

Slobodan Živković

Dragan Milačić

Ana Živković

Fakultet za trgovinu i bankarstvo Alfa univerziteta

Upravljanje korporativnom kulturom kao ključnom determinantom organizacionog ponašanja

Apstrakt

U savremenim organizacijama, korporativna kultura mora povremeno da se preispituje i po potrebi menja. Često se javlja takozvani "kulturni gep" kao raskorak između trenutnih normi i vrednosti u organizaciji i onih koje bi organizacija želela. Do njegove pojave dolazi usled brzih promena u okruženju, naglog rasta i razvoja organizacije i ulaska na nova tržišta. Globalizacija, multikulturalizam i internacionalizacija danas predstavljaju ključne faktore efektivnosti organizacija. Svi navedeni faktori tesno pogađaju kulturu organizacija i od menadžera - lidera zahtevaju njene pravovremene izmene. Postoji izvesna korelaciona veza između korporativne kulture i strategijske promene u organizaciji.

Značaj organizacione kulture za implementaciju strategije je njen uticaj na ponašanje zaposlenih i njihova motivisanost za ostvarenje definisanih organizacionih ciljeva. Cilj ovog rada, dakle, može se artikulirati u težnji autora da opišu i objasne korelativnu vezu korporativne kulture i učenja i znanja u organizaciji u datoj vremenskoj i prostornoj dimenziji.

Ključne reči: organizacija, korporativna kultura, učenje, strategijska promena, efektivnost

Analitički okvir istraživanja korporativne kulture

Kultura kao složena kategorija, predmet je razmatranja više naučnih disciplina. Postoji veliki broj definicija kulture, koje podrazumevaju različita shvatanja o kulturi. U široko prihvaćenoj definiciji, pod kulturom se podrazumevaju duhovne i materijalne vrednosti i tekovine. Kultura je sistem materijalnih i duhovnih tekovina i vrednosti koje ljudi stvaraju, prenose novim generacijama koje ih usvajaju i dalje dograđuju i menjaju.

Z.Bouman (Bauman 1999:4) je postavio pitanje da li možemo govoriti o kulturi ili kulturama. Po njegovom shvatanju kultura ima karakteristike koje je čine sličnom, ali i one koje je razlikuju od kulture drugih zajednica. Kulturna različitost je realnost. To je način na koji ljudi žive, ponašaju se i stvaraju. Kultura se određuje kao nacrt za življenje. Članovi društva usvajaju vaspitanjem i obrazovanjem kulturno nasleđe i stvaralaštvo i dalje ga prenose sledećim generacijama. Tako se stvara kulturni kontinuitet kao deo istorije društva i njegove kulture. U globalnom društvu može se razlikovati više oblika kulture.

Organizaciona kultura je socijalni fenomen koji nastaje i menja se kroz interakciju međusobno i kroz interakciju sa okruženjem. Nastanak i razvoj organizacione kulture zahteva vreme. Faktore okruženja u kojem nastaje organizaciona kultura i koja shodno kontigentnoj teoriji ima aktivnu ulogu u njenom stvaranju, različiti autori, različito definišu.

Postoje mnoge definicije korporativne kulture. Brojnost definicija korporativne - organizacione kulture posledica je relativno novog – mladog koncepta: (Sajfert, Lazić, Cvijanović 2007: 38):

1. Organizaciona kultura je program (softver) ljudskog uma
2. Organizaciona kultura je kolektivni um preduzeća
3. Organizaciona kultura su zajedničke ideje i osećanja zaposlenih

4. Organizaciona kultura je socijalni lepak zaposlenih

Jedna od najšire primenjivanih definicija je definicija Edgara Šajna (Schein 1990:109-119):

"Organizaciona kultura je shema zajedničkih pretpostavki koje je neka grupa naučila dok je rešavala svoje probleme u vezi sa spoljnom adaptacijom i unutrašnjom integracijom, koja se dovoljno dobro pokazala da bi mogla da se smatra validnom i stoga je poželjno da je novi članovi uče kao uzor za pravilno shvatanje, razmišljanje i osećanje u vezi sa tim problemom".

Najčešće se pod organizacionom kulturom podrazumeva skup osnovnih pretpostavki i verovanja prihvaćenih od članova neke organizacije. Svaka organizacije ima i razvija svoju kulturu. Ne postoje dve organizacije sa istom organizacionom kulturom.

Šajn smatra da kultura postoji na tri nivoa: primarni faktori, proklamovane vrednosti i osnovne pretpostavke.

1. *Primarni faktori* podrazumevaju stvari koje zajedno definišu neku kulturu i otkrivaju je onima koji obraćaju pažnju na njih. Tu spadaju proizvodi, usluge pa čak i sheme ponašanja članova organizacije.
2. *Proklamovane vrednosti* su objašnjenja koja dajemo kada obrazložimo zašto radimo neke stvari.
3. *Osnovne pretpostavke* predstavljaju verovanja koja članovi organizacije prihvataju zdravo za gotovo. Kultura propisuje kako se pravilno rade stvari u organizaciji često i kroz neizgovorene pretpostavke.

Organizaciona kultura predstavlja sistem zajedničkih elemenata koji se pojavljuju u interpretativnim šemama svih ili većine članova jedne organizacije. Organizaciona kultura se odnosi na one elemente interpretativnih šema članova organizacije koji sistematizuju njihovo znanje i iskustvo o životu i radu u organizaciji.

Kao i druge šeme, interpretativne šeme, koje čine sadržaj organizacione kulture su nastale kroz zajedničko iskustvo članova organizacije. Organizaciona kultura je specifična za svaku organizaciju

upravo zato što svaka organizacija ima svoje specifično iskustvo iz kojeg su se razvile interpretativne šeme njenih članova (Živković 2007:14).

Značaj organizacione kulture proističe iz njenog uticaja na poslovanje i poslovne rezultate organizacije. Postoji snažno uverenje da je za uspešan rad svake organizacije neophodna i organizaciona kultura određenih karakteristika i sadržaja. Uticaj organizacione kulture na uspešno funkcionisanje organizacije može biti određen i sledećim faktorima:

- Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka.
- Organizaciona kultura je značajna za poslovanje organizacije kao determinanta njegove sposobnosti da se promenama prilagođava okruženju.
- Organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u organizaciji.
- Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih.
- Organizaciona kultura je dobar motivator.

Značaj organizacione kulture možda je najvernije odslikan u radovima T. Pitera. Autor ističe da je, bez izuzetka, dokazano da su dominacija i koherentnost esencijalni kvalitet vrhunskih organizacija. U tim kompanijama zaposleni u većini slučajeva znaju šta treba da rade jer postoji kristalno jasno mnoštvo primarnih vrednosti. Što je kultura jača i usmerenija na tržište manja je potreba za priručnicima politike poslovanja, organizacionim nacrtima ili detaljnim procedurama i pravilima (Peters, Voterman 1984: 96).

Sadržaj i klasifikacija organizacione kulture

Sadržaj organizacione kulture determinisan je *kognitivnim i simboličkim* elementima. *Kognitivni* elementi kulture obuhvataju sve one kategorije koje kreiraju zajedničko mišljenje i ponašanje ljudi u organizacijama. *Simbolički* sadržaj kulture obuhvata sve ono što nastaje kao rezultat ili posledica zajedničkog mišljenja i ponašanja članova

organizacije. Dok su kognitivni elementi u glavama ljudi i ne mogu se direktno otkriti dotle su simboli vidljivi u svakodnevnom životu organizacije.

Osnovni kognitivni elementi organizacione kulture su: pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja. Pripadnici jedne kulture pridaju ista značenja spoljnim stimulansima i razumeju svet oko sebe na isti način zato što dele zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja o tom svetu. Ove kognitivne kategorije su u psihi ljudi organizovane u kognitivnim strukturama koje se nazivaju interpretativne šeme. One predstavljaju okvir u kojem se odvija proces interpretacije ili pridavanja značaja spoljnim stimulansima. Znači, pretpostavke, verovanja i vrednosti kreiraju zajednička značenja kao komponente interpretativnih šema.

Simboličkim sadržajem organizacione kulture obuhvaćeno je sve ono u organizaciji što za njene članove ima neko značenje. Simboli su stvari, reči, postupci ili pojave koje znače nešto više ili nešto drugo nego što su oni sami. Simbol je vidljiv demonstrant organizacione kulture. Simbole čine svi materijalni i nematerijalni objekti i pojave koji su nastali kao produkt zajedničkih pretpostavki, vrednosti i verovanja članova organizacije. Najjednostavnija podela simbola je ona koja prepoznaje tri grupe: materijalne, semantičke i biheviorističke.

Klasifikacija i tipologija organizacione kulture predstavlja uopštavanje i generalizaciju kognitivnih i simboličkih elemenata kulture u jedan opšti model ili tip organizacione kulture. Poznavanje tipova organizacione kulture je od presudnog značaja za izbor tipa liderstva u pretpostavljenom procesu transformacije organizacije.

U literaturi postoji više tipologija organizacione kulture ali se najviše primenjuje klasifikacija kultura koju je modifikovao i usavršio Handy 1985. godine. Prema ovoj klasifikaciji postoje četiri tipa kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške (Janićijević 1997: 111-112).

Perspektive i trendovi promene korporativne kulture

Proces razvoja organizacione kulture je nastavak procesa njenog nastanka u kojem se neki sadržaji potvrđuju, a neki modifikuju i menjaju i predstavljaju njen normalan, usporeni tok koji prati životni ciklus organizacije. Organizaciona kultura, je pre svega, sociološka kategorija tako da je razumljivo da, i pored kontinuiranog toka njene evolucije, ona predstavlja relativno stabilan i inertan sistem koji se teško menja. Osnovni razlog za to je urođeni otpor zaposlenih prema promenama i podsvesni karakter korporativne kulture.

Mayerson i Martin su 1994. godine (Torrington 2004: 96-97) dali prihvatljiv analitički okvir organizacione kulture koji proširuje naše razumevanje ove oblasti organizacije, koja ne mora nužno imati jednu uniformisanu kulturu. Oni predlažu tri različita načina shvatanja organizacione kulture: integracija, diferencijacija i višesmislenost.

Integraciona perspektiva je popularno shvatanje po kom će organizacija imati jednu uniformisanu kulturu i biti usredsređena na organizacione lidere kao kreatore kulture.. Gledano iz ove perspektive organizaciona kultura je srž organizacione kontrole. Ona se ponaša kao varijable organizacije i menadžment je može promeniti proizvoljno, pa zato ne iznenađuje što će mnogi konsultanti iz oblasti kulture pribegavati upravo ovoj perspektivi.

Prema drugoj perspektivi, diferencijaciji, prepoznaju se nedoslednosti, nedostatak konsenzusa i neliderski izvori kulturnih promena. Tu se mogu naći subkulture koje se preklapaju, kao što su grupe u jednom odeljenju, profesionalna specijalnost, pol, hijerarhijski nivo i geografska lokacija. Autori smatraju da je posredi verzija integracione perspektive u malom, jer, iako se subkulture preklapaju, svaka od njih ima distinktivni okvir unutar koga postoji nepromenljivost.

Poslednja perspektiva, višesmislenost, nepromenljivost i konsenzus posmatra kao iluziju i obuhvata različitosti i paradokse. Gledano iz ove perspektive, razlike u značenju i vrednostima su

nemerljive i nepomirljive. Kultura se posmatra kao mreža prolaznih formi koje se menjaju na vodećoj poziciji.

Rad Mayersona i Martina upućuje nas na to da od literature o promeni kulture pređemo na ispitivanje pretpostavki na kojima se ona zasniva. Realnost kulturne promene sve češće je pod znakom pitanja. Pojedini autori (Hope and Hendry 1995:61-73) smatraju da efikasni menadžment ne podrazumeva nužno i usklađivanje vrednosti, da se vrednosti ne mogu lako promeniti, da promene u vrednostima mogu doći i iz drugih izvora, da jake kulture nužno ne rezultiraju u uspešne organizacije, da kulturna promena nije relevantna za novije forme organizacije.

Najinteresantnije pitanje savremenog menadžmenta jeste da li menadžment uopšte može da upravlja organizacionom kulturom (Robbins, Coulter 2005: 58). Istraživači su saglasni da, ukoliko se radi o parcijalnim promenama, promenama malog obima, moguće je uticati na zaposlene i menjati korporativnu kulturu. U suprotnom, ukoliko su promene duboke i sveobuhvatne autori su saglasni da su promene korporativne kulture dugotrajan i neizvestan proces.

Da bi upravljali korporativnom kulturom potrebno je da menadžeri, pre svega, postanu svesni značaja korporativne kulture da dobro analiziraju i prouče postojeću kulturu i njene subkulture, te da je u skladu sa njenim evolutivnim putem, eventualno koriguju. Važno je da zaposleni u organizaciji pokušaju da razumeju kulturu koju dele. Svi menadžeri – lideri moraju razumeti do koje mere se kultura može promeniti i kako se te promene mogu izvršiti, bez obzira na to što promene mogu biti mnogo teže i sporije za ostvarivanje nego što oni veruju i okolnosti dozvoljavaju (Janićijević 2008: 64).

Zaključna razmatranja

Poslovanje savremenih organizacija se odvija u uslovima različitih nivoa turbulentnosti, neizvesnosti i nepredvidljivosti i stalnim naporima menadžera - lidera da racionalnim reagovanjima, poslovanje organizacije prilagode sredini i promenama u okviru kojih obavlja svoju

delatnost. U takvom okruženju, ukoliko ne žele da jednostavno nestanu sa tržišta, organizacije treba da pribegavaju krupnim i radikalnim transformacionim promenama.

Od samog početka primene koncepta transformacije organizacije istraživači su isticali bitnu komponentu ovog procesa – promenu korporativne kulture. Značaj organizacione kulture za implementaciju strategije je njen uticaj na ponašanje zaposlenih i njihova motivisanost za ostvarenje definisanih organizacionih ciljeva.

Organizaciona transformacija se razlikuje od drugih vrsta promena upravo po tome što uključuje promene organizacione kulture. Menadžer - lider je neophodan u transformaciji organizacije u procesu razvijanja novih interpretativnih šema koje menjaju ponašanje zaposlenih u smeru definisanih organizacionih promena. Poznavanje tipova organizacione kulture je od presudnog značaja za izbor tipa liderstva u pretpostavljenom procesu transformacije organizacije.

Da bi došlo do efektivne organizacione transformacije potrebno je da dođe do promene ponašanja većine zaposlenih u organizaciji. To pretpostavlja promenu u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije. Potrebna je sposobnost menadžmenta da institucionalizuje promenu ponašanja – promenu korporativne kulture potrebnu za dugoročne uspešne performanse organizacije.

Svrha promene mora biti jasno definisana da svi u preduzeću budu fokusirani na aktivnosti procesa transformacije. Menadžeri savremenih organizacija treba da uspostave realnu viziju i da unesu u organizacije osećanje novih vrednosti. Nemoguće je uspešno implementiranje strategije sa liderstvom koje je u suprotnosti sa organizacionom kulturom. Zato je vrlo bitno, i implicitnim i eksplicitnim znanjem i učenjem, uticati na promenu stavova i ponašanja sledbenika – promenu korporativne kulture, sa zadatkom da se sledbenici motivišu na efektivno ostvarenje ciljeva organizacije. Rezultat uticanja menadžera - lidera na sledbenike promenom korporativne kulture je stvaranje dodatne vrednosti organizacije.

Literatura

1. Bauman, Zygmunt (1999) *Culture as praxis*, London: SAGE Publications Inc
2. Janićijević, Nebojša (1997) *Organizaciona kultura*, Novi Sad: Ulix i Beograd: Ekonomski fakultet
3. Janićijević, Nebojša (2008) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data Status
4. Peters, Thomas., Waterman, Robert (1984) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers
5. Robbins S., Coulter M. (2005) *Management*, DATA STATUS, Beograd
6. Schein, Edgar (1990) „Organizational Culture“, *American Psychologist*, Vol 45(2), str. 110-119.
7. Sajfert Z., Lazić J., Cvijanović M. (2007) *Ciljevi menadžera*, Beograd: Dis Public
8. Torrington D. i drugi, (2004.) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status
9. Veronica Hope and John Hendry (1995) "Corporate culture change: is it still relevant for organisations in the 1990s?", *Human Resource Management Journal* 5(4), str.61-73.
10. Živković, Slobodan (2007) *Razvoj liderstva u transformaciji organizacije - strategija i struktura*, Beograd: Univerzitet BK, FTB Janićije i Danica Karić

Slobodan Živković
Dragan Milačić
Ana Živković

Management of Corporative Culture as the Key Determinant of Organizational Behavior

Abstract

Within contemporary organization, corporative culture has to be reviewed on regular basis, and changed, if necessary. „Cultural gap is often observed, as a difference between current norms and values in the organization, and norms and values that organization wishes to implement. Reasons for this are swift changes of the environment, fast growth and development of the organization, and entering to the new markets. Globalization, multicultural environment, and internationalization today represent the key factor to organization's effectiveness. All those factors are tightly interconnected with organizational corporate culture, and demand timely change from management- leadership. There is a certain correlation between corporative culture and strategical organizational change.

Significance of organizational culture for strategy implementation derives from its impact on staff behavior and its motivation for achievement of pre-defined organization goal. The aim of this paper, therefore, can be articulated in author's intention to describe and explain correlation between corporative culture, and learning and knowledge in the organization, within given space and time dimension.

Keywords: organization, corporative culture, learning, strategical change, effectiveness