioničkim društvima. Dionička društva predstavljaju oblik organizacije privrednog društva koja emitiraju dionice na berzi. Ova društva tako su obavezni da javno publikuju svoje finansijske izvještaje, kao što su: bilans stanja, bilans uspj-

jeha, izvještaji o gotovinskim tokovima i sl. Kada je u pitanju objavljivanje finansijskih izvješataja u BiH, korporacije to mogu uraditi na dva finansijska tržišta: Sarajevskoj i Banjalučkoj berzi. Svaka korporacija ima svoju specifičnu organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura predstavlja skup neformalnih (nekada i formalnih) pravila, stavova, običaja i vrijednosti, koje prožimaju korporaciju i uveliko utječu na njenu orgaizacijsku uspješnost. Organizacijsku kulturu čine ljudi, uposlenici unutar određene organizacije, pa je tako potrebno svakog novog uposlenika unutar organizacije upoznati sa pravilima organizacijske kulture. Obzirom da je korporacija veliko preduzeće, može se govorit o organizacijskoj kulturi i na nivou određenog sektora, na nivou određene organizacijske funkcije ili organizacijske jedinice. Tako se organizacijska kultura može spustiti i na niže nivoe unutar korporacije, no ona može biti i korporacijska organizacijska kultura. Predmet istraživanja u radu je kompleksna pojava utjecaja organizacijske kulture na uspjeh rada korporacije. Poslovni uspjeh može da se mjeri kroz finansijski uspjeh, ali i kroz korektni i dobre međuljudske odnose u organizaciji. Pored navedenog, u radu će se ispitati koji element i koja funkcija organizacijske kulture su najvažniji za korporaciju. Postoji više različitih oblika organizacijske kulture, a kroz rad će se istražiti i koji vrsta organizacijske kulture je najpoželjnija i najvažnija u organizaciji. Glavna hipoteza u ovom radu glasi: "Organizacijska kultura korporacije dominantno utječe na poslovni uspjeh organizacije." U ovom slučaju nezavisna varijabla je organizacijska kultura korporacije, dok je zavisna varijabla poslovni uspjeh organizacije. U radu su postavljene četiri pomoćne hipoteze, a to su:

PH1: "Jezik i komunikacija najvažniji je element korporativne organizacijske kulture."

PH2: "Postizanje odanosti zaposlenih organizaciji najvažnija je funkcija korporativne organizacijske kulture"

PH3. „Za uspjeh korporativnog upravljanja potrebna je jaka i dominantna organizacijska kultura“

PH4: „Za uspjeh korporativnog upravljanja potrebna je participativna kultura.“

PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Korporativno upravljanje

Korporativno upravljanje predstavlja oblik upravljanja koji je karakterističan za korporacije, odnosno za dionička društva. Jednu od izuzetno dobrih definicija korporativnog upravljanja, koja se odnosi i na porijeklo ove sintagme, daje Đorđević M. (2004:191): „Korporativno upravljanje, kao skup mehanizama kojima se jedna korporacija vodi, raste i razvija na tržištu, od fundamentalnog je značaja za razvijene zemlje svijeta (Sjedinjene Američke Države - SAD, Ujedinjeno Kraljevstvo - UK, Njemačka, Kanada, Francuska i Japan).“ Korporativno upravljanje tema-

tika je koja zauzima jako važno mjesto u raspravama ekonomista. „Korporativno upravljanje predstavlja javni i privatni institucionalni okvir, koji uključuje pravnu infrastrukturu, zakone i poslovnu praksu, a koji su kreirani sa svrhom uređivanja efikasnog odnosa između menadžera, sa jedne, i onih koji investiraju u kompaniju sa druge strane (vlasnici).“ (Kalezić Z., 2008:33). Kod korporacija je jako zanimljiva struktura vlasništva, koja je različita u odnosu na sve ostale oblike organizovanja privrednih društava. „Kod nižih organizacionih oblika privrednih društava vlasnici kapitala najčešće čine i njihovu upravljačko-rukovodnu strukturu. Korporacija pak predstavlja takav organizacioni oblik privrednih društava u kojem postoji veliki broj vlasnika kapitala, čije sposobnosti za upravljanje takvim entitetom nisu dovoljne, tako da su prinuđeni da angažuju profesionalno kompetentne stručnjake izvan privrednog društva (menadžere), na koja prenose pravo upravljanja i rukovođenja.“ (Đorđević S., 2012: 53). Dakle, sasvim je jasno da u korporacijama jako je veliki broj učesnika koji imaju određeni interes, pa se tako postavlja pitanje kako te interese zadovoljiti.“ Interni mehanizmi korporativnog upravljanja pomoću kojih dionici osiguravaju svoje interese su: odbori i komisije, sistem nagrađivanja, koncentracija i struktura vlasništva, odnosi s utjecajno-interesnim skupinama te korporativno izvještavanje.“ (Radman Peša A., Lukavac M., Prohaska Z., 2012:228). „Odbori su organizacijski instrumenti putem kojih dioničari mogu utjecati na odluke menadžmenta kako bi osigurali da se korporacijom upravlja u njihovom interesu. U modernoj korporaciji mogu se razlikovati dva načina organizacije odbora: uspostava jedinstvenog odbora direktora ili upravnog odbora i uspostava dva odbora; nadzornog odbora i uprave.“ (Tipurić D., 2008:67)

Koliko god danas korporativno upravljanje bilo interesantno i koliko god se o ovom terminu vodila konstanta debata, korporativno upravljanje nije star pojam. „Korporativno upravljanje se razvijalo kao proces poslje velikih kriza i propadanja društvenih sistema. Na primjer slom berze koji se dogodio u SAD 1929. godine, podstakao je donošenje niza zakona koji su se odnosili na hartije od vrijednosti. Termin korporativno upravljanje u okvirima u kojima se danas primjenjuje pojavljuje se u stručnoj literaturi tek 80- tih godina prošlog vijeka. Eugene Fama i Michael Jensen su 1980. godine problem korporativnog upravljanja su predstavili kroz odnos direktor-agent, a firmu kao niz ugovora. U istom periodu, COSO (Committee of Sponsoring Organisation of TradewayCommisioni) je razvio okvir za unutrašnju kontrolu i uputstva za objavljivanje izvještaja o internoj kontroli.“ (Eisenhart K., 1989:57). Postoji više različitih tipova korporativnog upravljanja o kojima se može govoriti. „Postoje dva sistema (modela) korporativnog upravljanja: a) anglosaksonski (tzv. jednodomni sistem, engl. onetier system) i b) njemački (tzv. dvodomni sistem, engl. two-tier system) sistem. Navedena

podjela je izvršena na osnovu analize rješenja kompanijskog prava u pogledu organizacije strukture akcionarskih društava, na osnovu vlasničke strukture u akcionarskim društvima, načina funkcionisanja finansijskog tržišta, prakse pravne zaštite akcionara, dostupnosti informacija zainteresovanim licima kao i na osnovu načina vršenja kontrole nad radom menadžmenta.“ (Jocović M., 2011:64).

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja poseban oblik kulture koja uključuje određene običaje, stavove, vrijednosti, tradicije i rituale. “Organizacijska kultura obuhvaća sistem ideja i konceptata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi. Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja.“ (Žugaj M., Bojanić – Glavica B., Barčić R., 2004:18). Postoji jako puno različitih definicija organizacijske kulture, a ona se izučava posebno od 80 – tih godina prošlog stoljeća. „Organizaciona kultura definisana je kao duboko usađene (često podsvjesne) vrijednosti i ubjeđenja koje ljudi dijele u organizaciji. Organizaciona kultura se manifestuje u tipičnim karakteristikama organizacije“ (E.C. Martins, F. Terblanche, 2003:65).

Za organizacijsku kulturu nemoguće je reći da je to fiksna pojava, koja se apsolutno nikada ne mijenja. „Iako organizacijska kultura predstavlja postojani sistem vrijednosti, odnosa, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova te daje identitet, osobnost i karakter organizaciji ona je trajni proces koji se mijenja i prati razvoj i promjene u organizaciji” (Buljan Barbača D., Bačić L., Milun T., 2014:288).

„Osnovne četiri funkcije organizacijske kulture su:

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti preduzeću,
- postizanje odanosti preduzeću od strane zaposlenih,
- stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sistemu,
- strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze“ (Žugaj M., 2004:15).

Organizacijska kultura, kao kompleksna pojava, može da se razloži na svoje sastavne dijelove, odnosno na elemente. Svaki od elemenata organizacijske kulture podjednako je važan, no činjenica je da je u nekim organizacijama neki element organizacijske kulture više izražen u odnosu na neke druge elemente. U procesu istraživanja pokazati će se koji element organizacijske kulture je najizraženiji u korporacijama, te samim time, najviše doprinosi procesu korporativnog upravljanja, a u nastavku teksta bit će navedeni neki od elemenata organizacijske kulture.

Tabela 1. Vrste elemenata organizacijske kulture

| Element | Opis |
|----------------------|---|
| Vrijednosti | Vežu se uz prioritete koji imaju važno značenje za razvoj i opstanak |
| Norme | Vežu se uz postupak kojim se želi nešto postići (otkrivaju ponašanje zaposlenika) |
| Stavovi i uvjerenja | Uključuju temeljna načela i standarde ponašanja organizacije |
| Običaji i rituali | Oснаživanje identifikacije radnika s organizacijom |
| Jezik i komunikacija | Jezik utječe na socijalni status radnika u organizaciji, dok komunikacija služi za izražavanje vlastitog identiteta |

Izvor: Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oecconomica Jadertina*. Vol 4, No. 2. Zadar, str. 88.

Ukoliko organizacijska kultura se razlikuje od preduzeća do preduzeća, može se zaključiti da postoji više različitih tipova organizacijske kulture. Sa aspekta veličine preduzeća zasigurno se može reći da postoji organizacijska kultura koja je svojstvena za mikro, mala, srednja i velika preduzeća, odnosno postoji kultura koja je svojstvena za korporacije. U tom kontekstu će se u istraživačkom dijelu govoriti upravo o karakteristikama organizacijske – korporacijske kulture, a naj-češći oblici organizacijske kulture su:

- „dominantna kultura i supkultura;
- jaka i slaba kultura;
- jasna i nejasna kultura;
- izvrsna i užasna kultura;
- postojana i prilagodljiva kultura;
- participativna i neparticipativna kultura.

Dominantna kultura je ona o kojoj jednako misli većina članova organizacije. Ako je dominantna kultura opsežna i ako je podržavaju članovi organizacije, onda kažemo da organizacija ima jaku kulturu. Za jaku kulturu valja reći da je to sistem neformalnih pravila koja ističu kako se ljudi moraju ponašati, ali i da se moraju osjećati bolje zbog onoga što rade. Suprotnost je jakoj kulturi slaba kultura. Slabu kulturu ne podržavaju članovi organizacije, malo je zajedništva o specifičnim vrijednostima“ (Brčić R., 2003:1049)

Svaki segment organizacijske kulture podjednako je važan, ali se organizacijska kultura može posmatrati kao jedna cjelina, ali se i njeni sastavni dijelovi mogu proučavati i posebno posmatrati kao zasebne cjeline. „Osnovne vrijednosti organizacije u snažnoj kulturi se čvrsto drže i dijele široko. Drugim riječima, kada članovi organizacije prihvataju zajedničke vrijednosti, postaju sve više posvećeni njima“ (Irfan S., Ahmad Marzuki N., 2018:142).

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Opis istraživanja

Istraživanje je izvršeno nad pet korporacija koje su smještene u Federaciji Bosne i Hercegovine. Sva preduzeća koja su anketirana su korporacije – dionička društva, te kotiraju na sarajevskoj berzi (www.sase.ba). Anketirana preduzeća su:

- HT Eronet Mostar;
- BH Telecom Mostar;
- Central osiguranje d.d.;
- Elektrodistribucija Mostar;
- UniCredit banka Mostar.

Anketni upitnik su popunjavali voditelji poslovnice, uposlenici koji imaju veći nivo odgovornosti u kompaniji.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je rađeno poštujući metodološki okvir, gdje je prva korištena metoda hipotetičko deduktivna. U radu su korištene metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, kao i statistička i komparativna metoda.

Izgled anketnog upitnika

1. Da li je Vaše preduzeće organizovano kao dioničko društvo?

- a) DA
- b) NE

(Ukoliko je Vaš odgovor NE, završili ste sa anketnim upitnikom)

2. Da li smatrate da organizacijska kultura utječe na poslovni uspjeh korporacije?

- a) DA
- b) NE

3. Ocjenom 1 do 5 ocjenite važnost funkcija organizacijske kulture u korporacijama (1 – najmanje važno, 5 – najvažnije):

| Funkcije organizacijske kulture | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću | | | | | |
| Postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih | | | | | |
| Stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sistemu | | | | | |
| Strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze. | | | | | |

4. Ocjenom 1 do 5 ocjenite važnost elemenata organizacijske kulture u korporacijama (1 – najmanje važno, 5 – najvažnije):

| Elementi organizacijske kulture | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Vrijednosti | | | | | |
| Norme | | | | | |
| Stavovi i uvjerenja | | | | | |
| Običaji i rituali | | | | | |
| Jezik i komunikacija | | | | | |

5. Zaokružite koji tip organizacijske kulture je prisutan u korporaciji u kojoj se uposljeni?

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Dominantna kultura | Subkultura |
| Jaka kultura | Slaba kultura |
| Jasna kultura | Nejasna kultura |
| Izvršna kultura | Užasna kultura |
| Postojana kultura | Prilagodljiva kultura |
| Participativna kultura | Neparticipativna kultura |

REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada biti će prikazani rezultati empirijskog istraživanja kada su u pitanju dvije ključne varijable, a to su uspjeh korporacije i organizacijska kultura.

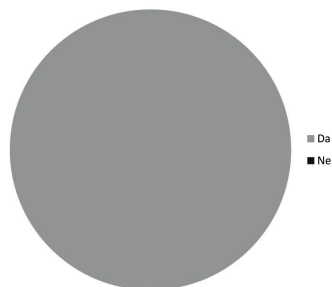
Pitanje 1. Da li je Vaše preduzeće organizovano kao dioničko društvo?

- a) DA
- b) NE

Tabela 2. Oblik orgaizacije društva

| Odgovori | Rezultati | % |
|----------|-----------|-----|
| DA | 5 | 100 |
| NE | 0 | 0 |
| Ukupno | 5 | 100 |

Izvor: Autor rada



■ Da
 ■ Ne

Grafikon 1. Oblik orgaizacije društva

Izvor: Autor rada

Od ukupnog broja analiziranih preduzeća 100% njih predstavljaju dionička društva.

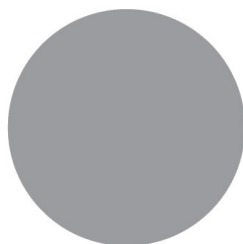
Pitanje 2. Da li smatrate da organizacijska kultura utječe na poslovni uspjeh korporacije?

- a) DA
- b) NE

Tabela 3. Utjecaj organizacijske kulture na poslovni uspjeh korporacije

| Odgovori | Rezultati | % |
|----------|-----------|-----|
| DA | 5 | 100 |
| NE | 0 | 0 |
| Ukupno | 5 | 100 |

Izvor: Autor rada



Grafikon 2. Utjecaj organizacijske kulture na poslovni uspjeh korporacije

Izvor: Autor rada

Sva preduzeća, koja su predmet analize, su korporacije. Dakle, istraživanje na relevantnom uzorku pokazuje kako je stav menadžera da organizacijska kultura dominantno utječe na poslovni uspjeh korporacije. Ovakva konstatacija automatski znači i da je glavna hipoteza u radu potvrđena, no i to da je potrebno poznavati korporacijsku organizacijsku kulturu, da je potrebno voditi brigu o istoj, što direktno implicira potrebu za brigom za uposlenicima i sl. U nastavku istraživačkog dijela će se precizirati funkcije, elementi i tipovi organizacijske kulture u korporacijama u Bosni i Hercegovini.

Pitanje 3. Ocjenom 1 do 5 ocjenite važnost funkcija organizacijske kulture u korporacijama (1 – najmanje važno, 5 – najvažnije):

| Funkcije organizacijske kulture | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću | | | | | |
| Postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih | | | | | |
| Stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sistemu | | | | | |
| Strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze | | | | | |

Tabela 4. Funkcije organizacijske kulture u korporaciji

| Funkcije/odgovori | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Σ |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću | 0 (0%) | 2 (40%) | 3 (60%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 5 (100%) |
| Postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih | 0 (0%) | 0 (0%) | 1 (20%) | 1 (20%) | 3 (60%) | 5 (100%) |
| Stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sistemu | 1 (20%) | 0 (0%) | 1 (20%) | 2 (40%) | 0 (0%) | 5 (100%) |
| Strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze. | 0 (0%) | 2 (40%) | 1 (20%) | 1 (20%) | 1 (20%) | 5 (100%) |

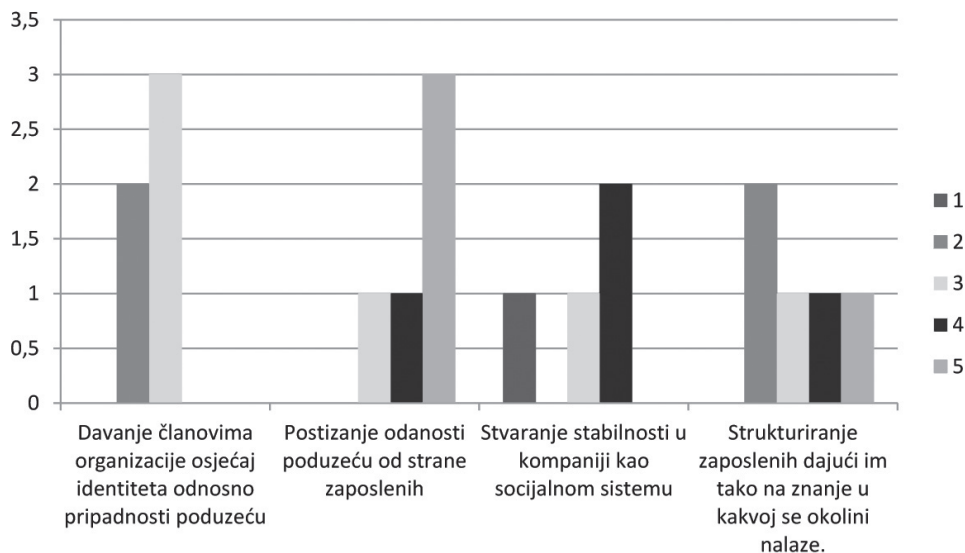
Izvor: Autor rada

Tabela 5. Funkcije organizacijske kulture u korporaciji – Prosječna ocjena

| Funkcije/odgovori | Prosječna ocjena |
|--|------------------|
| Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću | 2,6 |
| Postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih | 4,4 |
| Stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu | 2,4 |
| Strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze | 3,2 |

Izvor: Autor rada

Grafikon 3. Funkcije organizacijske kulture u korporaciji



Izvor: Autor rada

Na bazi prethodnog razmatranja mogu se vidjeti četiri ključne funkcije organizacijske kulture u korporaciji. To su: davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću, postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih, stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sistemu i strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze. Sve ove funkcije veoma su značajne za korporacijski uspjeh, no pitanje je koja je od navedenih najznačajnija u toku svakodnevnog poslovanja korporacije i u toku obavljanja day – to – day operacija. Istraživanje nad 5 korporacija u Bosni i Hercegovini pokazuje da je najznačajnija funkcija organizacijske kulture u korporaciji postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih, sa prosječnom ocjenom 4,4. Ovo je veoma visoka ocjena, te pokazuje težnju uprave korporacije ka tome da se svi članovi organizacije osjećaju dobro, te da ne razmišljaju o promjeni posla. Odanost je izuzetno važna, jer je pokazatelj slabe fluktuacije uposlenika. Odlazak starih uposlenika i dolazak novih uslovio bi i nastanak neke nove organizacijske kulture, što svakako nije u cilju upravi, jer nova organizacijska kultura bi podrazumjevala i proces prilagođavanja, koji može dovesti do negativnih trendova ponašanja uposlenika, što ujedno može dovesti do negativnih poslovnih rezultata. Druga funkcija po važnosti, na bazi istraživanja, je strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze. Nakon toga slijedi davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću, dok je, na bazi istraživanja, najmanje značajna funkcija organizacijske kulture u korporaciji je stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sistemu. Analizirajući sve prethodno rečeno, može se zaključiti da je pomoćna hipoteza 2 potvrđena.

Pitanje 4. Ocjenom 1 do 5 ocjenite važnost elemenata organizacijske kulture u korporacijama (1 – najmanje važno, 5 – najvažnije):

| Elementi organizacijske kulture | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| Vrijednosti | | | | | |
| Norme | | | | | |
| Stavovi i uvjerenja | | | | | |
| Običaji i rituali | | | | | |
| Jezik i komunikacija | | | | | |

Tabela 6. Elementi organizacijske kulture u korporaciji

| Elementi/odgovori | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Σ |
|---------------------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Vrijednosti | 0 (0%) | 0 (0%) | 1 (20%) | 2 (40%) | 2 (40%) | 5 (100%) |
| Norme | 0 (0%) | 1 (20%) | 2 (40%) | 1 (20%) | 1 (20%) | 5 (100%) |
| Stavovi i uvjerenja | 0 (0%) | 1 (20%) | 2 (40%) | 1 (20%) | 1 (20%) | 5 (100%) |

| | | | | | | |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Običaji i rituali | 1 (20%) | 0 (0%) | 3 (60%) | 1 (20%) | 0 (0%) | 5 (100%) |
| Jezik i komunikacija | 0 (0%) | 0 (40%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 5 (100%) | 5 (100%) |

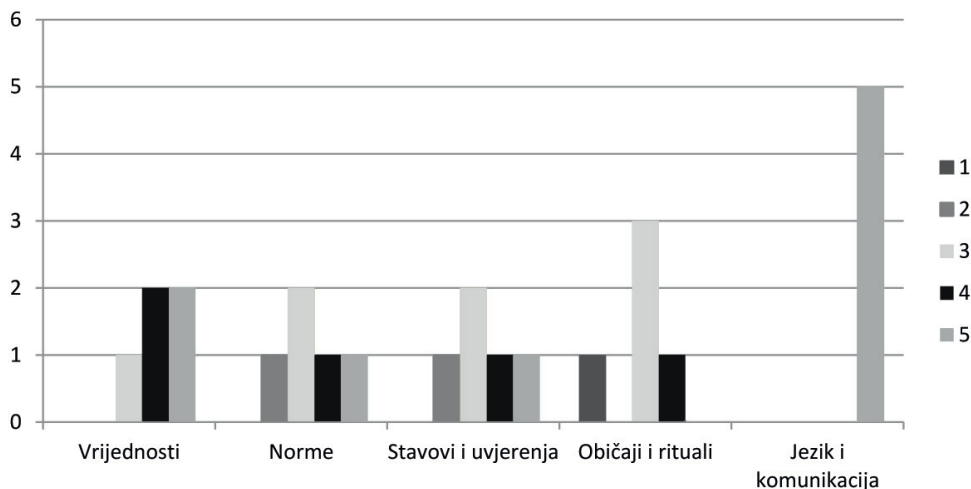
Izvor: Autor rada

Tabela 7. Elementi organizacijske kulture u korporaciji – Prosječna ocjena

| Funkcije/odgovori | Prosječna ocjena |
|----------------------|------------------|
| Vrijednosti | 4,2 |
| Norme | 3,4 |
| Stavovi i uvjerenja | 3,4 |
| Običaji i rituali | 2,8 |
| Jezik i komunikacija | 5,0 |

Izvor: Autor rada

Grafikon 4. Elementi organizacijske kulture u korporaciji



Izvor: Autor rada

Istraživanje pokazuje da je, kada su u pitanju elementi organizacijske kulture, najvažniji su upravo jezik i komunikacija. Prosječna ocjena za ovaj element iznosi 5,00, iz čega proizilaze dvije važne činjenice. Prva je da svih pet analiziranih korporacija zapravo smatra da su jezik i komunikacija najvažniji element organizacijske kulture, a druga, da je na ovaj način pomoćna hipoteza 1 potvrđena. Dalje slijede vrijednosti, kao izuzetno važan dio organizacijske kulture sa prosječnom ocjenom 4,2. Nakon toga slijede norme i stavovi i uvjerenja sa prosječnom ocje-

nom 3,4, dok namanje važno za bh korporacije jesu običaji i rituali (prosječna ocjena 2,4).

Pitanje 5. Zaokružite koji tip organizacijske kulture je prisutan u korporaciji u kojoj se uposljeni?

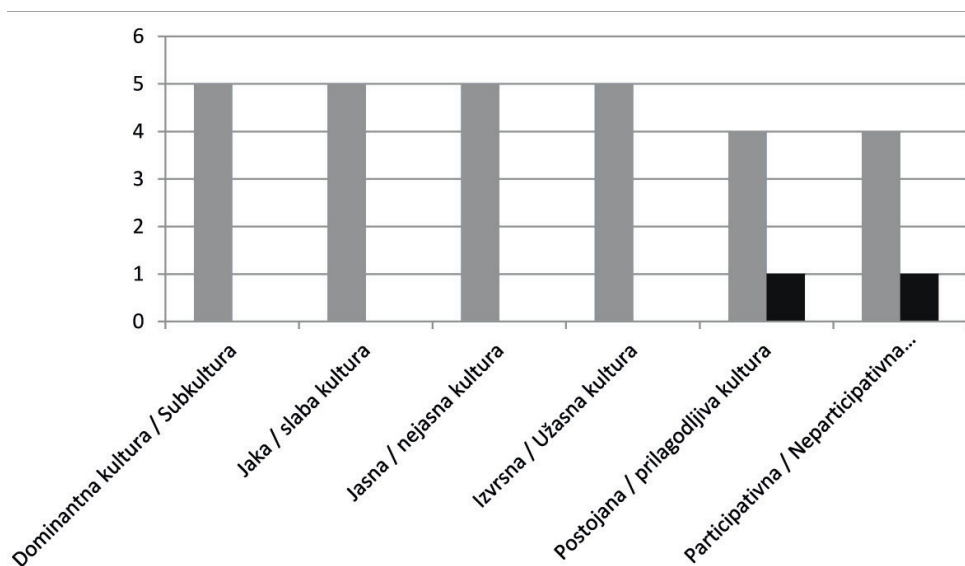
| | |
|------------------------|--------------------------|
| Dominantna kultura | Subkultura |
| Jaka kultura | Slaba kultura |
| Jasna kultura | Nejasna kultura |
| Izvrсна kultura | Užasna kultura |
| Postojana kultura | Prilagodljiva kultura |
| Participativna kultura | Neparticipativna kultura |

Tabela 8. Tipovi organizacijske kulture u korporaciji

| | | | |
|------------------------|----------|---------|--------------------------|
| Dominantna kultura | 5 (100%) | 0 (0%) | Subkultura |
| Jaka kultura | 5 (100%) | 0 (0%) | Slaba kultura |
| Jasna kultura | 5 (100%) | 0 (0%) | Nejasna kultura |
| Izvrсна kultura | 5 (100%) | 0 (0%) | Užasna kultura |
| Postojana kultura | 4 (80%) | 1 (20%) | Prilagodljiva kultura |
| Participativna kultura | 4 (80%) | 1 (20%) | Neparticipativna kultura |

Izvor: Autor rada

Grafikon 5. Tipovi organizacijske kulture u korporaciji



Izvor: Autor rada

Kada su korporacije u pitanju, može se zaključiti da se u korporacijama u BiH najviše preferiraju sljedeći tipovi organizacijske kulture: dominantna kultura, jaka, jasna, izvrsna kultura. Kada je u pitanju prilagodljivost kulture, prihvatljiva je postojana kultura, no u određenim korporacijama se primjenjuje i prilagodljiva kultura. Sa druge strane, kada je u pitanju uključenost uposlenika u samo formiranje i oblikovanje organizacijske kulture, većinski se primjenjuje participativna kultura, koja podrazumjeva involviranost uposlenika u proces oblikovanja organizacijske kulture, no u određenim organizacijama se primjenjuje u neparticipativna organizacijska kultura, i to veoma uspješno.

ZAKLJUČAK

Rad je dao osvrt, teorijski i empirijski, na organizacijsku kulturu, te utjecaj organizacijske kulture na proces korporativnog upravljanja. Prethodno pomenuti proces korporativnog upravljanja je kontinuiran proces, koji se ne može završiti, jer kada bi u jednom preduzeću postojao taster koji pali i gasi korporativno upravljanja, u momentu kada bi se kliknula opcija off, definitivno bi se ugasio i preduzeće. Dakle, riječ je o jednom konstantnom procesu, koji održava preduzeće u životu. Bosna i Hercegovina je jako mala država, sa bogatim resursima, no ipak, sa jako malim brojem kompanija koje se mogu definirati kao korporacije, odnosno koje su organizovane kao dionička društva. Dionička društva u Bosni i Hercegovini kotiraju na nekoj od dvije berze, sarajevskoj ili banjalučkoj berzi. Organizacijska kultura sastavni je dio svake organizacije, i bez organizacijske kulture nema ni organizacije. Organizacijska kultura ima svoje elemente, funkcije kao i tipove, a kroz rad se pokušalo definirati koje funkcije, elementi i koji tipovi organizacijske kulture su zapravo najkarakterističniji u korporacijama koje se nalaze u Bosni i Hercegovini. Istraživački proces, koji je uključivao anketiranje 5 dioničkih društava u Bosni i Hercegovini, i koji se zahvaljujući poštivanju metodološkog okvira, gdje je prva metoda bila hipotetičko deduktivna, i alata deskriptivne statistike, je dao adekvatne rezultate. Ti rezultati predstavljeni su u dijelu rada koji se odnosi na empirijsko istraživanje, a isti je doveden u vezu sa prethodno postavljenim hipotezama i ciljevima istraživanja. Glavna hipoteza u ovom radu glasi: "Organizacijska kultura korporacije dominantno utječe na poslovni uspjeh organizacije." Ova hipoteza je potvrđena, a svi ispitanici smatraju da je upravo organizacijska kultura, koja uključuje stavove, uvjerenja, vrijednosti, običaje i sl., ono što najviše doprinosi samom organizacijskom uspjehu. Organizacijska kultura podrazumjeva i način organizovanja i stil rukovođenja i način donošenja odluka, ali i stil oblačenja u organizaciji, komunikaciju i jezik i sl. Dakle, zaključuje se da je organizacijska kultura jedan sveobuhvatan pojam koji

uključuje čitav niz stavki koje se tiču interne organizacije unutar korporacije, a sve te stavke koje nazivamo organizacijskom kulturom od presudnog su značaja za korporacijski uspjeh. Prva pomoćna hipoteza je glasila: "Jezik i komunikacija najvažniji su element korporativne organizacijske kulture." Ova je hipoteza potvrđena. Istraživanje pokazuje da su upravo jezik i komunikacija ono što najviše doprinosi razvoju korporacija u odnosu na sve ostale elemente organizacijske kulture, kao što su stavovi i uvjerenja, vrijednosti, običaji. "Postizanje odanosti zaposlenih organizaciji najvažnija je funkcija korporativne organizacijske kulture" druga je pomoćna hipoteza. Ova hipoteza je također potvrđena, a zahvaljujući ovom se shavata da i unutar velikih preduzeće, kakve su korporacija, najvažnije je da se uposlenici osjećaju dobro i da prihvataju korporaciju kao mjesto na kojem će dati sve od sebe i gdje se njihov trud cijeni, odnosno mjesto kome su odani. Pozitvna je stvar da i menadžeri posmatraju ovaj segment organizacijske kulture na takav način. U nastavku postavljena je pomoćna hipoteza broj 3., a koja je glasila „Za uspjeh korporativnog upravljanja potrebna je jaka i dominantna organizacijska kultura“. Ova je hipoteza potvrđena, a to se može vidjeti u dijelu koji se odnosi na rezultate empirijskog istraživanja. Ova se hipoteza može povezati i sa onom narednom, koja glasi: „Za uspjeh korporativnog upravljanja potrebna je participativna kultura.“ Cilj ovih hipoteza bio je ustanoviti kakav tip organizacijske kulture je prisutan u korporacijama u Bosni i Hercegovini, pa se tako pokazalo, na bazi sprovedenog istraživanja, da su obe hipoteze potvrđene, te da organizacijska kultura u korporacijama u Bosni i Hercegovini je dominantna, jaka, jasna, izvrsna, postojana i participativna kultura. U samoj završnici rada važno je ponoviti da su sve hipoteze potvrđene, te da su svi ciljevi istraživanja zadovoljeni. Također, treba naglasiti i to da je ljudski potencijali najvažniji u svakom preduzeću, bez obzira da li je riječ o mikro, malom, srednjem ili velikom preduzeću. Ljudski resursi su najvažniji momenat i pokretač svih dešavanja. Ljudski resursi su kreator organizacijske kulture, a ona je, kako je i istraživački dio pokazao, od presudne važnosti za uspjeh korporacije. Dakle, atraktivnost ove teme se ogleda sa jedne strane u potrebi menadžera za kvalitetnim kadrovima, koji će kreirati krajnje pozitivnu i produktivnu organizacijsku kulturu, a sa druge strane, u važnosti organizacijske kulture. Zasigurno će u budućnosti biti napisano jako veliki broj radova, stručnih i naučnih članaka na ovu temu, jer potencijal ove oblasti je jako veliki, a značaj govora o organizacijskoj kulturi i korproativnom upravljanju u ovom, turbolentom vremenu, jer nemjerljiv.

LITERATURA

- Belak, S., Ušljebrika, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oecconomica Jadertina*. Vol 4, No. 2. Zadar
- Brčić R. (2003). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled*, 53 (11-12).
- Buljan Barbača D., Bačić L., Milun T. (2014). Socijalna odgovornost i organizacijska kultura finansijskih institucija u Hrvatskoj. *Učenje za poduzetništvo*, Split
- Dorđević M. (2004). Korporativno upravljanje: geneza, model i problemi. *Privredna izgradnja*. XLVII: 3-4.
- Dorđević S. (2012). Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta. *Škola biznisa*, Broj 1.
- E.C. Martins, F. Terblanche. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 Issue: 1.
- Eisenhart K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.1.
- Irfan S., Ahmad Marzuki N. (2018). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationship between Work Motivation and Work Commitment of University Academic Staff. *International Journal of Learning and Development*, Vol. 8., No.
- Jocović M. (2011). Sistem korporativnog upravljanja u Crnoj Gori. *Montenegrin journal of economics*, No 1, Vol. VII
- Kalezić Z. (2008). Kvalitet korporativnog upravljanja i uticaj na profitabilnost kompanija u Crnoj Gori - empirijska analiza. *Aktuelna pitanja crnogorske ekonomije*.
- Radman Peša A., Lukavac M., Prohaska Z. (2012). Važnost internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja za društveno odgovorno i održivo poslovanje banaka.
- Tipurić D. (2008). *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
- Žugaj M. (2004). Organizacijska kultura. TIVA tiskara. Varaždin
- Žugaj M., Bojanić – Glavica B., Barčić R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik*, br. 1 i 2.
- www.blberza.com (17.07.2018.)
- www.sase.ba (17.07.2018.)

CORPORATE GOVERNANCE AND ORGANISATIONAL CULTURE

Nerman Ljevo, Ramo Isak

Abstract: *The interdependence of corporate governance and organizational culture has always existed. Corporate governance is present in large organizations, which we call joint stock companies in BiH. The organization's workflow, dividend payments, and day-to-day operations are monitored by people in charge of corporate governance. On the other hand, within each organization, and so on the corporations, a certain organizational culture is introduced, which is specific, and it is essentially known only by employees of a certain company. How much the real impact of organizational culture on corporate governance in BiH companies will be seen in the paper that follows. Corporative management is a form of governance that is characteristic for corporations, or for joint stock companies. Corporate governance, as a set of mechanisms by one corporation, grows and develops on the market, is of fundamental importance to developed countries of the world (United States - US, United Kingdom - UK, Germany, Canada, France and Japan). In the case of lower organizational forms of companies, capital owners often also make their management-management structure. The corporation represents such an organizational form of companies where there is a large number of capital owners whose ability to manage such an entity is insufficient, so they are required to engage professionally competent experts outside the business community (managers) to which they delegate the right to manage and manage. Organizational culture is a special form of culture that includes certain customs, attitudes, values, traditions and rituals. Organizational culture encompasses a system of ideas and concepts, customs, traditions, procedures and habits for acting in special macroeconomics. Organizational culture is a set of values, norms and beliefs.*

Keywords: *corporative governance, organisational culture.*

JEL No: G34, M14.

