ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ
Часопис из области економије, менаџмента и информатике „БизИнфо“
Број 1/2010, стр. 197 – 204
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА И МЕРЕЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕЋА

IMPORTANCE OF RESEARCH AND MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Гордана Мићуновић
Висока пословна школа струковниох студија - Блаце

Резиме: *У настојању да на тржишту остваре конкурентску предност, компаније са визијом се све више окрећу себи, покушавајући да у својим интерним односима и структурама открију нови потенцијал за квалитет и развој. Управо због тога је почело циљано елиминисање свега неодговарајућег и застарелог рефлектованог у организационој култури. Осмишљено бављење организационом културом, као скупом вредности, веровања, норми понашања, стилова рада, односа итд., који сваку организацију чине јединственом и различитом од других, сада представља приоритет и успешног менаџмента, и успешног лидерства. Начин на који се обављају менаџерске и лидерске активности, одраз су задовољства/незадовољства запослених који су великим делом одговорни за стварање пожељне организационе климе што на крају резултира организационом културом која обезбеђује заинтересованост потрошача/корисника услуга и пожељну позицију на конкурентском тржишту.*

Кључне речи: *конкурентска предност, квалитет и развој, организациона култура, задовољство потрошача, тимски рад.*

Abstract: *In order to realize competitive advantage on the market, companies vith visions are relyng on them selves more often nowadays. In this way, they are development in their internal relations. This is the reason for the elimination of everything that is inapropppropriate and old – fashioned that is reflected in the organizational culture. Planned handling of corporative culture, as a set of values, beliefs, behavior, working styles, relationships etc. Whish make each organization unique and different from others, presentsthe priority of both a successful managment and successful leadership. The way in which management and leaderrship activities are carried out reflects the satisfaction/disatisfaction of employees who are, for the great part, responsible for for the creation of a preferred organizational climate, which ultimately has the the result of a corporative culture, wich provides customer's/servise user's interest and the wanted position on the competetive market.*
Key words*: competitive advantage, quality and development, corporative culture, customer satisfaction, teamwork.*

1. УВОД

The behavior is a mirror in wich
each one shows its image
J.
W. Goethe

Двадесет први век је век који неизоставно диктира брзину у прилагођавању променама. За организације, као и за појединце у организацијама, време „уљуљканости“, лагодности и безбрижности, сталног радног места је заувек прошло. Тржиште као врхунски показатељ успешности и снажна борба која се на њему води, сузила је простор за непрофесионалност, некомпетентност и неквалитет. Овим развојем догађаја најпре могу бити задовољни купци/ корисници услуга - потрошачи. С друге стране, овакви трендови отворили су многа питања, не само за менаџмент компанија већ и за све појединце – запослене који брину о својој егзистенцији. То је проузроковало да већина водећих компанија, затим оне које успевају да иду у корак са њима, али и оне које се задовољавају и останком у „тржишној борби“, веома озбиљно и свеобухватно размишљају о свим аспектима свог посла.

Све успешне светске компаније у свом пословању темељ заснивају на компетентности менаџера и свих запослених, на задовољству потрошача/корисника услуга, присутности квалитета у свим сегментима рада, тимском раду, прихватању људи као највреднијег ресурса и на улагање у знање на свим нивоима. У сталној борби да на тржишту остваре конкурентску предност, компаније се све више окрећу интерним односима и структурама, покушавајући да пронађу нови потенцијал за квалитет пословања. Управо из тих разлога долази да све већег бављења организационом културом као скупмом вредности, веровања, норми понашања, стилова рада, међуљудских односа и тд. који сваку организацију чине различитом и јединственом у односу на друге.

Може се рећи да организациона култура за организацију представља исто што и личност за појединца. Присутна је и видна у свему и на сваком кораку неизоставно се рефлектујући што, ако се креће у правцу квалитета резултира остварењем циљева организације, или може бити велика препрека која никада неће довести до реализације стратешких циљева . Организациона култура је реалност и присутна је у свакој организацији. Да ли смо ње свесни и јесмо ли њом задовољни је друго питање. Оне организације које су на време усмериле пажњу на питање организационе културе и *комплексним истраживањем* открите своје предности и мане, могу се похвалити својим пословањем и тржишним позиционирањем.

2. Појам организационе културе

Као релативно стари појам, култура се јавља најпре у антропологији. Године 1871. антрополог B. Taylor увео је појам културе као „комплексне целине која обухвата знање, веровања, уметност, морал, законе, обичаје и било које друге способности и навике које стиче појединац у једном друштву“[1]. Након више од сто година проучавања културе друштвених заједница, у научним круговима почела је да се јавља идеја да би и предузећа и људи у њима могли да се проучавају као „племе“. За разумевање понашања људи, пре свега, неопходно је познавање њиховог

[1] Brown, A., *Organizational Culture*, Pitman, London, 1995, str. 120

језика, обичаја, веровања, симбола... За постизање добрих резултата и остварење постављених циљева постало је неизбежно да се у оквиру организације преплићу знања како економије и свих економских дисциплина, тако и других научних дисциплина попут социологије, психологије, социјалне психологије, антропологије, менаџмента и др. Временом се појам културе преселио у језик менаџмента. Да би се направила појмовна разлика између националне и културе предузећа, користе се термини „организациона“ и „корпоративна култура“.

С обзиром да постоји велики број различитих дефиниција, навешћемо једну, синтетичку дефиницију која обухвата најчешће коришћене елементе осталих дефиниција[2]: *систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање.*

За разумевање појма организационе културе битни су следећи елементи ове дефиниције[3]:

1. *Садржај:* Организациону културу чине елементи *когнитивних структура* чланова организације: претпоставке, веровања, вредности итд. Осим когнитивних, организациону културу чине и *симболички елементи* као што су језик, материјални симболи, обрасци понашања итд.

2. *Социјални карактер:* Важна карактеристика културе је да је то социјална категорија јер постоји само у оквирима *социјалних група,* као што су организације, социјални слојеви, професије, нације и сл.

3. *Ефекти:* Организациона култура усмерава или чак одређује *свест и понашање људи.* Захваљујући њој, сви чланови организације на приближно исти начин интерпретирају и разумеју појаве у свету око себе. Како реакције људи произилазе из њихове интерпретације света и догађаја у њему, јасно је да

[2] Јанићијевић, Н., *Организациона култура*, Уликс, Нови Сад, 1997, стр. 301
[3] Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 2004, str. 301

култура усмерава и одређује и свакодневно понашање и активности људи.

4. *Начин настанка:* Као карактеристика организационе културе која је одређује врло често се наводи и то што она настаје у процесу *социјслне интеракције* чланова организације. До заједничких значења ствари и појава, као и заједничких веровања, вредности и норми понашања чланови организације могу доћи једино међусобним интеракцијама и комуницирањем током свог рада у организацији...

Наведени елементи, сасвим јасно, указују на утицај и значај организационе културе на пословање и крајње резултате пословања предузећа. Организациона култура је веома значајан фактор у доношењу стратешких одлука. Стратешке одлуке доноси врх менаџмента, односно лидер. Да ли ће стратешке одлуке бити исправне или не , у највећој мери зависи од полазних претпоставки које доносиоцима тих одлука намеће управо организациона култура[4]. Познато је да компаније са изузетно јаком корпоративном културом успешно послују, самим тим се може закључити да организациона култура има снажан утицај на доношење стратешких одлука.
Било би „штуро“ да кренемо даље а да не поменемо Е. Шејна (Edgar Schein) који је на закључцима теорије групне динамике развио концепт и дефинисао појам организационе културе као „*сиже важних закључака, измишљених, откривених или развијених од стране дате групе док се суочава са проблемима спољне адаптације и унутрашње интеграције, а формулисани су довољно добро да се могу сматрати вредним и као такви преносити новим члановима организације, као исправан начин перцепције, размишљања и осећања за исте проблеме“ (Schein 1985).*

Шејнова дефиниција организационе културе поставила је широк оквир за испитивање и конкретизацију појединих елемената из система културних вредности организације[5]. Она је послужила као полазна основа оним ауторима који су настојали да концепт

[4] Јанићијевић, Н., *Организациона култура*, Уликс, Нови Сад, 1997, стр. 302
[5] Петковић, М., *Организационо понашање*, Економски факултет, Београд, 2004, стр. 54

организационе културе операционализују и ставе у функцију праксе вођења[6]. Зато су те изведене дефиниције јасније, одређеније и конкретније. Једна од њих је широко прихваћена и гласи[7]: „*Организациона култура представља суму представа о вредностима, правилима и нормама уз које заједно живе и раде носиоци управљачких и извршних процеса, култура је израз комуникативне и међуљудске истине једне фирме. Свака конкретизација, у слогу, формуларима, у опремању канцеларија, у опхођењу запослених, показује у којој мери је утврђена филозофија предузећа постала и његова култура" (Handelsblat 1989).*

Јака организациона култура, уколико не подразумева флексибилност која је неопходна у прилагођавању променама, понекад може да представља опасност у смислу заустављања даљег прогреса организације.

3. Карактеристике организационе културе

Када за неко предузеће кажемо да има дугу традицију, у нашим очима ствара се слика успешног предузећа. Производи, односно услуге таквог једног предузећа препознатљиви су по свом квалитету – предузеће има „имиџ". Управо у тој препознатљивости, видљива је филозофија предузећа и оличене карактеристике организационе културе која би могла послужити као парадигма свима који желе да задрже конкурентску предност.

Филозофија предузећа одражава циљеве, вредности, убеђења, идеје и идеале. Филозофију предузећа обликује узорна личност[8]. У почетку то је оснивач предузећа, појединац или група појединаца који имају капитал, идеје и способност да воде предузеће[9].

О начину комуницирања са интерним и екстерним окружењем говоре *норме понашања*.

[6] Ibid.
[7] Ibid.
[8] Ibid.
[9] Ibid.

Начин обављања додељених задатака презентован је у *успостављеним стандардима*.

Језик у пословним, радним и технолошким процесима као и примењена технологија говоре о делатности предузећа.

Организациона култура се стиче, дели се и меша између чланова организације, преноси се са генерације на генерацију, симболичка је и адаптивна. Начин на који лидери у некој организацији користе моћ и утичу на друге одражава се на све аспекте посла, а нарочито на организациону културу. Када у већ постојећем и, по производу, препознатљивом предузећу улогу „првог човека“ преузима професионални менаџер или лидер, он је дужан да прихвати културне традиције и да настоји да одржи владајући приступ пословању. Несагласност између културне традиције предузећа и доминантних вредности „новог вође“, који долази као наследник, је чест узрок пословног посртања многих предузећа, зато је наслеђивање или замена управљачког тима једно од кључних питања управљања организационом културом[10].

Примера ради, успешни пословни људи као што су: Х. Форд (Henry Ford), творац аутомобилске компаније, Т. Вотсон (Thomas Watson), творац IBM, Р. Крок (Rey Kroc), творац MC Donald's-a, су обликовали суштинске културне вредности које су до данас остале модел пословног приступа у овим компанијама[11].

Када су наша предузећа у питању можемо навести на пример: „Борово“ фабрику обуће која дуго времена задовољава потребе својих купаца. Затим, „Тигар“- Пирот који је своје прве пословне кораке започео оснивајући „ Индустријску радионицу за производњу гумене обуће“- Пирот, а данас се налази међу првим компанијама на листи Београдске берзе. Политика Квалитета „Тигар а.д. Пирот“ подразумева школовање кадра, запошљавање и сл., стипендирају се деца запослених радника који након школовања попуњавају упражњена или новоотворена радна места. На овај начин, може се рећи слично јапанском

[10] Петковић, М., *Организационо понашање*, Економски факултет, Београд, 2004, стр. 55
[11] Исто као под 10, стр. 56

менаџменту, остварује се везаност људи за компанију, подстиче преданост послу и радним обавезама. Компанија се на неки начин доживљава као породица што компанију сигурно води остварењу циљева предузећа.

На челу свих поменутих компанија налазили су се успешни менаџери, односно лидери са визијом, лидери које красе високи етички и морални кодекси, стручност и поседовање различитих вештина, односно техничке и концептуалне компетенције, посвећеност интерперсоналним односима, висока правичност у односу на запослене и др. Стратешки планови тих компанија, у краткорочним плановима подразумевају и истраживање и мерење корпоративне културе као један од значајних фактора за раст и развој конкретне организације.

4. Истраживање и мерење организационе културе

У прошлим временима се веровало да менаџмент компаније слоганима, порукама и прокламацијама упућеним запосленима може да покрене промене или да створи амбијент у коме ће доћи до повећања ефикасности или продуктивности[12]. Мењање услова пословања собом носи и нови вид комуникације са запосленима. У интересу сваке фирме данас је, пре свега, потребно чути мишљење запослених. Све напредне компаније практикују да запослени редовно дају своје мишљење и да се изјашњавају о основним питањима везаним за свој рад и пословање читаве компаније.

Питања која су укључена у истраживање мишљења запослених везана су за: **1) *Вредности-*** *како гледају на управљачку структуру, односно менаџмент; - шта мисле о начину на који управљачка структура обавља активности неопходне за вршење функција у њиховој надлежности; - шта мисле о односима према потрошачима/корисницима услуга, тимском раду...* ; **2) *Задовољство*** *– јесу ли задовољни својим послом; - како оцењују систем вредновања и оцењивања; - имају ли могућности за афирмацију и напредовање* ; **3) *Квалитет*** *– како гледају на питање квалитета; - да ли су му посвећени и које су по њиховом мишљењу препреке за квалитет?*

[12] http://plark.net/literatura/

Спровођења овог истраживања требало би вршити анонимно и истовремено се придржавати одређених правила:

- неопходно је укључити све запослене на које се истраживање односи,
- истраживање вршити анонимно да би се обезбедила слобода изношења ставова запослених,
- запоселенима, по завршетку истраживања треба да се на одговарајући начин обезбеди повратна информација – одговорност је на менаџменту

Корпоративна култура обухвата широк спектар питања од интереса за организацију а може се мерити на нивоу читаве компаније, у одређеним организационим јединицама, у прецизно утврђеним нивоима менаџмента или у оквиру појединих занимања конкретне организације. Притом, треба имати на уму да корпоративну културу организације или појединих њених делова чини збир ставова и вредности појединаца од којих је организација састављена. Познавање социјалног карактера и психологије личности појединца, за менаџмент је од изузетног значаја.

Једно од могућих мерења корпоративне културе (за које поседујемо инструменте) је мерење нивоа *конструктивности, агресивности и дефанзивности запослених* (пример: CASE STUDY)[13].

Профили који чине *конструктивни* део личности су: самодоказивање, хуманизам, реализаторство и сарадња. Перфекционизам, „снагаторство“, такмичење и опонирање карактеристика су *агресивног профила*. У *дефанзивни профил* могу се навести: склоност компромисима, зависност, традиционализам и „дезертерство“.

Као модел може послужити мерење које је на менаџменту 350 најуспешнијих компанија западне обале САД извршила „Human Synergstics“ – угледна компанија која се бави људским ресурсима. Полазећи од логичне претпоставке да су те компаније успешне зато што им је менаџмент квалитетан, „Human

[13] Ibid.

Synergstics“ је дошао до профила „идеалног менаџера“[14]. *Истраживања су показала да те компаније остварују добре резултате захваљујући развијености и заступљености конструктивног профила у менаџменту, а пре свега – самодоказивању.*

Добијени резултати, без обзира да ли се истраживању подвргавају сви нивои менаџмента, или само одређени сектори – службе, или пак сви запослени, неизоставно доводе до неке врсте ракције и због тога, може се рећи, за менаџмент „старог кова“ мерења овог типа нису пожељна и представљају „табу тему“. За менаџмент који има визију и размишља стратешки, овакве информације су од непроцењиве вредности.

5. ЗАКЉУЧАК

Моралне норме друштва значајно утичу на понашање људи. Под њиховим утицајем изграђују властити морални систем и развијају као одређене моралне принципе. Ти принципи постају начин валоризовања и оцењивања, реаговања и акција презентованих у њиховим свакодневним активностима и акцијама.

Када се нађете у некој страној земљи одмах наилазите на њене симболе (језик на пр,) који су, између осталог, саставни делови културе тога народа. Када закорачите у неку компанију, на самом улазу се срећете са њеним симболима, у комуникацији са запосленима осећате ефекте организационе културе.

Организациона култура се стиче, дели се и меша између чланова организације, транспарентна је, преноси се са генерације на генерацију, симболичка је и адаптивна. У коликој мери ће бити препознатљива и пожељна за парадигму зависи углавном од типа вођства и начина на који се обављају активности које се подразумевају у функцијама управљачке структуре. За перформансе организације, које организацији обезбеђују неопходну позицију на тржишту, значајан фактор представља и организациона култура.

[14] Видети опширније на: http://plark.net/literatura/

Сваку од тих компанија карактерише одговорност вођства, висок степен задовољства запослених, добар састав тимова што је све одраз јаке организационе културе.

Организациона култура успешне компаније мора да се негује и да се у редовним, одређеним временским интервалима преиспитује путем истраживања и за ту сврху, одговарајућим инструментима обезбеђује изношење ставова и мишљења запослених. Дужност управљачке структуре је да запосленима обезбеди повратну информацију о резултатима истраживања што ће истовремено, кроз разговор са запосленима, управљачкој структури бити важан индикатор евентуално присутних недостатака и усмерити их даље на путу прогреса. Једино правовременом елиминацијом уочених недостатака, што обезбеђују истраживања, могу се пратити „јаки“ или ићи у корак са „њима“.

Организацијама у друштвима попут нашег које је из социјалистичког прешло (и још увек у многим сферама прелези “трновити“ пут са присутним елементима светске кризе) у демократски тип уређења, биће потребно и много времена, и много напора да се прилагоде новом начину пословања и новонасталим потребама тржишта. Многи процеси (промена власништва, децентрализација, реструктурирање...) још увек нису завршени, па чак и за оне који су завршени, се много пута поставља питање у којој мери су одређене процесе успешно привели крају. У свом том радикалном мењању нису сви једнако бринули о корпоративној култури. Организације попут „Борова“ и „Тигра“ ..., су својом Политиком Квалитета од самог оснивања подразумевале континуирано прилагођавање, водећи рачуна о испуњењу свих фактора неопходних за преко потребну, одрживу конкурентност предузећа на тржишту.

Литература

1. Адижес, И., *Управљање променама*, АГОРА, Прометеј, Нови Сад, 1996.
2. Brown, A., *Organizational Culture*, London: Pitman, 1995.
3. Јанићијевић, Н., *Организациона култура*, Уликс, Нови Сад, 1997.

4. Јанићијевић, Н., *Организационо понашање*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2008.
5. Kotter, J, P., *Vođenje promena*, Transformation Efforts Fail, Harwward Business Rewiew, 1995.
6. Никола, Рот., *Основи социјалне психологије*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1989.
7. Петковић, М., *Организационо понашање*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2008.

5. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., *Организација*, Економски факултет,
Београд, 2003.
6. Ekonom:east magazin, Broj 521, Beograd, 2010.
7. Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 2004
8. http://plark.net/literatura/