

Svetlana Vukotić¹

*Univerzitet "Union-Nikola Tesla"
Fakultet za preduzetnički biznis
Beograd*

Mirjana Čeko²

*Univerzitet u Banjoj Luci
Fakultet političkih nauka
Banja Luka*

Dragana Gaćinović³

*Univerzitet "Union-Nikola Tesla"
Fakultet za preduzetnički biznis
Beograd*

Originanlni naučni rad

UDC 005.73-057:657.2(497.6RS)

DOI 10.7251/SOCSR1712035V

Prihvaćeno: 20.09.2016.

Uticaj organizacione kulture na poslovanje preduzeća u Republici Srpskoj i Srbiji

Apstrakt

Ovaj rad u prvom redu daje relevantan teorijski okvir za objašnjenje fenomena organizacione kulture, ali i analizira uticaj iste na poslovanje preduzeća/kompanija i radnu atmosferu koja nastaje usljed uticaja organizacione klime datog preduzeća. Empirijska istraživanja na pomenutu temu su vršena u Srbiji i Republici Srpskoj, što nam je omogućilo i poređenje implementacije i uticaja organizacione kulture na tim prostorima. U sastavni dio ovih istraživanja uvršteni su: tipovi organizacione kulture, uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu, te utvrđivanje nivoa razvijenosti iste, a sve to u cilju poboljšanja poslovanja preduzeća u Srbiji i Republici Srpskoj.

Ključne riječi: *Organizaciona kultura, organizaciona klima, nacionalna kultura, tipovi organizacione kulture, tržište, motivacija, Republika Srpska, Srbija.*

¹ Profesor na Fakultetu za preduzetnički biznis, na predmetima, Ekonomija, Menadžment ljudskih resursa i Marketing istraživanje, cecavukotic@gmail.com

² Magistar sociologije, smjer Sociologija na FPN Banja Luka, miraceko@gmail.com

³ Diplomirani menadžer za preduzetnički biznis, istraživač, Beograd, draganag1991@hotmail.com

Uvod

Tržište, kao barometar uspješnosti, prouzrokuje borbu koja se na njemu vodi i sve više sužava prostor za neprofesionalnost, nekompetentnost i nekvalitet. Upravo iz te potrebe da se dostignu progresivni vrhunski kriterijumi nastalo je ciljano organizovano proučavanje i bavljenje fenomenom organizacione kulture.

Organizaciona kultura predstavlja neizostavan dio svake organizacije, a najjednostavnije se može definisati kao sistem vrijednosti, uvjerenja, pretpostavki i normi ponašanja koji se manifestuju kroz simbole, pri tom usmjeravajući mišljenje i ponašanje članova organizacije.⁴ Njen uticaj na radnu atmosferu, učinkovitost zaposlenih, njihovu želju, kompetencije, efikasnost, osjećaj lojalnosti preduzeću/ustanovi i slično, je od presudnog značaja za uspješnost i produktivnost poslovanja. Torrington i saradnici⁵ ističu da je: *kultura jedne organizacije karakterističan duh i verovanje njenih članova, a ogleda se u zajedničkim normama ponašanja i vrednostima.*

Međusobna povezanost dvije kulture, nacionalne i organizacione, ima odraza na organizaciono ponašanje, a time direktno i na poslovne performanse. Dakle, ako izvučemo najbolje karakteristike iz spoja ove dvije kulture, to može djelovati pozitivno na ponašanje u organizaciji, kao i na njene poslovne rezultate. Kulturu jedne organizacije oblikuju nacionalne karakteristike njenih zaposlenih, ličnost i ideje dominantnog vođe, ako ga ima, i karakter grane kojoj korporacija pripada. U savremenom dobu, bliže rečeno, u prvoj i drugoj deceniji 21. veka, kompanije se sve više okreću novim kreacijama kulture od strane zaposlenih u kompaniji, a sve manje konceptu koji podrazumijeva propovjedanje ili zapravo nametnute kodekse od strane top menadžmenta.

Organizaciona kultura utiče na ponašanje zaposlenih i radni moral, a preko toga i na njihovu radnu uspješnost. Preduslov uspješne organizacione kulture jeste postojanje dobre organizacione klime, koja je odraz trenutnog stanja u kojem se nalazi organizaciona kultura i predstavlja radnu atmosferu i raspoloženje koje vlada u preduzeću. Klima je svakako jedan od osnovnih i glavnih pokazatelja organizacione kulture ustanove/preduzeća jer se kroz nju ogledaju osobine internih odnosa u kolektivu. Za razliku od kulture koja je zajednička za cijelu organizaciju, klima se može razlikovati od sektora do sek-

⁴ Janjićević, Nebojša, *Organizaciona kultura*, Novi Sad: Ulix. 1997.

⁵ Torrington, Derel; Hall, Laura; Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status, 2004. str. 97.

tora, od zaposlenog do zaposlenog, budući da se njihove osobine i shvatanja razlikuju i na drugačiji način poistovjećuju sa vladajućom kulturom.

Veoma je važno da menadžment svjesno i kontinuirano radi na kreiranju željene organizacione kulture koja omogućava maksimalnu efektivnost kompanije. Ambijent u kome će doći do povećanja efikasnosti i produktivnosti se stvara od aktivnog učesća njihovih nosilaca, a ne od proklamovanih poruka.

Prije prikaza i analize podataka do kojih smo došli empirijskim istraživanjem, pomenućemo najznačajnije autore i teoretičare iz oblasti organizacione kulture koji su posebno doprinijeli njenom nastajanju i razvoju, a zatim predložiti mehanizme uticaja, kontrole, primjene i uopšte formiranja odgovarajućeg tipa organizacione kulture koji će u konačnici doprinjeti povećanju produktivnosti i efektivnosti preduzeća/ustanova/kompanija na prostoru Republike Srpske i Srbije.

1. Pregled literature

1.1. Značaj organizacione kulture

Termin organizaciona kultura nastao je u Americi, a onda se veoma brzo proširio i na ostatak svijeta. Danas organizaciona kultura i sve ono što ona podrazumijeva predstavlja osnovu za napredovanje i prosperitet svakog preduzeća, odnosno organizacije. Organizaciona kultura podrazumijeva “*sistem vrednosti, uverenja i običaja koji određuju organizaciono ponašanje i usmeravaju sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih čine*”⁶. Postoji opšteprihvaćeno pravilo da je za uspješan rad i napredak preduzeća veoma važna ili čak neophodna, dobra *organizaciona kultura*, odnosno, kako je mnogi nazivaju – *korporativna kultura*.

Metafore i simboli, priče i mitovi, obredi i rituali, norme i pravila igre, filozofija organizacije (stavovi i uvjerenja), deklarisanje i nedeklarisanje vrijednosti, kao i najdublja uvjerenja članova organizacije predstavljaju elemente organizacione kulture. Ni jedan od ovih elemenata pojedinačno ne predstavlja organizacionu kulturu, ali svi zajedno odražavaju koncept organizacione kulture. Ovi elementi nisu nešto što je organizaciji dato, već ono što organizacija zapravo jeste.⁷

⁶ Koković, Dragan. *Pukotine kulture - drugo izmenjeno izdanje*. Novi Sad: Prometej

⁷ Mihaela, Valentina; Bratianu, Constantin. “Organizational Culture Modeling”, *Management & Marketing* Vol. 7, No. 2, 2012. Preuzeto sa: www.questionia.com

Razvoj koncepta organizacione kulture započinje u prvim godinama dva-desetog vijeka, nakon što je Henry Fayol⁸ razradio princip organizovanja i istakao ulogu rukovodstva kao jedno od najznačajnijih aktivnosti preduzeća. Značajnija shvatanja koncepta organizacione kulture u nauci započinju 1982. godine, objavljivanjem poznate knjige Petersa i Watermana “*U potrazi za izvrsnošću*”. Ovi autori su među prvima ukazali na organizacionu kulturu kao jedan od najvažnijih činilaca uspjeha kompanija.⁹ Kasnije, zainteresovanost za fenomen organizacione kulture naglo je porasla, skoro u svim razvijenim zemljama. Postoji veliki broj definicija, koje su izvedene sa ciljem što boljeg i obuhvatnijeg pojmovnog određenja organizacione kulture, a neke od njih su:

*Organizaciona kultura je sistem podijeljenih vrijednosti, vrijednosnih orijentacija, vjerovanja i navika u okviru organizacije i koje na taj način međusobno utiču na strukturu organizacije i usmjeravaju njeno ponašanje, ali i određuju norme ponašanja u okviru organizacije.*¹⁰

*Kultura se sastoji od obrazaca, eksplicitnih i implicitnih, stečenih na osnovu i kroz ponašanje okoline, preneseni kroz simbole, konstituišući distinktivna (karakteristična) dostignuća grupe ljudi, uključujući oličenje te grupe u artefakte; esencijalno jezgro kulture se sastoji od tradicije bazirane na idejama i prihvaćenim obrascima ponašanja; kulturni sistemi, sa jedne strane, mogu da se razmatraju kao produkti akcija, a sa druge strane, kao uslovljavajući elementi budućih akcija*¹¹.

Organizaciona kultura nije statična cjelina, jer se vremenom mijenja. Međutim, zbog svoje specifične prirode organizaciona kultura ima veliki unutrašnji uticaj na sve promjene u organizaciji, a posebno na one koje podrazumijevaju njenu promjenu. Da bi se ove promjene, kao i njihov uticaj na organizaciju mogle shvatiti, mnogi istraživači su razvili modele koji prikazuju i objašnjavaju glavne strukturalne i funkcionalne promjene u organizacionoj kulturi.¹² U tom smislu važno je istaći da u literaturi postoji više “tipologija organizacionih kultura”, ali najčešće korištena je ona klasifikacija koju je u

⁸ Henri Fayol (1841 - 1925) smatra se tvorcem klasične organizacione teorije. Fayol je među prvima razradio funkcionalni princip organizovanja i istakao menadžment kao jednu od značajnih aktivnosti u preduzeću.

⁹ Prema: Vukonjanski Jelena. *Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji*. Zrenjanin: Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, 2013.

¹⁰ Sharplin, Arthur. *Strategic Management*, New York: McGraw-Hill, 1958.

¹¹ Kroeber, Alfred; Kluckhohn, Clyde et al. “Culture: A critical review of concepts and definitions”, *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers* 47. 1952.

¹² Mihaela, Valentina; Bratianu, Constantin. *Organizational Culture Modeling. Management & Marketing* Vol. 7, No. 2, 2012. Preuzeto sa: www.questia.com

osnovi dao Roger Harrison, a kasnije je modifikovao i usavršio Handy koji je svakom tipu dodijelio odgovarajući simbol i grčko božanstvo koje svojim osobinama najbolje oslikava karakteristike svakog pojedinačnog tipa kulture. Handy je iznio stanovište o uskoj povezanosti organizacione strukture i organizacione kulture. U svom radu *Gods Of Management*¹³ on razlikuje četiri tipa kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura podrške.

Kultura moći je orijentisana ka lideru i širi se od centra poput paukove mreže. Ova kultura zastupa autokratsko vođenje ili paternalizam. Odlikuje se malim brojem pravila ili odsustvom čvrstih pravila i personalnom kontrolom vođe, ličnim nadzorom. Izvor moći predstavlja harizma vođe ili kontrola resursa. Zastupljena je intenzivna i neformalna komunikacija. Prednosti kulture moći se ogledaju u brzom reagovanju i fleksibilnosti. Nedostatak je rizik nekompetentnosti vođa, a kao čest problem, javlja se nekompetentnost srednje linije rukovodilaca.

Kultura uloga predstavlja delegirani autoritet u okviru hijerarhijske strukture. Uloge su jasno definisane, procesi i procedure su jasno određeni, standardi su utvrđeni i hijerarhija je izrazita. Vladaju logika, razum, racionalnost i depersonalizacija, a izvor moći je pozicija u hijerarhiji. Sigurnost, stabilnost i formalizacija su prepoznatljivi, kultura je birokratska, a prednost ove kulture se ogleda upravo u efikasnosti i pouzdanosti zbog načina poslovanja, dok iz istog razloga, najveći nedostatak može da predstavlja zatvorenost i inercija.

Kultura zadataka daje visoke rezultate pri rješavanju praktičnih zadataka i konstruisana je kao takva. Orijentisana je ka poslu i zadatku, a izvor moći je stručnost. To je kultura uspješnosti i karakterišu je timski rad i konkurencija. Prednosti ove kulture su inicijativa, fleksibilnost, kreativnost i efikasnost, a nedostaci koji se mogu javiti su površnost i konkurencija među zaposlenima koja može da preraste u neloyalnu i nezdravu.

Kultura podrške predstavlja kulturu u kojoj individualni ciljevi dominiraju nad ciljevima organizacije. Opstanak takvih organizacija je otežan, jer je ideal individualna autonomija, a ciljevi se postižu i ostvaruju timskim radom. Postoji malo pravila i procedura, a izvor moći je stručnost. Prednost ove kulture predstavlja sloboda i kreativnost, ali je nedostatak gubljenje obaveza i mogućnost dezintegracije same organizacije.

Ako bismo gore navedene Hendijeve tipove kulture posmatrali kroz prizmu konkretne manifestacije u praksi, onda bismo mogli da konkretizujemo

¹³ Handy, Charles. *Gods of Management - The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press, New York. 1995. Knjiga i nosi specifičan naziv "Bogovi menadžmenta" jer je tipove organizacione kulture Handy simbolično predstavio kao grčke bogove - **Zeus** (kultura moći), **Apolon** (kultura uloga), **Atina** (kultura zadataka) i **Dionis** (kultura podrške).

četiri tipa kulture koja se može pronaći u svakodnevnim poslovanju preduzeća na našem prostoru: *kulturu moći*, gdje je lider kompanije neprikosnoven; *kulturu uloga*, gdje je sve standardizovano, a uloge su jasno podijeljene; *kulturu zadataka*, gdje su sve aktivnosti posvećene i podređene izvršenju zadatka i *kulturu podrške*, gdje postoji apsolutna orijentacija na pojedinca i njegove interese. U empirijskom dijelu ovog rada polazimo upravo od ove klasifikacije, sa ciljem da izvršimo poređenja tipova organizacione kulture u preduzećima u Srbiji i Republici Srpskoj.

1.2. Uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu

Da bismo razumjeli na koji način funkcioniše, kao i istorijski kontekst organizacione kulture neophodno je da se pozabavimo i fenomenom nacionalne kulture sa kojom je ova usko povezana.

U tom smislu među autorima koji su se bavili ovim uticajem izdvaja se Hofstede¹⁴ koji kulturu naziva „softverom uma“ koji razlikuje članove jedne organizacije od članova druge. Hofstede je kreirao četvorodimenzionalni model na osnovu koga je bilo moguće pratiti razlike između nacionalnih kultura. Svaku nacionalnu kulturu prema tom modelu moguće je identifikovati prema četiri dimenzije: distanci moći, u odnosu prema neizvjesnosti, kolektivizmu nasuprot individualizmu i *muške* nasuprot *ženskim* vrijednostima. **Distanca moći** pokazuje nivo do kojeg se očekuje razlika u nivoima moći. Visoka distanca ukazuje da postoje očekivanja da pojedinci imaju određeni nivo moći nad drugima. Niska distanca ukazuje na uverenje da svi ljudi u nekom kolektivu treba da imaju podjednaku raspodjelu moći. **Izbjegavanje neizvjesnosti** ukazuje na granicu do koje društvo prihvata neizvjesnost i rizik. **Individualizam ili kolektivizam** znače da se u visoko individualističkoj kulturi očekuje da se individua brine o sopstvenim interesima i eventualno o najbližim članovima svoje porodice, nasuprot visoko kolektivističkoj kulturi koju karakterišu preferencijali u odnosu na podršku grupe kojoj individua pripada u zamjenu za bespogovornu lojalnost grupi. Alternativna **muška ili ženska kultura** ukazuje na kulture bazirane na tradicionalnim muškim ili ženskim vrijednostima. Na primjer, muška kultura uključuje konkurentnost, ambiciju, akumulaciju novca i materijalnih stvari, a ženska kultura je orijentisana na međuljudske odnose.

Ewoh istražuje neke od izazova sa kojima se suočavaju menadžeri u upravljanju i vrednovanju različitosti u 21. vijeku: poslodavci treba da upravljaju na

¹⁴ Hofstede, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. London, New York: McGraw-Hill, 1991.

inovativan način vrednujući mogućnost transformacije postojeće kulture u evropsko-američku mušku kulturu u većini organizacija koje, između ostalog promovisu i multikulturalizam, na taj način vodeći računa o svim zaposlenim. Zaposleni danas pokušavaju zaštititi i njegovati svoje etničko i kulturno naslijeđe što izaziva osjećaj poštovanja i podrške svih članova radne grupe/sektora. Ovakva vrsta raznolikosti, zapravo, se bavi pitanjem kako društvo želi da jedna organizacija izgleda. Trenutne ekonomske i demografske promjene zahtijevaju snažnu organizaciju da implementira raznolikost radne snage: to ostavlja dobar poslovni utisak i osigurava opstanak organizacije kao pravnog lica i poslovnog subjekta.¹⁵

Ono što je posebno zanimljivo za naše prostore (Srbija i Republika Srpska) jeste da je uloga kulture uslovljena upravljanjem razlikama. Tako, na primjer, prihvatanje da muškarci i žene rade u istoj firmi i da im se zaista daju iste ingerencije i iste nagrade, da to tako i funkcionise, da ne bude ni retoričko, a ni deklarativno, stvara ambijent koji vodi progresu. Ukoliko je okruženje pozitivno, to je ključno i neuporedivo značajnije od promovisanja ispunjavanja zakonskih obaveza. Iskoristiti razlike na pravilan način i sve osobenosti dvaju polova ukomponovati kao komplementarne može predstavljati dobrobit za cjelokupnu organizaciju. Ipak razlike između muškaraca i žena se ne mogu generalizovati. Žene i dalje predstavljaju većinu zaposlenih u obrazovanju i školstvu, pa i zdravstvu. Međutim, ovo nije tako kada su u pitanju samo vodeće pozicije, na kojima se još uvijek, češće susreću muškarci nego žene.¹⁶ U krajnjoj liniji, svako je individua za sebe, bez obzira na godine ili pol. Ono što analitičari pokušavaju da dokažu je da postoje neki opšti principi koji su zastupljeni kod jednog pola, a manje su izraženi kod drugog. Iako je razlika u polovima samo jedna od različitosti kojima treba upravljati i koje treba analizirati, da bi se svima dale jednake mogućnosti, pa je otuda imanentna i potreba da se ova dva pristupa stalno dopunjuju, da budu strateški integrisana u svaki aspekt onoga čime se organizacija, odnosno preduzeće bavi.

Prema Hofstede-u kulturu otkrivaju simboli, heroji, rituali, vrijednosti. On ukazuje da različite nacionalne kulture utiču na različitu menadžment praksu, vrijednosti, očekivanja i ponašanje rukovodstva. Pored toga, nacionalna kultura je važan faktor koji određuje profil individualnih vrijednosti, ali i vrijednosti organizacione kulture preduzeća koja posluju u njenim okvirima i značajno utiče na organizacionu kulturu.¹⁷

¹⁵ Prema: Nica, Elvira. "Organizational Culture in the Public Sector", *Economics, Management and Financial Markets*, Vol. 8, No. 2, 2013. Preuzeto sa: www.questia.com

¹⁶ Macuh, Bojan. Korištenje kvalitetnih obrazovnih principa za primenu novih veština. *Sociološki diskurs*, Godina V, Broj 10, 2015. str. 5-21.

¹⁷ Prema: Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey. 1997.

Ono što je posebno važno za prostor Rebulike Srpske i Srbije (prostori na kojima se provodi empirijsko istraživanje) je stanovište koje iznose Pasa, Kabasakal i Bodur¹⁸ gdje navode da je razlika između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju, takođe, važna. Prema ovim autorima, zemlje u razvoju se nalaze u istočnoj i zapadnoj Africi, centralnoj i Latinskoj Americi, srednjem Istoku, u nekim dijelovima istočne Evrope i imaju određene zajedničke karakteristike koje se razlikuju po intenzitetu. Oni ističu da su to sljedeće karakteristike: nerazvijena infrastruktura, izobilje nekvalifikovane radne snage, nizak stepen tehnološke razvijenosti, politička nestabilnost, krute socijalne strukture, rodne razlike i snažan religijski uticaj. Pored toga, karakterističan je nizak stepen individualizma, visoko izbjegavanje neizvjesnosti, niske muške vrijednosti, visoka distanca moći i asocijativno razmišljanje. Susret pojedinaca iz različitih kultura često rezultuje stresom koji može da preraste u konflikt.

Autori poput Feichtingera i Finka tvrde da kulturni i slični procesi u tranzicionim zemljama koje imaju komunističko naslijeđe, rezultuju kolektivnim kulturnim šokom. Pomenuti autori su formulisali **teoriju kolektivnog kulturnog šoka** i izgradili je na antropološkim saznanjima i kulturnim istraživanjima. U zemljama tranzicije, kulturni šok je produkt kompleksne ekonomije, socijalnih i političkih snaga, zbog čega Fink i Holden ovaj fenomen smatraju važnim konceptualnim alatom menadžera odgovornih za internacionalnu strategiju u zemljama tranzicije. Alas i Vadi smatraju da se u zemljama tranzicije transfer znanja tržišne ekonomije odvija veoma sporo zbog institucionalnih i kulturnih tenzija i konflikta. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju da je lakše mijenjati tehnologiju i promijeniti pravne i političke strukture nego promijeniti kulturno ugrađene prakse u zemljama u tranziciji.¹⁹ Kada govorimo u zastupljenosti kulturnog šoka u kontekstu ovog istraživanja, važno je naglasiti da je bivša Jugoslavija (samim tim i Srbija, i RS u današnjem sastavu BiH) imala specifičan sistem radničkog samoupravljanja koji je posjedovao određene karakteristike participativnog upravljanja i upravo zbog prisustva elemenata zapadne tržišne ekonomije znatno se razlikovao od ekonomije Sovjetskog komunističkog bloka. Možda, upravo zbog toga uvođenje kulturnih vrijednosti karakterističnih za zapadnu tržišnu ekonomiju na ovim prostorima nije prouzrokovalo tako visok nivo kulturnog šoka, kao što je to bio slučaj u mnogim zemljama bivšeg komunističkog bloka.²⁰

¹⁸ Pasa, S. Fikret; Kabasakal, Hayat; Bodur, Muzaffer. Society, Organisations, and Leadersip in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 559-589. 2001.

¹⁹ Vukonjanski, Jelena; Nikolic, Milan et al. Relationship between GLOBE Organizational Culture Dimensions, Job Satisfaction and Leader-Member Exchange in Serbian Organizations, *Journal for East European Management Studies* Vol. 17, No. 3, 2012. Preuzeto sa: www.question.com

²⁰ Isto

Da bismo bili u mogućnosti da razumijemo menadžere, lidere kao i njihove zaposlene moramo imati u vidu da njihovo ponašanje proizilazi kao posljedica uticaja njihovog društvenog odnosno kulturnog naslijeđa. Posebna pažnja treba da se posveti percepciji članova određenog društva kao potrošača, njihove moralne vrijednosti i norme, kao i vjerska pitanja.

1.3. Organizaciona klima

Organizaciona klima je promjenljivo obilježje uslova radne sredine koje je zasnovano na kolektivnom zapažanju zaposlenih koji žive i rade u toj sredini i koje utiče na njihovu motivaciju i ponašanje. Organizaciona klima, kao jedna od varijabli organizacione kulture, predstavlja radnu atmosferu, te prevladavajući model radne sredine koja je, zapravo, odraz karakteristika organizacione kulture.

Gregopoulos definiše organizacionu klimu kao normativne strukture stavova i norme ponašanja, koje pružaju temelj za tumačenje situacije i djelovanje na izvor pritiska za usmjeravanje aktivnosti.²¹ Organizacionu klimu oblikuje rukovodstvo putem personalne politike, politike nagrađivanja i stila vođenja. Ona se može mijenjati promjenom politike i promjenom organizacione strukture. Ako se želi ostvarenje većih proizvodnih karakteristika onda rukovodstvo mora da promjeni politiku raspodjele i nagrađivanja. Ako se želi postići veće zadovoljstvo zaposlenih kadrova onda treba promijeniti personalnu politiku. Na kraju, ako se želi postići promjena karakteristika organizacije onda treba mijenjati i politiku i organizacionu strukturu.²²

Uspjeh jedne organizacije i pozitivna klima, zavisi od sigurnosti zaposlenih, organizovanosti, sistema nagrađivanja, načina i stila rukovođenja i međusobnih odnosa u organizaciji. Organizaciona klima je povezana sa zadovoljstvom zaposlenih, a odnosi se na dobro rukovođenje organizacijom. Lideri, odnosno rukovodioci moraju postići usklađenost između realne situacije i načina vođenja organizacije. Lideri moraju biti spremni i sposobni prilagoditi svoj stil rukovođenja u skladu sa karakteristikama zaposlenih, kao i prirodu njihovog poslovanja kako bi podstakli pozitivnu klimu u organizaciji. Lider mora biti sposoban prilagoditi svoj stil rukovođenja tipu organizacije ili preduzeća. Organizaciona klima je vrlo značajan faktor organizacionog

²¹ Agarwal Promila, "The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes.", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 41, No. 1, 2015. Preuzeto sa: www.questia.com

²² Tom Peters and Robert H. Watermann, *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.

ponašanja i organizacione kulture. Ona predstavlja jedan od vodećih pokazatelja organizacione kulture kompanije. Kultura organizacije utiče na ponašanje zaposlenih oblikujući njihova osjećanja, stav prema poslu, odnos prema rukovodiocima, prema kolegama i organizaciji u cjelini. Klima organizacije formira se kao varijabla izvedena iz njene kulture.

Kada govorimo o dimenzijama organizacione klime, istraživači poput Litwina i Stringera osmislili su upitnik preko kojeg se mjeri organizaciona klima u kojem prepoznamo devet dimenzija: organizaciona struktura, individualna odgovornost, toplina, podrška, nagrada, kazna, sukob, standard i identitet. Struktura podrazumijeva osjećaj zaposlenih da su zatvoreni u svojoj grupi; odgovornost je osjećaj da je zaposleni „sam svoj šef“; nagrada je osjećaj zaposlenog koji je nagrađen za dobro obavljen posao; rizik podrazumijeva osjećaj izazova u radu i organizaciji; toplina je osjećaj zajedništva koji dominira atmosferom radne grupe; podrška podrazumijeva percepciju zaposlenih da su menadžeri i drugi zaposleni u njihovoj grupi/sektoru spremni da pomognu; standard je percipiranje značaja implicitnih i eksplicitnih ciljeva i zadataka; sukob predstavlja osjećaj da menadžeri i ostali zaposleni žele čuti različita mišljenja i identitet predstavlja osjećaj da zaposleni pripada preduzeću/ustanovi i da je vrijedan član radnog tima.²³

Snaga klime odnosi se na visoku posvećenost zajedničkoj percepciji zaposlenih. Snažnu organizacionu klimu karakterišu utvrđena pravila, kontrola u ponašanju zaposlenih i rukovodilaca, stabilan i snažan otpor od vanjskih uticaja. U takvim situacijama očekivanja svih članova organizacije/preduzeća su visoka i jasno definisana, te postopji visok nivo razumijevanja među zaposlenima, poštuju se norme, stavovi i poželjno ponašanje.²⁴

2. Metodološki pristup

2.1 Predmet istraživanja, hipoteze i cilj

Predmet istraživanja ovog rada postavili smo kao pitanje: *Koliko i kako organizaciona kultura utiče na produktivnost poslovanja preduzeća, organiza-*

²³ Ötken Ayse Begüm; Cencki Tuna, “Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 6, No. 2, 2015. Preuzeto sa: www.questia.com

²⁴ Agarwal, Promila. The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 41, No. 1, 2015. Preuzeto sa: www.questia.com

cionu klimu, te na ukupno ponašanje menadžera u ispitivanim preduzećima u Srbiji i Republici Srpskoj?

Operacionalizacija predmeta istraživanja uključuje sljedeća tri dodatna pitanja:

- Koji tip organizacione kulture dominira u preduzećima u kojima će se provoditi istraživanje?
- Koliko su subjekti organizacione kulture u Srbiji i Republici Srpskoj spremni da prihvate i realizuju inovacije koje se plasiraju, u skladu sa dinamikom razvoja organizacione kulture?
- Da li određeni tip organizacione kulture utiče i koliko na (ne) uspješno poslovanje preduzeća?

Predmet istraživanja ćemo realizovati kroz grupu sljedećih hipoteza:

H1: Odgovarajući tip organizacione kulture utiče na bolju produktivnost i efikasnije poslovanje preduzeća.

H2: Nacionalna kultura ima značajan uticaj na formiranje organizacione kulture.

H3: Organizaciona kultura utiče na međusobne odnose zaposlenih.

H4: Snaga organizacione kulture među zaposlenima zavisi od visine plate.

H5: Stepen razvijenosti organizacione kulture je viši u preduzećima u Srbiji nego u Republici Srpskoj.

Osnovni **cilj** ovog istraživanja jeste *da se ukaže na važnost i značaj fenomena organizacione kulture za uspješno poslovanje preduzeća/kompanija*. Preduzeća, kao subjekti organizacione kulture, moraju se prilagođavati zahtjevima kako domaćeg tržišta, tako i okruženja tj. da bi obezbijedila svoju egzistenciju i napredak moraju da rade na uspostavljanju i usavršavanju odgovarajućih tipova organizacione kulture.

2.2 Karakteristike uzorka

Izbor metoda i tehnika istraživanja usklađen je sa predmetom istraživanja koje je provedeno na uzorku od po 150 ispitanika u obje zemlje, koji je postignut djelimično ciljanim izborom. Kao uzorak u radu korišteno je nekoliko preduzeća javne i privatne vlasničke strukture u Republici Srpskoj i Srbiji koji su poslužili kao *case study*. Imajući u vidu tu činjenicu, možemo reći da je istraživanje provedeno na mikro uzorku. Pri tome smo posmatrali međuljudske odnose, motivaciju, način i uspjeh poslovanja, hijerarhijski po-

redak preduzeća, način organizacije i ostale elemente organizacione kulture. Korištenjem metoda komparacije, napravićemo paralelu između preduzeća u Republici Srpskoj i Srbiji, a korištenjem drugih istraživačkih metoda želimo dokazati ostale tvrdnje od kojih smo pošli u ovom radu.

Kada govorimo o tehnikama ispitivanja korišten je **anketni upitnik** koji je pored pitanja o socio-demografskoj strukturi sadržavao pitanja i skale procjene u vezi sa utiskom zaposlenih o kvalitetu vremena provedenog na poslu, vrijednosnim orijentacijama zaposlenih i stepenom zadovoljstva vlastitim stanjem i pozicijom. Istraživanje u RS provedeno je od maja do avgusta 2015. godine, na uzorku od 150 ispitanika, u preduzećima različite vlasničke strukture, u nekoliko većih gradova (Banja Luka, Prijedor, Doboj, Bijeljina, Trebinje). Isto istraživanje provedeno je u nekoliko gradova u Srbiji (Beograd, Novi Sad, Niš, Kragujevac) u periodu od oktobra do decembra 2015. godine, takođe na uzorku od 150 ispitanika (da bismo bili u mogućnosti da napravimo relevantno poređenje).

U istraživanju su uključena oba pola, od čega je: RS - 49.3% muškaraca i 50.7% žena, starosne dobi od 25 (i mlađi) do 65 godina; Srbija- 52.8% muškaraca i 47.2% žena. Ispitanici ovih uzoraka podijeljeni su u 5 starosnih grupa što će biti prikazano u nastavku rada. Pored ovih podataka kao važne smo uzeli i stepen obrazovanja, profesionalnu orijentaciju ispitanika, funkciju koju obavljaju u preduzeću, radno iskustvo, vlasničku strukturu preduzeća i djelatnost kojom se preduzeće/kompanija bavi.

Izbor ispitanika iz glavnog skupa biran je djelimično ciljanim uzorkom u obje zemlje jer je istraživanje trebalo da obuhvati pojednice zaposlene u preduzećima/kompanijama javne i privatne vlasničke strukture. Ispitanici su u nešto više od 70% *pripadnici menadžerske strukture u kompanijama*. Obrada i analiza dobijenih podataka vršena je pomoću SPSS programa za statističku obradu podataka.

3. Analiza rezultata istraživanja

Imajući u vidu da preduzeća kao takva, sa jedne strane, i zaposleni, sa druge, predstavljaju osnovne subjekte organizacione kulture, važno je da još jednom pomenemo da su istraživanja vršena u javnim i privatnim preduzećima koja su uključivala zaposlene oba pola podijeljena u pet starosnih grupa od čega su u Republici Srpskoj: 49,3% muškarci, a 50,2% žene i to:

- *Mlađi od 25godina: 6%;*
- *26-35 godina: 39,3%;*
- *36-45godina: 30%*
- *46-55 godina: 15,4%*
- *56-65 godina: 9,3%*

Preduzeća u Srbiji obuhvatala su 52,8% muškaraca i 47,2% žena sledećih starosnih grupa:

- *Mlađi od 25 godina: 8,3%*
- *26-35 godina: 40,8%*
- *36-45 godina: 36,7%*
- *46-55 godina: 8,6%*
- *56-65 godina: 5,6%*

Stepen obrazovanja ispitanika obuhvaćenih ovim istraživanjem izgledao je ovako:

Tabela 1.

<i>Stepen obrazovanja (Rep. Srpska)</i>	Brojčano	Procentualno
Srednja škola	32	21,3%
Viša škola	14	9,3%
Visoka škola	57	38,0%
Fakultet (studij 4 godine)	36	24,0%
Master	8	5,3%
Magistar	3	2,0%
Total	150	100,0“

Tabela 2.

<i>Stepen obrazovanja (Srbija)</i>	Brojčano	Procentualno
Srednja škola	28	28,5%
Viša škola	15	10,3%
Visoka škola	38	25,7%
Fakultet (studij 4 godine)	44	29,0%
Master	11	7,4%
Magistar	14	9,1%
Total	150	100,0“

Pri upoređivanju ovih socio-demografskih podataka primjetno je da ne postoje neke značajne razlike u uzorcima, ukoliko u podacima o strosnoj strukturi zaposlenih izuzmemo kategoriju 46-55 godina, gdje podaci pokazuju da je znatno veći procenat zaposlenih ove starosne dobi u Republici Srpskoj u odnosu na Srbiju, te da je kod obrazovne strukture ispitanika u Srbiji značajno veći procenat onih koji imaju visoki stepen obrazovanja odnosno završene master i magistarske studije.

Da bi se osigurala reprezentativna pouzdanost, uzorci na kojima su vršena istraživanja obuhvatao je zaposlene koji obavljaju različite funkcije u preduzeću/ustanovi, što ćemo prikazati u narednim tabelama.

Tabela 3.

<i>Funkcija u preduzeću (Rep. Srpska)</i>	Brojčano	Procentualno
Direktor	3	2,0%
Šef (Menadžer srednjeg nivoa)	25	16,7%
Menadžer nižeg nivoa	24	16,0%
Samostalni referent	59	39,3%
Zaposleni bez menadžerske funkcije	39	26,0%
Total	150	100,0%

Tabela 4.

<i>Funkcija u preduzeću (Srbija)</i>	Brojčano	Procentualno
Direktor	8	5,3%
Šef (Menadžer srednjeg nivoa)	24	16,0%
Menadžer nižeg nivoa	32	21,3%
Samostalni referent	44	29,4%
Zaposleni bez menadžerske funkcije	42	28,0%
Total	150	100,0%

Kada govorimo o profesionalnoj orijentaciji, odnosno zanimanju anketiranih, od ponuđenih odgovora u Republici Srpskoj najviše je zastupljeno zanimanje *ekonomista* (43,3%), zatim 26% pripada zanimanjima tehničke struke, dok ostatak ispitanika pripada drugim obrazovnim profilima. Kod ispitanika u Srbiji imamo dosta sličnu situaciju gdje je takođe najzastupljenije zanimanje *ekonomista* 45,2% a zatim 21,8% pripada tehničkim zanimanjima dok ostatak ispitanika ima raznovrsna zanimanja (pravnici, menadžeri, ekolozi).

Vlasnička struktura preduzeća/ustanova u kojima je vršeno anketiranje podijeljena je na javnu i privatnu. U javnim preduzećima u Republici Srpskoj zaposleno je 44%, dok u privatnim preduzećima zaposleno je 56% od ukupnog broja ispitanika. U Srbiji je u javnim preduzećima zaposleno 47% ispitanika, a u privatnim 53%. Djelatnosti kojima se bave preduzeća u kojima je vršeno istraživanje, a koja su najzastupljenija u našem uzorku u obje zemlje su: realizacija usluga, proizvodnja i finansijske institucije/banke. Najmanje zastupljene djelatnosti su: informacione tehnologije, trgovina i inženjering/projektovanje.

3.1. Tipovi organizacione kulture u Srbiji i Republici Srpskoj

Pri objašnjenju fenomena organizacione kulture, na početku ovog rada, naveli smo Hendijevu klasifikaciju tipova organizacione kulture. Ovaj model klasifikacije primijenili smo na dva tipa preduzeća, prema vlasničkoj strukturi (javno i privatno) u Srbiji i Republici Srpskoj koja su označena kao *Preduzeća 1* (javno vlasništvo) i *Preduzeća 2* (privatno vlasništvo). Potrebno je naglasiti da se ovi poslovni subjekti bave različitim djelatnostima, a to su: proizvodnja ili realizacija usluga (*Preduzeća 1*) i finansijske institucije/banke (*Preduzeća 2*).

3.1.1. Republika Srpska

Rezultati istraživanja u *Preduzećima 1* (javna preduzeća) pokazali su da je u njihovoj organizaciji zastupljena **kultura zadatka**. Radi se o tipu kulture u kojoj je uticaj pojedinaca zasnovan na ekspertske moći umjesto na poziciji ili ličnoj moći. Ova kultura je prilagodljiva, te visoko cijeni timski rad. Ova vrsta kulture naglašava talenat i mladost, te timsko rješavanje problema i konsultovanje. Kultura zadatka počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rješavala zadatke. Naglasak je stavljen na rezultate i uspješnost obavljenog posla. Naši ispitanici su pokazali da se zaposleni u ovakvom tipu organizacije cijene prema njihovoj sposobnosti da doprinesu što boljem obavljanju zadatka, a ne prema hijerarhijskoj poziciji. Oni su, takođe, uočili da karakteristika preduzeća/kompanije, u kojoj je zastupljen ovaj tip kulture, fleksibilnost, inicijativnost, kreativnost, preduzetništvo i orijentacija na uspjeh i rezultat. Treba napomenuti da je nedostatak ovog tipa organizacione kulture u velikoj zavisnosti od kvaliteta pojedinaca.

U *Preduzećima 2* (privatno vlasništvo) rezultati su nešto drugačiji. Naime, prema iskazima ispitanika, u njihovoj organizaciji preovladava **kultura uloga**. Rekli smo da je ovo tip kulture u kojoj je rad kontrolisan procedurama i pravilima, te sama uloga odnosno opis posla su daleko važnije od osoba koje su nosioci istih. Moć je povezana sa pozicijom, a ne sa ljudima. Rad se kontroliše procedurama i pravilima, te se može reći da je ovaj tip kulture depersonalizovan. Ispitanici su istakli da su njihove uloge jasno definisane procedurama ponašanja i preciznim opisom uloga. Potvrdili su da moć u organizaciji proizilazi iz hijerarhijske pozicije, a takođe, iako u maloj mjeri, zavisi i od ekspertskog znanja. S obzirom da se radi o preduzećima u privatnom vlasništvu, ovi rezultati su bili očekivani.

Ilustrovaćemo prethodne rezultate sa nekoliko karakterističnih stavova. Napominjemo da smo uzeli prosjek odgovora oba tipa preduzeća. Pitanje: *U mojoj kompaniji (ustanovi) zadatak daje onaj koji je određen podjelom posla da daje zadatak* kao najčešći odgovor odabralo je 84% ispitanika, što odražava kultura uloga. Tvrdnja: *Posao u mojoj kompaniji (ustanovi) se obavlja zbog?*, imala je nekoliko varijacija koje su odabrali ispitanici. *Obavlja se zbog želje za nagradom ili straha od kazne* (18%); *zbog poštovanja radnih obaveza i lojalnosti preduzeću* (71,3%); *zbog zadovoljstva kada se posao uspješno obavi* (69,3%) i *zbog zadovoljstva samim radom* (41,3%). Pri analizi odgovora na ovo pitanje dolazimo do zaključka da su kultura uloga i zadatka približno jednako zastupljene, s tim da se dio anketiranih opredjeljuje za kulturu podrške, tvrdnjom *zbog zadovoljstva samim radom*, što je bio rijedak slučaj. Stav da je *Svrha konkurencije u mojoj kompaniji: ostvariti napredovanje u preduzeću* odbralo 80% ispitanika, što, opet, predstavlja kulturu uloga. Najmanje zastupljena je kultura podrške izražena kroz tvrdnju: *svrha konkurencije u mojoj kompaniji je: skrenuti pažnju na sopstvene želje i potrebe* (14,6%). Tvrdnja: *Konflikti u mojoj kompaniji (ustanovi) rješavaju se kroz diskusiju o zahtjevima poslova i zadataka* (64%) otkriva nam da je, prosječno, u pitanju kulturu zadataka.

3.1.2. Srbija

U *Preduzećima 1* koja se bave proizvodnjom, odnosno realizacijom usluga u ovom slučaju, ispitanici su pokazali da je zastupljena **kultura uloga**. Isto tako, u *Preduzećima 2* preovladava **kultura uloga**. Ovo znači da je i u javnim preduzećima u Srbiji rad i ponašanje zaposlenih (pretežno menadžera) određeno jasnim i preciznim procedurama i hijerarhijom položaja.

Ovde ćemo ilustrovati stavove ispitanika na nekoliko karakterističnih pitanja koja određuju kulturu uloga. Stav *U mojoj kompaniji (ustanovi) zadatak*

daje onaj koji je određen podjelom posla da daje zadatak izabralo 85,4% ispitanika koji rade u privatnim preduzećima (*Preduzeća 2*) i 78,6% ispitanika koji rade u javnim preduzećima (*Preduzeća 1*), što jasno označava kulturu uloga. Na pitanje: *Posao u mojoj kompaniji (ustanovi) se obavlja zbog: poštovanja radnih obaveza i lojalnosti preduzeću*, prosjek odgovora oba tipa preduzeća je 87,4% što upućuje na kulturu uloga. Potvrdu stava: *Svrha konkurencije u mojoj kompaniji je: ostvariti napredovanje u preduzeću* odabralo je 75,3% što, opet predstavlja kulturu uloga. Ispitanicima smo ponudili tvrdnju: *Konflikti u mojoj kompaniji (ustanovi) se onemogućavaju propisanim pravilima i procedurama*. Sa ovim tvrdnjama se slaže 74,7% ispitanika, što upućuje na zaključak da je u fokusu ispitanika kultura uloga.

Pri komparaciji preduzeća/ustanova, uzimajući u obzir najzastupljenije tipove organizacione kulture, u Republici Srpskoj i Srbiji, jasno uočavamo da je situacija u kompanijama koje se bave finansijama (banke) prilično slična, s tim da, pomalo neočekivano u javnim preduzećima u Republici Srpskoj, za razliku od javnih preduzeća u Srbiji, preovladava kultura zadatka, koja se kod zaposlenih smatra jednim od najpoželjnijih tipova organizacione kulture.

Rezultati i u ostalim preduzećima, obuhvaćenim u ovom istraživanju u obe zemlje, upoređujući vlasničku strukturu su, uz zanemarivu razliku, uglavnom vrlo slični. Ono što je značajno je svakako činjenica da snažna organizaciona kultura jeste zastupljena u preduzećima na našim prostorima i sasvim sigurno utiče na produktivnost poslovanja. Svaki od ranije navedenih tipova kulture, ima svoje prednosti i nedostatke, te je potrebno postići balans ili se prilagoditi organizaciji i tipu kulture koji je u njoj zastupljen.

Ono što je značajno, svakako jeste potreba da se top menadžerima, vlasnicima, direktorima, jednom riječju, svim rukovodiocima ukaže na značaj formiranja i razvoja odgovarajućeg tipa kulture koji utiče na organizacionu klimu kroz koju se formira radna atmosfera, jer zadovoljan radnik je ključ uspjeha i prosperiteta date ustanove/preduzeća.

4. Diskusija rezultata istraživanja

Analiza rezultata istraživanja pokazuje da je prva hipoteza (*Odgovarajući tip organizacione kulture utiče na bolju produktivnost i efikasnije poslovanje preduzeća*) djelimično potvrđena s obzirom na činjenicu da na primjeru javnog preduzeća u Republici Srpskoj, iako zastupljen tip organizacione kulture koji je teoretski gotovo idealan, uspjeh poslovanja nije na zavidnom nivou,

dok se ustanove privatne vlasničke strukture, u obe zemlje, bez obzira na tip organizacione kulture, mogu pohvaliti dobrim poslovanjem.

Posmatrajući uticaj nacionalne kulture pri formiranju organizacione (što je ujedno i naša druga hipoteza) u ustanovama/preduzećima u Srbiji i RS došli smo do saznanja da je taj uticaj svakako prisutan, čime tu tezu i potvrđujemo. Posebno ukoliko imamo u vidu da su obe zemlje relativno skoro prošle kroz proces tranzicije (neki autori tvrde da taj proces još uvijek traje), a ranije smo već pomenuli tvrdnje nekih autora²⁵ koji smatraju da na karakter organizacione kulture u velikoj mjeri utiču vrijednosti koje se formiraju kao posljedica uticaja nacionalne kulture, kako na individualnom, tako i na nivou organizacija. Pored toga, zajednički politički programi, moć i mobilnost transnacionalnog kapitala kao i uticaj na individualni nacionalni sistem, sveobuhvatan su dokaz da socijalni sistemi fundamentalno konvergiraju u smislu funkcionisanja regulatornog sistema i funkcionisanja organizacija. Nacionalne razlike su ono što uslovljava faktore koji utiču na način rada organizacija odnosno preduzeća.

Rezultati obrade Upitnika pokazuju da je treća hipoteza koja zastupa stanovište da *organizaciona kultura utiče na međusobne odnose zaposlenih*, takođe potvrđena jer posmatrajući ukupan uzorak (u Srbiji i Republici Srpskoj) uočavamo da ispitanici teže konstruktivnom rješavanju konflikata, zajedničkom prevazilaženju problema, timskom radu pri rješavanju zadataka, ravnomjernoj podjeli obaveza i slično, bez obzira na to o kojem tipu organizacione kulture se radi, što znači da su njeno postojanje i snažan uticaj svakako prisutni u preduzećima/ustanovama koje su podvrgnute ispitivanju.

Teza da *vrijednosti organizacione kulture među zaposlenima zavise od visine plata* nije potvrđena. U prilog ovim rezultatima ide i objašnjenje prethodne teze, kao i činjenica da su vrijednosti koje zastupa postojanje organizacione kulture zastupljene i u javnim preduzećima čiji se zaposleni ne mogu pohvaliti visokim primanjima novčanih naknada.

Pri analizi razumijevanja fenomena organizacione kulture, te određivanju tipova iste u različitim preduzećima/ustanovama, kao i pri mjerenju organizacione klime došli smo do saznanja da su među zaposlenima, obuhvaćenim uzorkom, u Srbiji i Republici Srpskoj skoro podjednako zastupljene vrijednosti organizacione kulture. U skladu sa ovim saznanjem, peta hipoteza (*Stepen zastupljenosti organizacione kulture je viši u Srbiji u odnosu na Republiku Srpsku*) nije potvrđena.

Bez obzira na rezultete ovog istraživanja koji pokazuju visok stepen radne etike kod zaposlenih, što nije uvijek nužno uslovljeno odgovarajućim tipom organizacione kulture tj. onim kojem zaposleni teže, njihovi zahtjevi i pre-

²⁵ Autori koji zastupaju ovakvo stanovište su: Hofstede, Pheysey, Blyton, House, Gupta itd.

poruke trebaju se uzeti u obzir. Radnici predstavljaju najznačajniji element jedne ustanove/preduzeća, te njihovo zadovoljstvo poslom, radnom atmosferom i svim onim pokazateljima organizacione kulture jednog preduzeća u najvećoj mjeri utiče na produktivnost i poslovni uspjeh.

Zaključak

Organizaciona kultura je od izuzetnog značaja pri postizanju uspješnog poslovanja i produktivnosti preduzeća. Promjena i prilagođavanje koje podrazumijeva izbor odgovarajućeg tipa organizacione kulture su neophodne. Tržište, kako na lokalnom, tako i na globalnom nivou zahtjeva sve veću inovativnost, brzinu i fleksibilnost. Zahtjevi tržišta zajedno sa novim tehnološkim dostignućima dovode do turbulentnog poslovnog okruženja čime postavljaju sasvim nove kriterijume uspješnosti poslovanja.

Važno je naglasiti i to da u ovako turbulentnom okruženju koncept dinamičkih sposobnosti se brzo razvija. Zbog tog koncepta prioritet je postavljen na sposobnosti članova organizacije da se integrišu, rade i usavršavaju svoje sposobnosti, tako da korespondiraju s turbulentnom spoljnim okruženjem. U ovakvim okolnostima postoje značajne promjene u strukturi resursa organizacije. Naglasak se stavlja na intelektualne resurse organizacije, ali današnji uslovi zahtijevaju kvalitet i učinkovitost i svih ostalih resursa. Za postizanje ciljeva organizacije, zaposleni treba da imaju visok nivo znanja, te u tom smislu, učinkovita kombinacija drugih resursa je nemoguća bez razvoja i implementacije individualnog i kreativnog potencijala.²⁶

Prilagođavanje poslovnih subjekata određenom tipu organizacione kulture, takođe, je značajno za opstanak i razvoj na tržištu. Pažljivim posmatranjem i ispitivanjem želja zaposlenih lider lako može zaključiti kojem tipu kulture su zaposleni naklonjeni, te u skladu sa tim pronaći odgovarajuće rješenje za sve članove date organizacije. Imajući u vidu da organizaciona kultura, prije svega, utiče na ponašanje, želje, zadovoljstvo zaposlenih njen uticaj je opšteprisutan u cjelokupnoj ustanovi/preduzeću.

Istraživanje koje je provedeno na prostorima Srbije i Republike Srpske na djelimično ciljanom uzorku pokazuje da organizaciona kultura jeste zastupljena u preduzećima/ustanovama u ovim zemljama, te pokazuje pozitivne rezultate pri mjerenju organizacione klime. U preduzećima odnosno

²⁶ Snitko, Lyudmila T.; Gasho, Irina A. et al. Competence-Oriented Approach to the Organization's Human Resources Management in the Turbulent Environment. *Asian Social Science* Vol. 11, No. 8, 2015. Preuzeto sa: www.uestia.com

ustanovama u Republici Srpskoj i Srbiji, pa nerijetko i u susjednim zemljama, postoje određeni problemi pri međusobnoj interakciji nacionalne i organizacione kulture zbog još uvijek prisutnog tranzicionog procesa, načina poslovanja koji je bio karakterističan za socijalističko samoupravljanje, ekonomske nerazvijenosti i sl. suprotstavljenih kulturama razvijenih (kapitalističkih) zapadnih zemalja koje svojim uticajima diktiraju način poslovanja na globalnom nivou. Da bi obezbijedile egzistenciju i napredak, neophodno je da organizacije na ovim prostorima odgovore na zahtjeve tržišta, te da se po ugledu na velike internacionalne kompanije mijenjaju i prilagođavaju trenutnoj situaciji, pronalazeći tako najbolje načine poslovanja.

Bez obzira na određene nedostatke i prepreke kada je u pitanju razvoj organizacione kulture kod nas, na uzorku obuhvaćenom ovim istraživanjem, primjetan je njen uticaj, što treba da posluži kao dalja motivacija za razvoj iste, što bi u konačnici moglo dovesti i do bržeg privrednog razvoja obje zemlje.

Literatura

- Agarwal, Promila. The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 41, No. 1, 2015. Preuzeto sa: www.questia.com
- Blyton, Paul. The General and the Particular in Cross-National Comparative Research. *Applied Psychology: An International Review*, 2001.
- Handy, Charles. *Gods of Management - The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press, New York. 1995.
- Hofstede, Geert. *Cultures and organizations: software of the mind*. London, New York: McGraw-Hill, 1991.
- Janjićević, Nebojša. *Organizaciona kultura*, Novi Sad: Ulix. 1997.
- Koković, Dragan. *Pukotine kulture - drugo izmenjeno izdanje*. Novi Sad: Prometej
- Kroeber, Alfred; Kluckhohn, Clyde et al. Culture: A critical review of concepts and definitions. *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers* 47. 1952.
- Macuh, Bojan. Korištenje kvalitetnih obrazovnih principa za primenu novih vještina. *Sociološki diskurs*, Godina V, Broj 10, 2015.

- Mihaela, Valentina; Bratianu, Constantin. Organizational Culture Modeling. *Management & Marketing* Vol. 7, No. 2, 2012. Preuzeto sa: www.questia.com
- Mihailović Dragan; Ristić, Sonja. *Menadžment ljudska strana*, drugo izdanje, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, 2007.
- Nica, Elvira. Organizational Culture in the Public Sector. *Economics, Management and Financial Markets* Vol. 8, No. 2, 2013. Preuzeto sa: www.questia.com
- Ötken, Ayse Begüm; Cenkcı, Tuna. Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal* Vol. 6, No. 2, 2015. Preuzeto sa: www.questia.com
- Pasa, S. Fikret; Kabasakal, Hayat; Bodur, Muzaffer. Society, Organisations, and Leadersip in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 2001.
- Peters Tom; J. Watermann, H. Robert. *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York., 1982.
- Sharplin, Arthur. *Strategic Management*, New York: McGraw-Hill, 1958.
- Snitko, Lyudmila T.; Gasho, Irina A. et al. Competence-Oriented Approach to the Organization's Human Resources Management in the Turbulent Environment. *Asian Social Science* Vol. 11, No. 8, 2015. Preuzeto sa: www.questia.com
- Torrington, Derel; Hall, Laura; Taylor, Stephen. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status, 2004.
- Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey. 1997.
- Vukonjanski Jelena. *Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji*. Zrenjanin: Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, 2013.
- Vukonjanski, Jelena; Nikolic, Milan et al. Relationship between GLOBE Organizational Culture Dimensions, Job Satisfaction and Leader-Member Exchange in Serbian Organizations, *Journal for East European Management Studies* Vol. 17, No. 3, 2012. Preuzeto sa: www.questia.com