

## **ZNAČAJ ORGANIZACIONE KULTURE U POSLOVANJU USLUŽNOG PREDUZEĆA**

### **THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE OPERATIONS OF A SERVICE COMPANY**

Jovana Stojmenović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

#### **Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Predmet istraživanja ovog rada je analiza uticaja organizacione kulture na poslovanje savremenog uslužnog preduzeća. Zadatak istraživanja je da se utvrdi kako izgradnja snažnog organizacionog identiteta utiče na produktivnost i konkurentnost preduzeća, kao i na zadovoljstvo zaposlenih. Kroz ovu analizu se, takođe, preispituje važnost integracije organizacione kulture i njenih elemenata u strategiju preduzeća kao važnog faktora za postizanje održivog rasta i razvoja.

**Ključne reči:** Menadžment, poslovanje, organizaciona kultura, uslužno preduzeće

**Abstract** – The subject of this research is the analysis of the impact of organizational culture on the operations of a modern service company. The aim of the research is to determine how building a strong organizational identity influences the company's productivity and competitiveness, as well as employee satisfaction. This analysis also examines the importance of integrating organizational culture and its elements into the company's strategy as a key factor for achieving sustainable growth and development.

**Keywords:** Management, Business Operations, Organizational Culture, Service Company

#### **1. UVOD**

U savremenom, dinamičnom tržišnom okruženju, preduzeća se suočavaju sa stalnim tehnološkim inovacijama i potrebom za brzim prilagođavanjem tržišnim promenama. U konkurenciji među više od 435.000 aktivnih privrednih subjekata, opstanak i razvoj zavise od efikasnog menadžmenta i jasno definisane strategije. Ključnu ulogu u tome ima organizaciona kultura, koja ne samo da oblikuje unutrašnje procese i ponašanje zaposlenih, već i utiče na sposobnost preduzeća da odgovori na spoljne izazove. Ona je osnov za stvaranje autentičnog identiteta, diferencijaciju na tržištu i dugoročnu održivost. Ovaj rad istražuje kako izgradnja snažnog kulturnog identiteta doprinosi konkurentnosti, zadovoljstvu zaposlenih i stvaranju vrednosti za sve zainteresovane strane, ukazujući na to da organizaciona kultura predstavlja jedan od ključnih faktora uspeha savremenog uslužnog preduzeća.

**NAPOMENA:** Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Slavica Mitrović Veljković.

#### **2. ULOGA ORGANIZACIONE KULTURE U POSLOVANJU**

Organizaciona kultura predstavlja skup osnovnih pretpostavki, vrednosti, normi i uverenja koje članovi organizacije dele i koje oblikuju njihovo ponašanje u radnom okruženju. Ovaj pojam je u menadžment literaturu formalno ušao početkom 1980-ih godina, pre svega zahvaljujući pionirskom radu Edgara Šejna, koji je u knjizi *Organizational Culture and Leadership* (1985) definisao kulturu kao obrazac osnovnih pretpostavki koje su razvijene i usvojene od strane grupe tokom rešavanja problema spoljne adaptacije i unutrašnje integracije, a koje su dovoljno uspešne da budu prenesene novim članovima kao ispravan način opažanja, mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima.

Istorijski gledano, organizaciona kultura nije nastala odjednom, već se razvijala kroz prethodna istraživanja organizacione klime i neformalnih organizacionih odnosa. U drugoj polovini 20. veka, naročito tokom 1960-ih i 1970-ih, istraživanja ponašanja zaposlenih ukazivala su na značaj kolektivnih vrednosti u oblikovanju motivacije i efikasnosti. Posebno su se izdvojile japanske kompanije, kao što su *Toyota* i *Sony*, čije su kulturne prakse – uključujući timski rad, kontinuirano unapređenje (kaizen) i posvećenost kolektivnim ciljevima – privukle pažnju zapadnih teoretičara i menadžera. Kultura je u tim organizacijama percipirana kao suštinski faktor uspeha.

Jedan od najuticajnijih pristupa u ovom periodu potekao je od autora Tomasa Pitersa i Roberta Votermana, koji su u knjizi *In Search of Excellence* (1982) istakli važnost korporativne kulture za poslovnu izvrsnost, naglašavajući vrednosti kao što su orijentacija ka kupcu, inovativnost, decentralizacija i liderstvo. Upravo su ova istraživanja doprinela ubrzanom širenju koncepta organizacione kulture u teoriji i praksi menadžmenta.

Organizaciona kultura se karakteriše nizom specifičnih elemenata. Naime, ona obuhvata:

- **sadržaj** – sistem vrednosti, verovanja i osnovnih pretpostavki koje definišu šta je prihvatljivo ponašanje unutar organizacije
- **socijalni karakter** - jer postoji isključivo na nivou grupe i oblikuje se kroz zajedničke interakcije i iskustva
- **značajne efekte** na ponašanje i stavove zaposlenih – utiče na način odlučivanja, međuljudske odnose, inovativnost, motivaciju i produktivnost
- **način nastanka** – nastaje kroz proces socijalne interakcije i kroz zajedničko iskustvo članova organizacije

- **stabilnost i otpornost na promene** – kultura se prenosi generacijski i često je duboko ukorenjena u organizacionu praksu
- **jedinstvenost kulture** - proizvod njenog istorijskog razvoja, liderstva, okruženja i strategije

Pozitivna organizaciona kultura omogućava zaposlenima da brže i lakše donose odluke, da se ponašaju dosledno čak i u neizvesnim okolnostima, kao i da razvijaju osećaj pripadnosti i angažovanosti. U takvom okruženju dolazi do smanjenja fluktuacije, povećanja produktivnosti i jačanja korporativne reputacije. Nasuprot tome, disfunkcionalna kultura može dovesti do slabije međuljudske saradnje, demotivacije zaposlenih, otpora promenama i u krajnjem slučaju – do pada performansi organizacije.

Ključni nosioci organizacione kulture su osnivači, lideri i simbolični elementi, kao što su rituali, priče i heroji. Osnivači najčešće postavljaju temeljne vrednosti kroz svoje ponašanje, lične vrednosti i strategije razvoja firme. Lideri na svim nivoima dalje oblikuju i održavaju kulturu kroz svakodnevne odluke i komunikaciju. Takođe, priče o značajnim ličnostima u istoriji preduzeća i neformalni obrasci ponašanja često služe kao mehanizmi prenosa i očuvanja organizacionih vrednosti.

Promena organizacione kulture je jedan od najkompleksnijih izazova sa kojim se suočavaju menadžeri. Mnoge organizacije koje sprovode strukturalne promene, uvođenje novih strategija ili informacionih sistema, zanemaruju potrebu da usklade te promene sa postojećom kulturom. Prema Kotteru (1996), većina neuspešnih pokušaja promene upravo ne uspeva zbog ignorisanja kulturnih aspekata.

Organizaciona kultura je nevidljivi, ali moćan resurs koji može doprineti uspehu ili neuspehu organizacije. Njeno razumevanje, negovanje i, kada je potrebno, promišljeno menjanje predstavlja ključni zadatak savremenog menadžmenta. U uslovima dinamičnih promena i konkurentskog pritiska, upravo kultura ostaje temelj na kojem se gradi održiva konkurentska prednost i dugoročni uspeh organizacije.

### 3. FUNKCIJE I ELEMENTI ORGANIZACIONE KULTURE

Od kada je koncept organizacione kulture dospao u žižu interesovanja naučne zajednice, nakon definisanja samog pojma, mnogobrojni istraživači su se tokom godina bavili definisanjem funkcija organizacione kulture. Najvažnije doprinose u ovoj sferi istraživanja pružili su, već pomenuti Edgar Šejn, Terens Dil i Alan Kenedi (*Terrence Deal i Allan Kennedy*), kao i Gert Hofsted (*Geert Hofstede*).

#### 3.1. Funkcije organizacione kulture

**1. Kohezija i socijalna integracija** - funkcija obezbeđuje zajednički okvir za razumevanje kako zaposlenima, tako i rukovodiocima, omogućavajući na taj način jednostavniju komunikaciju i zajednički jezik;

**2. Smernice za donošenje odluka** – utemeljena organizaciona kultura pruža osnovu za donošenje odluka,

naročito u situacijama kada pravila nisu jasno definisana, ali i u dinamičnim okruženjima kada je potrebno brzo reagovati na promene.

**3. Smanjenje nesigurnosti i izbegavanje konflikata** - organizaciona kultura obezbeđuje stabilnost kroz jasno definisane norme, vrednosti i pravila ponašanja, čime se smanjuje prostor za konflikte i nesporazume među članovima organizacije.

**4. Kontrola ponašanja** - organizaciona kultura postavlja implicitna pravila ponašanja, oblikujući kako zaposleni percipiraju, osećaju i reaguju na različite situacije u organizaciji.

**5. Oblikovanje organizacionog identiteta** - ovaj identitet je zasnovan na vrednostima, normama, ritualima i simbolima koji su specifični za tu organizaciju. Identitet organizacije se ne samo održava, već i razvija kroz kulturne procese kao što su obredi, ceremonije i svakodnevni običaji.

Funkcije organizacione kulture su višestruke i kompleksne. Kultura ima značajnu ulogu pri donošenju odluka u kompaniji, ona smanjuje nesigurnosti i konflikte, kontroliše ponašanje zaposlenih, ali, značajno je podvući, oblikuje identitet organizacije. Razumevanje ovih funkcija omogućava organizacijama da bolje upravljaju internim procesima, ali i da izgrade dugoročno uspešne strategije.

#### 3.2. Elementi organizacione kulture

Istaknuti naučnici proučavali su i pisali o elementima organizacione kulture. Dubljem razumevanju pojma organizaciona kultura trebalo bi pristupiti na nekoliko različitih nivoa. Nivoi se kreću od vrlo opipljivih, očiglednih manifestacija koje posmatrač može da vidi i da oseti, do duboko ukorenjenih, nesvesnih osnovnih pretpostavki.

Prema Šejnu (*Schein*, 2010) tri glavna nivoa analize kulture su:

##### 1. Artefakti

##### 2. Izražena uverenja i vrednosti

##### 3. Osnovne pretpostavke

Upravo ovi nivoi jesu elementi organizacione kulture, odnosno njene komponente. One su međusobno povezane i na različit način su vidljive unutar organizacije.

Pored Edgara Šejna, holandski socijalni psiholog Gert Hofstede (*Geert Hofstede*) je u svojoj knjizi *Dimenzije kulture* (1980) predstavio dimenzije kulture nakon proučavanja vrednosti ljudi na radnom mestu.

**1. Indeks distance moći (*Power Distance Index*)** – stepen u kojem članovi organizacije prihvataju neravnomernu raspodelu moći.

**2. Indeks izbegavanja neizvesnosti (*Uncertainty Avoidance Index*)** – tolerancija prema neizvesnosti i promenama

**3. Kolektizam spram individualizma (*Collectivism vs. Individualism*)** – fokus na grupne ili individualne interese

**4. Maskulinitet naspram feminiteta (*Masculinity vs. Femininity*)** – fokus na konkurenciju i na postignuća napram brige za druge i odnose

**5. Kratkoročna naspram dugoročne orijentacije (*Short-term vs. Long-term Orientation*)** – usmerenost ka budućim ili trenutnim ciljevima

**6. Uzdržanost naspram uživanja (*Restraint vs. Indulgence*)** – šesta dimenzija koja se javlja u dopunjenom izdanju iz 2010. godine (Hofstede, 2010).

Analizirani Hofstedeov pristup je izuzetno značajan u multinacionalnim kompanijama, gde se prepliću različite nacionalne i organizacione kulture.

#### **4. KLASIFIKOVANJE I VRSTE ORGANIZACIONE KULTURE**

Da bi se saznanja do kojih se dolazi proučavanjem organizacione kulture u konkretnim organizacijama učinila primenljivim, potrebno je napraviti neku vrstu kategorizacije organizacionih kultura. Ta kategorizacija omogućava menadžerima i istraživačima da prepoznaju obrasce u ponašanju i vrednostima unutar organizacija, ali je važno napomenuti da nijedna klasifikacija ne može potpuno obuhvatiti specifičnosti svake organizacije.

Jedna od najpoznatijih klasifikacija i najčešće korišćenih je ona koju je definisao Rodžer Harison (*Roger Harrison*) (*Harrison, 1972*), a kasnije modifikovao Čarls Hendi (*Charles Handy*), (*Handy, 1976*).

Ova klasifikacija se izvodi prema **diferencijaciji moći i orijentaciji organizacione kulture** i prepoznaje četiri osnovna tipa:

**1. Kultura moći (*Power Culture*)**

**2. Kultura uloge (*Role Culture*)**

**3. Kultura zadatka (*Task Culture*)**

**4. Kultura osobe (*Person Culture*)**

U godinama koje su usledile, naučnici Dil i Kenedi (*Deal i Kennedy, 1982*) su klasifikovali organizacione kulture po kriterijumu **brzine povratka na investicije i prema stepenu rizika**. Klasifikacija ovih istraživača uključuje četiri tipa organizacione kulture, i to su:

**1. Kultura igrača na sve ili ništa (*Tough-guy, Macho Culture*)**

**2. Kultura radi naporno, igranj naporno (*Work Hard, Play Hard Culture*)**

**3. Kultura procesa (*Process Culture*)**

**4. Kultura rizika sa odloženim povratkom (*Bet-the-Company Culture*)**

Prema klasifikaciji koja je navedena u literaturi *Principi savremenog menadžmenta* (*Mitrović Veljković i Melović, 2017*), a koja polazi od dve determinante – **druželjubivosti i solidarnosti**, proizilaze četiri varijante organizacione kulture:

**Birokratska kultura** (niska druželjubivost, niska solidarnost)

**Klanovska kultura** (visoka druželjubivost, niska solidarnost)

**Preduzetnička kultura** (visoka druželjubivost, visoka solidarnost)

**Tržišna kultura** (niska druželjubivost, visoka solidarnost)

#### **5. DENISOV MODEL ORGANIZACIONE KULTURE**

Američki istraživač Danijel Denison (*Denison, 1990*) je u svojoj klasifikaciji identifikovao četiri elementa modela organizacione kulture - **uključenost, doslednost, prilagodljivost i misija**. Pomenute četiri dimenzije organizacione kulture su prema Kotrbi i saradnicima (*Kotrba et al., 2012*) od vitalnog značaja za razvoj i održavanje snažne organizacione kulture, a Denison (*Denison, 1990*) ih dodatno deli na **unutrašnje faktore** u razvoju efektivne organizacione kulture, **uključenost i doslednost**, i na **spoljne faktore - prilagodljivost i misija**.

#### **6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

##### **6.1. Predmet istraživanja**

Predmet ovog istraživanja je analiza značaja organizacione kulture u poslovanju uslužnog preduzeća kroz sagledavanje ključnih elemenata prema Denisonovoj klasifikaciji (*Denison, 1990*) - uključenost zaposlenih u rad organizacije, doslednost u radu, prilagodljivost organizacije na promene i saglasnost oko svrhe postojanja organizacije. Fokus istraživanja je na tome na koji način i u kojoj meri ovi elementi utiču na performanse organizacije, na zadovoljstvo zaposlenih, ali i na njihovu produktivnost.

##### **6.2. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je da se na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka prikaže uloga organizacione kulture u poslovanju preduzeća. Takođe, kroz empirijski deo rada posebna pažnja je posvećena analizi koliko je u odgovorima ispitanika primetna usklađenost u stavovima, solidarnost u ciljevima, zainteresovanost za napredak kompanije, ali i njihova lična posvećenost ostvarivanju zajedničke vizije i ciljeva. Drugim rečima, istraživanje teži da prikaže da su konzistentnost u razmišljanju i ponašanju zaposlenih i njihova međusobna podrška osnovni pokazatelji funkcionalnosti organizacione kulture. Funkcionalnost organizacione kulture, sledstveno, utiče i na uspeh samog preduzeća.

### 6.3. Hipoteze

Na osnovu predmeta i cilja istraživanja postavljene su hipoteze koje će se u toku analize prikupljenih podataka potvrditi ili demantovati.

**H1** – Informacije su široko dostupne, tako da svako može dobiti informaciju koja mu je potrebna.

**H2** – Poslovno planiranje je redovno i, u određenoj meri, uključuje sve zaposlene u ovaj proces.

**H3** – Kada treba obaviti posao, važniji je timski rad od hijerarhije.

**H4** – Potencijali zaposlenih se stalno unapređuju.

**H5** – Kada se javi neslaganje među zaposlenima, radi se naporno da bi se postigao kompromis.

**H6** – Zaposleni u različitim delovima organizacije dele zajedničku perspektivu.

Istraživanje je sprovedeno na primeru jedne kompanije, gde su kroz upitnik prikupljeni podaci o percepciji zaposlenih u vezi sa navedenim elementima organizacione kulture.

### 7. DISKUSIJA REZULTATA

U ovom radu predstavljeni su rezultati istraživanja organizacione kulture u uslužnom preduzeću, sprovedenog putem Denisonovog upitnika, koji obuhvata četiri ključna elementa: uključenost, doslednost, prilagodljivost i misiju. Uzorak je činio 31 ispitanik (većina zaposlenih) iz različitih delova organizacione strukture, pri čemu je utvrđeno da preduzeće karakteriše mlad, obrazovan i većinski ženski kolektiv.

Analiza je pokazala da su timski rad, saradnja i učešće zaposlenih u radu izraženi i prepoznati kao važni elementi organizacione kulture. Ipak, primećena je određena neusklađenost između osećaja ličnog doprinosa zaposlenih i njihove percepcije povezanosti individualnih zadataka sa organizacionim ciljevima. Takođe, uočena je potreba za unapređenjem u oblastima interne komunikacije, dostupnosti informacija i razumevanja strateških pravaca.

Prilagodljivost preduzeća tržišnim promenama ocenjena je relativno visoko, a inovativnost i spremnost na promene prisutni su kod većine zaposlenih. Međutim, uočene su i razlike u razumevanju potreba klijenata, kao i u percepciji transparentnosti menadžerskih praksi. Ispitanici uglavnom prepoznaju i vrednuju organizacionu kulturu, ali prostor za unapređenje postoji u pogledu rešavanja konflikata i doslednog prenošenja vrednosti i etičkih normi.

Dobijeni rezultati upućuju na to da analizirano preduzeće poseduje čvrstu osnovu za dalji razvoj pozitivne organizacione kulture, ali i na potrebu za dodatnim ulaganjima u komunikaciju, osnaživanje standarda i jačanje razumevanja između zaposlenih i menadžmenta.

### 8. ZAKLJUČAK I PREDLOG MERA

Analiza prikupljenih podataka ukazala je na to da postoji saglasnost povodom određenih tema, ali se javljaju i pojedina područja za unapređenje. U nastavku predlog mera za unapređenje:

- povećanje transparentnosti informacija

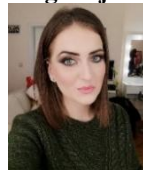
- povezivanje ciljeva pojedinaca sa ciljevima kompanije
- obuka o komunikacionim veštinama
- godišnji plan usavršavanja
- standardizacija poslovnih procesa
- zajednička perspektiva

Zaključno, snažna i jasno definisana organizaciona kultura predstavlja ključnu ulogu u poslovanju uslužnog preduzeća, budući da direktno utiče na kvalitet interne komunikacije, na nivo saradnje među zaposlenima, kao i na odnos prema klijentima. Osim toga, takva organizaciona kultura pospešuje veću angažovanost zaposlenih, brže prilagođavanje tržišnim promenama i doslednije ostvarivanje ciljeva kompanije. Zbog svega navedenog, negujući organizacionu kulturu svoje kompanije uslužnog preduzeće može da ostvari visok nivo efikasnosti i konkurentnosti na tržištu.

### 9. LITERATURA

- [1] Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster.
- [2] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Dijagnostikovanje i promena organizacione kulture: na osnovu konkurentskog okvira vrednosti. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [3] Deal, T., & Kennedy, A. (1982). Korporativne kulture: obredi i rituali korporativnog života. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [4] Mitrović Veljković, S., & Melović, B. (2017). Principi savremenog menadžmenta. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- [5] Schein, E. H. (2010). Organizaciona kultura i liderstvo (dopunjeno izdanje). San Francisco: Jossey-Bass.

#### Kratka biografija



**Jovana Stojmenović** rođena u Novom Sadu 1992. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Značaj organizacione kulture u poslovanju uslužnog preduzeća odbranila je 2025. godine. Kontakt: stojmenovic.jovana@gmail.com