

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Оливера Симовић

**УПРАВЉАЊЕ ПРОМЈЕНАМА
ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У
ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА
– ПРИМЈЕР ЦРНЕ ГОРЕ**

докторска дисертација

Београд, 2021.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ECONOMICS

Olivera Simović

**ORGANIZATIONAL CULTURE
CHANGES MANAGEMENT IN TOURISM
ENTERPRISES – THE CASE OF
MONTENEGRO**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2021

Ментор:

Др Небојша Јанићијевић, редовни професор, Универзитет у Београду, Економски факултет

Чланови комисије:

Др Ана Алексић Мирић, редовни професор, Универзитет у Београду, Економски факултет

Др Бојан Зечевић, редовни професор, Универзитет у Београду, Економски факултет

Др Сања Пековић, ванредни професор, Универзитет у Црној Гори, Факултет за туризам и хотелијерство

Датум одбране: _____

Промена је једина константа.

Хераклит

САЖЕТАК

Овај рад је покушај да се сублимишу релевантна научна истраживања организационе културе, првенствено кроз научне радове еминентних аутора као што су Шajn (Schein), Хофштеде (Hofstede), Херисон и Хенди (Harrison and Handy), Камерон и Квин (Cameron and Quinn), Хол (Hall) и многи други, са циљем да се познати теоријски модели примене на емпиријско истраживање процеса промена организационе културе у туристичко-угоститељским предузећима Црне Горе. Спроведеним истраживањем се надомешта очигледна празнина у истраживању организационе културе у Црној Гори, које је до сада било сведено на малобројне стручне радове и свега неколико докторских дисертација.

У раду се полази од теоретског одређења организационе културе кроз дефинисање њеног појма и садржаја и преглед главних типологија организационе културе. У наставку се даје анализа репрезентативних емпиријских и теоријских истраживања о односу организационе и националне културе и њеним импликацијама на организациону структуру, задовољство запослених, комуникацију и лидерство у организацији.

Централни сегмент теоријског дела рада посвећен је разматрању управљања променама организационе културе, са посебним нагласком на узроке, правце и моделе промена. Образлажу се различити аспекти процеса промена, могуће стратегије и методе управљања променама, улога лидера у процесу промена и улога управљања људским ресурсима у променама организационе културе.

Истраживачки део рада односи се на емпиријско истраживање карактеристика туристичко-угоститељског сектора у Црној Гори и промена организационе културе које су наступиле у протеклом петогодишњем периоду.

Пре анализе добијених резултата даје се детаљан преглед развоја овог сектора током транзиције из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије, са навођењем статистичких података о броју хотелско-угоститељских објеката, броју ноћења, стопи запослености, утицају на БДП и другим показатељима у свим фазама овог трансформационог периода. У другом делу овог прегледа дат је приказ карактеристика и перформанси туристичко-угоститељских организација у Црној Гори: хотелских предузећа, ресторанских предузећа и туристичких агенција. За хотелски сектор, као најважнији сегмент туризма и угоститељства, дата је анализа пословања успешних, мање успешних, као и оних изразито неуспешних хотелских компанија.

Истраживање је спроведено на репрезентативном узорку од 134 предузећа (47 хотела, 35 ресторана и 52 туристичке агенције), којим су обухваћене све три туристичке регије Црне Горе: јужна (71), централна (43) и северна (20).

У финалном делу истраживања приказани су резултати обраде података добијених помоћу упитника, а за чију анализу су се користиле одговарајуће статистичке методе, попут дескриптивне анализе, као и тестови повезаности и међусобне зависности међу карактеристикама предузећа ради одређивања међусобне повезаности. Посебан акценат дат је на представљању резултата факторске анализе и идентификованих носилаца промене, као и креирани модел структурних једначина уз опис идентификованих сложених зависности.

Резултати истраживања су потврдили све три хипотезе постављене у раду:

Хипотеза 1: У процесу транзиције привреде Црне Горе дошло је до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из културе клана у културу хијерархије.

Хипотеза 2: Стратегија индоктринације кроз комуникацију је била доминантна стратегија промене организационе културе туристичких предузећа Црне Горе.

Хипотеза 3: Промене организационе културе имале су значајан утицај на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стил лидерства у туристичким предузећима Црне Горе.

Кључне речи: организациона култура, типови организационе културе, организациона структура, задовољство запослених, комуникација, лидерство, модели промене организационе структуре, стратегије и методе промене организационе културе, хотелско-угоститељски сектор Црне Горе, хотели, ресторани, туристичке агенције

Научне области: пословно управљање, туризмологија

Ужа научна област: организациона култура

ABSTRACT

This paper is an attempt to sublimate relevant scientific research of organizational culture, primarily through the works of eminent authors in this field, such as Schein, Hofstede, Harrison and Handy, Cameron and Quinn, Hall and many others, in order to apply known theoretical models in empirical research of the process of changing organizational culture in tourism and hospitality companies in Montenegro. The conducted research compensates for the obvious gap in the research of organizational culture in Montenegro, which has so far been reduced to a small number of professional papers and only a few doctoral dissertations.

The paper starts from the theoretical definition of organizational culture through defining its concept and content and reviewing the main typologies of organizational culture. The following is an analysis of representative empirical and theoretical research on the relationship between organizational and national culture and its implications for organizational structure, employee satisfaction, communication, and leadership in the organization.

The central segment of the paper's theoretical part is dedicated to the consideration of managing changes in organizational culture, with special emphasis on the causes, directions and models of change. Different aspects of the change process, possible strategies and methods of change management, the role of leaders in the change process and the role of human resources management in changes in organizational culture are explained.

The research part of the paper refers to the empirical research of the characteristics of the tourism and hospitality sector in Montenegro and the changes in organizational culture that have occurred in the past five years.

Before analyzing the obtained results, a detailed overview of the development of this sector in the period of transition from the system of socialist self-management to the system of market economy is given, with statistics on the number of hotels and restaurants, number of nights, employment rate, impact on GDP and other indicators. transformation period. The second part of this review presents the characteristics and performance of tourism and hospitality organizations in Montenegro: hotel companies, restaurant companies and travel agencies. For the hotel sector, as the most important segment of tourism and catering, an analysis of the business of successful, less successful, as well as those extremely unsuccessful hotel companies is given.

The research was conducted on a representative sample of 134 companies (47 hotels, 35 restaurants and 52 travel agencies), which included all three tourist regions of Montenegro: southern (71), central (43) and northern (20).

The final part of the research presents the results of analysis and processing of data obtained using a questionnaire, for the analysis of which appropriate statistical methods were used, such as descriptive analysis, as well as tests of correlation and interdependence among company characteristics to determine interconnection. the results of factor analysis and identified carriers of change, as well as the created model of structural equations with a description of the identified complex dependencies.

The results of the research confirmed all three hypotheses set in the paper:

Hypothesis 1: In the process of transition of the Montenegrin economy, there was a transformation of the dominant organizational culture of tourist companies from the culture of the clan to the culture of hierarchy.

Hypothesis 2: The strategy of indoctrination through communication was the dominant strategy of changing the organizational culture of tourism companies in Montenegro.

Hypothesis 3: Changes in organizational culture have had a significant impact on employee satisfaction, communication, leadership style and organizational structure in Montenegrin tourism enterprises.

Keywords: organizational culture, types of organizational culture, organizational structure, employee satisfaction, communication, leadership, models of organizational structure change, strategies and methods of organizational culture change, hotel and catering sector of Montenegro, hotels, restaurants, travel agencies

Scientific fields: business management, tourismology

Scientific subfield: organizational culture

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	6
1.1. ДЕФИНИСАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	6
1.2. САДРЖАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	8
1.2.1. Когнитивни садржај организационе културе	8
1.2.2. Символички садржај организационе културе	12
1.3. ТИПОВИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	20
1.3.1. Класификација Херисона и Хендија	21
1.3.2. Класификација Тромпенара и Хемден-Тарнера	29
1.3.3. Класификација Камерона и Квина	35
1.4. НАЦИОНАЛНА И ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА	42
1.4.1. Дефиниција националне културе.....	44
1.4.2. Хофштедеов модел националне и организационе културе.....	45
1.4.3. Модел националне културе Тромпенара и Хемден-Тарнера.....	51
1.4.4. Холов културолошки модел.....	58
1.4.5. Студија GLOBE.....	62
1.5. ИМПЛИКАЦИЈЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА МЕНАЏМЕНТ.....	65
1.5.1. Однос организационе културе и организационе структуре	69
1.5.2. Утицај организационе културе на задовољство запослених	75
1.5.3. Однос организационе културе и комуникације	80
1.5.4. Однос организационе културе и лидерства	93
1.6. ИНСТРУМЕНТИ ЗА МЕРЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	103
1.6.1. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).....	103
1.6.2. MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire).....	104
1.6.3. ESI (Employee Satisfaction Inventory).....	106
2. ПРОМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	107
2.1. УЗРОЦИ И ПРАВЦИ ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ.....	107
2.1.1. Утицај фактора из макроокружења	108
2.1.2. Утицај фактора из микроокружења	110
2.1.3. Утицај фактора унутар организације.....	112
2.2. МОДЕЛИ ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	113
2.2.1. Шајнов модел промене организационе културе	114
2.2.2. Камеронов модел промене организационе културе.....	119
2.2.3. Левинов универзални модел организационих промена.....	121
2.2.4. Лундбергов модел промене организационе културе.....	125

2.2.5. Дајеров модел промене организационе културе	128
2.2.6. Јанићијевићев модел планске промене организационе културе	130
2.3. ПРОЦЕС ПРОМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ.....	133
2.3.1. Садржајни аспект процеса промене организационе културе	133
2.3.2. Временски аспект процеса промене организационе културе.....	134
2.3.3. Плански аспект процеса промене организационе културе	135
2.4. СТРАТЕГИЈЕ И МЕТОДЕ ПРОМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	137
2.4.1. Стратегија и методе индоктринације.....	137
2.4.2. Стратегија и методе когнитивне дисонанце	144
2.4.3. Субјекти промена организационе културе	147
2.5. УЛОГА ЛИДЕРА У ПРОЦЕСУ ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	149
2.6. УЛОГА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ПРОМЕНАМА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	151
3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРЕДУЗЕЋА У ТУРИЗМУ ЦРНЕ ГОРЕ	154
3.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У СЕКТОРУ ТУРИЗМА И УГОСТИТЕЉСТВА	154
3.1.1. Однос националне и организационе културе у угоститељству	155
3.1.2. Однос организационе културе и организационе структуре у угоститељству	156
3.1.3 Улога и стилови лидерства у угоститељству.....	158
3.1.4. Утицај задовољства запослених на организациону културу у угоститељству	159
3.2. Туристички сектор Црне Горе	160
3.3. КАРАКТЕРИСТИКЕ И ПЕРФОРМАНСЕ УГОСТИТЕЉСКО-ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ЦРНОЈ ГОРИ	170
3.3.1. Хотелска предузећа	171
3.3.2. Ресторанска предузећа	184
3.3.3. Туристичке агенције	188
4. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА У ЦРНОЈ ГОРИ.....	190
4.1. ПОЛАЗНЕ ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА	190
4.2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА.....	191
4.2.1. Истраживачки узорак	192
4.2.2. Истраживачки инструмент	194
4.2.3. Методе анализе	195
4.2.4. Процес истраживања	196
4.3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	199
4.3.1. Дескриптивна статистика.....	199

4.3.3. Провера хипотезе 2	243
4.3.4. Провера хипотезе 3	247
4.4. ФАКТОРСКА АНАЛИЗА.....	270
4.4.1. Утицај промене организационе културе на задовољство запослених.	270
4.4.2. Утицај промене организационе културе на комуникацију и организациону структуру	274
4.5. ДИСКУСИЈА И ИНТЕГРАЦИЈА ИСТРАЖИВАЊА	278
ЗАКЉУЧАК.....	282
ЛИТЕРАТУРА	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ПРИЛОЗИ	304
ПРИЛОГ 1 – ФАКТОРСКА АНАЛИЗА	304
ПРИЛОГ 2 – АНКЕТНИ УПИТНИК	314
ПРИЛОГ 3 – СПИСАК АНКЕТИРАНИХ ПРЕДУЗЕЋА	328

СПИСАК СЛИКА

Слика 1.1. Шајнов „ледени брег организационе културе“	9
Слика 1.2. Типови организационе културе према класификацији Херисона и Хендија	21
Слика 1.3. Типови организационе културе према класификацији Херисона и Хендија представљене у координантном систему	28
Слика 1.4. Типови организационе културе према класификацији Тромпенара	29
Слика 1.5. Међусобни однос типова организационе културе према класификацијама Тромпенара и Тарнера	35
Слика 1.6. Типови организационе културе према класификацији Камерона и Квина	36
Слика 1.7. Национални обрасци организационе културе	56
Слика 1.8. Кластери националних култура према ГЛОБЕ истраживању	63
Слика 1.9. Референтни оквир ГЛОБЕ истраживања	64
Слика 1.10. Организациона шема типичне производне организације	70
Слика 1.11. Токови информација у комуникационој мрежи	84
Слика 1.12. Основне топологије комуникационих мрежа	84
Слика 1.13. Топологије ланац“, „точак“ и „вишеканална мрежа“	85
Слика 1.14. Комуникационе топологије и њихов однос према нивоима КТПФ	86
Слика 1.15. Топологије неформалних комуникационих мрежа: једноканална	88
Слика 1.16. Утицај комуникације на формирање организационе културе	92
Слика 2.1. Трансформација ледене коцке у купу поступком одмрзавања, промене облика и поновног замрзавања	122
Слика 2.2. Лундбергов модел културне промене	127
Слика 2.3. Дајеров модел културне промене	128
Слика 2.4. Модел управљања организационом културом	131
Слика 2.5. Фазе планске промене организационе културе	136
Слика 4.1. Регионална дистрибуција предузећа која су учествовала у истраживању	201
Слика 4.2а. Демографска структура по годинама старости	202
Слика 4.2б. Демографска структура по полу	203
Слика 4.2в. Демографска структура по школској спреми	203
Слика 4.2г. Демографска структура по радном стажу	203
Слика 4.2д. Демографска структура по нивоу радног места	203
Слика 4.3а. Доминантни тип организационе културе у тренутку анкетирања	206
Слика 4.3б. Доминантни тип организационе културе пре пет година	206
Слика 4.4а. Стратегија промене организационе културе у моменту анкетирања	208
Слика 4.4б. Стратегија промене организационе културе пре пет година	208
Слика 4.5а. Стратегија и механизми промене организационе културе у тренутку анкетирања	210
Слика 4.5б. Стратегија и механизми промене организационе културе пре пет година	210
Слика 4.6а. Организациона структура – централизација у тренутку анкетирања	212

Слика 4.6б. Организациона структура – централизација пре 5 година	212
Слика 4.7а. Организациона структура – специјализација – у тренутку анкетирања	214
Слика 4.7б. Организациона структура – специјализација – пре 5 година	214
Слика 4.8а. Организациона структура – груписање јединица – у тренутку анкетирања	215
Слика 4.8б. Организациона структура – груписање јединица – пре пет година	215
Слика 4.9а. Организациона структура – координација – у тренутку анкетирања	217
Слика 4.9б. Организациона структура – координација – пре пет година	217
Слика 4.10а. Менаџерска мрежа – оријентација на задатке – у тренутку анкетирања	220
Слика 4.10б. Менаџерска мрежа – оријентација на задатке – пре 5 година	220
Слика 4.11а. Менаџерска мрежа – оријентација на међуљудске односе – у тренутку анкетирања	222
Слика 4.11б. Менаџерска мрежа – оријентација на међуљудске односе – пре 5 година	222
Слика 4.12.а Ликертови стилови лидерства - у тренутку анкетирања	224
Слика 4.12б. Ликертови стилови лидерства – пре 5 година	224
Слика 4.13а. Задовољство запослених - у тренутку анкетирања	227
Слика 4.13б. Задовољство запослених – пре 5 година	227
Слика 4.14а. Комуникација унутар организација – у тренутку анкетирања	229
Слика 4.14б. Комуникација унутар организација – пре 5 година	229
Слика 4.15. Дијаграм превоја	273

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1.1. Хофштедеов модел националне културе – резултати	46
Табела 1.2. Главне карактеристике високо- и нискоконтекстних култура	59
Табела 1.3. Класификација земаља са културама високог и ниског контекста	60
Табела 1.4. Главне карактеристике људи према Холовом временском концепту	60-61
Табела 1.5. Димензије културе у пројекту GLOBE	62
Табела 1.6. Карактеристике модела организационе структуре према Минцберговој класификацији	71
Табела 1.7. Дијагностички модел организационе структуре према Јанићијевићу	72
Табела 1.8. Матрица слагања типова организационе културе и структуре	74
Табела 1.9. Фактори задовољства и незадовољства	76
Табела 1.10. Упорени преглед комуникационих метода	82
Табела 1.11. Карактеристике стилова лидерства према Ликерту	101-102
Табела 1.12. Матрица слагања типова организационе културе и стилова лидерства	102
Табела 2.1. Механизам културне промене	114
Табела 3.1. Економски показатељи пословања 7 најзначајнијих хотелско-туристичких предузећа у Црној Гори за 2018. годину	172
Табела 4.1. Структура репрезентативног узорка	194
Табела 4.2. Демографска структура анкетираних туристичко-угоститељских предузећа	200
Табела 4.3. Демографска структура испитаника по врстама анкетираних предузећа	201-202
Табела 4.4. Доминантни тип организационе културе у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година	205
Табела 4.4а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.4.	207
Табела 4.5. Стратегије индоктринације кроз комуникацију и когнитивне дисонанце у тренутку анкетања и пре 5 година	208
Табела 4.5а. Хи-квадратни тест за резултате у табели 4.5.	209
Табела 4.6. Стратегије промене организационе културе у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година	209-210
Табела 4.6а. Хи-квадратни тест за резултате у табели 4.6.	211
Табела 4.7. Ниво централизације у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година	211-212
Табела 4.7а. Хи-квадратни тест за резултате у табели 4.7.	213
Табела 4.8. Ниво специјализације у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година	213
Табела 4.8а. Хи-квадратни тест за резултате у табели 4.8.	214
Табела 4.9. Облици груписања јединица у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година	215
Табела 4.9а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.9.	216
Табела 4.10. Врсте координације у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година	217
Табела 4.10а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.10.	218
Табела 4.11. Кореспондентни модели организационе структуре код анкетираних предузећа	218-219

Табела 4.12. Менаџерска мрежа према оријентацији на задатке у тренутку анкетирања и пре 5 година	219-220
Табела 4.12а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.12.	221
Табела 4.13. Менаџерска мрежа према оријентацији на међуљудске односе у тренутку анкетирања и пре 5 година	221-222
Табела 4.13а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.13.	223
Табела 4.14. Стилкови лидерства код анкетираних предузећа у тренутку анкетирања и пре 5 година	224
Табела 4.14а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.14.	225
Табела 4.15. Задовољство запослених у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година	226-227
Табела 4.15а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.15.	228
Табела 4.16. Комуникација у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година	228-229
Табела 4.16а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.16.	230
Табела 4.17. Промена организационе културе у анкетираним хотелима	231
Табела 4.18. Подела хотела према величини сразмерно броју испитаника	231
Табела 4.19. Промена организационе културе у малим хотелима	232
Табела 4.19а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.19.	232
Табела 4.20. Промена организационе културе у средњим хотелима	233
Табела 4.20а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.20	233
Табела 4.21. Промена организационе културе у великим хотелима	234
Табела 4.21а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.21.	234
Табела 4.22. Промена организационе културе у хотелима јужне туристичке регије	235
Табела 4.22а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.22.	236
Табела 4.23. Промена организационе културе у хотелима централне туристичке регије	236
Табела 4.23а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.23	237
Табела 4.24. Промена организационе културе у хотелима северне туристичке регије	237
Табела 4.24а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.24.	238
Табела 4.25. Промена организационе културе у анкетираним ресторанима	239
Табела 4.25а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.25.	239-240
Табела 4.26. Промена организационе културе у анкетираним агенцијама	240
Табела 4.26а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.26.	241
Табела 4.27. Промена организационе културе међу анкетираним предузећима у туристичком сектору Црне Горе	241-242
Табела 4.28. Однос стратегија промене организационе културе међу анкетираним предузећима у туристичком сектору Црне Горе	243
Табела 4.28а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.28.	244-245
Табела 4.29. Повезаност стратегија промене организационе културе и настале промене организационе културе у периоду истраживања	245
Табела 4.29а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.29.	246
Табела 4.30. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) задовољства различитим димензијама посла међу запосленима у анкетираним хотелско-туристичким предузећима у зависности од типа организационе културе	248-249

Табела 4.31. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) задовољства различитим димензијама посла међу запосленима у анкетираним туристичко-угоститељским предузећима која су из културе клана прешла у културу хијерархије	251-252
Табела 4.32. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) различитих начина комуникације са запосленима у свим анкетираним предузећима у зависности од типа организационе културе	253-254
Табела 4.33. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) различитих начина комуникације са запосленима у анкетираним туристичко-угоститељским предузећима која су из културе клана прешла у културу хијерархије	256
Табела 4.34. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) карактеристика структуре анкетираних хотела у зависности од типа организационе културе	258-259
Табела 4.35. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) карактеристика структуре анкетираних ресторана у зависности од типа организационе културе	260-261
Табела 4.36. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) карактеристика структуре анкетираних агенција у зависности од типа организационе културе	264
Табела 4.37. Промена стилова лидерства у свим анкетираним предузећима у зависности од промене типа организационе културе	268
Табела 4.38. Промена стилова лидерства у анкетираним предузећима која су из културе клана прешла у културу хијерархије	269
Табела 4.39. КМО и Бартлетов тест	272
Табела 4.40. КМО и Бартлетов тест	276

УВОД

Савремено пословање карактеришу турбулентност и дисконтинуитет промена, хетерогеност, неизвесност, ризик, сложеност и динамичност услова пословања, јака конкуренција цена и квалитета (Deery and Shaw, 1999). Стога опстанак и развој предузећа у таквим условима зависи преваходно од способности непрекидног праћења промена у окружењу, и од адекватног прилагођавања тим променама. Како би адекватно одговорила захтевима променљивог и неизвесног окружења у коме послују, предузећа морају да развију способност прилагођавања и лаког и брзог одговора на промене услова пословања. У том контексту, организациона култура представља посебно битан елемент способности предузећа да се мења и прилагођава променама у средини. Организациона култура обухвата различите концепте, вредности и идеје, те може садржати вредности које промовишу стабилност и конзерватизам, а може и подржавати флексибилност и промене (Јанићијевић, 2011). Организациона култура детерминише све одлуке у предузећу, укључујући и одлуке о променама, и у великој мери рефлектује и одређује став руководства о отворености, склоности променама, ризику итд. Стога се циљно обликовање културе која омогућава и подржава отвореност према променама у организацији намеће као значајан захтев модерног пословања. Истраживачи менаџмента данас више немају дилему: „лепак“ који држи на окупу све саставне делове организације дајући јој унутрашњу чврстину и способност адаптације на турбулентне промене у окружењу, јесте управо систем претпоставки, веровања, вредности, норми и ставова које су запослени изградили кроз саму организациону праксу – другим речима, оно што чини њену организациону културу.

Водећа имена у домену психологије и социологије организације: Шајн (Schein), Хофштеде (Hofstede), Херисон и Хенди (Harrison and Handy), Камерон и Квин (Cameron and Quinn), Хол (Hall) и плејада других, дали су немерљив допринос проучавању улоге организационе културе у свим фазама животног циклуса организације. Детаљно је истражен њен садржај и однос према осталим интерним компонентама организације, као и њена изложеност утицају националне културе једне или више земаља у којима организација делује или из којих долазе њени запослени. Па ипак, ни данас не можемо рећи да је појам организационе културе проучен до краја, на начин који би омогућио пуну предвидљивост исхода у свим аспектима њеног утицаја на организациони живот. Ово тим пре јер се ради о веома сложеним менталним концептима који задиру у још увек недовољно истражено подручје подсвесног. Отуда и инспирација за даља истраживања, као и разлог више за практичну верификацију добијених резултата.

Потреба перманентног проучавања организационе културе налази своје пуно оправдање већ у самој чињеници да је њена улога кључна у обликовању ефикасне и флексибилне организације. При томе треба имати у виду да је изградња јаке и стабилне организационе културе најчешће дуготрајан процес, изложен многим искушењима савременог пословања на које организација наилази на свом развојном путу. Стога тај процес мора бити добро осмишљен и утемељен, а то је веома тешко оствариво без управљања променама организационе културе.

Бројни аутори из ове области слажу се да управљање променама организационе културе обухвата планско и свесно мењање вредности, веровања, норми и ставова запослених, а тиме и њиховог понашања (Pendlebury, Grouard and Meston, 1998). Као таква, организациона култура представља један од кључних фактора за разумевање како организације тако и промена које се тичу предузећа (McLennan, 1989). Одрживе промене у предузећу могуће су једино кроз трајне промене понашања запослених и менаџера, чији су предуслов промене у њиховим вредностима, нормама и ставовима—промене цјелокупне организационе културе (Beer and Walton, 1987).

Организациона култура се мења тешко и споро, али се ипак мења и то како спонтано тако и плански и свесно. Процес промене организационе културе најчешће се реализује кроз истовремено слабљење или елиминисање неких од постојећих претпоставки, вредности, норми или ставова и уграђивање нових вредности у постојећи систем, али и кроз модификацију постојећих културних вредности. Да би организациона култура могла да се промени, потребно је да чланови организације напусте одређене елементе когнитивног садржаја које су изградили о постојећој организационој култури, а који су постали препрека жељеним организационим променама. Процес елиминације ових елемената је веома сложен, често дуготрајан јер људи, врло тешко мењају ментални концепт својих темељних претпоставки, веровања и вредности, који је дубоко усађен у њихову подсвест.

У контексту све значајнијих промена глобалног окружења пословања и утицаја на компоненте менаџмента, управљање организационом културом наметнуло се као основни предуслов стицања и очувања конкурентске предности организације. Да организациона култура има снажан утицај на управљање организацијом је нешто што се разуме само по себи јер се културни обрасци налазе у основи сваког људског понашања и деловања. У литератури која се бави менаџментом могу се наћи анализе утицаја организационе културе на практично све елементе менаџмента и организације: организациону структуру (Mintzberg, 1979), стратегију (Јанићијевић, 2008), систем контроле (Kaplan and Norton, 1992), организационо учење и управљање знањем (Nevis, DiBela and Gould, 1995), лидерство (Robbins and Judge, 2009), повезаност појединца и организације (Beyer, Hannah and Milton, 2000), оцењивање учинка (Dessler, 2000), награђивање запослених (Богићевић Миликић, 2003), задовољство запослених (Lok and Crawford, 1999), комуникацију унутар организације (Kalyal and Saha, 2008), стратегију промена (Јанићијевић, 2013) и перформансе предузећа (Јанићијевић, 2011).

Обимност материје, међутим, захтевала је да направимо селекцију оних утицаја које сматрамо најважнијим за тему овог рада. Сужени избор за који смо се одлучили обухвата утицај организационе културе на организациону структуру, задовољство запослених, комуникацију унутар организације и стил лидерства. У пословној пракси бивших југословенских република, а данас самосталних држава, та су истраживања, нажалост, ограничена на свега неколико истраживача који се у континуитету баве овом проблематиком. Међутим, и у овим релативно малобројним радовима домаћих истраживача претежно доминира генерализовани приступ проблематици организационе културе, док се проучавање њене улоге и утицаја у појединим конкретним областима организационог живота своди на такође малобројне стручне радове и свега неколико докторских дисертација.

Предмет истраживања

У Црној Гори су истраживања овог типа веома ретка, а посебно се осећа њихов недостатак у области коју слободно можемо сматрати главном граном црногорске привреде, а то је туризам и угоститељство. У недостатку научних радова, туристичка пракса се углавном ослања на сазнања туристичких посленика о улози и значају организационе културе, али су и она, нажалост, на веома ниском нивоу. Један од битних разлога зашто је то тако јесте чињеница да у се црногорском образовном систему организациона култура као предмет изучава једино на докторским студијама Економског факултета у Подгорици. Домаћи менаџери у туристичко-угоститељском сектору практично немају прилику да се у току школовања упознају са важношћу изградње стабилне организационе културе у предузећу којим управљају, осим ако су се школовали у иностранству или самоиницијативно стекли неопходна знања из ове области.

Стога се и са практичног и са научног становишта отвара реална потреба за попуњавањем ове очигледне празнине у истраживању организационе културе у Црној Гори. Она сигурно постоји у свим гранама црногорске привреде, али је са аспекта значаја који туристички сектор има као моторна снага развоја овдашње економије, управо у том сегменту најизраженија. Ову чињеницу сматрамо важним аргументом оправданости истраживања која би могла да понуде научну основу за правилно сагледавање улоге организационе културе у обликовању пословне стратегије црногорских хотелско-угоститељских предузећа.

Данашња структура туристичког сектора у Црној Гори производ је транзиционог процеса из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије либералног капитализма. Највећа промена у том процесу догодила се у власничкој и организационој структури туристичких предузећа, која су од самоуправних радних организација у друштвеном власништву трансформисана у различите облике приватних фирми са учешћем домаћег и страног капитала. Иако је и у тадашњој социјалистичкој привреди Црне Горе било примера успешних туристичких предузећа (град-хотел Свети Стефан, улцињска Ада Бојана, комплекс хотела у Бечићима), превелико уплитање државе и политике у привреду, бирократизација, партијско запошљавање, недовољно познавање и уважавање тржишних законитости, третман друштвене својине у духу максиме „свачије-ничије“, довели су до тога да се социјалистичко самоуправљање генерално покаже као неуспешан експеримент. При томе, када је у питању црногорска хотелска индустрија, не треба занемарити ни поразне последице катастрофалног земљотреса који је 1979. године погодио црногорско приморје, када је већина хотела била сављена са земљом или оштећена до те мере да су морали бити срушени.

Процес транзиције друштвене својине прво у државну (државни фондови), а потом у приватну, резултирао је ситуацијом у којој данас у Црној Гори има укупно 423 хотела, 470 ресторана и 335 агенција комплетно у приватном власништву (подаци из евиденције Централног туристичког регистра Црне Горе). Масовна ваучерска приватизација, која је у Црној Гори званично окончана 2002. године, довела је до радикалних промена у власничкој, менаџерској и кадровској структури постојећих

туристичко-угоститељских објеката. У наредном периоду отворени су бројни нови објекти, чији власници, углавном новокомпоновани бизнисмени, већином нису имали никаква претходна искуства у угоститељској струци. Потом је уследио талас куповине, закупа и изградње хотела са доминантним учешћем страног капитала, тако да црногорску хотелску индустрију данас карактерише све веће присуство светских хотелских брендова, као што су: Aman, Best Western, CentreVille, Hilton, Iberostar, Karisma, La Roche, One&Only, Orascom, Ramada, Regent, Sheraton и др. Комплетан овај транзициони процес, међутим, од почетка је праћен бројним сумњивим приватизацијама, међу којима је било и оних крајње неуспешних, која су умјесто обнове и изградње нових довела до рушења или запуштања постојећих хотелско-туристичких капацитета.

Циљ истраживања

Имајући у виду да су у процесу својинске трансформације и преласка на тржишну привреду настали нови модели организационе културе у црногорским предузећима, као примарни циљ истраживања поставили смо утврђивање карактера доминантних модела организационе културе у сектору туризма и угоститељства Црне Горе, као и динамике промена организационе културе у разматраном периоду истраживања. Због рапидног раста угоститељских објеката у последњим годинама, одлучили смо се да временски оквир истраживања ограничимо на протекли петогодишњи период. Наиме, чак 1/3 црногорских хотела има организационо искуство мање од 5 година, а проширење периода истраживања на 10 или више година, које се уобичајено препоручује код истраживања организационе културе, искључило би из истраживања готово половину хотела насталих у том временском раздобљу.

За научни циљ истраживања поставили смо добијање одговора на питања: да ли је и у којој мери дошло до промена организационе културе у периоду који је предмет истраживања, који је тип организационе културе био доминантан пре, а који сада, као и како се мењао њен утицај на задовољство послом, лидерство, комуникацију и структуру предузећа.

Друштвени циљ дисертације видимо у стварању базе знања која би заинтересованим инвеститорима у сектору туризма могла пружити детаљан увид у специфичности организационе културе у Црној Гори и омогућити избор оптималних модела управљања њеним променама у црногорским оквирима.

Структура дисертације

Структура дисертације садржи: увод, четири поглавља, закључак, литературу и прилоге.

У уводном делу указује се на значај научног истраживања организационе културе и разлике у третману које то истраживање има у науци земаља са развијеним економијама и држава насталих распадом социјалистичке Југославије. Посебно се акцентира недостатак таквих истраживања у сектору туризма и угоститељства Црне Горе као њене главне привредне гране и наглашава потреба и оправданост њиховог

спровођења ради правилног сагледавања улоге организационе културе у обликовању пословне стратегије црногорских хотелско-угоститељских предузећа.

Прво поглавље бави се теоретским одређењем организационе културе. У њему се дефинишу појам и садржај организационе културе, даје преглед њених типова, објашњава њен однос према националној култури и елаборирају њене импликације на менаџмент, структуру, задовољство запослених, комуникацију и лидерство у организацији. Посебан одељак посвећен је и инструментима за мерење организационе културе.

У другом поглављу разматрају се промене организационе културе: узроци и правци промена, модели промена, процес промена, могуће стратегије и методе промена, улога лидера у процесу промена и улога управљања људским ресурсима у променама организационе културе.

Треће поглавље посвећено је анализи карактеристика предузећа у сектору туризма и угоститељства Црне Горе. У првом делу трећег поглавља даје се детаљан преглед развоја овог сектора у периоду транзиције из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије, са навођењем статистичких података о броју хотелско-угоститељских објеката, броју ноћења, стопи запослености, утицају на БДП и другим показатељима у свим фазама овог трансформационог периода. Други део доноси преглед карактеристика и перформанси туристичко-угоститељских организација у Црној Гори: хотелских предузећа, ресторанских предузећа и туристичких агенција. За хотелски сектор, као најважнији сегмент туризма и угоститељства, даје се анализа пословања успешних, мање успешних, као и оних изразито неуспешних хотелских компанија.

У четвртном поглављу формулишу се полазне хипотезе истраживања, методологија истраживања, износе се резултати емпиријског истраживања промена организационе културе у црногорским туристичко-угоститељским предузећима и врши њихова дискусија. Приказују се резултати анализе и обраде података добијених помоћу упитника, а за чију анализу су се користиле одговарајуће статистичке методе, попут дескриптивне анализе, као и тестови повезаности и међусобне зависности међу карактеристикама предузећа ради одређивања међусобне повезаности промена које су настале у периоду од 5 година унутар организација Посебан акценат дат је на представљању резултата факторске анализе и идентификованих носилаца промене, као и креирани модел структурних једначина уз опис идентификованих сложених зависности.

На крају су дата закључна разматрања и попис коришћене литературе, као и прилози који укључују анкетне упитнике.

1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

1.1. Дефинисање организационе културе

Полазна тачка сваке науке је дефинисање појмова. По томе се научни исказ битно разликује од колоквијалног говора у коме се појмови о којима се расправља по правилу не дефинишу већ се њихово значење само интуитивно подразумева.

Имајући у виду да је организациона култура¹ део опште културе друштва, сматрамо да је за њено разумевање потребно да је доведемо у везу са дефиницијом културе као генералног појма и утврдимо о ком се њеном сегменту ради. При томе треба имати у виду да је у области друштвених наука готово немогуће имати јединствену дефиницију о било чему, о чему сведочи и истраживање Кробера и Клуцхона (Kroeber and Kluckhohn, 1952), који су прикупили 164 дефиниције културе и по сличности их редукovali на једанаест битних концептуалних формулација схватања културе: 1) „укупан начин живота неког народа“; 2) „друштвено наслеђе које појединцу преноси група којој припада“; 3) „начин мишљења, осећања, веровања“; 4) „апстракција изведена из понашања“; 5) „теорије социјалних антрополога о начину на који се заиста понаша нека група људи“; 6) „колективна архива знања“; 7) „низ стандардних оријентација у погледу тренутних проблема“; 8) „усвојено понашање“; 9) „механизам нормативне регулације понашања“; 10) „низ техника прилагођавања како околини тако и осталим људима“ и 11) „историјски талог, мапа, сито, матрица“.

За дефиницију културе одабрали смо као најконзистентнију ону која гласи „Култура се односи на целокупно друштвено наслеђе неке групе људи, тј. на научене обрасце мишљења, осећања и деловања неке групе, заједнице или друштва, као и на изразе тих образаца у материјалним објектима“ (Macdonis and Gerber, 2011: 53). Другим речима, култура представља модел друштвеног понашања заснован на наслеђеним и наученим обрасцима мишљења, осећања и деловања, који своју материјализацију добија у објектима материјалне културне баштине.

Сужавајући ово опште одређење културе на поље деловања једне организације, чини нам се сасвим прихватљивом следећа дефиниција: „Организациона култура односи се на образац веровања, вредности и научених начина поступања у складу са искуством који су се развили кроз организациону историју и који се манифестују кроз материјалне објекте, као и понашање чланова организације“ (Brown, 1995).

Наведена дефиниција укључује неколико битних аспеката које ћемо у наставку проанализирати. На првом месту то је њен *садржајни аспект*, који укључује когнитивне и манифестационе елементе. Под когнитивним елементима овде подразумевамо веровања, вредности и знања стечена искуством, а под манифестационим материјалне објекте и начине понашања чланова организације. Ту је, затим, и *социјални аспект*, који увек постоји када се ради о члановима одређене друштвене групе и који се генерише из њихових међусобних односа унутар колектива. С обзиром на временски

¹ У литератури се среће и појам „корпоративна култура“, који се најчешће употребљава као синоним за организациону културу. На тај начин ћемо ова два појма третирати и у овом раду. Строжије гледано, међу њима постоје одређене разлике – организација је знатно шири појам од корпорације, која је само један од облика организације насталих у процесу концентрације капитала.

фактор, не мање битан је и *историјски аспект* организационе културе јер се она не ствара у кратком времену већ кроз дуготрајан процес социјалних интеракција током којег се формирају искуствени модели решавања проблема и ствара заједничка историја организације.

За Едгара Шајна организациона култура је: „*образац заједничких темељних претпоставки које је дата група изумела, открила или развила учећи како да реши проблеме екстерне адаптације и интерне интеграције, а који функционишу довољно добро да би се сматрали важећим и, као такви, били пренети на нове чланове као исправан начин перцепције, мишљења и осећања у односу на те проблеме*“ (Schein, 1983: 1–2). По Шајну, темељне претпоставке су, као што ћемо видети касније, најдубљи подсвесни слој когнитивног садржаја организационе културе, на коме почивају сви остали слојеви. Шајнова дефиниција је уједно и генеричка – она објашњава да темељне претпоставке настају у процесу решавања проблема екстерне адаптације и унутрашње интеграције, тј. прилагођавања на окружење и изградње јаким и стабилним интерперсоналних односа, те да се успешна решења даље преносе на нове чланове организације као образац исправног перципирања, размишљања и емотивног доживљавања организације.

Сумирајући искуства претходних аутора, Јанићијевић је предложио свеобухватну и оперативну дефиницију организационе културе. Јанићијевић организациону културу дефинише као „*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*“ (Јанићијевић, 2013: 42).

Желимо да укажемо и на дефиницију Schwartza и Davisa, која у организациону културу укључује и елемент очекивања: „*Култура је модел веровања и очекивања које деле чланови организације. Дата веровања и очекивања продукују норме које снажно обликују понашање појединаца и група у организацији*“ (Schwartz and Davis, 1981: 32).

Очекивања су увек окренута будућности, а без планирања будућности нема ни развоја. Пословни планови и стратегије саставни су део рада сваке организације, па самим тим и њене организационе културе. Нормално је да чланови организације размишљају о перспективама организације у којој раде и о свом положају у њој у блиској или даљој будућности, као и да та очекивања имају битан утицај на њихово понашање. Изгледи успешног развоја или наговештаји предстојеће кризе и могућег престанка рада организације могу произвести сасвим различите начине понашања код појединаца и група запослених, који се крећу у распону од повећаног радног елана и ентузијазма до безвољности и конфликтног понашања. Елемент очекивања помера фокус посматрања са организационе културе каква јесте на организациону културу каква би (по мишљењу чланова организације) требало да буде. Ако културу схватимо не само као затечено стање већ и као стање коме се тежи, тада у њену дефиницију свакако треба укључити и елемент очекивања.

Није нам намера да се у овом раду упуштамо у анализу осталих бројних дефиниција, које узгред карактеришу и многа неслагања око садржаја појма организационе културе, као и наглашавање разних њених елемената као приоритетних.

Задовољићемо се тиме да из претходних дефиниција издвојимо садржај који је нај-приближнији нашем схватању организационе културе и формулишемо га на следећи начин: „*Организациона култура је систем темељних претпоставки, веровања, вредности, очекивања, ставова и норми понашања, развијених и усвојених кроз заједничко искуство чланова организације у решавању проблема екстерне адаптације и интерне интеграције, чија се значења преносе речима и манифестују у облицима понашања и материјалним објектима и усмеравају мишљење и понашање чланова организације.*“

Сматрамо да ова дефиниција у односу на претходно изложене потпуније обједињује све битне елементе когнитивног и манифестационог садржаја организационе културе, који ће бити предмет детаљне анализе у наредном одељку.

Уосталом, ниједна дефиниција, па ни ова, не може обухватити свеопшту комплексност материје коју одређује – њен циљ је да укаже само на њену суштину. А по нама, суштину организационе културе је управо у томе да она са свим својим когнитивним и манифестационим елементима примарно одређује идентитет организације о којој се ради.

1.2. Садржај организационе културе

Иако се у научној литератури може срести мноштво веома хетерогених погледа на оно што чини садржај организационе културе, већина аутора се ипак слаже са основном поделом њених структурних елемената. Та подела нас доводи до две велике групе, од којих прву групу чине когнитивни елементи, а другу симболички (манифестациони) елементи (Schein, 2004). Ако то доведемо у везу са изреченим ставом да је организациона култура идентитетско обележје саме организације, могли бисмо рећи да сазнајни елементи чине организацију оним што она у свести својих чланова јесте, а симболички оним што она у очима других жели да буде.

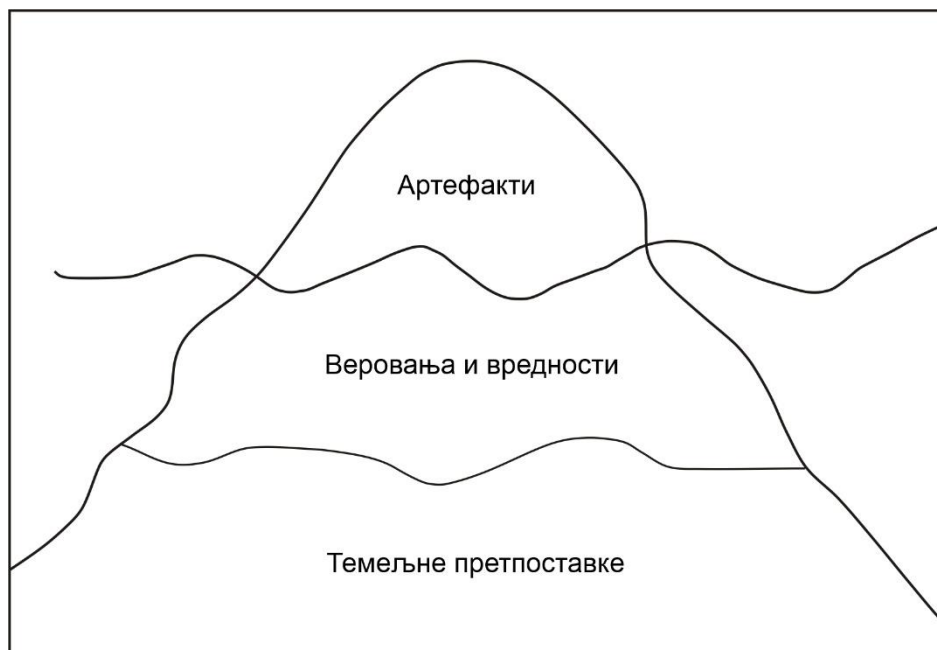
1.2.1. Когнитивни садржај организационе културе

Когнитивни елементи у структури организационе културе предмет су проучавања социјалне психологије и зато ћемо овде нешто више пажње посветити релевантним истраживањима из те области.

Едгар Шајн своје разматрање садржаја организационе културе своди на модел који се састоји од три нивоа културе (Schein, 2010: 23–33), а сликовито се може представити тзв. „леденим брегом организационе културе“ (слика 1.1.). Нивои који се налазе испод површине представљају компоненте когнитивног садржаја организационе културе, док ниво изнад површине садржи симболичке компоненте организационе културе.

Шајн истиче да, за разлику од многих истраживача културе који користе термин *темељне вредности (basic values)* да опишу најдубљи ниво организационе културе, он преферира термин *темељне претпоставке (basic assumptions)* јер код чланова организације постоји тенденција да се оне узимају здраво за готово и сматрају бесговорним. Онога ко их не жели прихватити као такве остали чланови групе сматрају

„странцем“ или „лудаком“ и он бива аутоматски одбачен. Овај најдубљи ниво организационе културе је невидљив, дубоко укореењен у подсвести чланова организације и могуће га је открити једино дубинском анализом њиховог понашања. Његову важност и улогу Шајн је сажео у реченици: „Људски ум тражи когнитивну стабилност и свака промена темељних претпоставки доводи до анксиозности и дефектизма.“²



Слика 1.1. Шајнов „ледени брег организационе културе“

Извор: Прилагођено према McGuire, 2012

Следећи ниво организационе културе чине *изражена веровања и вредности* (*espoused beliefs and values*). Њих је немогуће уочити на први поглед, али их је могуће идентификовати према начину на који чланови организације међусобно објашњавају или оправдавају своје поступке у организацији и презентирају их другима. Шајн овде убраја три категорије: прву чине идеали, циљеви, аспирације, другу идеологије, а трећу рационализације. Често се веровања и вредности чине до те мере апстрактним да могу бити у међусобној контрадикцији, као када компанија изражава подједнаку бригу за акционаре, запослене и купце или када истовремено прокламује највиши квалитет и најнижу цену. Изражена веровања и вредности често остављају необјашњивим многа подручја понашања у организацији, остављајући нас у уверењу да разумемо само део културе, али не и културу као интегралну целину.

На самој површини је ниво који Шајн назива *артефактима* (*artefacts*). То су видљива обележја организационе културе, феномени који се могу видети, чути или осетити, као што су физички објекти (архитектура амбијента, технологија и производи, аутомобили које запослени возе), видљиви атрибути понашања (стил одевања, начин обраћања, изрази емоција, ритуали и церемоније), аудитивно доступне

² „Human minds needs cognitive stability and any challenge of a basic assumption will release anxiety and defensiveness“.

информације (језик који се користи, митови и приче о организацији) и сл. Преко артефаката посматрач може стећи најочигледнији али и најповршнији увид у културу посматране организације.

Очигледно, по Шајну спознаја организационе културе мора ићи у дубину, од спољашњости ка унутрашњости, при чему се тек на најдубљем нивоу, нивоу *темељних претпоставки*, долази до степена потпуног разумевања који омогућава успешно дешифровање образаца понашања и правилно предвиђање будућих понашања у организацији.

Сажетак напред наведеног пронашли смо у кохерентном исказу да когнитивну компоненту организационе културе чине „невидљиви елементи културе који креирају заједничко мишљење и понашање људи у организацији и чине да ситуације, ствари или појаве у организацији имају исто значење за све или већину њених чланова.“ (Dandridge, Mitroff and Joyce, 1980: 77).

У емпиријској студији кинеског аутора Сибео Цанга (Xibao Zhang, 2009), спроведеној анкетирањем кинеских професионалаца и западних инжењера запослених у међународном међукултуралном менаџменту SW-ICCM (Sino-Western International Cross-Cultural Management), као главни налаз наводи се да људска сазнања садрже три компоненте или три широке врсте „културних правила понашања“: *вредности, очекивања и случајна (ad hoc) правила*, која заједно али и појединачно утичу на понашање људи у организацији. Ова се правила међусобно разликују како у погледу обима тако и у погледу трајања свог утицаја на обликовање понашања. Вредности су универзална и трајна правила понашања која изражавају однос појединца према ономе што је исправно или погрешно и самим тим не зависе од одређеног контекста. Очекивања се односе на скуп когнитивних правила у вези са одговарајућим понашањем које особа развија интеракцијом са другим појединцима у одређеном контексту, што значи да су зависна од контекста или специфична за дати контекст. Случајна правила су когнитивна правила понашања која појединац формира према одређеном понашању појединца из друге културе, те као таква зависе од прилике или од случаја. Ове три наведене компоненте при томе не морају бити међусобно конзистентне и често то и нису. Цанг их упоређује са возом са више вагона код којег је омогућено умерено бочно кретање појединачних вагона како би се прилагодили ударцима и завојима у коло-сецима. Слично томе, три когнитивна елемента могу бити међусобно неконзистентна како би појединци могли да се изборе са различитошћу у понашању чланова организације. Другим речима, очекивања и непредвиђене ситуације могу да делују као „амортизери“ између вредности и понашања у мултикултуралном контексту, како би посредовали у могућем сукобу између њих. Оне су, дакле, ту да обезбеде „механизам за апсорпцију шока“, који омогућава појединцима да се суоче са сукобима у културним обичајима и вредностима и да се прилагоде културним окружењима у којима људи из различитих националних култура заједно раде у дужем времену. Цанг закључује да поменути три когнитивна елемента нуде култури и димензију стабилности и промену, повезујући то са кинеском филозофијом *Yina* и *Yanga*.

Аргументовано указивање на постојање неконзистентности између три когнитивне компоненте у њиховом међусобном условљавању понашања представља један од главних доприноса Цангове студије проучавању организационе културе. Овај

емпиријски изведен закључак је у потпуној супротности са традиционалном претпоставком унутрашње конзистенције, која је експлицитно или прећутно подржана од стране многих културолошких научника. Џангов концепт организационе културе подразумева и њену класификацију по свим фазама настанка и развоја организације, при чему у свакој од тих фаза (условно ћемо их назвати дечачком, младалачком и зрелом фазом развоја) три поменуте сазнајне компоненте значајно другачије утичу на понашање запослених.

Као когнитивна категорија, вредности су предмет бројних дефиниција у научној литератури. Овде издвајамо дефиницију социјалног психолога Милтона Рокича (Rokeach, 1973: 5), по којој вредности представљају базична уверења да је „специфичан начин понашања или егзистенције лично или друштвено пожељнији од супротног или обратног начина понашања или егзистенције.“

Као и у свакој култури, тако и у организационој, вредности имају улогу од посебне важности јер не само што приказују однос појединца према објекту који се оцењује, у овом случају према организацији, већ га и мотивишу на одређено лично ангажовање. Позитивне вредности у себи садрже идеале којима се тежи, а када их заједнички деле чланови организације, оне обликују њихово понашање и подстичу их на ангажованији приступ у реализацији циљева које организација поставља пред собом. Као такве, вредности представљају водеће принципе организационе културе којима се организација руководи при избору приоритета и акција које се спроводе унутар ње. Оне зато постају све важнија компонента стратешког планирања јер обликују намере руководства организације и усмеравају управљање организацијом. Зато је посебно важно да вредности буду правилно одабране.

У свом блогу посвећеном унапређењу корпоративне културе у компанијама, Торбен Рик (Rick, 2014), експерт на пољу стратешког менаџмента, предлаже увођење метрике за мерење културе како би се проверило да ли су праве вредности усаглашене са следећим критеријумима:

Знање – Да ли људи разумеју вредности и могу ли идентификовати понашања везана за њих?

Перцепције – Које су перцепције људи о стварним вредностима организације у односу на наведене критеријуме?

Понашање – Да ли су одређени начини понашања и донесене одлуке конзистентни или неконзистентни вредностима организације?

Процес рада/руковођења – Да ли су пословна политика и пракса радника и руководилаца конзистентни или нису у складу са вредностима организације?

Резултати – Да ли су награде и признања додељени заслужнима, односно да ли су отпуштени или демотивисани они чије понашање није у складу са вредностима организације, њеним имиџом, налазима ревизије итд.

Проверене појединачне вредности поступно се интегришу у систем вредности организације, који постаје надређен свим појединачним вредностима. Међу најкрупније грешке руководства организације спада прихватање политички диктираних вредности уместо проналажења сопствених на бази искуства стеченог у пословању. Такво поступање нужно урушава организациону културу уносећи у њу цинизам и поништавајући реалне напоре да се сагради конзистентан систем вредности организације.

Систем вредности као најважнији атрибут когнитивног садржаја организационе културе има снажно усмеривачко дејство на понашање запослених, из чега се даље продукују њихова *веровања, ставови и норме понашања*.

Генеричка веза између вредности и веровања у психологији се објашњава тиме што се устаљене и у пракси потврђене вредности временом у подсвести људи трансформишу у веровања. Та трансформација се дешава постојано у дужем временском периоду и то махом несвесно, при чему се једном стечена веровања преносе са једних људи на друге из генерације у генерацију. Проблем са веровањима настаје онда када она престану да одражавају реално стање ствари; вредности из којих су настала а које су важиле под једним околностима и у једном временском периоду могу бити битно промењене у другачијим околностима и у другом временском периоду, док су веровања постојана и веома тешко се мењају. Будући да су усвојена подсвесно, веровања садрже менталну слику реалности која није формирана на бази критичког размисљања већ аутоматским прихватањем одређеног генерално усвојеног когнитивног садржаја. Као таква, она могу двојачко утицати на организациону културу: позитивно, све док верно одражавају реалност, и негативно, када постану њен искривљени одраз.

Вредности имплицирају не само свест о пожељним облицима понашања већ и начине њиховог спровођења у пракси. Та операционализација вредности манифестује се у нормама и ставовима запослених у организацији. Под нормама овде подразумевамо неформална и неписана правила понашања чланова организације која непосредно произилазе из усвојеног система вредности. Да би неко понашање постало норма, потребно је да га усвоји већина, а када га прихвате сви чланови организације, тада норма прераста у стандард понашања. Ставови се од норми разликују по томе што норме утврђују правила понашања, док ставови представљају уверења о потреби деловања на одређени начин. Имати одређен став о нечему значи бити спреман поступити доследно том ставу. Ставови не само да произилазе из вредности него дугорочно, под претпоставком да у организацији буду већински прихваћени, могу да доведу до креирања нових вредносних судова. Примера ради, став о вредности знања може резултирати акцијом да се приоритет у запошљавању да стручности уместо националном, партијском или неком другом кључу, што доводи до тога да организација у свој систем вредности имплементира вредносни суд „Стручност је на првом месту“.

1.2.2. Симболички садржај организационе културе

Насупрот ауторима који своју пажњу у анализи садржаја организационе културе фокусирају на когнитивну компоненту, постоје они који као не мање важну, ако не и примарну компоненту истичу симболичке елементе организационе културе. Ово се посебно односи на представнике тзв. интерпретативистичког правца у истраживању културе, који симболе сматрају једино вредним предметом истраживања у области организационе културе. По њиховом схватању, организациона култура није ништа друго до „систем заједничких симбола“ (Smirchich, 1983).

Пре него што се детаљније позабавимо истраживањима у области организационе симболике,³ упознаћемо се са дефиницијама и поделама основних појмова.

Полазећи од схватања да су најбоље дефиниције оне најједноставније, ово разматрање ћемо започети одређењем симбола као *носилаца значења*. Њихова заједничка карактеристика јесте да су доступни нашем опажању, преносећи нам значења која су скривена и недоступна чулима. Значења су, наиме, мисаони концепти, а пошто људи још нису масовно овладали телепатским способностима које би им омогућиле непосредан пренос мисли, једини начин да се значења учине доступним осталим људима јесте да се представе својим физичким репрезентантима – симболима. На тај начин се сазнајни процес откривања значења своди на интерпретацију симбола који та значења представљају.

Уводећи појам симбола у контекст организационе културе, Јанићијевић даје следећу дефиницију: „*симболи (су) објекти, речи или покрети који одражавају, учвршћују и преносе значења креирана когнитивним елементима културе и који могу да иницирају емоције или акције код чланова организације.*“ (Јанићијевић, 1997: 108). Из анализе ове дефиниције видимо да аутор уопштено одређење симбола као носилаца значења конкретизује навођењем да су то „*објекти, речи или покрети*“, а значења која они преносе везује за когнитивне елементе културе, обједињујући тако когнитивну компоненту организационе културе са симболичком (манифестационом). Сматрамо да ова дефиниција има недостатак у томе што у свом завршном делу потенцијално дејство симбола („*емоције или акције*“) ограничава само на чланове организације, а познато је да посебно симболи визуелног идентитета организације имају улогу да организацију прикажу у што бољем светлу и у очима других. У пословном свету се врло студиозно приступа креирању симбола који ће на прави начин промовисати бренд организације, поготово ако се ради о тржишно оријентисаним предузећима која свој пословни успех везују за што бољи пласман својих производа и услуга и која су природно заинтересована да за себе вежу што шири круг корисника.

Након упознавања са основним елементима организационе симболике дајемо сажети преглед истраживања на овом пољу.

Организациона симболика је била нова и актуелна тема истраживања пре 25 до 30 година. Међутим, након што је привукла велику пажњу истраживача, почела је прилично брзо да пада у заборав. Могући разлог за тај нагли пад интересовања лежи у чињеници да су приступи истраживача овој теми били толико различити да је изгледало као да проучавају потпуно различите концепте.

Први научни радови из организационе симболике појавили су се крајем 70-их и почетком 80-их година прошлог века. Тако Луис (Louis, 1983) тврди да се организација може посматрати као „културни миље“ (*culture-bearing milieu*) који садржи заједничке норме понашања, језик и друге симболе за изражавање заједничких вредности. Смирчић (Smirchich, 1983) сматра да организације постоје као системи заједничког значења који се развијају и одржавају кроз процес генерисања симбола. У оквиру

³ Термин „организациона симболика“ (*organizational symbolism*) обухвата широк спектар значења у организационој култури. У овом раду ћемо га користити да би њиме обухватили подручје истраживања симболичких елемената организационе културе.

културног контекста, организациона симболика представља средство за реализацију колективних циљева организације, односно алат помоћу којег организација дефинише себе и своју комуникацију са околином.

Други популарни приступ организационој симболици бави се питањем управљања симболима организационе културе. Питерс (Peters, 1978) посматра симболе као алате који могу и треба да се користе како би утицали на промене у организацијама. Он тврди да менаџери треба да манипулишу симболима како би креирали њихове жељене интерпретације. Дандриџ (Dandridge, 1983) такође наглашава функционалну употребу симбола, дефинишући три њихове функције у организацији: функцију контроле енергије, дескриптивне функцију и функцију одржавања система. Менаџери могу активним управљањем симболима створити специфичне реакције код запослених. На пример, симболи као што су приче и метафорички језик показали су се ефикасним средством за преношење организационих вредности и веровања запосленима (Martin и Powers, 1983; Sackmann, 1989; Wilkins, 1983). Апстрактни концепти као што су системи вредности могу се поједноставити и пренети члановима организације кроз конкретне симболе. Чланови, са своје стране, интерпретацијом симбола доносе и износе другима своје закључке о организацији.

На питање управљања симболима организације логично се надовезало и питање корисности управљачких акција као симбола. Еделманов (1992) рад бави се одговорима организација на законе о грађанским правима оцењујући како организације у ту сврху стварају формалне структуре као што су одељења за једнаке могућности запошљавања и мањински програми обуке. Фулер, Еделман и Матушик (Fuller, Edelman and Matusik, 2000) сматрају да формалне организационе структуре створене за спровођење законских прописа о грађанским правима имају природу симбола, чија је улога да пренесу смисао законске регулативе запосленима.

Нека истраживања су се бавила симболичким значењем физичких карактеристика организације. Сизин Орнстин (Suzyn Ornstein, 1986) је покушала да открије да ли ће људи приписати карактеристике организацији већ на бази импресија стечених у њеном пријемном одељењу. Користила је три различита пријемна одељења која су била другачије уређена и чији су рецепционери били другачије одевени. Ова три типа рецепције су симболизовала ауторитет, емпатију и награде. Резултати истраживања су је довели до закључка да физички симболи делују као комуникатори информација и значења, изнад и изван функције самог објекта. Залесни и Фарас (Zalesni and Farase, 1987) су испитивали симболичко значење отворених канцеларија анкетирањем запослених пре и након што је компанија своје канцеларије променила у дизајн отворене канцеларије. Ова демократизација физичког окружења довела је до различитих реакција запослених, зависно од њиховог статуса у организацији. Уведене промене позитивно су оценили службеници (низак статус), а негативно менаџери (високи статус). Није било значајних разлика за оне у стручној категорији.

Мартин (Martin, 1982) је истраживала три врсте комуникационих механизма организације како би видела који од њих има највећу симболичку вредност: приче, писане апстрактне изјаве и квантитативне податке. Организационе приче се често сматрају важним делом организационе културе и као такве носиоци су симболичког

значења. Мартин је открила да су на ширење веровања и вредности организационе културе највише утицале управо приче.

Еверед (Evered, 1983) је проучавао симболичко значење језика који се користи у организацији. Користио је студију случаја за испитивање симболичке употребе језика у америчкој морнарици. Његов рад је дао потврду схватања да је језик структурирани систем симбола који омогућава одређеној групи људи да комуницирају преносећи један другом појмовна значења и усмеравајући своје активности.

Истраживање организационе симболике, осим изразите хетерогености концепата, имало је недостатак и у томе што је спроведено релативно мало емпиријских истраживања ради потврде постулираних хипотеза. Све то је допринело да ова област данас више није у жижи пажње истраживача, али постоје наговештаји да би већа концептуална усклађеност могла поново да оживи интересовање за ову проблематику.

У домаћој литератури о организационој култури се често наводи да симболи обухватају све оно што у организацији има неко значење за њене чланове. При томе се, међутим, заборавља да симболи омогућавају интерпретацију културе не само члановима организације него и свима који су споља заинтересовани за њено упознавање. Зато је значење симбола много шире, јер они преносе поруке о организацији знатно ширем кругу људи, посебно када се ради о симболима који дефинишу визуелни идентитет организације.

Руководећи се логиком систематизације информација, уместо простог набрајања симбола организационе културе симболи се класификују у три групе (Schultz, 1995: 82):

- *семантичке* (жаргон, слогани, приче, митови, легенде);
- *бихејвиористичке* (организациони ритуали и церемоније);
- *материјалне* (спољашњи изглед зграде, ентеријер, начин одевања, логотип).

Семантички симболи представљају језичке облике настале у процесу социјалне интеракције чланова организације, током којег су им придодата нова значења шира од оних које су изворно имали (Јанићијевић, 2013: 115). У свакој култури, па и организационој, језик има улогу доминантног симбола јер омогућава исказивање значења имплементираних у датој култури, комуникацију између чланова групе (организације) и повратно утиче на обликовање значења у култури групе (организације). Манифестациони облици језика су жаргон, приче, митови, легенде и друге вербалне форме (шале, вицеви, анегдоте итд.).

По правилу, свака организација има свој *жаргон*, језичку варијанту чија је терминологија типична само за ту организацију, а састоји се од мноштва израза са алегоричним и метафоричним значењима. Смисао тих израза по правилу разумеју само чланови организације, јер се изрази попут „тата“, „аждаја“, „кербер“, „фајронт“ могу одгонетнути једино ако се доведу у везу са конкретним личностима и ситуацијама (нпр. са генералним директором, шефовима одељења, крајем радног времена).

Слогани су лингвистичке фразе које ефектно сумирају оно у што се у организацији доминантно верује и жели поручити потрошачима њених производа и/или услуга. „Квалитет на првом месту“, „гост је увек у праву“, „мисли глобално – делуј локално“, само су неки примери слогана који су често у употреби. Иако се по правилу

смишљају у рекламне сврхе, слогани не само да проистичу из пословне филозофије и стратегије организације, већ имају и повратно дејство на понашање њених чланова, понекад стварајући и притисак да се по сваку цену делује у складу са слоганом. Као потврду тога навешћемо својевремено актуелни слоган компаније Apple „Мисли другачије“,⁴ који је садржао поруку купцима да се у компанији размишља другачије (у смислу иновативније) од конкуренције, али је претерана доследност у томе да се унутар компаније увек „размишља другачије“ довела до напуштања проверено успешних пословних стратегија и до ломова у њеној лидерској структури (Bilton, 2010: 158).

Приче имају улогу да одређене поруке из домена сазнајног садржаја организационе културе пренесу другим члановима организације (најчешће се ради о вредносним судовима и веровањима), који са њима нису били упознати или их још нису прихватили. Циљну групу којој се преноси порука по правилу чине нови чланови колектива, али то могу бити и старији радници код којих је примећено колебање у прихватању вредности и веровања организације. У причама се обично говори о изазовима и проблемима пред којима се организација нашла и успешно их пребродила, често захваљујући визионарству, пожртвовању, упорности или сналажљивости појединаца или групе унутар организације. То могу бити лидери, али и обични радници, који тада добијају статус „хероја“ (Deal and Kennedy, 1984).⁵

Митови су измишљене или непроверене приче које карактерише идеализација описаних догађаја, а сврха им је потпуно иста – да аудиторијум увере у садржај поруке која му се преноси. При томе се рачуна на спремност аудиторијума да усвоји митологизовани садржај несвесно или намерно одбацујући рационално размишљање о њему. Усвајање митова подсећа на ситуацију када у филму свесно прихватате постојање наднаравних бића и солидаристете се са актерима који покушавају да друге увере у то, а истовремено вас иритирају они актери који, заузимајући о томе рационалан приступ, негирају њихово постојање.

Легенде су фикционализоване верзије прича о стварним особама или догађајима, препуне маштовитих описа и измишљених детаља. У свему осталом за њих важи исто што и за митове. У области организационе културе углавном се односе на оснивача или друге доминантне лидера.

⁴ „Think different“ био је Apple-ов рекламни слоган (компанија се тада звала Apple Computers Inc.), који је смишљен као одговор на слоган „Think“ компјутерског гиганта ИБМ. Слоган је за потребе Apple-а креирала рекламна агенција TBWA\Chiat\Day из Лос Анђелеса 1997. године. Коришћен је у телевизијској реклами, неколико реклама за штампу и неколико ТВ промоција за Apple производе, а престао је да се примењује почетком 2002. године.

⁵ Најуспешније светске компаније редовно имају своје хероје. Хероји се рађају или стварају. Примери рођених хероја су Хенри Форд, оснивач компаније Ford Motor, Волт Дизни, творац Walt Disney Studios и тематских паркова, те Мери Кај Еш, оснивач Mary Kay Cosmetics. Они су урођеним визионарством створили компаније светског реномеа. Створени хероји, с друге стране, су они које је организација сама произвела евоцирајући и прослављајући незаборавне тренутке који се јављају у свакодневном животу сваке организације. Примери су Томас Вотсон, бивши шеф ИБМ-а, Ли Јакока у компанији Chrysler, Сем Волтон у Val-Martu и Бинс Ломбарди, легендарни тренер Green Bai Packers-а (Lunenburg, 2011: 5). Хероји оснажују основне вредности организације, пружају лични пример, симболизују организацију другима и постављају стандарде радног учинка који мотивишу чланове организације на већа постигнућа.

Митови и легенде су се у прошлим временима приповедали уз огњиште, а приповедач је прилагођавао колективну свест слушалаца својим умећем приповедања. Данас је огњиште замењено амбијентом канцеларије, кантине или друге просторије намењене окупљању запослених, а у најновије време у ту сврху служе комуникационе мреже. Ове мреже карактеришу појединци који играју различите улоге у култури организације. Једни су, попут свештеника, увек спремни да саслушају друге и пруже алтернативна решења за проблеме. Они су обожаваатељи организације и чувари њених културних вредности. Други се понашају као истурено ухо својих шефова. Њима се обраћају сви који желе да избегну директно обраћање шефу ради одређеног предлога или захтева. Трећи негују култ хероја у организацији, улепшавајући њихове подвиге и преувеличавајући њихова најновија достигнућа. Коначно, ту су и доушници који су увек добро информисани о свему што се дешава у организацији. Свака од ових особа игра кључну улогу у изградњи и одржавању културе организације (Deal and Kennedy, 1984).

Бихејвиористички симболи обухватају различите устаљене обрасце и моделе понашања чланова организације (Францешко и Мирковић, 2008: 255). У најважније симболе ове групе спадају организациони *ритуали* и *церемоније*. Ритуали су карактеристика свих друштвених група. Они представљају стилизоване и препознатљиве форме поступака, које се одвијају по устаљеном, унапред очекиваном протоколу и сврха им је да пренесу одређену културну поруку. У организацијама постоји мноштво ритуалних поступака, од јутарње кафе и читања новина, преко награђивања, унапређивања, па све до премештања на друго радно место и отпуштања.

Различите културе практикују различите ритуале у разним сферама живота, па тако и у сфери организационе културе. У Јапану постоји ритуал обавезне јутарње гимнастике и певања химне предузећу, што за појмове остатка света може изгледати превише патетично. Међутим, треба имати у виду да јапански радник, певајући пуним срцем химну компанији, исказује своју потпуну оданост колективним циљевима, мотивисану чињеницом да ће кроз успех компаније остварити и своје личне циљеве (већу плату, напредовање у фирми, награду за уложени труд и сл.).

Посебну врсту ритуалних поступака представљају церемоније, које имају за циљ величање вредности организације (прославе јубилеја, промоције производа, пуштање нове производне линије и сл.) Њихова улога је првенствено мотивациона, усмерена на јачање поверења у организацију и учвршћивање њене организационе културе. Церемонијалне прославе подразумевају колективно дружење у слављеничком амбијенту, што доводи до емотивног опуштања, ослобађања од стреса и има благотворно терапеутско дејство на чланове колектива.

Најекспониранiji део симболичког садржаја организационе културе чине *материјални симболи*. Они обухватају све материјалне објекте који одражавају одређена веровања и вредности до којих организација држи (екстеријер и ентеријер зграде, возни парк, стил одевања, логотип, промотивни материјал итд.). Док су лингвистички и бихејвиористички симболи претежно оријентисани „ка унутра“, тј. њихово значење је разумљиво углавном само члановима организације, а спољним посматрачима и истраживачима тек након њихове успешне интерпретације у често дуготрајном истраживачком процесу, материјални симболи су првенствено окренути „ка споља“, тј.

намењени су презентацији културних садржаја организације спољашњем свету. Тачније речено, њихова улога је да у окружење пренесу слику организације какву би она желела да има, а која не мора увек да се поклопи са стварном сликом њене организационе културе. Велике светске фирме строго воде рачуна о свом имиџу у очима других, знајући да ће лажно приказивање бити пре или касније откривено и самим тим произвести крупне негативне последице по углед компаније. Познати су примери повлачења комплетне серије производа када компанија дозна да они имају неку скривену ману која може да угрози потрошаче.⁶ Домаће фирме, међутим, често пружају идеализовану представу о себи, настојећи да се прикажу у рангу светских. Тај лажни имиџ је као мехур од сапунице и све што су тиме овакве фирме постигле јесте да се у свету етаблира појам „балканске фирме“, препознатљиве, нажалост, по непридржавању рокова, ниском квалитету и сл. (Јанићијевић, 2013: 139).

Иако им је главна улога да пренесу значења организационе културе другима, материјални објекти исту ту функцију имају и према члановима организације. Екстеријер и ентеријер пословних просторија осмишљава се да би формирао одговарајућу менталну слику о компанији не само у свести посетилаца (клијената, пословних партнера, потенцијалних купаца) него и у свести запослених. Слична је ситуација и са начином одевања, било да се ради о формалном или неформалном приступу. Код формалног приступа строго је прописан стил одевања и води се рачуна о свим детаљима одеће (крој, боја, избор кравате, дужина сукње итд.), док код неформалног запослени имају знатно већу слободу у избору одеће.

У анализи материјалних симбола организације *логотип* је незаобилазна тема. Логотип, или краће, лого, је централни елемент комплексног идентификационог система организације. Дизајн логоа и његово укључивање у систем визуелног идентитета један је од најтежих и најважнијих задатака у области графичког дизајна. Логои се могу сврстати у три категорије: *идеограми* су потпуно апстрактни облици, *пиктограми* садрже илустрацију која предочава чиме се фирма бави, док *словни логотипи* (*wordmarks*) приказују име или иницијале фирме. Ова подела не искључује њихове најразличитије варијације и комбинације.

Пошто логои имају за циљ да представљају брендове компанија или корпоративне идентитете и да подстичу њихово непосредно препознавање код купаца, контрапродуктивно их је често редизајнирати. Ипак, када организација процени да постоји потреба за редизајном логоа, тада пред њом стоје два избора: први је да основа дизајна логоа остане иста, а да се изврши његово стилско дотеривање и усаглашавање са савременим трендовима у дизајну (примери: Coca Cola, Google), а други да се

⁶ Јужнокорејска компанија Samsung, највећи произвођач паметних телефона, је у септембру 2016. године позвала све који имају њен модел паметног телефона модел „Galaxy Note 7“ да одмах престану да га користе пошто су пријављени случајеви да су се ти уређаји запалили. Samsung је раније истог месеца наредио да се повуку сви телефони тог модела у целом свету када је утврђено да су литијумске батерије криве за пријављивање експлозије тих уређаја, истовремено поручујући купцима тог модела да могу да добију друге телефоне на привремено коришћење, а да компанија планира да у најкраћем року обезбеди нове исправне батерије. Samsung је тиме показао да је спреман на велике финансијске губитке да би спречио веће нарушавање свог угледа.

потпуно промени дизајн логоа, што се обично практикује када фирма комплетно мења свој визуелни идентитет, па чак и име (пример: ProMonte → Telenor).

Веома важну улогу у визуелном идентитету организације имају и *статусни симболи*. То су видљива, спољна обележја која се везују за особу или радно место и служе као доказ друштвеног статуса. Она постоје у канцеларији, продавници, магацину, производном погону, једном речју, свуда унутар организације где се радне групе сакупљају. Статусни симболи највише су присутни на различитим нивоима управљања, јер сваки сукцесивни ниво обично има овлашћења да обезбеди окружење које ће одражавати да се ради о вишем нивоу хијерархије у односу на претходни.

Постоје различити статусни симболи, зависно од тога што чланови организације сматрају важним. У канцеларијама руководиоца важни предмети статуса су рачунарска опрема, намештај, теписи, завесе и слике на зиду. Статусну разлику прави и то да ли канцеларије имају или немају прозоре, при чему се код оних са прозорима даља статусна диференцијација врши према погледу, величини и сл. Битна је и њихова висинска позиција у згради – канцеларије генералног менаџмента по правилу се налазе на највишем спрату.

Статусни симболи на радном месту нису само материјални објекти него и финансијске бенефиције и разне друге привилегије (висока плата, бонуси, право на секретарицу, право на личног шофера и употребу службеног возила, резервисано место за паркирање, необавезно придржавање радног времена итд.). Ван зграде важне статусне симболе представљају објекти попут аутомобила у возном парку организације: њихова марка, боја, године старости, спољашњи изглед итд.

Претерано инсистирање на статусним разликама може знатно нарушити организациону културу. Код оних који немају статусне привилегије какве сматрају да заслужују то по правилу ствара осећај ниже вредности, анксиозност, завист и притажено или јавно манифестовање незадовољства, што се може пренети и на друге чланове колектива. Зато многе организације у својој пословној политици посвећују велику пажњу статусним симболима ради спречавања њиховог штетног утицаја на организациону културу. Једна од мера може нпр. бити та да особе са једнаким рангом у истом одељењу треба да имају приближно једнаке статусне симболе. Везивање статусних симбола за степене напредовања на послу може мотивишуће деловати на оне са ниским статусом да побољшају свој статусни положај тако што ће се изборити за боље радно место на вишем нивоу хијерархијске лествице. У сваком случају, руководиоци морају да се суоче са чињеницом да постоје статусне разлике у организацији и на њима је да пронађу начин да утичу на статусне односе и контролишу их. Организација је та која даје одређени статус и која може и да га одузме.⁷

⁷ Главни проблем код домаћих организација није у постојању статусних разлика и привилегија већ у чињеници да те привилегије врло често нису заслужене знањем, стручношћу и способношћу него партијском припадношћу, напредовањем преко везе и другим облицима злоупотребе стицања друштвеног статуса. Посебно изражена појава код друштава која се, попут нашег, још нису довољно удаљила од племенског начина размишљања је непотизам, тако да су рођачке и кумовске везе у спрези са партијским доминантно обележје статусних привилегија код нас.

1.3. Типови организационе културе

Типологија организационе културе подразумева њено класификовање према заједничким карактеристикама бројних варијетета у којима се она среће у пракси. Као и свака класификација, и она пати од недостатака као што су неизбежна симплификација, различити приступи у одвајању битног од небитног, неуједначен избор критеријума и сл. Добијени типови организационих култура само су уопштени модели њихових реалних појавних облика. Стога и не треба очекивати потпуно подударање реалне културе са моделом, довољно је одговарајући тип организационе културе схватити као апроксимативни модел културе онакве каква она реално јесте. Такође не треба очекивати да одређеној организацији одговара само један тип организационе културе. Стварност је много комплекснија и најчешће се ради о томе да у организацијама постоји прожимање различитих типова организационе културе, а у истраживању треба установити који је од њих доминантан. Увек треба имати на уму да су типологије само метафоре и да служе само у илустративне сврхе. Претерано растезање значења може довести до погрешне презентације организационих култура.

У литератури је могуће пронаћи бројне типологије организационе културе. Неке од њих заснивају се на једноставним дихотомијама, које лоцирају организациону културу у скали интензитета једне особине. Друге су сложеније, дводимензионалне или вишедимензионалне класификације. Треба нагласити да употреба једнодимензионалних класификација по правилу превише поједностављује и ограничава типологије на само две врсте културе. С друге стране, вишедимензионалне класификације, које разликују многе типове културе, доводе до замагљивања граница и преклапања описа различитих култура. Најпопуларније типологије су дводимензионалне, које доводе до подјеле на четири типа културе. Предност дводимензионалних класификација је и у томе што су погодне за графички приказ у дводимензионалном координатном систему, при чему сваком типу одговара један квадрант дводимензионалне матрице.

Пошто циљ овог рада није да елаборира све могуће класификације организационе културе које се могу срести у научној литератури, одлучили смо се да овде прикажемо само три које су у непосредној функцији нашег истраживања. Све три спадају у дводимензионалне класификације, што значи да свака од њих разликује четири типа организационе културе. Прва класификација, која је уједно и најстарија, настала је као резултат уопштавања искуства њених аутора Роџера Херисона (Roger Harrison) и Чарлса Хендија (Charles Handy). Другу су развили холандски теоретичар Фонс Тромпенар (Alfonsus – Fons Trompenaars) и британски филозоф менаџмента Чарлс Хемден-Тарнер (Charles Hampden-Turner), доводећи димензије разлика међу националним културама у везу са организационом културом. Трећа, класификација Кима Камерона (Kim Cameron) и Роберта Квина (Robert Quinn), произашла је из њиховог емпиријског истраживања.

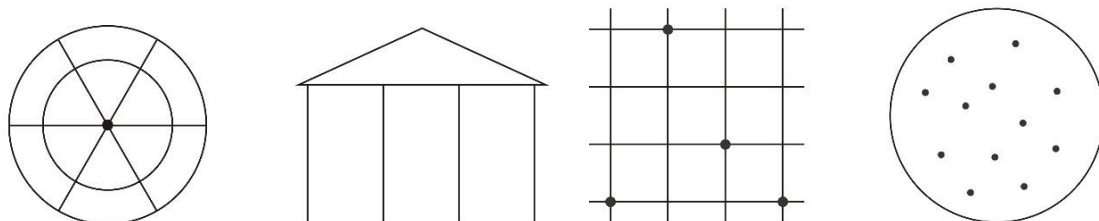
1.3.1 Класификација Херисона и Хендија⁸

Према класификацији Херисона и Хендија постоје четири основна типа културе:⁹

- култура моћи (*Power culture*);
- култура улоге (*Role culture*);
- култура задатка / постигнућа (*Task / Achievement culture*);
- култура личности / подршке (*Person / Support culture*).

Сваком од наведених типова приписан је симбол одређеног бога из грчког пантеона, чије особине најбоље одсликавају карактеристике дате културе: Зевс, Аполон, Атина и Дионис.¹⁰

- Зевс представља старешину са харизматичном личношћу,
- Аполон је бог реда и правила,
- Атина је богиња мудрости, која одлично решава проблеме
- Дионис симболизује висок степен индивидуалности.



а) Култура моћи

б) Култура улоге

в) Култура задатка

г) Култура личности

Слика 1.2. Типови организационе културе према класификацији Херисона и Хендија

Извор: Према Brown, 1998: 66.

У организацији коју карактерише *култура моћи* постоји снажан лидер, симболички оличен у Зевсу. За ову културу везује се и симболика паукове мреже (слика 1.2) која се објашњава постојањем центра око којег се плете читава култура, „[...] јер кључ за целу организацију лежи у центру, окружен непрестаним круговима интимности и утицаја. Што сте ближи пауку, то вам је већи утицај“ (Handy, 1999: 86). Попут паука који из средишта мреже надзире читаву мрежу, лидер организације са културом моћи

⁸ Ова класификација се у литератури често приписује само једном од двојице аутора, Хендију. Међутим, ради се о томе да је Хенди заправо надоградио и проширио већ постојећу Херисонову класификацију, публиковану први пут 1972. године у часопису *Harvard Business Review*, због чега сматрамо да би изостављање имена њеног оригиналног аутора, Херисона, у најмању руку било неоправдано. Ми ћемо је зато називати именом оба аутора, при чему ћемо код описа имати у виду њен финални облик.

⁹ Херисон је у почетку дефинисао четири различите „идеологије организације“ (1972) и назвао их *Power orientation* (оријентација на моћ), *Role orientation* (оријентација на улогу), *Task orientation* (оријентација на задатак) и *Person orientation* (оријентација на личност). У каснијој публикацији (1987) користио је термин „култура“ уместо појма „оријентација“ и преименовао *Task orientation* у *Achievement culture* (култура постигнућа), а *Person orientation* у *Support culture* (култура подршке).

¹⁰ Идеја да грчке богове искористи као симболе различитих типова организационе културе изворно припада Чарлсу Хендију (Handy, 1995).

надзире организацију. Он бира себи лојални кадар, помоћу којег контролише све што се дешава у организацији. Његова моћ може лежати у контроли ресурса (новац, информације), која је главни извор моћи у овој култури, или у личној харизми лидера.

Овај тип организационе културе карактерише чињеница да има свега неколико правила и процедура, јер лидер има моћ да о свему одлучује и да све мења по потреби. Без његовог питања не предузимају се никакве одлуке, а правила или процедуре се могу игнорисати само са његовом сагласношћу. Зато овој култури заслужено припада место у трећем квадранту дијаграма на слици 1.3., коме кореспондира висока централизација и ниска формализација.

Херисон дефинише организацију са културом моћи „организацију која [...] покушава да доминира у свом окружењу и победи сву опозицију. [...] А унутар организације они који имају моћ теже да одрже апсолутну контролу над подређенима“ (Harrison 1972: 121). Организацију оријентисану ка моћима он даље описује као „конкурентну и љубоморну“, наводећи да је у њој поштовање више цењено од перформанси.

Позитивне стране културе моћи су њена способност брзог прилагођавања променама и постојање врло мало бирократије. Организација са овом врстом културе се у управљању претежно ослања на појединце, а у много мањој мери на управне одборе. У култури моћи појединац има важну улогу и од њега се очекује да буде поуздан и амбициозан. Односи унутар организације су неформални, сви се познају међусобно, што олакшава и убрзава комуникацију. Међутим, њихови успеси могу бити праћени ниским моралом, јер у такмичарској атмосфери каква у таквим организацијама по правилу влада појединци се често руководе максимом да циљ оправдава средства. Рад у таквим организацијама захтева да запослени правилно предвиде шта се од њих очекује од носилаца власти и да то изврше у складу с тим. Погрешно предвиђање, међутим, може довести до интензивног незадовољства и понекад изазвати велику флукуацију радне снаге, као и општи недостатак труда и ентузијазма.

Ако менаџери схвате ову културу исправно, то може резултирати успешном и задовољном организацијом, која може произвести прилично интензивну посвећеност организационим циљевима.

Лоша страна организација са овом културом је у томе што је комплетна моћ сконцентрисана у рукама једног човека, што може да се изроди у диктатуру и страховладу, а повећава и ризик од доношења погрешних одлука у случају некомпетентности лидера или извршилаца његових наређења. С обзиром да одговорност лидера за своје управљачке одлуке практично не постоји, нема ни процедура за одстрањивање или умањивање његових евентуалних грешака. Следећа лоша страна је та што већина запослених тежи да буде што ближе лидеру у настојању да стекне што боље позиције у организацији, а то често бива праћено интригама и закулисним играма. Способност по правилу уступа место послушности, па ова култура представља погодно тле за развој полтронског менталитета, првенствено код менаџера на нижим нивоима хијерархије.

Са растом организације лидеру је све теже да повеже превише активности и задржи потпуну контролу над њима. Зато лидери организација са културом моћи

обично настоје да створе више мањих нових организација и пренесу управљање на њихове руководиоце који су им у свему потчињени, док они сами углавном задржавају централну финансијску контролу. Типичан пример за то у Црној Гори су бројне фирме контроверзног црногорског бизнисмена Веселина Баровића Alpha Invest, Monte Sky, Financing Investments и многе друге. За своје погрешне одлуке (пропаст улцињске Солане, затварање уместо обнове хотела „Фјорд“ у Котору) Баровић никада није сносио одговорност.

Култура моћи најкарактеристичнија је за мале и start-up компаније,¹¹ али се може срести и у великим организацијама. Типичан пример је породично предузеће у коме директор (власник) контролише све.

Култура улоге, супротно претходно описаној култури моћи, има висок ниво формализације, али и даље задржава високу централизацију и зато јој у дијаграму на слици 1.3 припада четврти квадрант. Иако је у организацијама са културом моћи и културом улоге сва власт централизована, и ту постоји разлика: код првих је моћ сконцентрисана у личности, док се код других она остварује применом високо формализованих правила и процеса. Стога је разумљиво што је за њен симбол изабран Аполон, бог реда и правила.

У овој култури све се своди на поштовање правила, процедура и хијерархије. Само посао који се уради у складу са одговарајућим правилима и процедурама сматра се коректним и ефикасним. Хијерархија управљања мора строго да се поштује, а снага и утицај непосредно зависе од положаја у хијерархијској структури управљања. Присутан је висок ниво бирократије, са формализованим интерперсоналним односима. Појединац није битан, битна је његова улога и статус који има у организацији. Људи су у овој култури „носиоци улога“, па отуда и потиче њен назив.

Култура улоге је присутна у високо дефинисаним структурираним организацијама у којима су запослени делегирали управу која им нуди сигурност и предвидљивост (Handy, 1993: 185). Хенди описује структуру ове врсте организације као „грчки храм“ (слика 1.2.б). Врх храма је место где се одвија доношење одлука, док стубови храма одражавају функционалне јединице организације које морају спровести одлуке са врха. Снага културе лежи у специјализацији унутар његових стубова. Интеракција се одвија у маниру функционалног специјализма – према описима послова и прописаним правилима и поступцима који дефинишу посао, ауторитет који иде уз њега, начин комуникације и решавање спорова.

За координацију је задужен уски круг менаџера на вишим нивоима хијерархије. Ово је једина координација која је неопходна будући да систем обезбеђује неопходну интеграцију. Иако је снажан нагласак на хијерархији и статусу, он се модерира залагањем за легитимитет и законитост“ (Harrison 1972: 121–122).

Код културе улоге ауторитет се не заснива на личности већ је одређен описом посла. Опис посла овде је важнији од вештина и способности. Ауторитет положаја је

¹¹ Start-up компанија – младо предузеће са потенцијалом брзог раста и великих домета. У раном стадијуму Apple под Стивом Џобсом и Facebook биле су примери компанија са културом моћи.

легитиман, лични ауторитет није. Ово одражава Веберову¹² чисту теорију бирократије, по којој ефикасност система зависи од придржавања принципа, а не од личности.

Добре стране културе улоге су стабилност, поузданост и ефикасност, а лоше де-хуманизованост, нефлексибилност, инертност и помањкање пословне иницијативе.

Ефикасност ове културе зависи од рационалности расподеле рада и одговорности, а не од појединачних личности. Ова врста организације ће вероватно бити успешна у стабилном окружењу, где је тржиште стабилно, предвидљиво или контролисано, или где је животни циклус производа дуг. Супротно томе, култура улоге тешко се прилагођава променама јер се потреба за њима најчешће споро и касно уочава, а ако се и препозна, треба дуго времена да се промене спроведу у дело (Handy, 1993: 186). „Културе улоге реагују на драстичне промене у окружењу (промене преференција потрошача, нове технологије, нови извори финансирања) постављањем пуно више функционалних група за везу које ће задржати структуру. Ако ове мере не успеју, менаџмент ће пасти или ће се цео храм урушити у спајању, банкроту или реорганизацији саветника“ (Handy, 1995: 48)

Култура улоге је карактеристична за велика државна предузећа, владина одељења, органе локалне управе, јавна предузећа и јавни сектор уопште.

Запосленима култура улоге нуди сигурност и прилику за усавршавање у струци. Струка се овде цени само на радном месту, али нема већег утицаја на расподелу моћи у руковођењу фирмом. Стручне квалификације до захтеваног нивоа оспособљености за одређено радно место награђују се на одговарајућој скали плата, а понекад и напредовањем у функционалној области. Међутим, ова култура је фрустрирајућа за амбициозне људе који су оријентисани на власт, желе контролу над својим радом или су више заинтересовани за резултате него за методе рада. Такви људи ће бити задовољни у овој култури само као виши менаџери. Она такође не привлачи динамичне, предузетне људе, који у таквим организацијама не проналазе начин да испоље своју креативност и иновативност, па их најчешће и напуштају.

Култура задатка или *култура постигнућа* типична је за организације које су укључене у обимне истраживачке и развојне активности. Њихов менаџмент је максимално сконцентрисан на континуирано и успешно решавање проблема (Handy, 1995: 70). Улога менаџмента овде се углавном своди на то да дефинише проблем, формира тим за његово решавање, додели му потребну опрему и новац и одреди рок завршетка радова. Када решење буде готово, менаџмент врши његову оцену, од које зависи да ли ће оно бити усвојено или враћено у процес обраде.

Овој култури кореспондира Атина, богиња мудрости, приказана у старогрчком пантеону као млада, оштроумна жена која успешно решава проблеме.¹³ Ово у потпуности одговара карактеру културе задатка, јер је то култура у којој таленат, интуиција и креативност долазе до пуног изражаја. За ову културу нису битни старост, радни век

¹² Макс Вебер (*Max Weber*, 1864–1920), немачки социолог, економиста и правник, у својим радовима се посебно бавио рационализацијом и бирократизацијом у време експанзије капитализма крајем XIX и почетком XX века. Његова анализа бирократије наглашава да се модерне државне институције заснивају на једној врсти рационално-правне власти. Сматра се утемељивачем теорије бирократске организације, која представља претечу савремених теорија друштвене организације.

¹³ Познато је да су стари Грци својим боговима приписивали људске карактеристике.

или блискост са лидером, већ једину основу моћи и утицаја представља стручност. У њој по правилу срећемо младе, енергичне и интелигентне људе, спремне да се ухвате у коштац са задацима чија је динамика промене веома велика.

Симбол културе задатка је мрежа у облику решетке (слика 1.2.в) јер ова култура црпи ресурсе из различитих делова организационог система како би их усредредила на решавање одређеног проблема. При томе њена снага лежи у међусоставима (чворовима) мреже, а не на њеном врху као у култури улоге, или у средишту као у култури моћи (Handy, 1995: 72). Уместо тога, организација базирана на култури задатка је мрежа децентрализованих, лабаво повезаних извршних јединица, од којих је свака јединица углавном самоодржива, али има посебну одговорност унутар укупне пословне стратегије организације. Фокусирање на задатке и поступке решавања проблема у исто време подразумева примену стандардизованих, високо формализованих процедура за реализацију пројеката. То значи да се ради о култури са ниским степеном централизације и високим степеном формализације, што културу задатка смешта у први квадрант дијаграма на слици 1.3.

Акцент је на довршењу посла, а култура настоји да окупи одговарајуће ресурсе и праве људе на правом нивоу како би се прикупили релевантни ресурси за завршетак одређеног пројекта. Култура задатка зависи од обједињавајуће моћи групе да побољша ефикасност и помогне појединцу да се идентификује са циљевима организације. Дакле, то је тимска култура, где резултат рада тима има предност над појединачним циљевима и већином статусних и стилских разлика. Утицај се више заснива на стручним квалитетима него на положају или личној моћи и много је шире дисперзиран него у другим културама.

„У организацији која је оријентисана на задатке, постизање надређеног циља је највећа вредност. Циљ не мора бити економски. [...] Важно је да се структура, функције и активности организације вреднују у смислу њиховог доприноса надређеном циљу. Ником није дозвољено да омета друге у извршавању задатка. Ако успостављени ауторитет омета достигнуће, он се уклања“ (Harrison, 1972: 122).

Култура задатка зависи од тимског рада за постизање резултата. Пројектни тимови или радне групе формирају се за одређену сврху и могу се поново формирати, распустити или наставити са радом. Организација може брзо реаговати јер свака група у идеалном случају садржи сва потребна овлашћења за доношење одлука. Појединцима у организацији ова култура нуди висок степен аутономије, просуђивање резултата, релаксиране радне односе унутар група и међусобно поштовање на основу способности, а не према старости или статусном положају.

У организацијама за културом задатка постоји блиска веза између одељења, функција и специјалности. Везе, комуникација и интеграција су алати помоћу којих организација може брзо предвидети будуће промене и прилагодити им се. Култура задатака је стога погодна када су флексибилност и осетљивост на тржиште или окружење важни, где је тржиште конкурентно, где је живот производа кратак и када је брзина реакције критична.

Главне предности ових организација су оријентација на успех, креативност у раду и флексибилност у прилагођавању променама, а мане су претерана зависност од стручних квалитета особља, као и латентни ризик од упадања у површност када

организација због нагомиланог обима послова и кратких рокова не може квалитетно да реши проблем.

Контрола у овим организацијама може бити тешка. Суштинску контролу задржавају старији руководиоци, који се концентришу на расподелу пројеката, људи и ресурса, али они свакодневно контролишу методе рада или поступака, без кршења културних норми. Ово добро функционише у повољним околностима и када има довољно ресурса за оне који их могу оправдати. Међутим, када ресурси нису слободно доступни, старији руководиоци почињу осећати потребу за контролисањем метода и резултата, а вође тима могу почети да се надмећу за ресурсе, користећи политички утицај. Морал у радним групама тада опада и посао постаје сам по себи мање задовољавајући, тако да запослени почињу да нарушавају радну дисциплину. То захтева увођење правила и поступака, коришћење положаја или контролу ресурса од стране руководиоца да би се посао обавио.

Хенди тврди да организације са културом задатака имају кратак животни век. У прилог таквој тврдњи он наводи да ће „ако [организације] буду успешне, доживети велики раст, а цена коју за то морају платити биће много рутинских послова или радова на одржавању, за што су потребне аполонске структуре“ (Handy, 1995: 74). У суштини, ово води трансформацији културе задатка у културу улоге.

Култура задатка се најчешће среће код малих организација које се међусобно удружују и сарађују на реализацији одређеног пројекта (консултантске фирме, пројектантски бирои, адвокатске канцеларије, агенције за истраживање јавног мњења и др.).

Култура личности или *култура подршке* је она у којој је појединац у средишту интереса и свака формализована структура постоји само да служи и помаже појединцима унутар ње. То је у супротности са претходне три врсте култура у којима је појединац ту да би помогао организацији да оствари своју сврху. Идеал ове културе је индивидуална аутономија и зато јој је симболично придружен Дионис, бог вина и уживања.

„За разлику од остала три типа, организација оријентисана на појединца постоји првенствено како би задовољила потребе својих чланова. Сама организација је уређај путем којег чланови могу задовољити потребе које иначе не би могли сами да задовоље. [...] Власт у смислу оне у култури улоге или култури моћи се обесхрабрује. Када је то апсолутно неопходно, овлашћења се могу доделити на основу компетенције задатка [...]. Уместо тога, очекује се да појединци утичу једни на друге примером, корисношћу и бригом“ (Harrison, 1972: 122–123).

Организације са културом личности настају када група појединаца одлучи како им је у сопственом интересу да се удруже како би урадили реализовали неке своје идеје, делили канцеларијски простор, одређену опрему или чак имали заједничку секретарицу и службенички кадар. Најчешће се ради о групи стручњака који се организују да би ефикасније обављали своју професију. Такве организације одбацују формалну хијерархију која постоји код организација са другим типовима културе. У њима се појединци врло често сматрају јединственим и супериорним у односу на организацију. Механизми контроле, па чак и хијерархије управљања, у овим културама су могући једино уз пристанак свих.

Будући да су то организације јаким личности, у њима је моћ широко дистрибуирана. Зато се њихова структура најбоље може описати пиктограмом звезданог јата (слика 1.2.г).

Појединцима са овом оријентацијом није лако управљати, од њих се увек може очекивати јак отпор евентуалним покушајима да се организационим правилима угрозе њихове индивидуалне слободе (Handy, 1993: 191). У томе им иде на руку чињеница да се, као стручњаци, могу релативно лако запослити на неком другом месту. Појединци могу напустити организацију, али организација ретко има моћ да деложира појединца. Утицај је подељен и основа управљачке моћи, ако је уопште потребно, обично је стручна, то јест, људи раде оно у чему су добри и други их слушају због њихове стручности.

У организацијама са културом личности све функционише на принципу консензуса о заједничким циљевима, а када тај консензус престане да важи, односно када појединци процене да им је боље да наступају самостално, тада долази до распада организације.

Очигледно је из наведених разматрања да културу личности карактерише низак ниво и централизације и формализације, по чему она представља потпуну супротност култури улоге и као таквој јој припада други квадрант у дијаграму на слици 1.3.

Култура личности се у пракси ретко среће, углавном зато што је мали број организација које су спремне да циљеве појединаца претпоставе циљевима организације. Она се обично може наћи у мањим деловима организације, ређе у читавој организацији. Срећемо је у научноистраживачким установама, на факултетима и институтима, као и код малих консултантских фирми. Нека професионална партнерства (архитекти, адвокати, лекари) могу функционисати као организације са културом личности зато што сваки партнер у фирму уноси себи својствену експертизу и клијентелу. Са растом и развојем, ове организације често одустају од заједничких циљева и прихватају једну од остале три описане културе.

Иако су организације у којима преовлађује култура личности ретке, често се срећу људи који мају личне преференције према овој врсти културе, али који делују у организацијама са другим врстама културе. Стручњаци као што су информатичари у ИТ секторима, консултанци у медицинским установама, архитекти у локалној власти и универзитетски наставници, свесни су могућности које им нуди њихова професија. Таквим људима није лако управљати. Алтернативно запослење је често лако добити, а они не признају ауторитете који имају мању стручну моћ од њихове. Моћ положаја која није потпомогнута снагом ресурса таквим људима обично не значи ништа. На њих можда неће утицати групне норме или односи са колегама од којих се може очекивати да умањују њихове личне склоности. То једино оставља простор да им се наметне лична моћ – а такве људе често није лако импресионирати личношћу.

У оригиналном истраживању ова четири типа организационе културе посматрају се у функцији две структурне димензије: *централизације* и *формализације*.

Под централизацијом се подразумева степен концентрације ауторитета за доношење одлука на вишим нивоима у организацији. У централизованим компанијама

много важних одлука се доносе на вишим нивоима хијерархије, док у децентрализованим компанијама одлуке доносе и проблеме на нижим нивоима решавају запослени који су ближи проблему.

Формализација је степен до којег су процедуре, описи послова и правила организације стриктно прописани и изричито артикулисани. У високо формализованим структурама постоји много написаних правила и прописа којима се контролише понашање запослених, тако да они имају малу аутономију у одлучивању. Обрнута је ситуација у ниско формализованим структурама, у којима су процедуре, правила и прописи сведени на минималну меру, ако их уопште и има, што запосленима даје велику аутономију код доношења одлука.

Слика 1.3. приказује четири типа културе из класификације Херисона и Хендија у дводимензионалној матрици, код које хоризонтална оса одговара распону нивоа централизације од високе до ниске, а вертикална оса распону нивоа од ниске до високе формализације.



Слика 1.3. Типови организационе културе према класификацији Херисона и Хендија представљене у координантном систему

Извор: Прилагођено према Harrison, 1972, 1987.

За коју културу се одредити? Ово питање би можда и имало смисла када би се односило на организације из исте области делатности и кад би се искључила динамика промена изазваних спољним и унутрашњим факторима. По Хендијевом мишљењу, ни за један од четири типа културе не може се тврдити да је бољи или супериорнији јер сваки одговара различитим врстама околности. Већина организација у стварном животу углавном укључује мешавину култура и свака је прилагођена различитим околностима, укључујући различите типове личности људи који у њима раде (Handy, 1993). Хенди сматра да су запослени често нефлексибилни у погледу културе на начин да верују у мит да оно што добро функционише у једној организацији мора бити

успешно и у другој (Handy, 1993: 183). Он такође додаје да запослени који је успешан у једној врсти културе не мора увек бити добар у другој (Handy 1993: 204). Штавише, на руководиоцу организације је да проучи све четири културе како би научио да их разликује и обједини (Handy, 1993: 216).

1.3.2. Класификација Тромпенара и Хемден-Тарнера

Класификација чији су аутори Фонс Тромпенар и његов много мање експонирани сарадник Чарлс Хемден-Тарнер произашла је из њихове заједничке анализе односа националне и организационе културе, о чему ће бити речи у наредном одељку рада. Димензије разлика међу националним културама до којих су дошли у свом истраживању Тромпенар и Хемден-Тарнер доводе у везу са организационом (или, како је они називају, корпоративном) културом, свдећи их на дводимензионалну матрицу која их доводи до разликовања четири типа организационе културе (слика 1.4.). Димензије матрице су *егалитарност – хијерархија* и *оријентација на људе – оријентација на задатке*, а изведена четири типа организационе културе носе метафоричке називе (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 158):

1. Породица (*Family*);
2. Ајфелов торањ (*Eiffel Tower*);
3. Навођени пројектил (*Guided Missile*);
4. Инкубатор (*Incubator*).



Слика 1.4. Типови организационе културе према класификацији Тромпенара

Извор: Прилагођено према Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 159.

Ова четири метафорична назива описују односе које запослени имају према својој организацији и представљају само идеалне типове. Структуре које помажу у одређивању типа организационе културе су однос између запослених и организације, систем власти који одређује надређене и подређене (хијерархијски или вертикални

систем) и ставови запослених о судбини, сврси и циљевима организације, као и њиховим местима у њој.

Култура породице генерално одражава високо персонализовану организацију која је оријентисана на моћ. Тромпенар је дефинише на следећи начин: „Користим метафору породице за културу која је истовремено лична, с блиским односима лицем у лице, али и хијерархијска, у смислу да „отац“ породице има искуство и ауторитет знатно већи његове „деце“, посебно тамо где су она млада. Резултат је корпоративна култура оријентисана на моћ у којој се вођа сматра брижним оцем који боље од својих подређених зна шта треба учинити и шта је добро за њих“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997:158).

Хијерархијска структура и оријентисаност на људе ову културу смештају у трећи квадрант дијаграма на слици 1.4.

Моћ и посебан статус који вођа ужива сматрају се „природним“ и нису повезани с тим да ли вођа своје задатке обавља успешно или неуспешно. Изнад моћи вође може бити само моћ државе, политичког система, друштва или Бога. Моћ извири из положаја, а не из знања и способности. „То не значи да су они на власти неквалификовани или да не могу да раде свој посао; то значи да таква организација да би добро функционисала мора да уведе неопходна знања и вештине у центре моћи и на тај начин оправда постојећу структуру (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997:160).

Док се непотизам у култури улоге или култури задатка може третирати као корупција и сукоб интереса, породична култура може то сматрати појачањем својих тренутних норми. „Ако вам је неко брат или рођак, они су већ у вези с вашом породицом код куће и због тога ће вам бити лакше да се на послу уско повежете. [...] Особа повезана са породицом код куће и на послу има додатни разлог да вас не вара. Породице су јаке тамо где је универзализам слаб“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 163).

Култура породице је више заинтересована за интуитивно него за дедуктивно знање, код ње се знање углавном стиче методом покушаја и погрешака. Разговор је пожељнији од истраживачких упитника и увида у објективне податке. Промена је могућа једино с врха, тј. када се главни актери одлуче да промене политику фирме. Промена одоздо на горе је мало вероватна, сем ако није у питању озбиљна побуна која може приморати лидера да учини велике уступке. Обука, менторство и учење кроз праксу су важни извори личног образовања, али се дешавају по вољи породице и сами по себи не оспоравају ауторитет вође, већ га оснажују. Новчана награда у овој култури није кључна за мотивацију; члану породице често већи мотив представља похвала и уважавање.

Културе породичног стила могу брзо реаговати на промену окружења која утиче на њихову моћ. „Њихове политичке антене су често веома осетљиве“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 166).

Главна слабост ових култура јавља се када сукоби унутар породице блокирају неопходне промене. Решавање сукоба често зависи од вештине вође. Критике се ретко објављују јавно, а ако се објаве онда је то знак велике неслоге у породици.

Елаборацију карактеристика културе породице аутори закључују речима: „Породични модел даје низак приоритет ефикасности (чињењу ствари на прави начин), али висок приоритет ефективности (чињењу правих ствари) (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 166).

Из наведеног описа, у култури породице Тромпенара и Хемден-Тарнера није тешко препознати раније описану културу моћи из класификације Херисона и Хендија, додуше у нешто блажој варијанти и са већим фокусом на породична предузећа.

Култура Ајфеловог торња означава формалну бирократију која је уска на врху и шири се вертикално наниже, пробијајући се кроз бројне слојеве до широке и стабилне базе. Аутори објашњавају да су симболику за ову културу пронашли у Ајфеловом торњу у Паризу „јер је стрм, симетричан, узак на врху и широк у дну, стабилан, чврст и робустан“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 166). Ова култура је изразито хијерархијски устројена, али се њена хијерархија веома разликује од оне у култури породице управо због постојања хијерархијских нивоа код којих је сваки виши ниво чврсто функционално повезан са нивоима испод њега. Интерперсонални односи подређени су извршавању задатака, а личне везе су од секундарног значаја.

Ове карактеристике позиционирају културу Ајфеловог торња у трећи квадрант дијаграма на слици 1.4.

Код ове културе сваки појединац у организацији има своју улогу. Свака улога на свим нивоима хијерархије је описана, оцењена према њеној тежини, сложености и одговорности, а уз њу је додата и плата. И сам шеф представља улогу, а не особу, и као и сви други појединци у овој култури заменљив је. „Да је сутра пао мртав, неко други би га заменио и то не би имало никакве везе са вашим дужностима или разлогом постојања организације. Његов наследник би, наравно, могао бити мање или више неугодан, или тумачити улогу мало другачије, али то је маргинално“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 167).

Код културе Ајфеловог торња контрола се остварује кроз правила, законске процедуре, додељена права и одговорности. Поштовање ауторитета заснива се на поштовању функционалне позиције и статуса. Овде се статус приписује улози и то га чини неоспоривим. Каријере се граде на бази персоналних квалификација, а унапређење се постиже стицањем вештина потребних за следећу улогу.

За разлику од високо персонализоване културе породице, чланови у култури Ајфеловог торња су континуирано подређени универзално важећим правилима и процедурама. У процесу управљања организацијом ред и предвидљивост се високо цене. Запослени су веома одговорни и прецизни. Овде је концепт дужности веома важан: дужност произилази из унутрашњег осећања потребе, а не из обавезе коју запослени осећа према конкретном појединцу (Trompenaars and Hampden-Turner 1997: 170).

Због велике бирократије и високог степена формализације култура Ајфеловог торња је истовремено и нефлексибилна, па се као таква врло споро прилагођава променама. Промене у овој култури врше се променом правила, што подразумева израду нових приручника, промену процедура и описа послова, поновно разматрање унапређења и оцењивање квалификација. Због тога су ове промене неизмерно сложене и дуготрајне. Реконструкција или рационализација организације обично подразумева

отпуштање радника. Зато такве организације пружају отпор променама, а када то постане неопходно, трпе велике ломове.

Сукоби се сматрају нерационалним, патолошким поступцима против уређеног поретка, преступима против ефикасности. Критике и притужбе обично се усмеравају и решавају кроз још више правила и поступака за утврђивање чињеница.

Најбољу генерализацију културе Ајфеловог торња дали су сами аутори: „Стога је бирократија у Ајфеловом торњу деперсонализован, рационално-правни систем у којем су сви подређени локалним правилима и та правила прописују хијерархију у њиховом придржавању и извршавању“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 167).

И овде у опису културе Ајфеловог торња препознајемо културу улоге из класификације Херисона и Хендија.

У *култури навођеног пројектила* организација је средство да се дође до жељеног циља. У њој је све подређено проналажењу начина да се реши задати проблем, баш као што се пројектил наводи да погоди покретни циљ. Ова култура је оријентисана на задатке, које обично обављају тимови или пројектне групе. Од културе Ајфеловог торња се разликује по томе што послови које обављају чланови тима или пројектне групе нису унапред одређени. „Они морају да ураде ‘шта год је потребно’ за довршавање задатка, а оно што је потребно често је нејасно и можда ће тек морати да се открије“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 173). Култура навођеног пројектила је уједно и егалитарна култура, по чему се такође разликује од претходно описаних култура породице и Ајфеловог торња, јер овде не може постојати хијерархија према нивоима стручности пошто свако зна највише о свом делу посла.

Карактеристике егалитарности и оријентације на задатке овој култури одређују место у првом квадранту дијаграма на слици 1.4.

Експертске групе имају своје вође или координаторе који могу знати мање од стручњака за сваку дисциплину и морају се односити према свим стручњацима с великим поштовањем. Егалитарни приступ омогућава вођству тима да се мења у складу са потребама групе. Групе имају тенденцију да буду привремене, унутар њих не постоје чврсте везе већ је све подређено потребама пројекта. Флукуација чланова је нормална за ову културу: запослени се у току пројекта могу придружити другим групама, у друге сврхе, па се њихов број током реализације пројекта може знатно мењати. „Заправо, сваки члан учествује у решавању проблема. Релативни допринос било које једне особе можда није тако јасан као у култури Ајфеловог торња у којој је свака улога описана, а резултати се могу квантификовати“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 173).

Због лабаве контроле и велике аутономије чланова групе, организација са културом навођеног пројектила може постати веома нестабилна. Да би јој се повећала стабилност и трајност, у пракси се врши њена надоградња културом Ајфеловог торња. „То је познато као матрична организација. Имате једну (Ајфелов торањ) линију која је одговорна свом функционалном шефу, рецимо за електротехнику, и другу (навођени пројектил) линију одговорности према вашем шефу пројекта. То вас чини истовремено одговорним и према вашем инжењерском шефу за квалитетан инжењеринг и према вашем водитељу пројекта за одржива, јефтина средства, рецимо, контроле ауто-

емисије. Пројекат мора успети и ваша електроника мора бити одлична. Две власти вас вуку у различитим, иако помирљивим правцима“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 173–174).

Организација са културом навођеног пројектила ретко кад ће се предомислити у вези постављеног циља. Управљање је стога корективно и конзервативно, будући да је претежно отворено према новим средствима, а мање према новим циљевима. Учење укључује дружење с људима, брзо успостављање контаката, играње улоге у тиму која тренутно недостаје, већу окренутост пракси него теорији и већи фокус на проблеме него на дисциплину. Успех се оцењује од стране себи равних или подређених, а не од некога на вишој лествици хијерархије.

Промене наступају брзо јер решење проблема често измиче, а отварају се и нови проблеми, што доводи до формирања нових група и распадања старих. Лојалност према професији и пројекту је већа од оданости компанији, што је у директној супротности са културом породице. „Култура навођеног пројектила је у многим аспектима антитеза породичне културе, у којој су везе блиске, дуготрајне и дубоке“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 174).

Чланови организације проналазе мотивацију у успеху пројекта. Финални резултат је крајњи циљ због којег и анимотизети међу члановима тима бивају остављени по страни. Чланови тима су плаћени према стручним перформансама. Они се међу собом не морају интимно познавати, а на окупу их држи заједнички ентузијазам и посвећеност постизању коначног успеха. То, међутим, траје само до завршетка пројекта, када се тим расформира, пошто је сам тим по правилу намењен за једнократну употребу.

Ова култура тежи да буде индивидуалистичка јер омогућава широком распону људи различитих специјализација да раде привремено. Састави тимова се стално мењају, а једина константа је појединачна жеља сваког учесника за личним усавршавањем. (Trompenaars and Hampden-Turner 1997: 174).

На крају описа можемо само констатовати очигледну сличност културе навођеног пројектила са културом задатка Херисона и Хендија.

Култура инкубатора заснива се на егзистенцијалистичкој идеји да су организације секундарне групе у испуњењу егзистенцијалних потреба појединаца.¹⁴ Оне су ту да послуже као инкубатори за човеково самоизражавање и самоиспуњење (Trompenaars and Hampden-Turner 1997: 175). Другим речима, организације постоје само да би служиле специфичним потребама својих чланова. Њихова сврха је „ослобађање појединаца од рутинских до много креативнијих активности и минимизирање времена утрошеног на самоодржавање“ (Trompenaars and Hampden-Turner 1997: 175).

Одговорности и задаци унутар овог типа организације распоређују се првенствено у складу са жељама и потребама чланова. Организациона структура је лабава, а флексибилна контрола се одвија кроз договарање, убеђивање и узајамну бригу за потребе других чланова (Trompenaars and Wooliams, 2003:365).

Овде је хијерархија управљања минимална, ако уопште и постоји, а посвећеност људским потребама велика, због чега култури инкубатора одговара четврти квадрант у дијаграму на слици 1.5.

¹⁴ Примарна друштвена група је породица.

Организације са културом инкубатора су најчешће мале иновативне компаније. (start-up companies), али то могу бити и доктори у групној пракси, правни партнери, неки консултанци, овлашћени геодети или било која група професионалаца који углавном раде сами, али воле да деле ресурсе, упоређујући искуства.

Појединци који раде у организацијама са културом инкубатора проналазе свој ужитак у иновативности и креативности. Засноване на добровољности и ентузијазму, без надређених циљева, ове организације омогућавају стварање блиских пословних и пријатељских веза. „Пошто је удружење добровољно, често недовољно финансирано и подстакнуто надама и идеализмом, оно може бити најзначајније и најинтензивније искуство у животу“ (Trompeaars and Hampden-Turner 1997: 176). Међутим, такве организације често нису одрживе на дужи рок.

Промена културе инкубатора може бити брза и спонтана тамо где су чланови прилагођени једни другима. Међутим, ако самоизабрани лидер покуша нешто ново што није по укусу осталим члановима, тада ће промена највероватније изостати, а може доћи и до распада организације. Измена потражње на тржишту такође може довести до њиховог гашења. „Ова култура учи да ствара, али не и да преживљава измене обрасце потражње“ (Trompeaars and Hampden-Turner 1997: 176).

Мотивација произилази из жеље да се да лични допринос. Мало ко се брине за личну сигурност и мало ко жели да профитира или да стекне моћ осим у оквирима креативног процеса који се одвија. Ако организација као целина успе, сви ће имати користи, у противном ће нестати. За разлику од породичне културе, вођење организације са културом инкубатора се заслужује, а не приписује. Сукоб се решава или раздвајањем или покушајем спровођења предложених алтернатива, да се види која од њих најбоље функционише (Trompeaars and Hampden-Turner 1997: 176–177).

Пошто ћемо и овде лако препознати културу личности Херисона и Хендија, тешко је не приметити да су сва четири типа културе Тромпенара и Хемден-Тарнера само четири другачија назива за типове културе из класификације Херисона и Хендија, која им је временски претходила. Према томе, веома је упитно у чему би била оригиналност истраживања ове двојице аутора – пре ће бити да се ради о вештој компилацији туђих радова. У прилог таквој оцени говори и чињеница да су слично поступили и код креирања свог модела националне културе, као што ћемо то видети касније. Тромпенар се због тога нашао на удару бројних критика, а најоштрија је дошла од његовог сународника Хофштедеа (Hofstede), који му је оштро замерио на неоригиналности, препознајући очигледну сличност са радовима других аутора.

И поред тога, Тромпенар и данас важи за једног од водећих ауторитета у области културолошких истраживања. Иако његова класификација организационе културе не доноси ништа ново, разлог због којег је овде елаборирамо јесте њено непосредно извођење из модела националне културе, као и увођење нових димензија у разматрању културних модела: егалитарност – хијерархија и оријентација на људе – оријентација на задатке, које ћемо користити у каснијим анализама односа организационе културе према осталим битним елементима организације.

Однос типова култура Тромпенара и Хемден-Тарнера према типовима Херисона и Хендија визуелно је представљен заједничким дијаграмом на слици 1.5. На овом дијаграму јасно се може уочити њихово међусобно поклапање, као и кореспонденција

димензија употребљених у једној и другој класификацији. Називи типова и димензија културе према класификацији Херисона и Хендија дати су у заградама.



Слика 1.5. Међусобни однос типова организационе културе према класификацијима Тромпенара и Хемден-Тарнера (ТХ) и Херисона и Хендија (ХХ)

Извор: Rad autora

1.3.3. Класификација Камерона и Квина

Следећа класификација типова културе коју ћемо овде размотрити је она коју су дали Камерон и Квин (Cameron and Quinn, 1999) са Универзитета у Мичигену (САД). Заснива се на теоретском моделу познатом под називом *Оквир конкурентских вредности* (*The Competing Values Framework – CVF*) и детаљно описаном у научном раду Квина и Рорбаха (Quinn and Rohrbaugh, 1983). Модел се показао изузетно корисним за разумевање широког спектра организационих, али и индивидуалних феномена, укључујући теорије организационе ефикасности, лидерске компетенције, организационе културе, организационог дизајна, фаза развоја животног циклуса, организационог квалитета, лидерства, финансијску стратегију, обраду информација и функционисање мозга. Данас се сматра једним од 40 најважнијих оквира у историји пословања.

Модел CVF је иницијално произишао из истраживања главних показатеља ефикасности организације које су спровели чланови факултета Универзитета у Мичигену. Ова истраживања пратиле су студије организационе културе, улоге лидера, менаџерских вештина и стилова обраде информација. Из ових емпиријских студија доследно су се појавиле две велике димензије: једна која ставља нагласак на флексибилност, дискрецију и динамичност насупрот стабилности, реду и контроли, и друга, која прави разлику између унутрашње оријентације са фокусом на интеграцију, колаборацију и јединство, и спољашње оријентације са фокусом на диференцијацију, конкуренцију и ривалитет.

Заједно, ове две димензије чине дијаграм од четири квадранта, од којих сваки представља посебан скуп организационих и индивидуалних фактора. Четири основне вредности на супротним крајевима дијаграма Камерон и Квин су назвали *флексибилност и дискреција (Flexibility and Discretion)*, *стабилност и контрола (Stability and Control)*, *интерни фокус и интеграција (Internal Focus and Integration)* и *екстерни фокус и диференцијација (External Focus and Differentiation)*.¹⁵ Очигледно је да се ради о међусобно супротстављеним вредностима (нпр. флексибилност насупрот стабилности, интеграција насупрот диференцијацији). Димензије стога стварају квадранте који су такође међусобно супротстављени или се такмиче по дијагонали. Горњи леви квадрант идентификује вредности које у фокус стављају унутрашње, органске карактеристике организације, док доњи десни квадрант идентификује спољашње, контролне вредности. Слично томе, горњи десни квадрант идентификује вредности које наглашавају спољашњи, органски фокус, док доњи леви квадрант ставља нагласак на интерне, контролне вредности.

Наведени модел конкурентских вредности Камерон и Квин су искористили као основу за своју типологију организационе културе. Она нас доводи до четири типа организационе културе, од којих сваки одговара једном квадранту CVF дијаграма (слика 1.6). То су:

- култура клана (*Clan Culture*);
- култура хијерархије (*Hierarchy Culture*);
- култура адхократије (*Adhocracy Culture*);
- култура тржишта (*Market Culture*);.



Слика 1.6. Типови организационе културе према класификацији Камерона и Квина

Извор: Према Cameron and Quinn, 2011: 35.

¹⁵ У оригиналном Kvin-Rorbačovom моделу ове вредности су носиле називе *флексибилност, стабилност, интеграција и диференцијација*.

Култура клана у дијаграму CVF модела одговара четвртом квадранту. Она приоритет даје флексибилности и дискрецији у односу на стабилност и контролу. Организација која гаји овај тип културе подсећа на породични клан.¹⁶ Ова врста културе првенствено је оријентисана на свој људски капитал, наглашава ниво добробити појединаца и подстиче позитивну радну атмосферу над оптимизацијом финансијских односа и тржишних циљева.

Уместо правила и поступака хијерархије или конкурентских профитних центара на тржишту, типичне карактеристике фирми са културом клана су тимски рад, програми укључивања запослених у систем функционисања организације и посвећеност организације запосленима. Неке битне претпоставке кланске културе су следеће: окружењем се може најбоље управљати тимским радом и развојем запослених, о клијентима се размишља као о партнерима, организација се бави развијањем хуманог радног окружења, а главни задатак менаџмента је да ободри запослене и олакша им партиципацију, посвећеност и лојалност организацији. Истовремено се веома уважава лидер организације, који има двоструку улогу: вође и ментора, па се чак доживљава као родитељ у породици. Организацију држе заједно оданост и традиција. Посебно се наглашава дугорочна корист од индивидуалног развоја, при чему је важна висока кохезија и морал. Успех се посматра у оквирима стварања позитивне унутрашње климе и бриге за људе (Cameron and Quinn, 2006: 41–43).

Као типичан пример, аутори наводе организациону културу јапанских фирми, у којој доминира тимски приступ послу, за разлику од америчке националне културе која је претежно заснована на индивидуализму. Јапанске фирме делују више као породице, у њима се посебно цене кохезија, хумано радно окружење, посвећеност организацији и лојалност (Cameron and Quinn, 2006: 41). Многи аналитичари (Van Zandt, 1970, Hite and Hawes, 1991, Drucker, 1981) сматрају да се управо овим карактеристикама може објаснити прави пословни бум јапанских компанија у касним 70-тим и у 80-тим годинама прошлог века, што је имало за последицу да овај модел културе постане интересантан и за многе друге фирме широм света. У породичним фирмама друштвене интеракције чланова породице омогућавају употребу неформалних и културних механизма који замењују или допуњују формалне административне системе.

Овај културолошки тип који делује као породица и има друштвене карактеристике као што су поверење, солидарност и јединство, по својим карактеристикама веома је приближан култури моћи у класификацији Херисона и Хендија, односно култури породице у класификацији Тромпенара и Хемден-Тарнера.

Култура клана предмет је неколико студија које се баве карактеристикама компанија у којима доминира ова култура. У том смислу, Гало (Gallo, 1992: 6) дефинише фирму која је у власништву породице и којом она управља, као „ону у којој породица и организација својевољно деле део или целу своју културу и традицију“. Ова врста фирми претпоставља културу која је дубоко укорењена у породичне вредности и традиције (Dier, 1986: 20), с обзиром да чланови породице имају моћ и положај да

¹⁶ У класичној дефиницији, под кланом се подразумева група породица које потичу од заједничког претка, имају заједничко презиме, култове итд. У пренесеном значењу то је група људи који су међусобно чврсто повезани интересима, а за њихово остваривање често не бирају средства.

доносе главне организационе одлуке било као власници или као менаџери. Ове фирме обично усвајају и одржавају ране вредности које утврђује власник-менаџер који преузима улогу оснивача и има кључну улогу у утврђивању идентитета, основних веровања и сврхе организације (Denison, Lief and Ward, 2004: 64). Величина и старост фирме такође утичу на њену организациону културу. Фирме у власништву породице обично су млађе и по величини мање организације (Merino, Monreal-Pérez and Sánchez-Marín, 2015: 1164), које фаворизују и јачају присуство унутрашњих вредности групног јединства против спољних утицаја.

Како породична фирма постаје професионализованија у погледу укључивања чланова који нису родбински повезани са породицом, менаџмент губи контролу над преовлађујућом организационом културом јер нови не-породични менаџери не морају нужно да деле исте вредности и веровања као породица. Њихове одлуке су стога рационалније и мање алтруистичне од одлука породице која је власник фирме. Такви менаџери су склонији ризику и потпуно оријентисани према финансијским резултатима пословања. Да би то постигли, они морају да одговоре на захтеве тржишта, због чега је у овим организацијама посвећеност усмерена више према појединцу него према групи (Sánchez-Marín et al., 2016: 101–102), па закључујемо да код њих постоји тенденција преласка из културе клана у културу тржишта.

Култура хијерархије је организациони модел културе заснован на јасно дефинисаним хијерархијским нивоима и структурама. У дијаграму CVF модела овој култури одговара трећи квадрант, у коме је, као и код културе клана, нагласак на интерној оријентацији, али су флексибилности и дискрецији супротстављени стабилност и контрола.

Хијерархија је врста организационе структуре у којој су ставке рангиране према нивоима од значаја. У оквиру организације, хијерархија зависи од структуре, правила и контроле одозго надоле како би се спроводиле пословне праксе и активности. Комплетан рад у организацији се одвија према строго формализованим правилима и процедурама, усмереним на постизање што веће ефикасности. Ефикасни лидери у хијерархијским културама су они који могу успешно организовати, координирати и надгледати људе и процесе. Формална правила и политике држе организацију заједно. Придржавање најбољих пракси, контролисаних процеса и константног надзора овде се сматра неопходним за продуктивност и успех (Cameron and Quinn, 2006: 37–38).

Организације са хијерархијском културом сличне су стереотипним великим бирократским корпорацијама. Типични примери су велике организације попут Ford Motor Company и владине агенције попут Министарства правосуђа, о чему сведочи велики број стандардизованих процедура, више хијерархијских нивоа¹⁷ и нагласак на јачању правила. Међутим, и у малим организацијама као што је ресторан McDonald's, хијерархијска култура може доминирати¹⁸ (Cameron and Quinn, 2006: 38).

¹⁷ У великој америчкој компанији Ford Motor постоји чак 17 нивоа менаџмента.

¹⁸ „Нови запослени започињу само једним специфичним послом (попут пржења помфрита). Посао готово да и не пружа дискреционо право, с обзиром на то да се непржени помфрит испоручује од централног добављача у стандардизованим паковањима, температура уља је унапред одређена, а зујалица запосленима говори када треба да изваде помфрит. Правила одређују да може проћи само

Спроведена истраживања сугеришу да хијерархија може дати и најбоље и најгоре резултате за организациону културу. Хијерархија помаже запосленима да победе многе изазове и претње са којима се суочавају. На пример, хијерархијска диференцијација може повећати групне перформансе јасним дефинисањем улога које олакшавају координацију (Shwaab et al., 2014: 1583), као и интеграцијом информација (Anderson and Brown, 2010: 59) и стварањем образаца понашања који смањују сукоб унутар група, посебно када су чланови групе међусобно зависни (Kwaadsteniet and Dijk, 2010: 515–522).

Критичари хијерархијске културе, с друге стране, тврде да контрола и ригидност модела гуше креативност и иницијативу запослених. Непредвидиво, ризично и конкурентно тржиште може уништити фиксне сценарије, прекршити правила и тако довести до неуспеха (Wudarzewski, 2018: 83). Круте хијерархије ограничавају запослене са нижим рангом у изражавању мишљења и недоумица, што може умањити осећај психолошке сигурности и тиме нарушити групну комуникацију и перформансе. Супротно томе, када хијерархије омогућавају појединцима нижег ранга да говоре и размењују релевантне информације, групе могу ефикасно препознати критичне грешке и спречити да произведу негативне последице (Anicich, Swaab and Galinsky, 2015: 1338).

Култура адхократије у корену свог назива садржи латински израз „ad hoc“, што бисмо најједноставније могли протумачити као „пронаћи решење за дату ситуацију.“¹⁹ У контексту организационе културе односи се на флексибилан, прилагодљив и неформалан облик организације који карактерише предузетнички дух и иновативност у решавању проблема. Екстерна оријентација и флексибилност стављају овај тип културе у први квадрант CVF дијаграма, односно у потпуно опозицију према култури хијерархије. За то постоје два главна разлога: први је у томе што је циљ адхократије решавање специфичних, често хитних проблема које други организациони типови културе не успевају решити; други се везује за чињеницу да су јединице и радне групе у култури адхократије прилично флуидне, склоне честим променама, а такав вид организације тешко подноси формализам и хијерархију.

Овај тип организационе културе има најкраћу историју. Он се појавио на прелазу из индустријског у информационо доба као одговор на све бржи и турбулентнији темпо живота који одликује организациони свет двадесет првог века. Његове главне претпоставке биле су да су иновативне и пионирске иницијативе оно што води ка

одређени број секунди од тренутка кад се зујалица угаси до тренутка када се помфрит мора извадити из уља. И он може остати под топлотном лампом само одређено време. Приручник са правилима, који сваки запослени проучава и на коме се тестира, дугачак је преко 350 страница и покрива већину аспеката одевања и понашања на послу. Један од услова за напредовање је познавање ових правила и политика. Промоција у ресторану следи одређени низ корака, и могуће је да запосленик буде промовисан неколико пута у ресторану пре него што достигне ниво менаџмента“ (Cameron & Quinn, 2006: 38–39).

¹⁹ Аутор термина „адхократија“ (eng. *adhocracy*) је амерички футуриста Alvin Toffler (Toffler), који је 1970. године употребио ову кованицу да би њом означио систем који се развија у складу са брзим напретком технологије и опадањем друштвене толеранције према вишеслојној структури ауторитета типичне хијерархије.

успеху, да се организације углавном баве развојем нових производа и услуга и припремањем за будућност, а да је главни задатак менаџмента да подстиче предузетништво, креативност и активност до крајњих граница („on the cutting edge“). „Претпостављало се да адаптација и иновативност воде до нових ресурса и профитабилности, па је нагласак стављен на стварање визије будућности, организоване анархије²⁰ и дисциплиноване маште“ (Cameron and Quinn, 2006: 43).

Главне карактеристике адхократије могу се сажети у следећем (Wudarzewski, 2018: 82–83):

- Примарни акценат је на иновацији, која у ери информација и при непредвидивим променама услова на тржишту има изузетну важност.
- Задаци се поверавају радним тимовима који се формирају за дату ситуацију („ad hoc“), а распуштају након извршавања задатка.
- Потенцира се креирање визије будућности, предузимање ризика, организована анархија и слободна, али дисциплинована машта.
- Од лидера се очекује да буде визионар, иноватор и предузимач ризика. Одлуке су децентрализоване, а моћ се делегира где год је потребно.
- Приоритети су флексибилност, развој производа и услуга, предвиђање будућности, предузетништво, креативност, потрага за иновативним решењима.
- Успех је повезан са способношћу стварања јединствених и револуционарних производа и услуга.

Примере организација са културом адхократије налазимо нарочито међу младим фирмама које се суочавају са јаком конкуренцијом. Опстанак ових фирми зависи од успеха доносилаца одлука у предвиђању које су промене у тржишним условима заиста важне и које технологије и стратегије треба развити како би се брзо и ефикасно реаговало на промене. Повремено се у сложеним организацијама једна или више јединица могу конституисати као адхократије, док друге јединице, које обављају мање-више рутинске задатке, остају организоване хијерархијски. Као пример можемо узети корпорацију Херох, коју глобално карактерише хијерархијски модел организације јединица у њеном саставу, међутим њен истраживачки центар Palo Alto (Херох PARC) био је адхократија са равном структуром ауторитета која је функционисала као полуаутономна иновативна истраживачка јединица (Desveaux, 2006: 9).

Уз све предности које култура адхократије има као извор иновативних, мотивисаних и талентованих људи, увек спремних да се ухвате у коштац са новим проблемима и изазовима, постоје и евидентни недостаци организација са овим типом културе. Висок степен децентрализације може битно отежати управљање у овим организацијама, јер када су ауторитет и моћ двосмислени постоји латентна опасност од избијања сукоба унутар организације. Ни превелика флексибилност и динамичност није без својих мана. Сувише брзе промене, стални преласци из тима у тим, могу деловати стресно на запослене, што отежава проналажење и задржавање талената. У адхократији нема формализованих процедура, због чега особље сваки посао решава другачије. Овај недостатак доследности може бити фрустрирајући за запослене који

²⁰ У организованој анархији организација се посматра као динамички ентитет у којем се одлуке доносе кроз случајно повезивање проблема, могућности избора, решења и учесника у процесу.

желе да успоставе границе, обрасце правилног понашања и стандарде прихватљивог рада. Непредвидивост окружења подстиче креативност, али може повећати осећај анксиозности код запослених због одсуства иоле стабилног радног окружења. Пошто се у адхократији проблеми решавају од случаја до случаја, не постоји могућност планирања унапред, па самим тим ни процене управљања ризицима пословних планова, услед чега се могу појавити непредвиђене последице. Недостатак јасних правила и хијерархије може изазвати проблеме и у комуникацији. Адхократија која не потенцира важност интегрисане комуникације за све запослене може изгубити велики део своје флексибилности, што изазива скупа кашњења у процесима доношења одлука. Ово тим пре што код ових организација постоји велика зависност од савремене технологије. Проблеми са мрежом, нестанци струје и места са лошим пријемом сигнала за мобилне телефоне могу у великој мери ограничити способност организације да брзо дистрибуира информације међу запосленима. Ово посебно долази до изражаја ако организација нема традиционални канцеларијски простор и омогућава запосленима да раде од куће, или ако посао захтева стална путовања запослених (Lister, n. d.).

И поред свега, ово је најбоља организациона култура за организације којима су иновативност и креативност у првом плану.

Култура тржишта кореспондира другом квадранту дијаграма конкурентских вредности. То значи да је карактерише екстерна оријентација (што је и природно јер се ради о организацијама окренутим тржишту), у комбинацији са стабилношћу и контролом. Постоји, међутим, важна разлика у односу на претходно описану културу хијерархије, у којој су контрола и стабилност посебно наглашени. Наиме, док се у организацијама са културом хијерархије стабилност и контрола остварују кроз крути формализам правила, стандардних процедура и централизованих одлука, тржишно оријентисане организације су много флексибилније јер се морају прилагођавати владајућим условима на тржишту. Своју стабилност оне постижу конкурентношћу и продуктивношћу у настојању да се што боље позиционирају на тржишту, са девизом „getting the job done“ (битно је да се посао обави). Пословни резултат овде је практично једино мерило успеха, а пошто се до њега долази у оштрој конкурентској борби, у овим организацијама посебно се цени победнички менталитет, рационалност и одговорност према послу (Stankosky, 2005: 87).

Основна претпоставка тржишне културе је да је спољно окружење непријатељско, а не бенигно. Потрошачи су избирљиви и заинтересовани за што бољи квалитет (по могућности за што нижу цену), док је главни интерес организације побољшање њене конкурентске позиције. Приоритетни задатак менаџмента је усмеравање организације ка продуктивности, резултатима и профиту. При томе се претпоставља да јасно дефинисани циљеви и агресивна стратегија доводе до продуктивности и профитабилности. Тржишна култура стога мора бити „result-oriented workplace“ (радна средина оријентисана на резултате) (Cameron and Quinn, 2006: 39–40).

Камерон и Квин дају два типична примера компанија са културом тржишта. Први пример је компанија Philips Electronics, која је након губитка тржишта у Европи покренула процес назван Centurion, са циљем да се култура компаније пребаци са релативно самозадовољне, арогантне хијерархијске културе у културу усредсређену

на купца, премије на имовину и побољшану конкурентност предузећа, тј. на тржишну културу. Други је Philipsov конкурент, компанија General Electric, за коју аутори наводе да је типичан пример стереотипне тржишне културе, високо конкурентне, оријентисане на резултате и бескрупулозно агресивне у постизању својих циљева²¹ (Cameron and Quinn, 2006: 40).

Свака култура има своје предности и недостатке, па тако и ова.

Као култура која је агресивно оријентисана постизање резултата, култура тржишта је веома профитабилна. Запослени који су доследно мотивисани да постигну велике резултате имају већу вероватноћу да остваре већи приход од оних који нису. Таква мотивација ствара амбијент у коме су чланови организације стално усмерени на изградњу својих вештина и знања. Због оштре конкуренције, ова култура је перманентно посвећена истраживању тржишта и изградњи одговарајућих механизма брзог реаговања, па је захваљујући томе увек спремна да реагује на било какве промене тржишта како би осигурала свој удео на тржишту и била корак напред испред осталих.

Наведене предности имају и потенцијално лоше стране. Запослени који су непрестано под притиском како би постигли резултате у окружењу које се брзо мења често могу бити преоптерећени. То се негативно одржава на њихово благостање и у тежим случајевима доводи до лошег менталног здравља и изгарања на послу. Поред тога, међусобно такмичење у високо конкурентном радном окружењу може запослене довести у искушење да усвоје непоштен (а тиме и непродуктиван) начин рада, што има за последицу пад продуктивности и морала у организацији. Коначно, потреба за сталним праћењем промена на тржишту захтева издвајање значајних средстава за истраживање тржишта, што може бити веома скуп захтев (Benstead, 2019).

Стога је на менаџменту организације са тржишном културом веома деликатан задатак да правилно избалансира све „pro et contra“ ситуације, како се евидентне предности овог типа културе не би претвориле у своју супротност.

Ако би требало у најкраћем сажети оно што битно одликује културу тржишта, могли бисмо рећи да се ради о култури која има изразито такмичарски карактер. Овде се сви такмиче: запослени у организацији међу собом, а организација са другим конкурентским организацијама на тржишту.

1.4. Национална и организациона култура

У теорији културе могуће је срести њену поделу на пет основних нивоа: национални, регионални, организациони, тимски и индивидуални (Moua, 2010: 32). Сваки од ових нивоа културе стоји у одређеном односу према осталим нивоима. Ми ћемо се овде бавити односом организационе и националне културе, а разлога за то има више. Основни је свакако у томе што организације постоје и делују унутар одређених националних оквира, па је логично да запослени у организацију уносе обрасце мишљења, осећања и понашања које су од детињства стицали у својој националној заједници и који одређују њихово национално биће. Тиме они преносе утицаје своје националне културе на организациону, па се отуда сви типови националних култура о којима ће касније бити речи могу срести и у културама организација.

²¹ „Take-no-prisoners type of culture“ (Cameron & Quinn, 2006: 40).

Однос националне и организационе културе постаје посебно интересантан и сложен када га доведемо у контекст међусобног утицаја више националних култура на културу унутар организација. Данас је, рецимо, сасвим природно да у националним организацијама са доминантним учешћем страног капитала менаџмент чине страни држављани. Међутим, и у онима са „домаћом“ управом све чешће се срећу радници из других националних култура. Једнако је интересантан и начин прилагођавања националних организација деловању у оквирима тзв. евроатланских интеграција, под чиме се обично подразумевају Европска унија и НАТО. Ту су, затим, мултинационалне компаније, организације које послују у више различитих држава и чије је особље по правилу мултинационално.

Све ово упућује да се ради о веома сложенем односу националне и организационе културе, па је и разумљиво што у науци постоји доста различитих погледа на ову проблематику. Приметно је, међутим, да у истраживању овог односа апсолутно доминира приступ у коме се разматра утицај националне на организациону културу, док истраживања обрнутог утицаја једва да постоје. Ово се тешко може довести у везу са опште познатом чињеницом да су све ствари, од субатомских честица па до ћелија друштва, међусобно повезане и делују једне на друге. Данас запослени на радном месту проводе у просеку трећину радног дана, а ако се одузме просечно време спавања, онда испада да човек у будном стању половину времена у свом радном веку проводи на послу. Имајући у виду да је у прошлости тај однос у корист радног времена био још много већи, произилази да је време проведено у радној организацији чинило и чини веома значајан део укупног човековог живота. Ако пођемо од тезе да културни обрасци које људи формирају у својој националној заједници имају искључиво једносмерни утицај на организациону културу, онда морамо прихватити и закључак да се ништа од знања, вештина, искустава и навика које су људи стекли на послу не преноси прво на њихово породично и уже друштвено окружење, а потом и на националну културу као шири појам. Или, ако се и преноси, да не производи никакав значајнији учинак на већ формиране културне обрасце националне културе. Да ли то даље значи да су обрасци националне културе окамењени у простору и времену, или да на њих утиче све осим културних образаца формираних у радној средини?

Ми сматрамо да на обликовање националне културе утичу сви аспекти човековог живота, па тако и концепти које усваја у организационој култури. Примера ради, за Јапанце се говори да су радохоличари и тај атрибут се приписује њиховој националној култури. Али да ли је изворно потекао из ње или је, напротив, националну културу Јапана обликовала њихова опште позната посвећеност послу? Или је, можда, у питању ефекат повратне везе, односно обостраног утицаја? Гордана Никчевић у својој докторској дисертацији наводи да су у Аустралији људи престали да једу свој национални специјалитет – месо од кенгура, након вишегодишњег гледања телевизијске серије „Скипи“ о договорштинама једног интелигентног кенгура (Никчевић, 2017: 97). Уколико, можемо да прихватимо да једна ТВ серија може преобликовати националну културу, онда можемо прихватити да сличан утицај може имати и организациона култура.

Можда је време за другачије гледање на однос националне и организационе културе. Вечито позивање на ауторитете из прошлих времена не оставља пуно простора

новом, креативном начину мишљења, али представља уобичајену праксу које ћемо се и ми у овом раду, углавном придржавати.

1.4.1. Дефиниција националне културе

Прву антрополошку дефиницију културе која се може сматрати полазиштем за касније дефиниције националне културе поставио је енглески антрополог Тејлор (Tylor) 1871. године. Он је културу дефинисао као „*сложену целину која укључује знање, веровање, уметност, морал, законе, обичаје и све друге способности и навике које је човек стекао као члан друштва*“ (Berry et al., 1992: 165).

Клакхон (Kluckhohn, 1951: 86) наводи да се национална култура „*састоји у обрасцима размишљања, осећаја и реаговања, стеченим и преношеним углавном симболима, који представљају препознатљива достигнућа људских група, укључујући њихове перформансе у артефактима; суштинско језгро културе састоји се од традиционалних (нпр. историјски изведених и одабраних) идеја, а посебно од њима придружених вредности*“.

Кребер и Парсонс (Kroeber and Parsons, 1958: 583) дефинишу националну културу као „*пренесен и створен садржај и обрасце вредности, идеја и других симболично осмишљених система као фактора у обликовању људског понашања и артефаката произведених кроз понашање*“. Ова дефиниција изричито говори о значају националне културе за људско понашање.

Највећи ауторитет у области истраживања националне културе, холандски социолог Гирт Хофштеде (Geert Hofstede) културу дефинише као „*колективно програмирање ума*²² *које разликује чланове једне групе људи од друге*“ и укључује „*интерактивни скуп заједничких карактеристика које утичу на одговор групе на њено окружење*“ (Hofstede, 1980: 25). Његова дефиниција генерално се може применити на било који људски колективитет, па тако и на национални.

Следећи важан допринос одређењу појма националне културе дала је група истраживача укључених у пројекат GLOBE. Аутори културу једноставно означавају као „*заједничке мотиве, вредности, веровања, идентитете и интерпретације значења значајних догађаја који су резултат заједничких искустава чланова колектива и који се преносе кроз старосне генерације*“ (Karahanna, Evaristo and Srite, 2005: 5). Ова дефиниција садржи све битне елементе раније наведених дефиниција организационе културе, а битна разлика је ту томе што се код организационе културе елементи њеног садржаја преносе са старих на нове чланове организације (Schein, 1983: 2), а код националне културе из једне старосне генерације у другу унутар националног колектива.

У осврту на ову тему кренућемо од дефиниције која под националном културом подразумева „*скуп претпоставки, веровања и вредности које деле припадници једне националне заједнице и који битно одређују њихово разумевање света као и понашање у њему*“ (Јанићијевић, 1997). Наведена дефиниција оквир националне културе своди на „*припаднике једне националне заједнице*“. Ово истичемо зато што се у многим

²² Тумачење људског ума као софтвера који се програмира има и много шире значење од наведеног контекста и итекако је добро схваћено и експлоатисано у системима који се баве контролом и усмеравањем мишљења и понашања људи.

дефиницијама национална култура поистовећује са културом државе. Такво поистовећивање није усамљено, срећемо га и у називу Организације уједињених нација, где се под појмом „нације“ заправо мисли на државе. Иако смо мишљења да је неопходно правити дистинкцију између културе нације и културе државе, поготово у државама са мултинационалним саставом, истраживања на која ћемо се овде позвати третирају националну културу на нивоу државе, односно на нивоу доминантне националне заједнице у датој држави, занемарујући утицај културе мањинских нација на организациону културу.²³

1.4.2. Хофштедеов модел националне и организационе културе

Све до најновијих истраживања на тему међукултурног менаџмента, у овој области доминирао је концепт културе као релативно стабилног ентитета. Томе су највише допринели радови Хофштедеа, због њиховог огромног утицаја на остале истраживаче на терену. Његови радови су били један од најцитиранијих извора на овом пољу истраживања, па се Хофштеде и данас сматра главним ауторитетом у истраживању међукултурног менаџмента.

У свом емпиријском моделу Хофштеде описује националну културу користећи у финалној варијанти модела шест димензија:

1. Дистанца моћи (*Power distance*) – мери степен до којег су мање моћни чланови друштва спремни да прихвате и толеришу неједнаку дистрибуцију моћи;
2. Избегавање неизвесности (*Uncertainty Avoidance*) – мери толеранцију друштва на несигурне и нејасне ситуације;
3. Индивидуализам насупрот колективизму (*Individualism versus Collectivism*) – мери степен спремности људи да се сами брину о себи и ближој породици у односу на степен подршке коју очекују од социјалних институција;
4. Мушкост према женскости (*Masculinity versus Femininity*) – мери расподелу улога између мушког и женског рода (да ли предност има мушкост или женственост);
5. Дугорочна насупрот краткорочној животној оријентацији (*Long Term versus Short Term Orientation*) – мери степен до којег је друштво дугорочно посвећено традиционалним вредностима насупрот вредностима будућег начина мишљења;
6. Суздржаност насупрот задовољењу потреба (*Restraint versus Indulgence*) – мери степен до којег је друштво спремно да се суздржава у задовољавању потреба повинујући се строгим друштвеним нормама уместо препуштања задовољствима, уживања у животу и практиковања доколице.

²³ Мањинска култура је посебан феномен, како у погледу међукултурне комуникације са већинском националном културом и културама других мањинских заједница, тако и у погледу свеобухватне интеграције у шири, европски и светски контекст. Зато би било крајње поједностављено свести је само на културу нације из које мањина потиче, јер у свести припадника националне мањине постоји микс културних вредности које потичу како из сопствене тако и из већинске нације, па и из нација других мањинских заједница. У пракси смо, међутим сведоци како се ово поље истраживања неоправдано занемарује, односно своди само у оквире политике и права мањина, иако је јасно да се сви проблеми интеграције мањина у државну заједницу нужно преносе и на културу организација у којима они раде.

Хофштедеов модел националне културе је у почетку имао само прве четири димензије, док су остале две додате накнадно: пета након истраживања спроведеног на источноазијским културама „Chinese Culture Connection“ 1987. године, док су до шесте димензије националне културе заједнички дошли Гирт Хофштеде, Гирт Јан Хофштеде и Михаел Минков (Hofstede G., Hofstede G. J. and Minkov M., 2010).

Сам модел настао је као резултат великог емпиријског истраживања под радним насловом „Хермес“, које је спроведено кроз два анкетна круга истраживања (1967–1969. и 1971–1973) над запосленима у ИВМ-у.²⁴

Добијени резултати разврстали су националне културе појединих земаља на следећи начин:

Табела 1.1. Хофштедеов модел националне културе – резултати

<i>Ниска дистанца моћи</i>	<i>Висока дистанца моћи</i>
Аустрија, Израел, Данска, Нови Зеланд, Ирска, Шведска, Норвешка, Финска, Велика Британија	Малезија, Гватемала, Панама, Филипини, Мексико, Венецуела, Еквадор, Индонезија, Индија, Сингапур, Бразил, Француска, Југославија ²⁵
<i>Низак степен избегавања неизвесности</i>	<i>Висок степен избегавања неизвесности</i>
Сингапур, Јамајка, Данска, Шведска, Хонг Конг, Ирска, Велика Британија	Грчка, Португалија, Гватемала, Уругвај, Белгија, Сан Салвадор, Јапан, Перу, Шпанија, Аргентина, Панама
<i>Мушкост</i>	<i>Женскост</i>
Јапан, Аустрија, Венецуела, Италија, Швајцарска, Мексико, Ирска, Јамајка, Велика Британија, Немачка	Шведска, Норвешка, Низоземска, Данска, Костарика, Финска, Чиле, Португалија, Тајланд
<i>Индивидуализам</i>	<i>Колективизам</i>
САД, Велика Британија, Канада, Низоземска, Нови Зеланд, Италија, Белгија, Данска, Француска, Шведска	Гватемала, Еквадор, Панама, Венецуела, Колумбија, Пакистан, Индонезија, Костарика, Перу, Тајван, Јужна Кореја, Сингапур, Хонг Конг
<i>Краткорочна животна оријентација</i>	<i>Дугорочна животна оријентација</i>
Пакистан, Чешка, Нигерија, Шпанија, Филипини, Канада, Зимбабве, Велика Британију, САД, Португалија, Нови Зеланд, Њемачка, Аустралија, Аустрија, Пољска	Кина, Хонг Конг, Тајван, Јапан, Вијетнам, Јужна Кореја, Бразил, Индија, Тајланд, Мађарска

Извор: Према Hofstede and Hofstede, 2005 (Хофштедеов модел тада још није укључивао шесту димензију).

²⁴ Истраживање је укључивало око 116.000 упитника о вредностима и ставовима везаним за рад и радно место. Упитници су подељени запосленима у ИВМ-у, у 53 земље, на 20 језика. Након аналитичке обраде података извршена је корекција узорка изабацивањем земаља за које није сакупљен минимум од 50 испитаника, па је укупан број анализираних случајева обухватио 40 земаља и три регије: арапско говорно подручје, источну Африку и западну Африку (Hofstede, 1983: 46–48). У накнадним истраживањима број обухваћених земаља се попео на 71 (Hofstede and Hofstede, 2005).

²⁵ Хофштеде је истраживања вршио у бившој Југославији (у Љубљани, Загребу и Београду), па је касније после распада Југославије, било могуће издвојити посебне резултате за Словенију, Хрватску и Србију. Показало се да су све три културе биле веома близу једна другој, што се може објаснити словенским пореклом нација бивше Југославије.

Резултате својих истраживања Хофштеде је публикувао у књизи „*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, чије је прво издање изашло 1980. године. Ми смо као извор користили њено друго издање из 2001. године.

Закључци добијени анализом одговора на питања постављена анкетиранима у најкраћем су били следећи (Hofstede, 2001, 2010):

У *културама са ниском дистанцом моћи* владају сараднички односи међу подређенима и надређенима, а идеалним шефом сматра се демократски оријентисани лидер који се у доношењу одлука консултује са својим подређенима. Структура организације је децентрализована, потреба за надзорним особљем смањена, а мање су и разлике у платама између удаљених хијерархијских нивоа у организацији. Насупрот томе, у *културама високе дистанце моћи* односи између подређених и надређених дефинисани су јаком хијерархијом, која уједно одређује и степен њихове моћи. Шеф је у идеалном случају добронамерни аутократа који самостално доноси важне одлуке, али је у реалности често недоступан и недодирљив, сем за своје најближе сараднике. Структура је централизована, надзор повећан, разлике у платама велике.

Карактеристике *култура са ниским степеном избегавања неизвесности* су неформално пословно понашање, већа брига о краткорочној него о дугорочној пословној стратегији и прихватање промена и ризика. Пословни изазови су добродошли, ради се колико се мора, слободно време се веома цени. *Културе са високим степеном избегавања неизвесности* одликују се врло формалним пословним понашањем са пуно правила и услова, дугорочним планирањем пословне стратегије и избегавањем ризика и промена. Задовољство се проналази у раду више него у одмору, веома се цени приврженост послу, а радна места се мењају много ређе него у културама са ниским степеном избегавања неизвесности.

Женске културе одликују се већим учешћем жена у обављању професионалних послова, приступ послу је хуманији и релаксиранији, социјални контакти се темеље међусобној помоћи и подршци, а пословна каријера није „најважнија ствар на свету“. Вредности које се највише цене у међуљудским односима су хармонија и баланс. Код *мушких култура* је обратно – мушкарци доминирају у скоро свим професијама, однос према послу је много формалнији, социјални контакти су рационализовани и усмерени на остваривање што бољих пословних резултата и што вишег материјалног статуса, а успех у каријери је знатно важнији. Овде је подела на тзв. мушка и женска занимања веома изразита, за разлику од женских култура код којих су сви послови подједнако доступни и мушкарцима и женама. Следећа битна разлика огледа се у томе што се у женским културама људи цене према њиховом месту у друштвеној мрежи и поштовању које уживају, док су у мушким културама примарни стицање материјалних добара и постизање успеха.

Индивидуалистичке културе карактеришу слабе социјалне везе, у којима појединац искључиво брине само за себе и најближу породицу. Појединци у таквим културама често веома рано постају самостални и сами одговарају за своју судбину. Зато их карактерише прагматичност код избора радног места (иде се тамо где се боље плаћа), а приступ послу је оријентисан на постизање што бољих пословних резултата (јер се очекује адекватна награда). Са аспекта организације индивидуалне особине запослених као што су иницијативност, способност и стручност су веома пожељне и

цењене. Одлуке се овде доносе индивидуално, па је и одговорност индивидуална. У *колективистичким културама*, на супрот томе, вреднује се осећај припадности колективу, од којег се очекује да преузме бригу за своје чланове. Појединци се за колектив везују емотивно, лојални су му и све личи на једну велику породицу. Код запошљавања сродство и везе имају приоритет над стручношћу, а менаџмент одлуке доноси уз сагласност свих чланова колектива.

Главна обележја *култура са краткорочном животном оријентацијом* су окренутост ка садашњости и блиској будућности, тежња за постизањем брзих резултата и склоност ка потрошњи. Супротно, у *културама са дугорочном животном оријентацијом* доминира традиционализам, стрпљивост и упорност у обављању послова и склоност ка штедњи. Такве културе су веома резервисане према прихватању нових концепата у мишљењу и деловању, самим тим и у прихватању брзих друштвених промена, по чему се битно разликују од култура са краткорочном животном оријентацијом које су иновативне и динамичне.

Култура задовољења потреба присутна је код нација код којих постоји висока стопа толеранције према слободним облицима понашања у чијој је основи хедонистичко поимање живота. У *култури уздржаности*, међутим, такви облици понашања регулисани су строгим друштвеним нормама, а неки су и потпуно забрањени.

Хофштедеово емпиријско истраживање није се задржало само на пољу националних култура већ је укључило и међуорганизациону студију. „На исти начин на који је међунационална студија идентификовала димензије националних култура, међуорганизациона студија открила је димензије организационих култура. Ово је захтевало мултиваријантну анализу“ (Hofstede, 2001: 397).

Анализом матрице резултата 61 организационе праксе у 20 организационих јединица издвојило се шест интерпретативних фактора – димензија организационе културе, које су се у потпуности разликовале од димензија националних култура пронађених у међунационалној студији (Hofstede, 2001: 72, 397):

П1. Оријентација на процесе на супрот оријентацији на резултате (*Process oriented versus results oriented*);

П2. Оријентација на запослене на супрот оријентацији на посао (*Employee oriented versus job oriented*);

П3. Провинцијалност на супрот професионалности (*Parochial versus professional*);

П4. Отворени систем на супрот затвореном систему (*Open system versus closed system*);

П5. Лабава контрола на супрот чврстој контроли (*Loose control versus tight control*);

П6. Нормативност на супрот прагматичности (*Normative versus pragmatic*).

У *процесно оријентисаним културама* људи схватају да избегавају ризике и троше само ограничене напоре у свом послу и да им је сваки дан приближно исти. У *културама оријентисаним на резултате* људи се у непознатим ситуацијама осећају угодно, улажу максимални напор и под утиском су да сваки дан доноси нове изазове.

У културама оријентисаним према запосленима људи осећају да су њихови лични проблеми узети у обзир, да је организација преузела одговорност за добробит радника; важне одлуке доносе групе или одбори. У организационим јединицама са културом усмереном на посао људи трпе снажан притисак за обављање посла, организацију доживљавају као заинтересовану само за посао који раде, а не за њихово лично и породично благостање; важне одлуке доносе појединци.

Припадници провинцијалних култура осећају да норме организације покривају њихово понашање како код куће тако и на послу; сматрају да компанија приликом запошљавања узима у обзир њихово социјално и породично порекло колико и њихову радну способност и не гледају далеко у будућност, вероватно претпостављајући да ће организација то урадити за њих. С друге стране, припадници професионалних култура сматрају приватни живот својим послом, осећају да их је организација запослила само на основу њихових радних компетенција и размишљају далеко унапред.

У отвореним системским јединицама чланови сматрају и организацију и њене људе отвореним за придошлице и аутсајдере; верују су да ће се готово свако уклопити у организацију и да је новим запосленима потребно само неколико дана да би се осећали као код куће. У затвореним системским јединицама организација и њени људи доживљавају се као затворени и тајни системи, чак и међу инсајдерима; чланови сматрају да ће се у организацију уклопити само врло посебни људи и да је новим запосленима потребно више од годину дана да би се осетили као код куће.

Људи у слабо контролисаним јединицама сматрају да нико не мисли на трошкове, време за одржавање састанака само се приближно поштује, а шале о компанији и послу су честе. Насупрот томе, људи у строго контролисаним јединицама описују своје радно окружење као исплативо, састанци се одржавају тачно на време, а шале о компанији и послу су ретке. Подаци су показали да је уско формални систем контроле повезан, барем статистички, са строгим неписаним правилима у погледу облачења и достојанственог понашања.

У нормативним јединицама главни нагласак стављен на правилно извршавање организационих процедура, које су важније од резултата; у погледу пословне етике и поштења, чланови осећају да су стандарди организационе јединице високи. У прагматичним јединицама велики нагласак је на задовољењу потреба клијента, резултати су важнији од исправних процедура, а у пословним етикама превладава прагматичан, а не догматичан став.

Осим питања о организационим праксама, упитници су садржали и питања о вредностима које се у организацијама цене. Анализом тих резултата, дошло се до три интерпретативна фактора:

- В1. Потреба за сигурношћу (*Need for security*);
- В2. Централност рада (*Work centrality*);
- В3. Потреба за ауторитетом (*Need for authority*).

Хофштеде наводи да потреба за сигурношћу (В1) и потреба за ауторитетом (В3), подсећају на две димензије из међунационалне студије – избегавање неизвесности и дистанцу моћи, али истиче да се ове вредности различито расподељују у

међуорганизационом и у међунационалном случају. Такође се показало се да је централност рада (B2) у међунационалном случају повезана са мушкошћу, али су и ту ставке повезане са међуорганизационом и међунационалном димензијом само делимично исте.

У секундарној анализи, између фактора пракси (П) и фактора вредности (В) успостављена је следећа корелација:²⁶

1. П1 (оријентација на процесе) са В3 (већа потреба за ауторитетом), што изгледа као кластер „бирографије“;
2. П3 (професионалност) са В2 (јака радна централност), очигледно кластер „професионализма“;
3. П4 (затворени систем) са В1 (већа потреба за сигурношћу), што би се могло назвати кластером „очувања“ (Hofstede, 2001: 400).

Секундарна анализа је показала да остала три фактора праксе (П2, П5 и П6) нису била у корелацији са другим променљивим. Хофштеде наглашава да „додавање вредности и фактора унапређења/отпуштања није узнемирило димензионалну структуру шестодимензионалне праксе; пружало је само додатне информације о вредностима, унапређењу/отпуштању и демографским аспектима везаним за неке од пракси, али не и за друге.“

Ослањајући се на емпиријске резултате и међунационалне и међуорганизационе студије, Хофштеде закључује следеће: „[...] на националном нивоу културне разлике су углавном у вредностима, а мање у пракси [...]. На организационом нивоу, културне разлике су углавном у пракси, а мање у вредностима.“ (Hofstede, 2001: 394). Ову тврдњу да се националне културе углавном разликују по својим вредностима, а организационе културе по њиховим праксама Хофштеде објашњава различитим местима социјализације. „Вредности се стичу у нечијој раној младости, углавном у породици и околини, а касније и у школи. У доби од 10 година, већина дечијих основних вредности програмирана је у његовом уму. С друге стране, организационе праксе се уче кроз социјализацију на радном месту, на које већина људи ступа као одрасле особе“ (Hofstede, 2001: 394).

У објашњењу генезе организационе културе, Хофштеде у основи следи Шајнов концепт. Вредности оснивача и кључних лидера несумњиво обликују организациону културу, али начин на који те културе утичу на обичне чланове је кроз заједничке праксе. Вредности оснивача постају праксе чланова. Приликом запошљавања чланови уносе у организацију вредности које могу бити различите од оних које владају у тој организационој култури, будући да компанија запошљава људе различите националности, старосне доби, образовања, пола итд. Њихова накнадна социјализација у организацији је ствар учења пракси: симбола, хероја и ритуала. Персонална одељења која предодређују људе који ће бити ангажовани играју врло важну улогу у одржавању вредности организације (Hofstede, 2001: 395–396).

²⁶ Из ове анализе изоставили смо факторе унапређења (X1) односно отпуштања с посла (X2), оцењујући их мање важним за разматрање односа вредности и пракси.

Организациона култура, сматра он, делом ће бити предодређена националношћу, индустријом, задацима и тржиштем, делом повезана са организационим променљивима као што су структура и системи управљања, а делом и са јединственим карактеристикама као што су историја организације или личност њеног оснивача. (Hofstede, 2001: 401). Из Хофштедеовог истраживања не произилази да је национална култура доминантан, већ само један од извора организационе културе, па стога тврдња да је „за очекивати да у једној националној култури буду доминантни они типови организационе културе који су компатибилни са њеним основним димензијама“ (Никчевић, 2014: 111) нема утемељења у Хофштедеовом моделу.

Оно што се Хофштедеовој емпиријској студији, која је у науци прихваћена као једна од најпопуларнијих и најшире примењиваних културолошких теорија (Shackleton and Ali, 1990), може оправдано замерити у првом реду је његово тумачење културе као статичке категорије. Хофштеде, наиме, сматра да су културе, посебно националне, изузетно стабилне током времена (Hofstede, 2001: 34). По његовом мишљењу, технолошка модернизација као главна сила која утиче на промену културе и доводи до помало сличних дешавања у различитим друштвима, ипак не брише различитости њихових националних култура јер култура има свој механизам стабилизације. Ово његово гледиште је разумљиво јер у супротном не би било оправдања да се његове димензије користе за разликовање националних култура.

Млађа генерација истраживача (Myers and Tan, 2002; Zhang, 2009) супротставља се таквом мишљењу, сматрајући да је култура динамична категорија која се у друштвеним односима стално ствара и обнавља и која се, сходно томе, стално мора интерпретирати и реинтерпретирати током времена. Пошто је од Хофштедеовог истраживања протекло готово пола века, то значи да резултати који су тада добијени данас би могли бити нетачни.

Без намере да улазимо у аргументацију „за и против“, делимо мишљење у прилог динамичком карактеру националне културе, темељећи га, између осталог, на следећем прозаичном примеру: Када би национална култура доиста била статичка, у Црној Гори би гусле и даље биле главни музички инструмент. Иако оне заузимају значајно место у националној историји, њихова епска прича је одавно приведена крају. У најбољем случају, данас им је место на зиду као украсном фолклорном елементу.

1.4.3. Модел националне културе Тромпенара и Хемден-Тарнера

За анализу утицаја националне културе на организациону значајан је и модел разлика у националним културама који је Фонс Тромпенар развио прво самостално, а затим у коауторству са Чарлсом Хемден-Тарнером.²⁷ Овај модел у својој финалној верзији има седам димензија међусобно супротстављених вредности:

1. Универзализам насупротив партикуларизму (*Universalism versus Particularism*);
2. Индивидуализам насупротив колективизму (*Individualism versus Communitarianism*);

²⁷ Модел је први пут описан 1993. године у књизи *Јахање на таласима културе* (Trompenaars, 1993), а потом и у другом издању под истим насловом из 1997. године у коауторству са Хемден-Тарнером (друго издање допуњено је са три нова поглавља).. У истраживању које су спровели анкетирано је 8.841 менаџера и службеника из 43 земље.

3. Неутралност насупрот емоционалности (*Neutral vs. Emotional*);
4. Специфичност насупрот дифузности (*Specific versus Diffuse*);
5. Постигнуће насупрот припадању (*Achievement versus Ascription*);
6. Секвенцијалност насупрот синхронизованости (*Sequential versus Synchronic*);
7. Унутрашња насупрот спољашњој контроли (*Internal versus External Control*).²⁸

У универзалистичким културама људи се углавном придржавају стандарда који су универзално усаглашени, а односи између њих прописани су законима, правилима, општим вредностима и обавезама. Правила увек долазе пре личних односа. С друге стране, у партикуларистичким културама лични односи су увек испред универзалних правила и закона, а понашање појединаца условљено је одређеним обавезама према људима које лично познају.

У универзалистичкој култури: (1) фокус је више на правилима него на односима; (2) правни уговори се лако састављају; (3) особа од поверења је она која држи реч или поштује уговор; (4) постоји само једна истина или стварност за све. (5) Договор је договор. У случају партикуларистичке културе, с друге стране: (1) фокус је више на односима него на правилима; (2) правни уговори се лако мењају; (3) особа од поверења је она која поштује реципрочни однос; (4) постоји неколико погледа на стварност у односу на сваког учесника; (5) односи се развијају“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 48)

Типичне универзалистичке културе су Швајцарска, САД и Канада, а партикуларистичке културе Русија, Кина и Индија.

У индивидуалистичким културама постоји уверење да је особа важнија од групе. Људи негују личну слободу и иницијативу, индивидуално доношење одлука и одговорност и награђују лично постигнуће. Свако мора доносити своје одлуке и бринути се о себи. У комунитарним културама група се сматра важнијом од појединца јер му, у замену за верност, пружа сигурност и помоћ када је то потребно. Припадање групи је важније од личне слободе и независности.

За индивидуалистичку културу важе следеће карактеристике: (1) похвале и награде дају се за појединачне перформансе; (2) људи имају довољно иницијативе и аутономије за доношење сопствених одлука; (3) потребе народа су изнад потреба организација; (4) људима је дозвољено да буду креативни и да се уче на својим грешкама. С друге стране, у комунитарним културама: (1) похвале и награде се дају за групни наступ; (2) појединачни наступ се не похваљује јавно; (3) одлука је у великој мери колективна; (4) избегава се лично фаворизовање (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 50–68).

Истраживање је показало да су типичне индивидуалистичке културе САД, Израел, Канада и (изненађујуће) Румунија, док су типичне комунитарне земље Египат, Мексико и Индија. Ово је супротан резултат у односу на претходно истраживање Хофштедеа, по коме су земље тадашњег источног блока, међу којима је била и

²⁸ Првих пет димензија аутори су по сопственом признању преузели из књиге *Друштвени систем* Телкота Парсонса (Talcott Parsons, 1951), а остале две (секвенцијалност насупрот синхронизованости и унутрашња насупрот спољној контроли) су сами додали.

Румунија, сврстане у колективистичке. То показује да култура има динамичку природу, која се мења брже него што се обично мисли.

У *неутралним културама* људи верују да морају увек контролисати своје емоције, да поступци морају бити руковођени разумом, а не осећањима, и да другима не треба показивати емоције. У *емоционалним културама* људима је дозвољено да спонтано изразе своја осећања на послу и дозволе им да (бар делимично) утичу на њихове одлуке.

У неутралној култури се очекује од људи да: (1) ригорозно управљају својим емоцијама; (2) не дозволе говору тела да преноси емоције; (3) не дозволе да се осећања уплићу у професионалне односе (3) посматрају и тумаче емоције других људи. У емоционалној култури, с друге стране, од људи се очекује да: (1) буду емоционално отворени према другима; (2) користе емоционална средства за међусобно комуницирање; (3) ефикасно користе говор тела; (4) решавају сукобе пре него што ти сукоби постану лични.

Типичне неутралне културе укључују Шведску, Низоземску, Финску и Немачку, док су типичне емоционалне културе Пољска, Италија, Француска, Шпанија (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 70–80).

У *специфичним културама* људи различите фазе свог живота посматрају одвојено, мисле да се професионални и лични аспекти морају разликовати, док интеракције међу људима морају бити врло добро дефинисане. Држање личних односа са другима одвојено од професионалних значи да људи верују да могу веома добро сарађивати, а да при том не морају имати добар лични однос. У дифузним културама људи су холистичнији, посматрају различите аспекте свог живота као делове који своје значење добивају из перспективе целине, а сваки елемент је повезан са свима другима, јер се верује да су ти односи важнији од појединачних елементи. Овде се лични и професионални животи људи преклапају и постоји веровање да је добра лична веза са њиховим пословним партнерима суштински услов за успех у овој области. Не постоји јасна граница између односа на радном месту и осталих врста друштвених односа (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 81–97).

Типичне специфичне културе су Швајцарска, Немачка, скандинавске земље и Низоземска, а главни представници дифузне културе су Аргентина, Шпанија, Русија, Индија и Кина.

У *култури постигнућа* људи се вреднују на основу њихових поступака и перформанси, а њихов социјални и професионални статус произлази из онога што су постигли, тако да се постигнути статус мора увек изнова доказивати. Људи имају тенденцију да препознају, вреднују и награђују добре перформансе на одговарајући начин и користе титуле само кад је то релевантно. У *култури приписивања статуса* статус се стиче независно од индивидуалних способности – рођењем, родбинским везама, познанством са људима од утицаја или другим својствима која му се унапред приписују. Овде се статус не заснива на ономе што је особа урадила или радила, већ на томе ко је та особа. Зато појединци у овим културама често користе наслове и показују поштовање према људима са формалним ауторитетом.

Поука коју је одавде могуће извући је следећа: Када људи из културе постигнућа послују у култури припадања, важно је да уз себе имају чланове са формалним титулама, а њиховим колегама са друге стране да укажу поштовање. С друге стране, када људи из културе припадања послују у култури постигнућа, важно је да у тиму имају стручне чланове који се као такви могу доказати другој страни, а поштовање треба показати за знање и информисаност својих колега.

Типичне културе постигнућа су САД, Канада, Аустралија и скандинавске земље. Типичне културе приписивања су Француска, Италија, Јапан (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 101–119).

У култури са секвенцијалним приступом времену људи имају тенденцију да разумеју временску структуру као секвенцијалну, нефлексибилну и приписују различиту важност прошлости, садашњости и будућности. За њих је важан редослед догађаја који се дешавају, вредност времена је велика („време је новац“), па је, сходно томе, и вредност тачности, планирања и поштовања распореда такође велика. Типичне културе узастопног времена су: Немачка, Уједињено Краљевство и САД. У култури са синхронизованим приступом времену људи гледају на прошлост, садашњост и будућност као на међусобно повезана раздобља, тако да имају тенденцију да раде на неколико пројеката одједном, а планове и обавезе виде као флексибилне јер сматрају да је време само по себи флексибилан оквир. Дневна рутина је одређена друштвеним односима – представници тих култура ће у сваком тренутку прекинути рад да би поздравили пријатеља и попричали са њим.

Земље са културом секвенцијалног приступа времену много више су окренуте садашњости и будућности него прошлости, док је код култура са синхронизованом организацијом времена управо обрнуто..

Типичне културе секвенцијалног времена су Немачка, Уједињено Краљевство и САД, док су типични представници културе синхроног времена Јапан, Аргентина и Мексико (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 119–138).

Припадници културе са унутрашњом контролом сматрају да могу управљати природом и друштвеном средином у којој се налазе, па се тако односе и према организацијама у којима раде. Да би таква контрола била могућа потребно је владати одговарајућим знањима. Супротно томе, припадници културе са спољашњом контролом верују да једино у хармонији с природом и у сарадњи са окружењем могу да остваре своје циљеве, а исти став имају и у односу на организације у којима су запослени. Ово се може оценити као изразито позитивна страна ове културе.

Наведени ставови битно одређују понашање припадника обе културе: док су први самопоуздани и уверени у сопствене могућности, спремни и на сукобе мишљења код доношења одлука, други су повучени и настоје да избегну конфликте по сваку цену.

Примери земаља са културом заснованом на унутрашњој контроли су САД, Велика Британија, Аустралија, Нови Зеланд и Израел, док су главни представници супротне културе Русија, Египат, Саудијска Арабија и Кина (Trompenaars and Hampden--Turner, 1997: 41–154).

За нас је овај културолошки модел интересант првенствено зато што су аутори из њега непосредно деривирали модел организационе културе који смо описали у

одељку 1.3.2. Да се подсетимо, ради се о дводимензионалном моделу са четири квадранта, при чему сваки квадрант одговара једном од типова организационе културе: култури породице, култури Ајфеловог торња, култури навођеног пројектила и култури инкубатора. Димензије које су употребљене за разликовање ових типова су хијерархија – егалитарност и оријентација према личности – оријентација према задатку.

Аутори сматрају да су сва четири типа организационе културе уско повезана са националним разликама описаним у њиховом моделу националне културе. Аутори називају „коцкањем“ настојања да се у организациону културу имплементирају културни обрасци који нису компатибилни са националном културом јер то, по њима, код запослених може изазвати бес и констернацију. „Ипак типови постоје и морају их се поштовати. Стварно успешна предузећа позајмљују од свих типова и непрестано се боре да их ускладе“ (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 180). Дакле, не ради се о томе да су типови организационе културе у свему компатибилни са владајућом националном културом јер се у већини случајева ради о миксевима различитих културних модела. Међутим, овде би се цитат наведен у одељку 2.4.2, да је „за очекивати да у једној националној култури буду доминантни они типови организационе културе који су компатибилни са њеним основним димензијама“ (Никчевић, 2014: 111), могао сасвим добро уклопити.

Тромпенар и Хемден-Тарнер наводе да оригинални упитник који су користили за састављање главне базе података није имао за циљ мерење четири организационе културе, мада је случајно укључивао питања која се односе на културу породице и културу Ајфеловог торња. Новије истраживање које је спровео центар за студије интелектуалног пословања при Уједињеним нацијама креирало је нову базу података организационе културе, користећи приступ сличан њиховом. Од испитаника се тражило да одаберу између четири могућа описа њихове компаније дајући приоритет једном од четири поменута типа организационе културе. Резултати до којих се дошло показали су доминацију културе навођеног пројектила код компанија у САД-у и Великој Британији, док је код компанија у Француској и Шпанији била доминантна култура породице; Шведска је имала најбољи резултат за културу инкубатора, а Немачка за културу Ајфеловог торња (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 178–179).

Тромпенар и Хемден-Тарнер, међутим, сматрају да те резултате треба тумачити са опрезом. Њихово истраживање је показало да ће мање компаније, где год да се налазе, вероватније преузети обрасце породичне културе и културе инкубатора, док ће велике компаније којима је потребна чврста структура највероватније одабрати културу Ајфеловог торња или навођеног пројектила. Као пример наводе Француску, у којој мање компаније имају тенденцију да буду породичне, док веће компаније теже култури Ајфеловог торња. У САД-у, међутим, велике корпорације имају доминантну културу навођеног пројектила, док се типична инкубаторска култура може наћи у Силицијумској долини (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 179), познатој по великом броју start-up компанија.²⁹

²⁹ Силицијумска долина (Silicon Valley) је центар светске рачунарске индустрије. У њој су стасале многе мале компаније, које су се касније развиле у светске гиганте (нпр. Apple, Atari, Oracle, Google, Yahoo и многе друге). Налази се у Калифорнији, на југу залива Сан Франциско.

На бази добијених резултата Тромпенар и Хемден-Тарнер конструисали су дијаграм под називом „национални обрасци организационих култура“ (*national patterns of corporate culture*) у коме дистрибуција тачака показује позицију националних култура у матрици организационе културе (слика 1.7.). Што су координатне тачке удаљеније од координатног почетка, националне културе које кореспондирају тим тачкама имају израженији тип организационе културе који припада том квадранту, и обрнуто. На самим осама и у њиховој непосредној близини карактеристике кореспондирајућих типова културе имају исту вредност једне од две вредносне димензије организационе културе, али су неутрални у односу на ону другу. На пример, у националним културама чије се координатне тачке налазе на вертикалној оси (или јако близу ње) доминирају типови организационе културе који имају исти степен егалитарности или хијерархије (зависно од тога да ли су на горњој или доњој полуоси вертикалне осе), али су у погледу оријентације на људе или на задатке неутрални (тј. не теже ни једној ни другој оријентацији). Исто тако, у националним културама чије се координате налазе на хоризонталној оси (или јако близу ње) доминирају типови организационе културе који имају исти степен оријентације на људе или на задатке (зависно од тога да ли су на левој или десној полуоси хоризонталне осе), али су неутрално оријентисани у погледу егалитарности или хијерархије.



Слика 1.7. Национални обрасци организационе културе

Извор: Према Trompenaars and Hampden-Turner, 1997: 179.

Истраживање Тромпенара и Хемден-Тарнера сугерише да ће се, кад се две културе стапају, морати смислити начини за управљање различитим перспективама и самоорганизацијом за развој синергијских решења која глобалном бизнису омогућавају бољу комуникацију и конкурентност. Другим речима, неопходно је пронаћи кључни оперативни модел који ствара синергију између радних група како би се

одговорило на изазове и могућности које мултикултурално радно место представља. Потребно је сарађивати и вршити културно усклађивање. Мултинационалне промене у доба глобализације дешавају се веома брзо. Компаније које воде рачуна само о ефикасности и смањењу трошкова, а занемарују или не разумеју социјална, политичка и културна питања, онемогућиће раст, учење и општу синергију у организацији.

Компарирајући модел националне културе Тромпенара и Хемден-Тарнера са одговарајућим моделом Хофштедеа, можемо закључити да од седам вредносних димензија њиховог модела две одражавају Хофштедеове димензије: Тромпенаров и Хемден-Тарнеров „универзализам насупротив партикуларизму готово у потпуности одговара Хофштедеовој димензији индивидуализма насупротив колективизму (само у обрнутом редоследу појмова), док је димензија постигнућа насупротив припадању, која описује како се статус приписује, повезана са Хофштедеовом дистанцом моћи, али само донекле јер се Хофштедеов индекс моћи не односи само на то како се статус приписује, већ и на прихватљиву дистанцу моћи унутар друштва, а то је подручје у које Тромпенар и Хемден-Тарнер нису улазили. Постоје такође извесне сличности између индекса дугорочне насупротив краткорочној животној оријентацији Хофштедеа и културе секвенцијалног наспрам синхронизованом приступу времену. Тромпенар и Хемден-Тарнера.

Хофштеде је себи поставио за циљ да направи евалуацију културних вредности у организацијама, док су Тромпенар и Хемден-Тарнер испитивали преферирано понашање испитаника у различитим ситуацијама на послу и у слободно време. За обе студије је заједничко да се у оба упитника фокус ставља на крајње циљно стање. Међутим, док Тромпенарово истраживање лежи на површини истраживања културе појединца, ограничавајући се на утврђивање избора акција и начина њиховог планирања и спровођења, дотле Хофштеде покушава да продре у веома дубоке слојеве културе и омогући да се направе прогнозе понашања људи засноване на сазнању о скривеном делу Шајновог „леденог брега културе“ (Nguyen, 2016).

На крају, треба рећи да су ова два емпиријска истраживања дала неке потпуно контрадикторне резултате. Већ смо споменули пример Румуније, коју је Хофштедеово истраживање сместило у колективистичке културе (што је потпуно у складу са његовим статичким тумачењем културе), док су је Тромпенар и Хемден-Тарнер сврстали у типичне индивидуалистичке земље, што би значило да се њена национална култура радикално променила – из изразито колективистичке, карактеристичне за читав источни блок бивших социјалистичких земаља, у изразито индивидуалистичку културу, типичну за већину западних демократија. Према Хофштедеу, Немачка има доминантни тип организационе културе са релативно малом дистанцом моћи, док ју је студија Тромпенара и Хемден-Тарнера сврстала у хијерархијске културе.

Најоштрију критику студије Тромпенара и Хемден-Тарнера дао је сам Хофштеде. Алудирајући на књигу „Јахање на таласима културе“ у којој су поменути аутори објавили резултате свог истраживања (Trompenaars, 1993; Trompenaars and Hampden-Turner, 1997), Хофштеде објављује рад под саркастичним насловом „Јахање на таласима трговине“ (Hofstede, 1996), тврдећи како публиковани резултати показују да

се само две димензије националне културе могу статистички јасно потврдити: индивидуализам/постигнуће и универзализам/дифузност. Обе су у корелацији са Хофштедевом димензијом индивидуализма. Хофштеде наводи како је поновна анализа изазвала забринутост због закључака Тромпенара и његове методологије, те да база података не подржава теорију у књизи. Констатујући очигледан недостатак валидности инструмената који се користе у анализи, Хофштеде уједно даје и предлоге о томе како би база података могла бити валидна.

Упоређујући ове две студије, чини нам се да у односу на ригорозно научно истраживање Хофштедеа студија Тромпенара и Хемден-Тарнера личи на популарно штиво намењено широкој читалачкој публици. За наш рад је битно да је и једна и друга студија показала да постоји снажан утицај националне културе на организациону, при чему се аутори не слажу око јачине тог утицаја. Хофштеде сматра да је национална култура само један од фактора који утичу на формирање организационе културе, док Тромпенар и Хемден-Тарнер истичу њен доминантни утицај, заступајући мишљење да ће типови организационе културе унутар одређене националне културе претежно кореспондирати карактеристикама те културе.

1.4.4. Холов културолошки модел

Сасвим другачији приступ проучавању културолошких разлика у односу на друге ауторе имао је амерички антрополог Едуард Хол (Edward T. Hall, 1976). Разлике између облика комуникације у различитим културама он објашњава концептом менталних асоцијација. Према овом концепту, менталне асоцијације се надограђују на информације које корисник прима о догађају и повезане су са значајем тог догађаја.

Холов модел је један од ретких једнодимензионалних модела у овој области истраживања. Главна и једина димензија је *контекст* интерперсоналне комуникације, а његове опозитне вредности су високи и ниски контекст. У том смислу, Хол културе дели на *висококонтекстне (High-Context Culture)* и *нискоконтекстне (Low-Context Culture)*, зависно од тога да ли у комуникацији користе више или мање менталних асоцијација.

За висококонтекстне културе значајно је то што информације већином добијају из непосредне повезаности са предајником поруке. Приликом пријема информација пажња се поклања не само садржају поруке, већ и невербалној комуникацији, првенствено боји гласа особе са којом се комуницира, изразу лица и држању тела. Хол је ове културе назвао висококонтекстним зато што је код њих контекст у коме се врши пренос и размена порука барем подједнако важан као и сам садржај поруке.

У нискоконтекстним културама највише информација се пренесе јасном, експлицитном поруком. При пријему информација главна пажња се поклања речима саговорника и њиховом значају, а много мање његовим кретњама, мимици лица или боји гласа (Treven, 2001: 65–66). Контекст преноса информација овде има далеко мању улогу него у случају висококонтекстних култура.

Упоредни преглед главних карактеристика ових двају култура приказан је у табели 1.2.

Табела 1.2. Главне карактеристике високо- и нискоконтекстних култура

	<i>Висококонтекстне културе</i>	<i>Нискоконтекстне културе</i>
Повезаност	<p>Међуљудски односи су засновани на поверењу, граде се полако и стабилни су. Прави се разлика између „инсајдера“ и „аутсајера“, тј. оних који припадају и оних који не припадају датој друштвеној групи.</p> <p>Одвијање послова зависи од односа са људима и пажње према начину на који група функционише.</p> <p>Идентитет појединца је утемељен у друштвеној групи.</p> <p>Социјална структура и ауторитет су централизовани. Одговорност је сконцентрисана у личности на врху, која води бригу о добробити читаве групе.</p>	<p>Међуљудски односи почињу и завршавају се брзо. Повезаност унутар групе се не вреднује посебно. Нема јасне поделе између инсајдера и аутсајдера, тако да се странци лакше уклапају у културу групе.</p> <p>Послови се обављају следећи процедуре и обраћајући пажњу на циљ.</p> <p>Идентитет појединца је утемељен у самој особи и њеним достигнућима.</p> <p>Социјална структура је децентрализована. Одговорност је дистрибуирана и често деперсонализована.</p>
Интеракција	<p>Велика употреба невербалних елемената. Боја гласа, израз лица, гестикулација и покрети очију чине значајан део конверзације.</p> <p>Вербална порука је имплицитна. Контекст (ситуација, људи, невербални елементи) је важнији од садржаја изговорених речи.</p> <p>Вербална порука је индиректна. један говори о теми и вербално је украшава.</p> <p>Комуникација се сматра вештином придобијања некога.</p> <p>Неслагање је персонализовано. Појединац је осетљив на конфликте проистекле из невербалног комуницирања. Сукоб се мора или решити пре него што посао започне или избећи јер представља претњу одвијању посла.</p>	<p>Мала употреба невербалних елемената. Порука се претежно преноси речима, а знатно мање невербалним средствима.</p> <p>Вербална порука је експлицитна. Контекст је мање важан од садржаја изговорених речи.</p> <p>Вербална порука је директна. Појединац који се обраћа другима тачно прецизира ствари.</p> <p>Комуникација се посматра као начин размене информација, идеја и мишљења.</p> <p>Неслагање је деперсонализовано. Појединац се повлачи из сукоба са другим и наставља са задатком. Фокус је на рационалним решењима, а не личном односу појединаца.</p>
Простор	<p>Простор друштвене групе је заједнички. Припадници групе су блиски једни другима и међусобно деле исти простор.</p>	<p>Простор је расподељен и у приватном је власништву. Приватност је веома важна, тако да су људи удаљенији једни од других.</p>
Вријеме	<p>Ради се више ствари истовремено, при чему поштовање рокова није толико битно. Најважније је да се активности обављају, макар и са кашњењем.</p> <p>Промене су споре. Културни обрасци су дубоко „укорењени“ и споро се мењају.</p> <p>Време је процес који има природни ток и појединац га дели са другима.</p>	<p>Ради се једна по једна ствар према тачно предвиђеном временском распореду. Важно је да се активности одвијају брзо и ефикасно</p> <p>Промене су брзе. Културни обрасци су подложни променама у релативно кратком времену.</p> <p>На време се гледа као на ресурс који треба потрошити или уштедети. Сваки појединац држи до свог времена.</p>
Учење	<p>Знање је базирано на сагледавању опште слике стварности. Користе се вишеструки извори информација. Закључивање је дедуктивно – од општег ка појединачном.</p> <p>Учење се одвија прво посматрањем других како моделирају или демонстрирају решавање проблема, а потом вежбањем.</p> <p>Код учења и решавања проблема преферира се групни рад.</p> <p>Код усвајања знања цени се тачност – колико је нешто добро научено.</p>	<p>Стварност се сагледава парцијално. За развој знања користе се сегментирани информације. Размишљање је индуктивно – од појединачног ка општем.</p> <p>Учење се одвија праћењем експлицитних упутстава и објашњења других.</p> <p>Код учења и решавања проблема преферира се индивидуална оријентација.</p> <p>Код усвајања знања цени се брзина – колико је нешто ефикасно научено.</p>

Извор: Прилагођено према Hall, 1959, 1969, 1976. и 1983.

Процењује се да чак 70% држава на свету припада висококонтекстним културама (Tung, 1995).

Једна од најпотпунијих класификација земаља које припадају високо- и нискоконтекстних националним културама, са градацијом од ниског до високог контекста, приказана је у табели 1.3.

Табела 1.3. Класификација земаља са културама високог и ниског контекста

<i>Контекст</i>	<i>Ранг</i>	<i>Земље</i>
Ниски	1	Немци, Швајцарци, Аустријанци
	2	Новозеланђани, (бели) Јужноафриканци
	3	Северни Американци (бели англосаксонски протестанти), Канађани
	4	Скандинавци, Финци
	5	Британци, Аустралијанци
	6	Становници Бенелукса
	7	Друге америчке културе
	8	Словени
Високи	9	Централни Европљани
	10	Корејци, југоисточни Азијци
	11	Индијци и други становници Индијског потконтинента
	12	Арапи, Африканци
	13	Латиноамериканци
	14	Италијани, Шпанци, Португалци, Французи, други становници Медитерана
	15	Кинези
	16	Јапанци

Извор: Прилагођено према van Everdingen и Vaarts, 2003: 23.

Са наведеном поделом култура повезано је и разликовање њиховог двојаког односа према времену. Едуард Хол уводи концепте *монохроног* и *полихроног времена*, уочавајући њихову блиску везу са културама ниског и високог концепта, респективно. У коауторству са супругом Милдред, Хол даје следеће карактеристике људи који припадају културама монохроног и полихроног времена:

Табела 1.4. Главне карактеристике људи према Холовом временском концепту

<i>Монохрони људи</i>	<i>Полихрони људи</i>
раде једну по једну ствар	истовремено раде више ствари
сконцентрисани су на посао	лако се деконцентришу и често прекидају посао
веома озбиљно прихватају временске обавезе (рокове, распоред времена)	поштују временске обавезе, али им не дају превелики значај
припадају култури ниског контекста и потребне су им додатне информације	припадају култури високог контекста и већ располажу свим потребним информацијама
посвећени су послу	посвећени су људима и међуљудским односима
стриктно се придржавају планова	планове мењају често и лако

<i>Монохрони људи</i>	<i>Полихрони људи</i>
воде рачуна да не узнемиравају друге; поштују туђу приватност	више брину о себи блиским људима (породици, пријатељима, пословним партнерима) него о приватности
веома брину о приватној својини; ретко позајмљују од других или дају другима на позајмицу	позајмљују од других или дају другима на позајмицу често и лако
потенцирају брзину и тачност	брзина и тачност зависе од односа
навикли су на краткорочне односе	настоје да граде трајне односе

Извор: Прилагођено према Hall and Hall, 1990: 15.

Холово истраживање имало је значајан утицај на развој интеркултуралне комуникације као теме истраживања. Најмање до 90-тих година прошлог века често је помињан као ауторитет у области интеркултуралне комуникације, због своје улоге у увођењу невербалних аспеката комуницирања, проучавања друштвене употребе простора и истраживања комуникације међу припадницима различитих култура. Оно што је посебно иновативно у његовом раду јесте померање фокуса са истраживања или међусобног поређења појединих култура на разумевање интеракција између чланова различитих култура (Leeds-Hurwitz, 1990: 263).

Иако је Холов концепт високог и ниског контекста изворно произашао из анализе односа припадника различитих националних култура, он се може успешно користити и за разумевање организационих култура. Интерперсонална комуникација је битан елемент сваке културе, а посебно организационе, чији је саставни и неодвојиви део. Штавише, Хол комуникацију потпуно изједначава са културом. Његова теза „комуникација је култура и култура је комуникација“ (Hall, 1959: 191) једна је од најчешће цитираних у литератури која се бави теоријом културе и културне антропологије. Потпуно разумевање пренесене поруке захтева разумевање „понашања у њеном историјском, друштвеном и културном контексту“ (Hall, 1976: 42), а без тога је тешко разумети и понашање у организационој култури. Ово у првом реду важи за организације које у свом саставу имају припаднике различитих нација. Интеркултурално неразумеваше унутар организације доводи до конфликтних ситуација које штете изградњи чврсте и стабилне организационе културе. При томе се не ради само о проблемима у споразумевању на нивоу језика, већ у првом реду о лоше интерпретираним порукама на нивоу невербалне комуникације.

Период уклапања припадника других нација у културу организације коју већински чине припадници домицилне нације може бити дуг и тежак. Многи начини понашања могу бити протумачени погрешно. Хол наводи пример: „Ако појединци касне на састанке, то може бити зато што су полихрони, а не зато што су немају поштовања или су лени“. Однос менаџера према запосленом из друге националне културе захтева напор и једног и другог да би комуникација била успешна и прошла без фрустрација. У пословној примени крајњи циљ је резултат, а до њега се може доћи лакшим и тежим путем. Недостатак стрпљења или жеље да се порука правилно пренесе и разуме редовно представља тежи пут.

1.4.5. Студија GLOBE

На наведена истраживања на пољу међукултурне сарадње, која су временски лоцирана у период пре великог културног шока изазваног пропашћу социјализма, надовезује се знатно савременији истраживачки пројекат под називом „Глобални програм ефикасности вођства и организационог понашања“, или, скраћено, GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness).³⁰

У студији GLOBE издвојено је девет димензија културе, које су, са кратким дефиницијама и специфичним ставкама из упитника, дате у табели 1.5.

Табела 1.5. Димензије културе у пројекту GLOBE

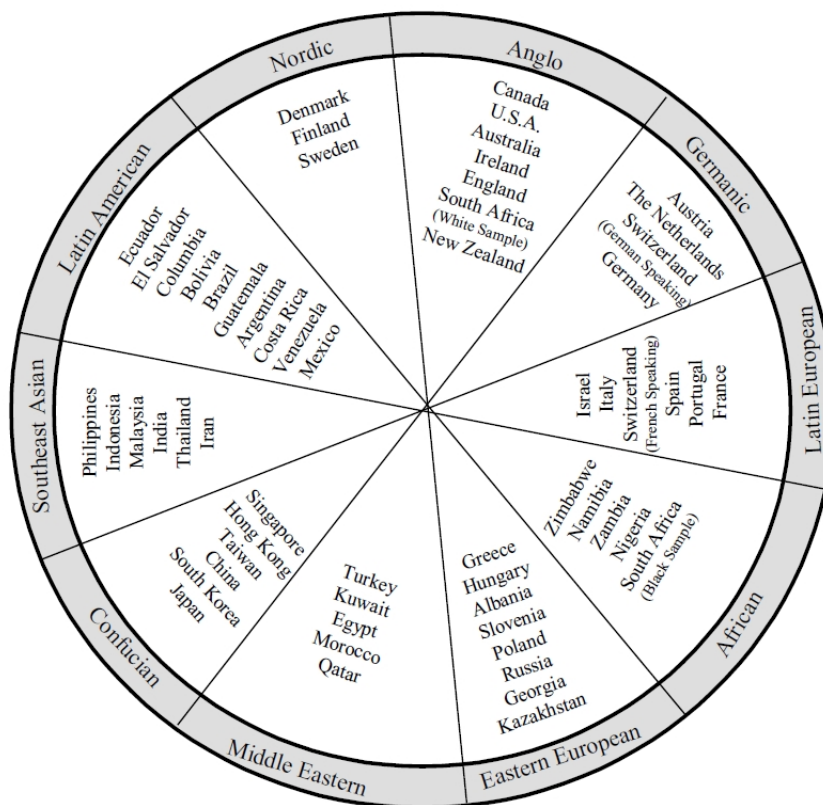
<i>Дефиниција културне димензије</i>	<i>Специфична ставка из упитника</i>
Дистанца моћи: Степен у којем чланови организације или друштва очекују и прихватају чињеницу да је моћ неједнако расподељена.	Подређени (би требало да) слушају своје вође без поговора.
Избегавање неизвесности: Степен у којем друштво, организација или група настоје да избегну непредвидљивост будућих догађања ослањањем на друштвене норме, ритуале и процедуре.	Већина људи (би требало да) води предвидљиве животе са мало неочекиваних догађаја.
Хумана оријентација: Степен у којем колектив охрабрује и награђује појединце за поштење, алтруизам, пријатељство, великодушност, брижност и пажљивост према другима.	Људи су (би требало да буду), у принципу, веома толерантни на грешке.
Институционални колективизам: Степен у којем организационе и друштвене институционалне праксе охрабрују и награђују колективну расподелу ресурса и колективно деловање.	Вође (би требало да) подстичу оданост групи, чак и на штрб појединачних циљева.
Унутаргрупни колективизам: Степен до којег појединци исказују понос, оданост и заједништво у својим организацијама или породицама.	Запослени (би требало да) осећају снажну лојалност према својој организацији.
Асертивност: Степен до којег су појединци самоуверени, спремни на конфронтацију и агресивни у својим односима са другима.	Људи су (би требало да буду) самоуверени и агресивни у односу према другима.
Родна једнакост: Степен у којем колектив тежи смањивању родне неједнакости.	Дечаци се (би требало да се) више него девојке подстичу да достигну боље образовање (обрнуто бодовање).
Оријентација на будућност: Степен до којег се појединци одлучују за понашања усмерена на будућност, попут одлагања задовољства, планирања и улагања у будућност.	Људи (би требало да) више живе за садашњост него за будућност (обрнуто бодовање).
Оријентација на постигнуће: Степен у којем колектив охрабрује или награђује чланове групе за побољшање учинка и укупни успех.	Ученици (би требало да) се подстичу да теже непрестаном побољшању успеха.

Извор: Мојић, 2011: 75; Javidan, House и Dorfman, 2004: 30.

³⁰ Истраживање је започело 1993. године и спроведено је у 61 земље (првобитно их је било 62, али је Чешка накнадно искључена због „преовлађујуће пристрасности одговора“), анкетирањем око 17.300 менаџера средњег нивоа из 951 организације у три привредне гране: прехранбеној индустрији, телекомуникацијама и финансијским услугама. Истраживање на терену је завршено 1997. године, а резултати су публиковани у три велике студије (2004, 2007. и 2014. године).

Од наведених девет димензија шест потичу од Хофштедеовог модела, док су за остале три димензије извори пронађени у теоретским радовима Клуцхорна и Стродбека (Kluckhohn и Strodtbeck, 1961), Меклеланда (McClelland, 1961, 1985) и Путнама (1993).

Један од најважнијих доприноса истраживања спроведеног у оквиру студије GLOBE био је груписање истраживаних националних култура у различите културне кластере. Истраживањем је добијено десет таквих кластера, приказаних на слици 1.8.



Слика 1.8. Кластери националних култура према ГЛОБЕ истраживању

Извор: Према Hofstede et al., 2004.

За разлику од Хофштедеа који је сматрао да се националне културе разликују према културним вриједностима, а организационе према културним праксама, у GLOBE истраживању културне вредности и културне праксе анализирани су и на нивоу друштава и на нивоу појединих организација. Од испитаника се тражило да попуне упитнике на основу којих би се за сваку од девет димензија културе могло установити: (а) каква она тренутно јесте („*As Is*“) и (б) каква би требало да буде („*Should be*“). Примењен је референтни оквир истраживања у коме су постојеће (as is) културне праксе и пожељне (should be) културне вриједности анализирани као засебне јединице, тј. на нивоу социјеталне³¹ и на нивоу организационе културе (слика 1.9.). Наиме, будући да је GLOBE пројекат осмишљен да процени утицај социјеталне

³¹ Појам „социјетална култура“ (*societal culture*), који у основи има исто значење као и „национална култура“, уведен је због постојања већег броја националних држава које су изразито етнички и културно хетерогене како би се на што веродостојнији начин изразила поменута хетерогеност (Мојић, 2011:75).

и организационе културе на перцепцију ефикасног лидерства, друштво и организације у друштву сматране су као одвојене јединице анализе. Зато је култура у истраживању мерена на оба ова нивоа.

Јединица анализе	Социјетална култура	Девет димензија културе	Девет димензија културе
	Организациона култура	Девет димензија културе	Девет димензија културе
		Како јесте („As Is“)	Како би требало да буде („Should Be“)
Манифестације културе			

Слика 1.9. Референтни оквир ГЛОБЕ истраживања

Извор: Rose, Kahle и Shoham, 2000: 450.

На основу анализе резултата за димензију избегавања неизвесности (*Uncertainty Avoidance*) Русија је сврстана у групу најниже ранжираних земаља према постојећем степену избегавања неизвесности (*Uncertainty Avoidance As Is*), али у највише ранжираних земаља када је у питању пожељни степен избегавања неизвесности (*Uncertainty Avoidance Should Be*). Треба ипак имати на уму да су подаци прикупљени средином 90-тих година прошлог века, у време драматичних политичких и економских промена у Русији, које су уследиле након распада СССР-а.

Код културолошке димензије која се односи на дистанцу моћи (*Power Distance*) приметно је да земље свих културних кластера показују тенденцију преласка из културе високе и средње дистанце моћи (*Power Distance As Is*) у културу ниске дистанце моћи (*Power Distance Should B*), коју сматрају знатно пожељнијим обликом културне праксе од постојећег.

Када је у питању димензија унутаргрупног колективизма (*In-Group Colectivism*), резултати су прилично хетерогени: културни кластери Нордијске, Германске и Латинске Европе, као и Англо-амерички кластер, теже преласку из средњег у високи унутаргрупни колективизам, док остали показују обрнуту тенденцију или желе да задрже исти статус.

Кад су у питању корелације између културних пракси и културних вредности у односу на девет испитиваних димензија културе, добијени су веома интересантни резултати. Наиме, само једна димензија – родна једнакост – има очекивану корелацију која је и значајна и позитивна. Три од девет корелација нису значајне: дистанца моћи, колективизам у групи и оријентација на постигнуће. Преосталих пет димензија културе – избегавање неизвесности, институционални колективизам, асертивност, оријентација на будућност и хумана оријентација – неочекивано имају значајне негативне корелације између културних пракси и вредности. Поготово је изненађујући последњи емпиријски резултат јер нема никаквих теоријских разлога за значајну негативну корелацију између пракси и вредности културе.

Резултати истраживања у оквиру пројекта GLOBE наишли су и на прихватања и на оспоравања. Замерке се већином односе на величину и начин избора узорка.³² Присталице валидности резултата добијених у пројекту GLOBE истичу да је сврставање сродних националних култура у кластере, без обзира на неизбежна уопштавања, знатно олакшало међукултурна истраживања, што осим теоретске има и значајну практичну вредност, нарочито за мултинационалне компаније.

Лично сматрамо да је дефинисање *As Is* → *Should Be* трендова још важнији допринос од класификације националних култура на културне кластере јер утврђивање ових трендова за сваку од истраживаних културолошких димензија има предиктабилну вредност, односно омогућава да се правремено предвиде потенцијалне културне промене. Наравно, трендови сами по себи не значе да ће до промена и доћи, односно да ће се пожељне културне вредности у некој ближој или даљој будућности нужно претворити у реалне културне праксе. На то утичу бројни фактори, при чему, када је у питању организациона култура, битан утицај свакако имају и ставови топ менаџмента. Они, међутим, нису обухваћени GLOBE истраживањем и то се са становишта обухватности и објективности теорије може сматрати његовим недостатком. Са становишта праксе управљања организацијом то и не мора бити мана – водећим руководиоцима несумњиво је од интереса да се студиозно упознају са мишљењима и ставовима других чланова организације како би кориговали субјективну перцепцију о култури организације и својој улози у њој. А то је управо оно што им GLOBE нуди – комплетну емпиријску студију о организационом понашању и ефикасности лидерства из угла гледања подређених руководиоца.

У закључку можемо рећи да је пројекат GLOBE досада најозбиљнији истраживачки подухват на овом пољу. На основу њега могуће је довести у везу карактеристике националних култура појединих земаља и група земаља са карактеристикама њихових организационих култура, као и лидерским особинама менаџера који руководе тамошњим организацијама (о чему ће бити више речи у наредном поглављу). Истраживање је једнако интересантно научницима, менаџерима и пословним људима, нарочито онима који послују са иностранством, јер обиље података о различитим националним и организационим културама које оно пружа може бити од изузетног значаја у пословним преговорима.

1.5. Импликације организационе културе на менаџмент

Да организациона култура има снажан утицај на управљање организацијом је нешто што се разуме само по себи јер се културни обрасци налазе у основи сваког људског понашања и деловања. Оно чиме овде намеравамо да се бавимо јесте методологија разматрања тог утицаја, а она подразумева утврђивање механизма путем којег се утицај организационе културе преноси на менаџмент организације, елемената који су изложени том утицају и ефеката који се њиме остварују.

³² Углавном се постављају питања: Да ли је за стицање поузданог увида у карактеристике једне културе довољан просечан број од 300 испитаника по једној земљи? Да ли је анкетирањем требало обухватити и највише руководиоце и обичне раднике? Да ли избор само три привредне гране ограничава општост добијених закључака?

Пошто је у фундаменту сваке културе њен когнитивни садржај, а њега у организацији чини систем претпоставки, вредности, норми и ставова које сви чланови међусобно деле, јасно је да постојећа организациона култура повратно обликује свест запослених и утиче на управљачке одлуке менаџера. Механизам дистрибуције когнитивног садржаја организационе културе међу члановима организације одвија се на симболичкој равни, системом семантичких, бихејвиористичких и материјалних симбола, о чему је било детаљно говора у одељку 1.2. За објашњење начина на који тај механизам функционише сасвим добро може послужити концепт менталних асоцијација Едуарда Хола, који својом ширином надмашује оквири анализе за коју је иницијално био намењен, а то је анализа националних култура. У организацијама, као и у свим друштвеним групама у којима постоји висок интензитет непосредних социјалних контаката, јако велики део порука преноси се невербалном комуникацијом у којој је симболички (манифестациони) контекст у коме се порука преноси често информативнији од саме поруке. Тамо где се когнитивни садржај преноси јасним, експлицитним порукама, развој комуникационих технологија, а посебно друштвених мрежа (*Social networks*) све више преусмерава интерперсоналну комуникацију на онлине комуницирање путем интернета, па савремени менаџери више сазнају о мишљењима и ставовима својих запослених преко Facebook-а и Twitter-а него путем класичних метода комуникације.

У науци се сазнајни процес у коме се откривају и тумаче значења симбола описује *менталним* или *интерпретативним шемама*. Фиске и Тејлор (Fiske and Taylor, 1984: 140) дефинишу интерпретативну шему као когнитивну структуру која представља организовано знање о одређеној врсти стимуланса. Описујући интерпретативне шеме као „когнитивни филтер“ кроз који пролазе све информације из организације и окружења, Јанићијевић организациону културу посматра као *колективну интерпретативну шему* (Јанићијевић, 2013: 47). За организацију је, наравно, посебно важно какве ће закључке из те колективне шеме извући менаџери, јер од тога првенствено зависи и смер утицаја организационе културе на одлуке менаџмента.³³

Култура, међутим, не обликује људску свест само експлицитно, свесном интерпретацијом симбола који носе значења, већ и имплицитно, подсвесним разумевањем смисла поруке. Сама култура је попут леденог брега, коме само сразмерно мали део вири из воде (слика 1). Невидљиви део леденог брега чине претпоставке и вредности, које су у основи сваке културе, па и организационе. Претпоставке су најдубљи слој организационе културе (Шајн их назива темељним претпоставкама како би нагласио да се оне налазе у самом њеном фундаменту), а одмах изнад њих су вредности које

³³ Као пример како организациона култура кроз интерпретативну шему може блокирати промене у организацији, Јанићијевић наводи пример Српске фабрике стакла. Укратко препричано, ова фабрика је била ослоњена на велике произвођаче алкохолних и безалкохолних пића (Навип, Књаз Милош, Рубин, БИП) и створена је колективна интерпретативна шема продаје по којој продавац седи у канцеларији и чека да се купци јаве. Када се тржиште отворило и дотадашњи потрошачи Српске фабрике стакла почели да стаклену амбалажу набављају из увоза по нижим ценама, а уз то је и пластична амбалажа почела све више да осваја тржиште, фабрика је нагло почела да губи купце, али се њен менаџмент у продајном сектору није прилагодио променама, задржавајући стару интерпретативну шему: седење у канцеларијама и чекање да купци наруче робу (Јанићијевић, 2013: 48). Резултат тога био је неизбежан: фабрика се нашла пред стечајем.

чланови организације међусобно деле. О овим сакривеним, али суштински најбитнијим слојевима организационе културе већ је било речи у одељку 1.2. овог рада, али ћемо у намери да објаснимо њихов утицај на менаџмент организације дозволити себи извесна понављања.

Темељне претпоставке су дубоко укорене у подсвести чланова организације, њих чланови прихватају као априорне вредности, а у подсвест се утискују као колективним искуством стечена, вишеструко потврђивана и из генерације у генерацију преносена знања о томе како организација функционише и како решава проблеме унутрашње интеграције и прилагођавања на спољашње окружење. За њихово разумевање потребан је много дубљи ниво анализе од интерпретативних шема јер спадају у категорију колективног подсвесног, а то је већ домен психологије и психосоциологије којим се овде нећемо бавити.

Код вредности ствари стоје унеколико другачије. Оне су такође сакривене и потиснуте у подсвест, али не толико дубоко као темељне претпоставке и могуће их је идентификовати по начину како чланови организације међусобно објашњавају и оправдавају своје поступке и презентирају их другима. Клуцхорн их дефинише као „концепцију пожељног“ (Kluckhohn, 1951: 397), што практично значи да оне усмеравају чланове организације ка постизању жељених заједничких циљева.

Јасно је да ниједан од поменутих когнитивних елемената организационе културе није настао сам по себи већ су то генеричке категорије које су делом створене у пословној пракси, делом преузете из националне културе, а делом имплементирани у организацију самим чином њеног оснивања. Део који је створен у пословној пракси организације настао је у процесу трансформације успешних решења у компоненте организационе културе – темељне претпоставке и вредности. Вредности су временом претворене у веровања и операционализоване кроз ставове и норме пожељног понашања у организацији. Нови чланови организације, уколико желе да се уклопе у колектив, прихватају их без проверавања, не улазећи у рационалну анализу њихове истинитости. Други део преузет је из националне културе, јер запослени у организацију уносе обрасце мишљења, осећања и понашања које су од детињства стицали у својој националној заједници и који одређују њихово национално биће. Тиме они преносе утицаје своје националне културе на организациону, па се отуда сви типови националних култура могу срести и у културама организација. Трећи део је везан за област делатности у којој се организација оснива. То ће доминантно утицати на избор технологије, профил кадрова, модел управљања и пословну стратегију организације и донекле предодредити будући профил њене културе јер организације из исте области делатности по природи ствари развијају сличне културне обрасце с обзиром да се срећу са сличним проблемима и сличним условима пословања.

Како све ово утиче на менаџмент? Одговор би био мање компликован када бисмо појам менаџмента уско посматрали, подразумевајући под тим групу људи која управља организацијом, тј. њено руководство. Менаџмент, међутим, нису само руководиоци (менаџери), то је комплетна филозофија управљања организацијом, која има своју структуру, стратегију и функције.³⁴ Све основне компоненте менаџмента организације

³⁴ Већина савремених аутора се слаже око постојања пет основних функција менаџмента: планирање, организовање, контролисање, кадровирање и вођење. Планирање укључује избор мисије,

се по правилу креирају на самом почетку њеног животног века, од стране оснивача организације. Том приликом утврђује се структура организације, а у оквиру ње и структура управљања организацијом, дефинишу радна места и задаци, формирају одељења и постављају њихови руководиоци, утврђује пословна стратегија итд. У овој почетној фази оснивачи (појединац или група) уједно постављају и темеље њене организационе културе јер се култура почиње развијати већ од прве њихове интеракције са запосленима и клијентима, али се она не може створити одједном већ у дуготрајном процесу решавања интерних и екстерних проблема од којих зависи опстанак организације.

„Оснивачи често стартују са теоријом о томе како да успеју; они у својим главама имају културну парадигму засновану на искуству које су стекли у култури у којој су одрастали. У случају *групе* оснивача, теорија и парадигма произилазе из начина на који група постиже консензус у претпоставкама како гледати на ствари. Овде је еволуција културе вишефазни процес који се везује за неколико фаза формирања групе. Финална организациона култура увек одражава сложену интеракцију између (1) претпоставки и теорија које оснивач иницијално уноси у групу и (2) знања које група постепено стиче из сопствених искустава“ (Schein, 1983: 14).

У првој генерацији менаџера оснивачи су ти који дају доминантан тон култури новооснованих организација. Они у њу уносе своје претпоставке које се заснивају на њиховим претходним културним искуствима и познавању особина личности. „Типично, они већ имају снажне претпоставке о природи света, улози коју ће њихова организација играти у том свету, природи људске природе, истине, односа, времена и простора“ (Schein, 1983: 17). Ако се њихове претпоставке буду потврђивале у пракси и организације буду постизале успешне пословне резултате, оснивачи ће у очима других стећи репутацију лидера којима се безрезервно верује и њихова пословна филозофија постаће саставни део организационе културе.³⁵ У противном, ако организација буде бележила неуспехе због тога што се полазне претпоставке оснивача и лидера нису потврдиле у пракси, створиће се клима неповерења у прокламоване вредности и лидер ће се наћи пред дилемом: да ли да настави по старом и ризикује пропаст организације или да направи резове у начину управљања, кадровској структури менаџмента, пословној стратегији и сл. Овде имамо пример како организациона култура створена лошим руковођењем може иницирати промене у њеном менаџменту.

циљева и акција за њихово остваривање. *Организовање* представља сталну активност у усклађивању људских и материјалних ресурса, расподела рада, додељивању одређених задатака и одговорности појединцима и групама, све у сврху остваривања постављених планова. *Контролисање* подразумева поступак мерења и оцењивања степена реализације постављених циљева и предузимање корективних акција уколико процес покаже да постоје негативна одступања. *Кадровирање* или кадровско попуњавање је додељивање радних задатака конкретним лицима од којих се очекује да ће их најбоље извршити. *Вођење* је усмеравање и подстицање активности чланова организације и обезбеђивање услова за високу мотивацију и ангажман људи у реализацији организационих задатака и циљева.

³⁵ Како се у свести запослених изграђује култ лидера сведочи извод из портфолија чувене компаније за производњу спортске опреме „Nike“, у коме се Бил Баурман (Bill Bowerman), један од саоснивача компаније, описује следећим речима: „[...] Бил Баурман. Ко је он? Легендарни лакоатлетски тренер на Универзитету у Орегону. Учитељ који је спортистима открио тајне постизања успеха. Суоснивач Nikeа. Муж, отац, ментор. Из њега изводимо нашу мисију. Кроз његове очи видимо нашу будућност.“

У успешним организацијама нове генерације менаџера наслеђују пословну филозофију и праксу својих претходника и све док она буде давала резултате постојећа организациона култура биће све јача и стабилнија. Када нови менаџери буду стављени пред изазове који траже адекватна решења наилазећих проблема, они ће се наћи у позицији да дају свој лични допринос организационој култури. Да ли ће тај допринос бити позитиван или негативан зависиће првенствено од тога како ће се изборити са проблемима од чијег решавања зависи судбина организације.

Наравно, не креирају организациону културу само менаџери, већ у њој партиципирају сви чланови организације. Понекад се дешава да запослени, у жељи да сачувају постојећу културу, показују отпор према иновацијама које менаџери желе да спроведу. То је посебно карактеристично за културе са високим степеном избегавања неизвесности, као и за културе које показују склоност ка дугорочној животној оријентацији. Видели смо да су те културе веома резервисане према новинама и да показују велику инерцију према променама. Менаџери у тим културама морају показати велику вештину да жељене промене ипак спроведу у дело, а да не наруше организациону културу.

У литератури која се бави менаџментом могу се наћи анализе утицаја организационе културе на практично све елементе менаџмента и организације.³⁶ Обимност материје захтева да направимо селекцију оних утицаја које сматрамо најважнијим за тему овог рада. Тај сужени избор обухвата утицај организационе културе на организациону структуру, задовољство запослених, комуникацију унутар организације и лидерство. У већини случаја тај утицај је обостран, па ћемо га третирати као међусобни однос.

1.5.1. Однос организационе културе и организационе структуре

Организациона структура је шири појам од структуре менаџмента у датој организацији, мада се за ово разматрање разлика међу њима може занемарити. Ипак, да не би било забуне, покушаћемо да прецизно одредимо шта се под овим појмовима подразумева.

Појам организационе структуре најједноставније објашњава следећа дефиниција: „*Да би сви организациони делови предузећа могли усклађено и хомогено деловати, морају бити међусобно повезани и интегрисани. Тај јединствени систем организационих делова предузећа зовемо организационом структуром*“ (Avlijas, 1998: 246).

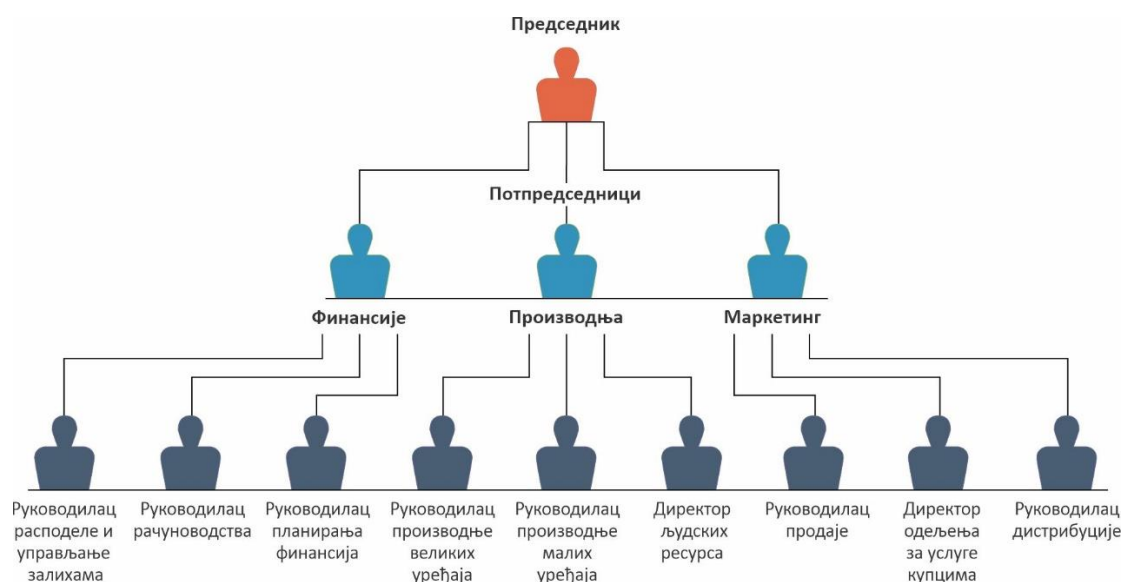
Организациона структура одређује како се улоге, моћ и одговорности додељују, контролишу и координирају унутар организације и како се одвија проток информација између различитих нивоа управљања. Модел организационе структуре визуелно се приказује *организационом шемом*, тј. дијаграмом који показује поделу организације на нивое управљања, организационе јединице и послове, као и начин на који су ови

³⁶ Од домаћих аутора посебно је у томе детаљан Јанићијевић, који читаво поглавље своје књиге „Организациона култура и менаџмент“ посвећује утицајима организационе културе на организациону структуру, стратегију, систем контроле, организационо учење и управљање знањем, лидерство, повезаност појединца и организације, оцењивање учинака, награђивање запослених, моћ, стратегију промена и перформансе предузећа (Јанићијевић, 2013: 259–444).

делови међусобно повезани. Под организационим јединицама подразумевају се делови организације настали груписањем сродних радних места у одељења (службе), а затим њиховим груписањем у секторе итд. До ког нивоа груписања ће се ићи, зависи од величине саме организације

Структура менаџмента је интерни систем субординације и координације између менаџера организације, чије су позиције (рангови) у организационој шеми повезане линијама управљања. Она дефинише хијерархију управљања, тј. нивое дистрибуције ауторитета и одговорности менаџера, па се зависно од нивоа хијерархије у структури менаџмента говори о подели на топ менаџере, менаџере средњег нивоа, менаџере прве линије и менаџере тимова. Са аспекта управљања организацијом, између организационе структуре и структуре менаџмента практично нема разлика.

Пример организационе шеме и, уједно, структуре менаџмента приказан је на слици 1.10.



Слика 1.10. Организациона шема типичне производне организације

Извор: Organization Chart for a Typical Appliance Manufacturer Attribution: Copyright Rice University, OpenStax, under CC BY-NC-SA 4.0 license

Иако је структура сваке организације у извесном смислу јединствена, ипак се свака од њих у основи може свести на један од свега неколико типских модела. У који од ових модела ће се дата организациона структура развити, зависи од одлука које челници организације морају доносити приликом њеног креирања, а да при томе уопште не морају имати на уму конкретан теоретски модел. У литератури се обично говори о четири врсте одлука (Chowdhury, 2014; Јашко, 2017):

1. *Подела рада:* рад у организацији мора бити подељен на специфичне послове.
2. *Груписање послова (депатментализација):* осим ако је организација врло мала, послови морају бити груписани на неки начин.
3. *Распон контроле:* потребно је утврдити ширину надлежности сваког појединог менаџера.
4. *Ауторитет:* мора се одредити начин на који ће се расподелити овлашћења за доношење одлука.

При доношењу сваке од ових одлука о дизајну модела могуће је више избора. Код традиционалних бирократских структура је, рецимо, присутна тенденција да се повећа специјализација задатака на рачун њихове бројности јер организација постаје све већа. Када је у питању груписање послова, менаџер мора да одлучи на основу чега их груписати. Најчешћи основ груписања послова је по функцији: сви рачуноводствени послови у организацији могу бити груписани у одељење за рачуноводство, сви инжењери и техничари у техничку службу итд. Распон контроле може варирати од малог до великог у зависности од броја људи које надзире поједини менаџер. Степен дистрибуције ауторитета у организацији такође се може разликовати: у централизованим структурама коначне одлуке се доносе на нивоу највиших руководилаца, тзв. топ менаџмента; у децентрализованим ауторитет одлучивања се дистрибуира и менаџери на нижим нивоима могу имати различите степене самосталности у доношењу одлука.

У научној литератури не постоји општеприхваћена класификација модела организационе структуре, већ се њихов број, називи и критеријуми груписања знатно разликују од аутора до аутора. Најчешће се наводи класификација Хенрија Минцберга (Henry Mintzberg, 1979), који уводи поделу на 5 модела организационе структуре: *једноставна структура*, *машинска бирократија*, *професионална бирократија*, *дивизионална структура* и *адхократија*, а касније им придружује *мисионарску* и *политичку организациону структуру*. Други аутори спомињу и моделе као што су: матрични, пројектни, контингенцијски и др. Главна разлика међу њима је у степену бирократизације и нивоу централизације управљачких функција.

Табела 1.6. Карактеристике модела организационе структуре према Минцберговој класификацији

<i>Стандардна конфигурација</i>	<i>Примарни координациони механизам</i>	<i>Кључни део организације</i>	<i>Тип децентрализације</i>
Једноставна структура	директни надзор	стратешки врх	вертикална и хоризонтална централизација
Машинска бирократија	стандардизација радног процеса	техноструктура	ограничена хоризонтална децентрализација
Професионална бирократија	стандардизација знања и вештина	оперативна сфера	вертикална и хоризонтална децентрализација
Дивизионална структура	стандардизација перформанси	средња линија	ограничена вертикална децентрализација
Адхократија	међусобно усклађивање	стручни штаб	селективна децентрализација

Извор: Јашко и др., 2017: 10.

У нашем истраживању организационе структуре анкетна питања смо прилагодили дијагностичком моделу организационе структуре који предлаже Јанићијевић (2011а: 297–299), а који сублимише претходно изложене карактеристике на конзистентан начин, доводећи их у везу са *процесом организовања* и *поделом рада* међу запосленим у радној организацији. Према овом моделу организациону структуру

дефинишу четири основна параметра организационе структуре, а они произилазе из четири основна потпроцеса процеса организовања:

- *подела рада* – специјализација;
- *груписање јединица* – департаментализација;
- *дистрибуција ауторитета* – децентрализација;
- *координација*.

Табела 1.7. Дијагностички модел организационе структуре према Јанићијевићу

	Извршни	ЗАДАЦИ	Управљачки
Диференцирање ПРОЦЕС ОРГАНИЗОВАЊА	Подела рада <i>Специјализација</i>		Делегирање ауторитета <i>Децентрализација</i>
Интеграција	Груписање јединица <i>Департаментализација</i>		Координација <i>Координација</i>

Извор: Јанићијевић, 2011а: 298.

Подела рада као елемент процеса организовања односи се на дистрибуцију послова и задатака између запослених. Њена улога се састоји у томе да се комплексан задатак разложи на компоненте како би појединци који треба да га реализују били задужени за ограничен број активности уместо за реализацију комплетног задатка. Подела рада подразумева *специјализацију послова*, која има две димензије: хоризонталну и вертикалну. Хоризонтална специјализација представља број различитих активности које запослени обавља на свом радном месту како би извршио све задатке који су му додељени. Вертикална специјализација одређује степен аутономије запослених у извршавању својих радних задатака. Подела рада такође укључује и *формализацију* – степен до којег су послови у оквиру организације стандардизовани, а понашање запослених доведено у склад са прописаним правилима и процедурама.

Груписање јединица подразумева повезивање радних места у организационе јединице (*департаментализација*), почев од најнижег нивоа (одељења или службе), па све до врха организације. Ова компонента организационог дизајна дефинише форму организације и резултује организационом шемом као приказом комплетне организационе структуре.

Делегирање ауторитета представља расподелу нивоа и обима овлашћења у доношењу управљачких одлука, чиме се управљачка моћ распростире читавом структуром организације. Тиме се, заправо, врши *децентрализација* у одлучивању, која, слично као и подела рада, има своју вертикалну и хоризонталну димензију. Вертикалном децентрализацијом врши се делегирање ауторитета од виших ка нижим хијерархијским нивоима управљања, док хоризонтална децентрализација представља дистрибуцију ауторитета између руководилаца на истом нивоу хијерархије. Важно је истаћи да делегирање ауторитета аутоматски подразумева и *поделу одговорности* јер сваки доносилац управљачких одлука мора сносити одговорност адекватну ауторитету који му је поверен.

Координација је механизам успостављања неопходних веза између организационих јединица, тако да оне могу несметано да размењују производе, услуге или информације између себе. Уобичајено се говори о пет основних механизма координације: међусобна комуникација и сарадња, директни надзор и контрола запослених, стандардизација знања и стручности, стандардизација процеса и послова и стандардизација перформанси. У табели 1.7. приказана је корелација наведених механизма координације са конфигурацијом организационе структуре.

Организациона структура утврђује се непосредно по оснивању организације као систем дугорочно пројектованих и документованих веза и односа између њених делова.³⁷ Разматрајући утицај организационе културе на организациону структуру, Јанићијевић постулира тезу да „Организациона култура не утиче на организациону структуру само *ex ante*, током избора адекватног организационог модела већ и *ex post*, током његове имплементације (2013: 266). Ми не подржавамо тезу о утицају организационе културе на организациону културу *ex ante* у случају тек основане организације. Организациона култура не може утицати на избор структуре тек основане организације из простог разлога што она у том моменту практично и не постоји – постоје само претпоставке и веровања оснивача организације.³⁸ Према томе, избор организационе структуре новоосноване организације искључиво је резултат одлуке оснивача. Да ли ће се такав модел показати исправним или не, то ће се утврдити тек у каснијем времену, након што буде изложен практичној провери и након што организација изгради своју културу. Тек тада можемо говорити о утицају организационе културе на организациону структуру, али не у смислу њеног избора него у смислу њене евентуалне промене.

Јанићијевић (2013: 266–267) исправно указује, позивајући се и на друге ауторе (Fiske, Taylor, 1991), на проблем који се може јавити код покушаја преласка организације на нови модел организационе структуре. Наиме, у случају да се вредности организационе културе до којих чланови организације држе не слажу са понашањем на које их нова организациона структура присиљава, тај несклад између прокламованих вредности и праксе производше стање тзв. *когнитивне дисонанце*. Ово стање је за чланове колектива врло фрустрирајуће и из њега могу изаћи на два начина: упорним придржавањем постојећих културних вредности и норми понашања или променом дотадашњих уверења и прихватањем нових културних образаца које диктира нова структура. У првом случају постојећа организациона култура ће превладати над новом организационом структуром и организација ће задржати дотадашњи модел организационе структуре. У другом случају нова организациона структура превладаће над постојећом организационом културом и организација ће прећи на нови модел структуре.

³⁷ Ова тзв. *формална структура* организације прецизно се уређује њеним општим актима – статутом и правилницима. Треба, међутим, рећи да поред ње постоји и *неформална структура* организације, која је за разлику од пажљиво планиране и видљиве формалне структуре непланирана и често скривена. Ова структура је углавном социјална, са нејасним или променљивим линијама ауторитета и одговорности. Таква неформална власт и линије комуникације постоје у свакој друштвеној групи.

³⁸ Овде се поново позивамо на Шајна и његово тумачење улоге оснивача у креирању организационе културе (Schein, 1983).

Као што се из претходне анализе може закључити, организациона структура и култура налазе се у односу међусобне зависности и обостраног утицаја једне на другу. Структура коју организација добија на почетку свог животног века подразумева примену пословних пракси које ће од запослених тражити да се понашају и делују на одређени начин. Уколико такав модел организационе структуре издржи пробу времена, запослени ће о својој организацији изградити систем вредности који ће постати саставни део њихове организационе културе. Када менаџмент организације из различитих разлога одлучи да уведе промене у постојећем моделу организационе структуре, исход ће зависити од тога да ли ће нова структура бити компатибилна са постојећом организационом културом или не. У првом случају прелазак на нови модел организационе структуре биће „безболан“ по запослене; у другом случају доћи ће до већ описане когнитивне дисонанце са два могућа исхода: одбацивањем новог модела и задржавањем постојеће организационе културе или прихватањем новог модела и променом организационе културе.

У пословној пракси наших организација до убрзане промене модела организационе структуре дошло је у периоду транзиције и приватизације, када су наслеђени модели социјалистичке привреде и самоуправљања трансформисани у моделе типичне за капиталистичку економију. Наравно да је то изазвало крупне промене у организационој култури социјалистичких предузећа и установа и потребу усвајања новог система вредности. С обзиром да се пропаст социјалистичког модела привређивања показала као незаустављив процес, једини могући излаз из когнитивне дисонанце овде је био прихватање организационе културе диктиране новим моделима организационе структуре.

Разматрање утицаја организационе културе на структуру (и обратно) завршићемо приказом матрице слагања типова организационе културе и структуре (табела 1.8).

Табела 1.8. Матрица слагања типова организационе културе и структуре

Претпоставке о дистрибуцији моћи / централизација	Оријентација на људе или задатке / формализација	
	Оријентација на задатке Висока формализација	Оријентација на људе Ниска формализација
Хијерархија	Култура улоге (X&X) Култура „Ајфеловог торња“ (Т&X)	Култура моћи (X&X) Породична култура (Т&X)
Централизација	Модел машинске бирократије	Модел једноставне структуре
Егалитарност	Култура задатка (X&X) Култура „навођеног пројектила“ (Т&X)	Култура личности (X&X) Култура „инкубатора“ (Т&X)
Децентрализација	Модел професионалне бирократије	Модел адхократије

Значење ознака: X&X – класификација Херисона и Хендија; Т&X – класификација Тромпенара и Хемден-Тарнера

Извор: Јанићијевић, 2013: 278. Терминологија примењена у оригиналној матрици прилагођена је терминологији која се користи у овом раду.

У обзир су узети модели организационе културе из класификације Хендија (*култура моћи, култура улоге, култура задатка и култура личности*) и Тромпенара (*Породица, Ајфелов торањ, Навођени пројектил и Инкубатор*), и четири од пет модела организационе структуре из Минцбергове класификације (*Једноставна структура, Машинска бирократија, Професионална бирократија и Адхократија*). Слагање у матрици вршено је према два укрштена критеријума: оријентацији на људе или на задатке (вертикална подела) односно нивоима дистрибуције моћи / централизације (хоризонтална подела).

Матрица је веома прегледна и закључци се намећу сами по себи. Примера ради, види се да *култури улоге* (Хенди) односно *Ајфеловог торња* (Тромпенар) најбоље кореспондира организациони модел *машинске бирократије*. То је и логично, јер високо формализованим културама оријентисаним на задатке, у којима се строго поштују процедуре и хијерархија, по природи ствари одговара централизована бирократска структура. На сличан начин могу се објаснити слагања и осталих типова организационе културе и структуре.

1.5.2. Утицај организационе културе на задовољство запослених

Запослени играју важну улогу у организацијама, они су најважнији ресурс које организација може имати и кроз њихову посвећеност и мотивисаност организација може постати конкурентна. Проналажење начина за који ће омогућити да запослени буду задовољни послом који раде представља основу за постизање конкурентне организације. Задовољни запослени су спремни да пробају нове идеје и могу више учествовати у одлукама које треба донети (Kivimäki, Kalimo и Lindström, 1994).

Задовољство запослених дефинише се као „угодно или позитивно емоционално стање“ које је „функција перципираног односа између онога што човјек очекује од посла и онога што му посао реално даје“ (Locke, 1976). Други део дефиниције заправо је заједничка одредница и задовољства и незадовољства, јер од тога како појединац перципира разлику између жељеног и реалног када је у питању његово радно место, зависи да ли ће та перцепција произвести код њега позитивно или негативно емоционално стање. Доводећи ову дефиницију у везу са теоријом ставова, задовољство послом можемо посматрати кроз когнитивну, афективну и бихејвиоралну реакцију појединца на посао који ради. Когнитивна реакција произилази из сазнајних претпоставки које појединац има о свом послу, афективна се односи на његов емотивни доживљај посла, док бихејвиорална одређује његово понашање узроковано послом који обавља.

Утицај ставова на задовољство запослених детаљно је истраживао амерички психолог Фредрик Херцберг (Fredrick Herzberg) 50-их и 60-их година прошлог века. Он је одлучио да утврди утицај става на мотивацију, тражећи од људи да опишу ситуације у којима су се осећали заиста добро и заиста лоше о свом послу. Ови резултати постали су основа Херцбергове *мотивационо-хигијенске теорије* (познате и као Херцбергова *теорија два фактора*).³⁹ Открио је да су се одговори оних који су

³⁹ Херцберг је ове резултате објавио у свом чувеном чланку. *One More Time: How do You Motivate Employees?*, публикованом у Harvard Business Review 1968. године. Закључци до којих је дошао имали

се осећали добро веома разликовали од одговора које су дали они који су се осећали лоше, заправо спадали су у потпуно одвојену групу одговора. Факторе који утичу на задовољство односно незадовољство запослених Херцберг је класификовао на начин који је приказан у табели 1.9.

Табела 1.9. Фактори задовољства и незадовољства

<i>Фактори задовољства</i>	<i>Фактори незадовољства</i>
Постигнуће	Политика фирме
Признање	Надзор
Сам рад	Однос надређених и подређених
Одговорност	Радни услови
Напредак	Плата
Раст	Статус
	Безбедност

Извор: Према Herzberg, 1968.

Кључна ствар коју је Херцберг утврдио јесте да ови фактори нису у међусобној опозицији, тј. супротност *задовољству послом* није *незадовољство послом* већ *одсуство задовољства послом*. Исто тако, супротност *незадовољству послом* није *задовољство послом* већ *одсуство незадовољства послом*. На пример, перцепција неправедно ниске плате може створити незадовољство, али то не значи да ће висока плата аутоматски створити задовољство код појединца који је генерално незадовољан својим послом. Херцберг закључује да уклањање узрока незадовољства не ствара задовољство, нити додавање фактура задовољства послом елиминише незадовољство запослених.

Факторе који стварају задовољство код запослених Херцберг је назвао *мотивационим* због њихове мотиваторске улоге која код запослених ствара задовољство послом. Факторима незадовољства дао је назив *хигијенски* – отклањањем или ублажавањем њиховог утицаја запослени ће престати да буду незадовољни, али неће аутоматски постати задовољни. Да би се људи учинили задовољним на послу, потребно је концентрисати се на факторе задовољства: мотивисати људе на пословна постигнућа, признати им њихове индивидуалне доприносе, обликовати посао тако да одговара вештинама и способностима запослених, вредновати одговоран однос према послу итд.

За менаџере у организацијама веома је важно да препознају незадовољство или недостатак мотивације код својих запослених и онда када они о томе ћуте. Америчка психолошкиња Кејт Кинен (Kate Keenan) наводи пример таквог понашања: запослени не учествују када је у обављању посла потребно уложити додатне напоре, оклевају да добровољно раде прековремено, касне на посао и одлазе са њега пре краја радног времена, а у току радног времена не раде пуним капацитетом и тиме не испуњавају

су изузетно велики утицај на проучавање задовољства запослених и још увек представљају основу добре мотивационе праксе.

постављене норме; продужавају паузу за ручак, жале се на небитне ствари које нису нужно везане за обављање посла, а у случају да дође до компликација са штетним последицама одговорност редовно траже у другима (Keenan, 1996: 15–18).

Немачки психолог Андре Бусинг (Büssing, 1998) разликује шест облика задовољства:

- *прогресивно задовољство* – запослени осећају задовољство на послу и мотивисани су да постигну још виши степен задовољства који постижу повећањем напора;
- *стабилно задовољство* – запослени су задовољни послом, али због недовољних подстицаја из радног окружења нису мотивисани за постизање вишег степена задовољства и зато се усмеравају на друга животна подручја;
- *равнодушно задовољство* – код запослених је присутан осећај нејасног задовољства и смањени напор да се прилагоде негативним радним ситуацијама;
- *конструктивно незадовољство* – запослени осећају незадовољство на послу, али одржавају ниво напора и настоје да реше проблем који ствара незадовољство;
- *фиксирано незадовољство* – запослени осећају незадовољство на послу, али због смањеног напора, недостатка воље и интереса, не покушавају побољшати стварну ситуацију и решити проблем;
- *псеудо незадовољство* – запослени осећају незадовољство, при чему се проблем незадовољства односи на њихов рад и недостатак мотивације, што све смањује напор запослених да промене ситуацију и елиминирају незадовољство.

Истраживања су показала да сви фактори који утичу на задовољство запослених генерално утичу и на комплетну организациону културу. Инструменти за мерење организационе културе, као што је OCAI, стога могу послужити и за мерење задовољства на раду. Исто тако, упитници који су специјално намењени истраживању задовољства запослених, попут MCQ и ESI, могу се веома корисно употребити за оцену организационе културе. Овим мерним инструментима организациона култура и задовољство запослених могу се квантитативно описати, а њихов однос додатно истражити статистичким анализама. Добијени резултати могу послужити менаџерима као оријентација како да адекватним променама организационе културе допринесу побољшању задовољства запослених.

Прва истраживања о односу између организационе културе и задовољства запослених спроведена су 70-их година прошлог века. Њихови аутори сугерисали су да продуктивно радно окружење потенцира изградњу специфичне организационе културе која код запослених ствара искуство задовољства на послу (Hellreigel and Slocum, 1974; Schneider and Synder, 1975). Ова истраживања такође показују да се задовољство радом повећава када запослени напредују на виши ниво организационе хијерархије (Corbin, 1977).

У 1980-им годинама студија Шнајдера и Рајкерса (Schneider and Reichers, 1983) утврдила је корелацију између организационе културе и задовољства запослених на одређеним радним местима, као и односа између задовољства и продуктивности.

Током 90-их година Робинс (Robbins, 1993) и Хачсон (Hutcheson, 1996) сугеришу да, с обзиром да су димензије задовољства послом саставни део организационе културе, задовољство послом може да послужи за оцену организационе културе. Они описују задовољство послом као разлику између исхода који запослени очекује од посла и исхода који од њега добија у стварности. Процена различитих аспеката посла од стране запослених је веома субјективна и појединци показују различите нивое задовољства око истих фактора.

Кустелиос (Koustelios, 1991) је спровео низ истраживања повезујући задовољство послом са различитим аспектима организационе културе: величином организације, ставовима запослених и националном културом. Открио је да постоји значајна разлика у задовољству послом између запослених који делују у различитим организационим културама. Такође је открио да када запослени имају усклађене ставове у погледу њихове садашње и жељене културе, они су углавном задовољни унутрашњим аспектима њиховог рада.

Касније истраживање Кустелиоса (1996) показало је да не постоји статистички значајна разлика између запослених из различитих врста организационих култура и различитих врста организација. Показује се да је доминантна култура у свакој организацији тзв. култура моћи, што значи да постоји централни извор утицаја и ауторитета било од стране једне личности или од стране групе људи. Овај извор утиче на задовољство запослених у смислу услова рада, односа надређених, могућности промоције и сл. Штавише, чини се да је организациона култура моћи најприкладнија за крајњи циљ управљања, идентификацију циљева запослених и саме организације.

Почетком овог века резултати бројних истраживања открили су јасан однос организационе културе и задовољства послом (Jiang and Klein, 2000; McKinnon et al., 2003; Arnold and Spell, 2006; Mansoor and Tayib, 2010). Многи од њих су неке аспекте организационе културе (нпр. организациона интеграција, оријентација према клијентима) оценили позитивнијим од неких других (нпр. решавање сукоба, склоност промени, улога ауторитета, стил управљања и структура задатака). Студија Шурбагија и Захарија (Shurbagi and Zahari, 2012) показала је да је однос између четири врсте организационе културе (клан, адхократија, тржишна и хијерархијска култура) и пет димензија задовољства послом (надзор, погодности, награде, оперативност и задовољство сарадницима) био позитиван и значајан.

Осећај задовољства радника такође је проучаван упоредо са специфичном димензијом организационе културе, лидерством. Студије су показале да у организацијама које су флексибилне и усвајају партиципативни тип управљања, са нагласком на комуникацију и награђивање запослених, постоји висока вероватноћа да ће запослени бити задовољни, што резултира успехом организације (McKinnon et al., 2003). Чанг и Ли (Chang and Lee, 2007) су истраживали везу и интеракцију између стилова руководства, организационе културе и задовољства запослених на узорку од 134 приватна службеника на терену, укључујући запослене у банкама. Према резултатима, стил лидерства и организациона култура врло су позитивно утицали на задовољство радника, нарочито када су они делили визију лидера трансформационог⁴⁰ лидерског

⁴⁰ За разлику од трансакционог лидера који има тенденцију да делује у оквиру доминантне културе, трансформациони лидер често ради на промени и адаптацији културе према сопственој визији.

стила. Као резултат тога, запослени и надређени сарађују не само за добробит организације, већ и у своју сопствену корист, поготово ако је у организацији заступљена култура клана или култура задатка.

Процена различитих аспеката посла од стране запослених је веома субјективна и појединци показују различите нивое задовољства око истих фактора. Јанићијевић, Никчевић и Васић упућују да организациона култура треба да буде укључена у организационе факторе који утичу на задовољство послом, јер вредности и норме које се формирају у датој организационој култури постају део организационог контекста у којем се рад обавља, а с обзиром да ове вредности утичу на квалитет односа и процеса унутар организације, проистиче да оне утичу на степен до којег организациона култура ствара повољно или неповољно пословно окружење (Јанићијевић, Никчевић и Васић, 2018).

Наведене анализе су од посебног значаја за менаџмент јер је задовољство запослених непосредно повезано са пословним резултатима организације. Незадовољни радници, осим што не доприносе нити једном сегменту пословне успешности (ефикасност, иновативност, одговорност, поштовање рокова), стварају и лошу атмосферу која се преноси на друге запослене. Лоша атмосфера на послу ствара лошу организациону климу,⁴¹ која се дугорочно трансформише у лошу организациону културу, а то сигурно није нешто што менаџери организације прижељкују. Напротив, елиминисање узрока незадовољства послом и стварање услова који ће радно место што више приближити идеалу запослених један је од приоритетних циљева сваке организације која претендује да буде успешна.

Истраживања су показала да у многим случајевима постоји значајна разлика између културе организације каква реално јесте и културе коју преферирају њезини запослени. Што је тај раскорак већи, то је већа вероватноћа да ће то довести до смањења ефикасности радних места, повећати незадовољство послом и довести до синдрома изгарања на радном месту.⁴² Студије су показале да се синдром изгарања на послу вероватно може спречити побољшањем аспеката задовољства послом који произилазе из искуства запослених у одређеној организацији. Имајући у виду економску кризу која се јавља на глобалном нивоу, не изненађује могућност да запослени који доживљавају преоптерећење послом и потплаћеност развију односе конкуренције са колегама и надређенима и укључе се у акције штрајка. Зато преференције запослених треба мерити и проучавати не само у оквиру организација у којима раде, већ и у оквиру грана делатности и националних култура јер што је задовољство запослених веће, већа је и њихова ефикасност и продуктивност на послу, а то организације у којима раде чини конкурентнијима, посебно у времену економске кризе.

Да би се постигли вишеструки ефекти задовољства послом потребни су систематски напори који могу укључивати програме управљања стресом за све запослене,

⁴¹ Под организационом климом подразумева се тренутно стање организационе културе.

⁴² Синдром изгарања на послу (*job burnout*) је стање емоционалне, менталне и психичке исцрпљености изазване интензивним и дугорочним стресом. Он се разликује од стреса по томе што се код синдрома изгарања почињу мењати ставови запослених према послу. Због превеликог стреса смањује се енергија и продуктивност, а почиње да превладава осећај беспомоћности, као да нема излаза из тренутне ситуације.

менаџере и руководиоце организационих јединица. Те програме треба да спроводе посебно оспособљени људи, при чему је потребно вршити сталну процену напретка и мерења успеха.

У закључку можемо рећи да практична провера валидности модела организационе структуре не зависи само од пословних резултата организације него и од степена задовољства или незадовољства које такав модел ствара код запослених. И у врло успешним организацијама запослени могу постати незадовољни третманом од стране претпостављених, висином плата, ускраћивањем одређених права и сл., што ће довести у сумњу њихово веровање у прокламоване вредности и нарушити организациону културу. На менаџерима је тада да процене какве мере треба предузети да би се очувала јака и стабилна организациона култура: да ли су довољни само одређени уступци или треба ићи на промену модела организационе структуре који ће бити више демократичан.

1.5.3. Однос организационе културе и комуникације

Комуникациони систем је саставни и неодвојиви део сваке организације. То произилази из саме њене структуре, у којој су сви делови међусобно повезани, као и из чињенице да је свака организација истовремено повезана и са окружењем. Све те везе подразумевају постојање *комуникационих канала* којима се информације преносе у разним смеровима, интерно и екстерно, и који заједно чине *комуникациону мрежу* организације.

Иако ће наше разматрање првенствено бити везано за социјални аспект утицаја организационе културе на комуникацију, неопходно је да се бар у основним цртама упознамо и са техничким аспектом комуникационог система организације. Као и раније, поћи ћемо од дефиниције основних појмова.

Комуникациони канал представља пут којим се информације преносе од пошиљаоца ка примаоцу информација. Комуникација између пошиљаоца и примаоца може бити *непосредна* или *посредна*. Код непосредне комуникације, која подразумева разговор лицем у лице, комуникациони канал је „жива реч“, тј. поруке се преносе вербалним путем. У случају посредне комуникације, код које постоји просторна дистанца између пошиљаоца и примаоца, проток информација одвија се каналима поштанског и телекомуникационог система.⁴³ Комуникациони канали, сем у случају ретких изузетака, су двосмерни, што значи да се улоге пошиљаоца и примаоца наизменично мењају.

Комуникациона мрежа дефинише структуру комуникационих канала унутар одређеног комуникационог система. Свака комуникациона мрежа има своју *топологију*, која показује начин на који су комуникациони канали повезани са пошиљацима и примаоцима информација као *чворовима* комуникационе мреже. У техничком

⁴³ Доминантну улогу у савременим телекомуникацијама преузели су мобилна телефонија и интернет, док се класични уређаји - фиксни телефон и телефакс – све мање користе. Поштанске услуге ограничене су на веома уски дијапазон комуникације између различитих организација или веома удаљених организационих јединица унутар исте организације, али их и ту потискују модерна средства дигиталних телекомуникација. Класичну кореспонденцију преко писама данас је готово потпуно потиснула кореспонденција путем електронске поште.

смислу постоји већи број различитих мрежних топологија, али ћемо нашу пажњу убудуће усмерити само на оне које кореспондирају различитим типовима организационих структура.

Сметње у комуникацији (у техничкој терминологији користи се назив *шум* или *бука*) обухватају све чиниоце који утичу на квалитет преноса поруке и доводе до тога да она буде пренесена само делимично или у искривљеном облику. Комуникационе сметње могу бити последица утицаја појединца (порука је лоше структурирана, неконзистентна, двосмислена и/или неверодостојна, прималац није добро чуо или правилно схватио поруку, емоције, предрасуде и различите перцепције су промениле смисао поруке и сл.) или техничких проблема на нивоу организације (лоша комуникациона инфраструктура, преоптерећеност канала, језичке и друге баријере и сл.)

Већ смо навели да са становишта међусобне удаљености пошиљаоца и примаоца информација комуникација може бити непосредна и посредна.

Непосредна комуникација, с обзиром на блиско растојање између пошиљаоца и примаоца, по правилу се одвија вербалним путем (разговором, дискусијом, јавним обраћањем, усменим извештавањем), а у специјалним случајевима и невербално, као код организација чији су чланови особе са поремећајима слуха и говора који међусобно комуницирају гестовима и мимиком лица. Ово нас доводи до поделе непосредне комуникације на *вербалну* и *невербалну*, при чему вербална комуникација може бити *формална* и *неформална*.

Формална комуникација је редовно унапред планирана, строго пословна и одвија се по утврђеном протоколу. Примери такве комуникације су пословни састанци са утврђеним дневним редом, директиве које претпостављени саопштавају подређенима, извештаји које подређени подносе претпостављенима и сл. Ова комуникација има своју усмену и писмену форму, при чему под овом другом подразумевамо све врсте информација у писаном облику (извештаји, обавештења, огласи, саопштења, налози, упутства, информативни билтени итд.).

Неформална комуникација је непланирана, спонтана и одвија се ван официјелних канала. Код ове комуникације ауторитет и положај у организационој хијерархији нису битни – овде може да комуницира свако са сваким, а садржај комуникације није ничим ограничен. Обично се одвија у пријатељском тону и представља део здраве пословне атмосфере, али не мора увек бити тако. Треба имати у виду да су информације које се преносе неформалним каналима резултат личних побуда учесника и обојене су њиховим интересима, емоцијама, вредностима и сл. Та субјективност знатно умањује њихову информативну вредност, јер оне често укључују оговарања, предрасуде, полуистине, па и потпуне дезинформације. У организацијама у којима владају лоши међуљудски односи неформална комуникација може да се претвори у отворене свађе и расправе, што понекад доводи и до тоталне блокаде у комуницирању.

Са бихејвиористичког становишта често је од вербалне комуникације информативнија невербална. Она обухвата читав низ елемената као што су: „говор тела“ (положај или покрети тела током комуникације), израз лица, поглед, боја гласа, начин одевања и др. Искусни менаџери у контактима са својим подређенима посебну пажњу поклањају невербалној комуникацији јер пажљивим „читањем“ манифестационих

елемената у понашању запослених могу много више сазнати о њиховом психичком расположењу, емоционалном стању и друштвеном статусу него из детаљних официјелних извештаја.

Посредна комуникација, будући да се одвија на даљину, подразумева коришћење телекомуникационих уређаја и мреже. Данас у том погледу предњачи употреба дигиталних телекомуникација, са посебним нагласком на интернет сервисе као што су e-mail, web chat, video conference и др. И овде постоји формална и неформална комуникација, само што се она сада одвија посредством телекомуникационих средстава. За неформалну даљинску комуникацију посебно је карактеристична све раширенија употреба социјалних мрежа, мада је у последње време присутан тренд коришћења ових мрежа и у формалне сврхе. Многе организације, укључујући академске институције и одељења, данас имају своје Facebook налоге, а у првој деценији овог века развијена је и пословна друштвена мрежа LinkedIn, намењена повезивању послодаваца и људи који траже посао.

У табели 1.10 дат је упоредни преглед комуникационих метода са оценама на скали од 1 до 5, при чему је 1 – високо, а 5 – ниско.

Табела 1.10. Упорени преглед комуникационих метода

Channel	Criteria											Consumption Time
	Feedback Potential	Complexity Capacity	Breadth Potential	Confidentiality	Encoding Ease	Time-Decoding Ease	Space Constraint	Cost	Personal Warmth	Formality	Scanability	
Face-to-face	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	S/R
Telephone	1	4	2	2	1	1	3	3	2	4	4	S/R
Group meetings	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	4	S/R
Formal presentations	4	2	2	4	3	2	1	1	3	3	5	Sender
Memos	4	4	2	3	4	3	5	3	5	2	1	Receiver
Postal mail	5	3	3	2	4	3	5	3	4	1	1	Receiver
Fax	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	1	Receiver
Publications	5	4	2	5	5	3	5	2	4	1	1	Receiver
Bulletin boards	4	5	1	5	3	2	2	4	5	3	1	Receiver
Audio/videotapes	4	4	3	5	4	2	3	2	3	3	5	Receiver
Hot lines	2	5	2	2	3	1	4	2	3	3	4	Receiver
E-mail	3	4	1	2	3	2	4	2	4	3	4	Receiver
Computer conference	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	S/R
Voice mail	2	4	2	1	2	1	5	3	2	4	4	Receiver
Teleconference	2	3	2	5	2	2	2	2	3	3	5	S/R
Videoconference	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	5	S/R

Извор: *Clampitt*, 1991: 136.

Највише оцене по скоро свим критеријумима има комуникација „лицем у лице“, следећи најбољи просек има телефонирање, док су на зачељу огласне табле и аудио/видео траке.

Лонгест и сарадници (Longest et al., 2000) категоризовали су различите облике интерне комуникације у организацијама у четири главна тока информација који се одвијају у три правца: силазни и узлазни ток (вертикални правац), латерални ток (хоризонтални правац) и дијагонални ток.

Силазни ток информација у комуникационој топологији карактеристичан је за пренос информација од надређених ка подређеним. Ово је главни ток управљачких одлука, на чијем су врху топ менаџери, а на дну извршни руководиоци који непосредно контактирају са запосленима. Осим управљачких одлука, овим током се

преносе и стандардни оперативни поступци и упутства везана за реализацију задатака, организациону дисциплину и начин употребе организационих ресурса. Динамика тока информација према доле захтева да се поруке које се шаљу на тај начин претворе у опипљиве и мерљиве резултате. У вези с тим, вертикална комуникација са силазним смером може се посматрати и као систематична инфузија организационих циљева везаних за њено пословање, као и циљева који помажу у креирању и дефинисању идентитета организације у оквиру њене јединствене културе (Hellriegel and Slocum, 2004).

Узлазни ток информација односи се на трансфер информација у обрнутом смеру – од подређених према надређенима. Вертикални токови узлазног смера углавном служе као механизми повратне везе који преносе кључне информације онима на ауторитативним позицијама у организацији. Информације добијене таквим повратним везама често служе и као додатак другим изворима информација у процесу доношења управљачких одлука и имају важну улогу у откривању организационих проблема и у њиховом решавању. Ови комуникациони токови су такође канали кроз које подређени преносе претпостављенима своје предлоге, идеје, запажања и бриге у вези организационе ефикасности, менаџмента и инфраструктуре.

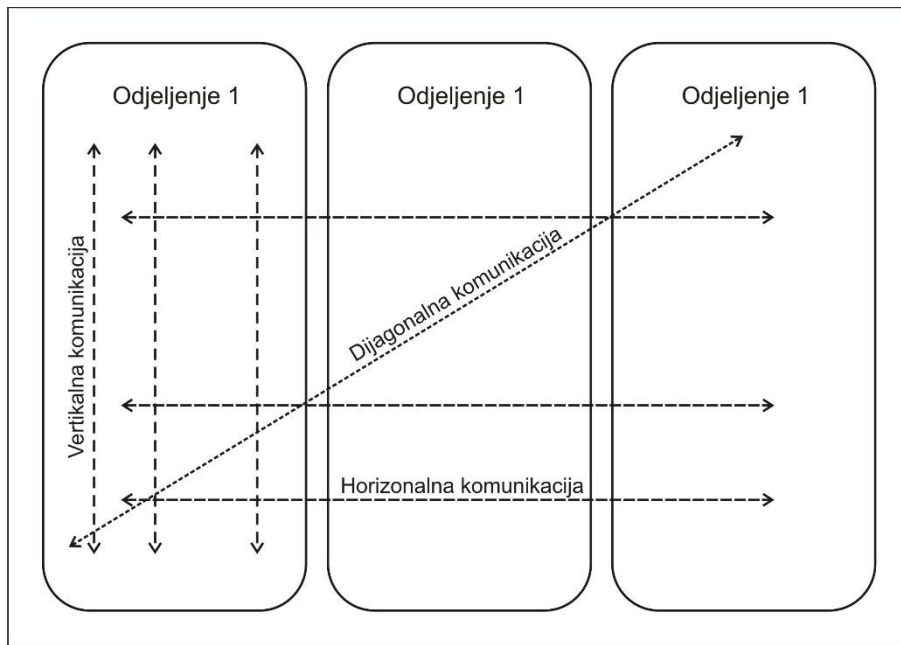
Из перспективе подређених ови канали су важни јер запосленима пружају осећај припадности, укључености и самопоштовања омогућавајући им преношење личних ставова, идеја и предлога, чиме се ствара атмосфера активног учешћа запослених у креирању и обликовању циљева којима организација тежи (Morreale, Osborn and Pearson, 2000). Ово са своје стране доприноси креирању и развијању организационе културе која афирмише улогу појединца у остваривању заједничких организационих циљева.

Из перспективе надређених значај узлазних комуникационих токова се првенствено огледа у томе што информације добијене овим каналима омогућавају менаџерима да циљеве организације ускладе са захтевима запослених. Ово због тога што прикупљање података о задовољству, продуктивности и мотивисаности запослених пружа надређенима важна сазнања о организационој култури и омогућава им да адекватно прилагоде своје управљачке одлуке.

Латерални ток информација првенствено је намењен комуникацији између учесника на истом нивоу организационе хијерархије. То могу бити менаџери, запослени или радне групе. Овај ток алтернативно омогућава и да се организациона правила, политике и поступци спроведу путем међусобног дељења и преноса информација међу колегама (Spillane, Resier and Reimer, 2002). Хоризонтални комуникациони токови подстичу развој колегијалности с обзиром да њихов релативно мали формализам омогућава развој веза између колега и афирмацију заједничког осећаја сврхе утемељене на заједничким циљевима и визији (Keuton, 2002).

Дијагонални ток информација разликује се од хоризонталног по томе што се комуникација успоставља између учесника на различитим нивоима организационе хијерархије, док се код хоризонталног тока сви учесници налазе на истом нивоу. Дијагонална комуникација обично настаје када се проблеми преносе са нижег на виши организациони ниво.

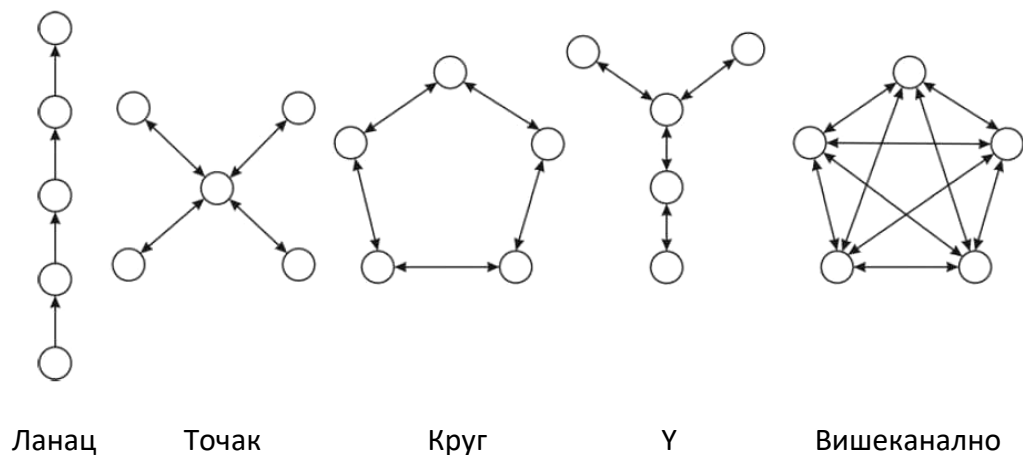
Наведени токови информација могу бити повезани у комуникациону мрежу организације на веома различите начине. При томе треба имати у виду да у организацијама најчешће не постоји само једна јединствена комуникациона мрежа. Таква мрежа присутна је само у малим организацијама док код оних великих по правилу срећемо већи број комуникационих мрежа које се међусобно преплићу. Тако можемо говорити о комуникационој мрежи чијим каналима путују управљачке информације између топ менаџера и оних на нижим нивоима хијерархије, затим о мрежи којом менаџери који непосредно руководе одељењима комуницирају са запосленима који тамо раде, мрежама између одељења или радних група итд. (слика 1.11).



Слика 1.11. Токови информација у комуникационој мрежи

Извор: Према Praszkie, 2018: 7.

У литератури се говори о пет основних модела мрежне топологије (слика 1.12).

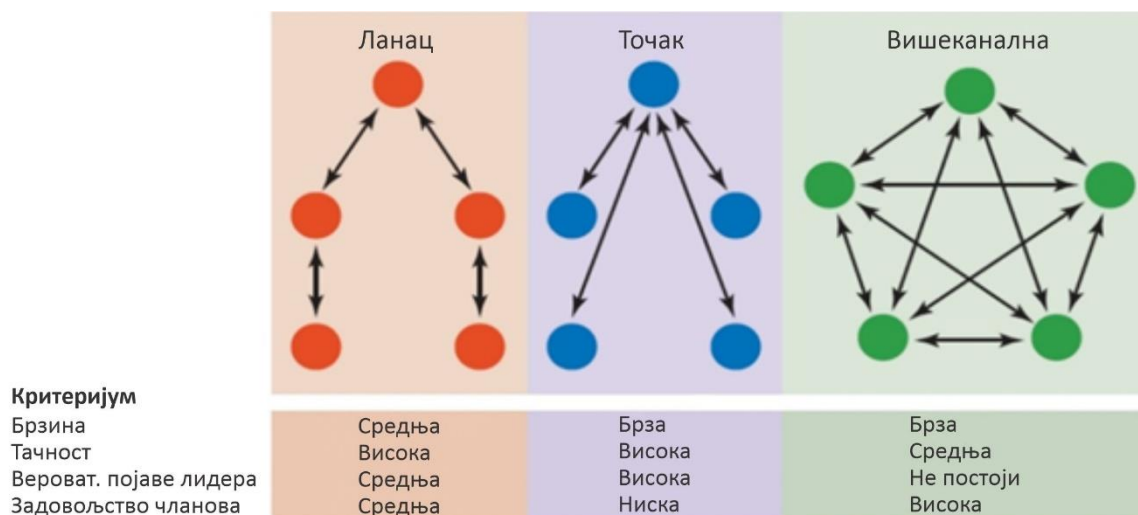


Слика 1.12. Основне топологије комуникационих мрежа

Извор: Илић, 2005: 50.

Прва четири модела (*ланац*, *точак*, *круг* и *Y-мрежа*) одговарају централизованом, а последњи (*вишеканална мрежа*) децентрализованом структури. (Guo and Sanchez, 2005). Наведени модели се у стварним мрежама појављују као модули сложене комуникационе мреже.

Топологије „ланац“, „точак“ и „вишеканална мрежа“ у организацијама су знатно више заступљене од осталих, па их зато посебно издвајамо. На слици 1.13 дат је упоредни приказ ових топологија, при чему су за критеријум компарације узете четири њихове карактеристике: брзина, тачност, вероватноћа појаве лидера и задовољство чланова.



Слика 1.13. Топологије ланац“, „точак“ и „вишеканална мрежа“

Извор: Према Robins and Coutler, 2012: 413.

У мрежи са топологијом ланца комуникација тече вертикално надолу и нагоре, од лидера и ка њему. Структура је хијерархијска, тј. лидер (топ менаџер) непосредно комуницира само са менаџерима на првом следећем нивоу хијерархије и ланац се у истом стилу наставља према нижим нивоима. Мрежа „точак“ представља комуникацију која тече између јасно препознатљивог и снажног лидера и других у радној групи или тиму. Лидер је центар кроз који пролази сва комуникација. У потпуно повезаној мрежи комуникациони канали повезују све чланове радног тима. Ово је типичан пример потпуно децентрализоване мреже, у којој су сви учесници равноправни, што значи да овде нема лидера.

Који облик мреже организација треба да користи зависи од циљева које је поставила пред собом. Може се закључити само то да ниједна мрежа није идеална за све ситуације.

Сви описани мрежни модели спадају у *формалне комуникационе мреже*, при чему се степен њихове формалности може одредити скупом критеријума које су установили Хелригел и Слокум (Hellriegel and Slocum, 2004):

1. *Степен централизације* – односи се на степен до којег појединац има једнак приступ информацијама.
2. *Предвидљивост лидерства* – односи се на то који ће се члан вероватно појавити као контролор протока информација у датом сценарију.

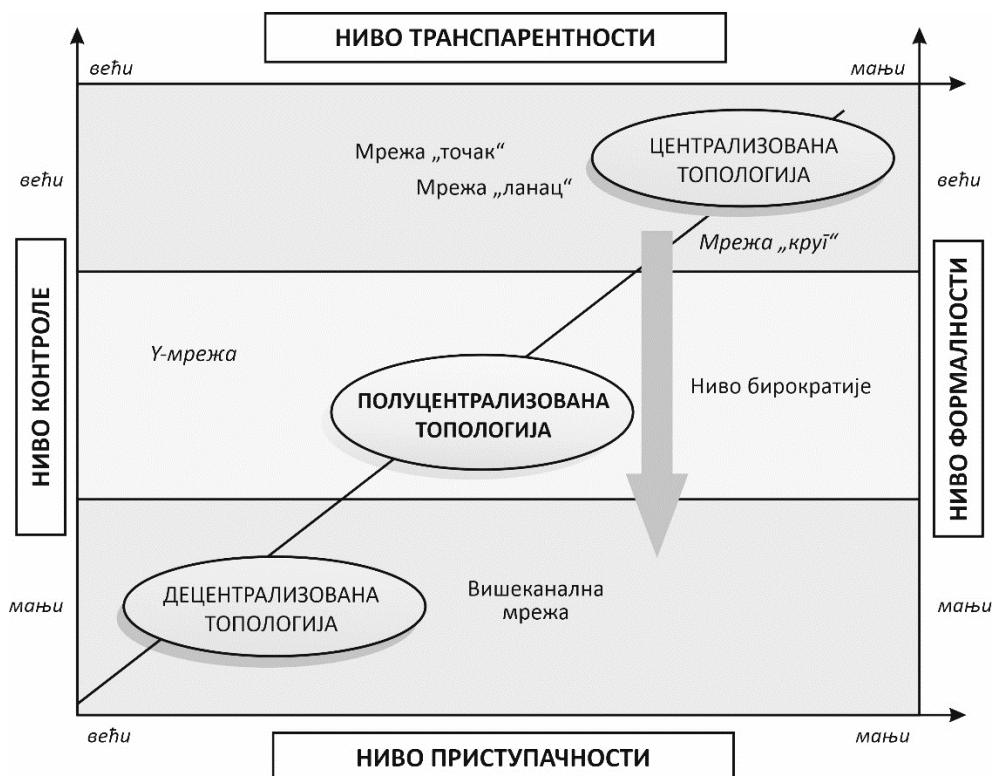
3. *Просечно задовољство групе* – односи се на ниво задовољства чланова у комуникационој мрежи.
4. *Задовољство појединих чланова* – односи се на ниво задовољства појединих чланова мреже и често је у супротности са задовољством групе.

Истраживање које су Хелригел и Слокум спровели на бази ових критеријума показало је да је потпуно повезана структура мреже најмање формална мрежна топологија, док су централизоване структуре имале највећи број задовољних чланова. Овај закључак је у супротности са оним до којег су дошли Робинс и Кутлер (Robins and Coutler, 2012), да вишеканалној топологији одговара и највећи степен задовољства чланова (слика 1.13).

Разматрајући кључне детерминанте мрежне структуре, Гуо и Санчез (Guo and Sanchez, 2005) су издвојили следеће четири карактеристике које подстичу степен централизације:

- контролу над комуникацијом (К);
- транспарентност информационог садржаја и протока (Т);
- приступачност информација (П);
- степен формалности мреже (Ф).

Њихово истраживање је показало да комуникационе мреже са високо централизованом топологијом имају ниже нивое транспарентности и приступачности, а више нивое контроле и формализма од децентрализованих, док је код децентрализованих топологија комуникације управо обрнуто (слика 1.14).



Слика 1.14. Комуникационе топологије и њихов однос према нивоима КТПФ

Извор: Према Hellriegel and Slocum, 2004.

Какав ће бити степен централизације и децентрализације мрежне топологије првенствено зависи од модела организационе структуре, при чему је у основи сваке организационе структуре пословна филозофија менаџмента. На пример, мање хијерархијски структурирана организација, у којој се моћ једнако расподељује унутар организационог спектра, вероватније ће усвојити децентрализовану мрежу са топологијом потпуно повезаних канала, док ће организација са строгим хијерархијском структуром увести комуникациону мрежу са високим степеном централизације моћи.

Усвајање одређене комуникационе мреже у великој мери зависи и од тога како та топологија утиче на ефикасност преноса информација, што се посредно одражава на продуктивност и управљање трошковима организације. То значи да се организација са високо централизованом топологијом комуникационе мреже, ако процени да јој таква топологија не доноси жељени профит и продуктивност, може пребацити на децентрализоване моделе комуникације.

Иако се савремена комуникација увелико ослања на компјутерску технологију, треба правити разлику између комуникационих и рачунарских мрежа, не у смислу саме топологије (јер мање-више користе заједничке обрасце) већ првенствено у погледу намене. Рачунарске мреже, наиме, деле софтверске и хардверске ресурсе (тј. податке, програме и уређаје) и намењене су аутоматизацији пословања, док комуникационе мреже дистрибуирају информације везане за управљање, реализацију задатака, организациону дисциплину употребу организационих ресурса и сл. Међутим, у организацијама са високим степеном примене информационо-комуникационе технологије та разлика се све више губи. Данас се у таквим организацијама срећу потпуно компјутеризовани управљачки информациони системи (*Management Information Systems – MIS*), системи за подршку одлучивању (*Decision Support Systems – DSS*), експертни системи (*Expert Systems – ES*), а отпочео је и развој аутоматизованих канцеларија (*Office Automation – OA*). У литератури се све чешће среће и појам који обједињује све ове области примене – информациони систем заснован на рачунарима (*Computer-Based Information System – CBIS*). (Више о томе у Al-Shakkah and Osman, 2011).

Ово практично значи да се у пројектовању адекватне комуникационе мреже мора узети у обзир и степен до којег је организација усвојила савремену информационо-комуникациону технологију. Још увек има доста организација у којима постоји отпор запослених према софистицираним технологијама, као и велики несразмер између могућности инсталиране рачунарске опреме и степена искоришћења њених потенцијала.

Поред описаних формалних мрежа, у организацијама постоје и *неформалне комуникационе мреже*. Оне су присутне у свим организацијама и представљају систем канала којима се одвија неформална комуникација. У литератури се наводе два типа неформалних комуникационих мрежа, прилично сликовитих назива (Јурковић, 2012: 394):

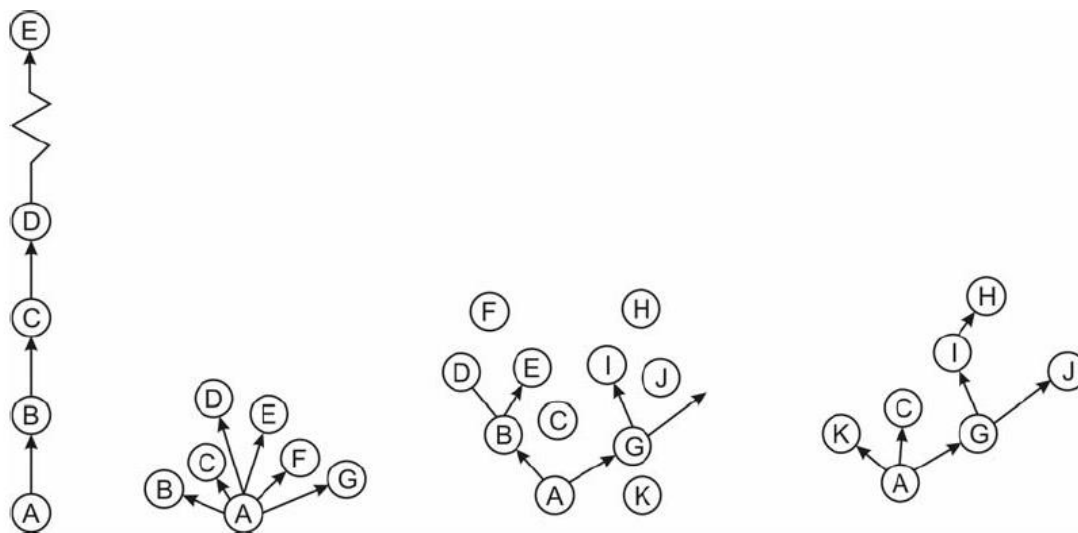
- *менаџмент лутањем унаоколо (Management by Wanderig Around – MBWA)*;
- *винова лоза (Grapewine)*.

Менаџмент лутањем унаоколо је неформални стил управљања и комуницирања код којег менаџер, без претходне најаве или утврђеног плана, обилази запослене шетајући од једног радног места до другог и контролишући њихов рад и стање

опреме.⁴⁴ Предности оваквог неформалног комуницирања су вишеструке: стварање непосредних контаката са запосленима, упознавање с њиховим проблемима и идејама и добијање сазнања из „прве руке“, уз истовремену могућност непосредног преносења сопствених замисли, искустава, вредности и сл. Овај непосредни ниво комуницирања омогућава смањивање статусних баријера и развој добрих међуљудских односа, што се врло позитивно одражава на организациону културу. Међутим, неплакирани и ненајављени обиласци менаџера могу бити перципирани и негативно – као систем контроле „на препад“, што код запослених доводи до предрасуда да менаџер „жели да нас ухвати на спавању“, „упада изненада јер мисли да забушавамо“ и сл. Код оваквог начина комуницирања однос менаџера према запосленима је веома важан, јер ће њихова перцепција највише зависити од његовог приступа и непосредности у обраћању.

Винова лоза представља другу неформалну комуникациону мрежу која постоји на свим нивоима организационе хијерархије. Добила је назив по томе што се развија спонтано, сама од себе, сликовито речено – плете се као винова лоза. Постоје четири основна типа „винове лозе“ (Wehrich and Koontz, 2009: 587):

- *једноканална мрежа* – сваки члан комуницира с другим чланом;
- *оговарачка мрежа* – један члан комуницира са свим осталим члановима;
- *насумична мрежа* – сваки члан насумично комуницира с другим чланом мреже;
- *гроздаста (кластер) мрежа* – неки члан комуницира с другим одабраним чланом мреже.



Слика 1.15. Топологије неформалних комуникационих мрежа: једноканална мрежа, оговарачка мрежа, насумична мрежа и гроздаста (кластер) мрежа

Извор: Илић, 2005: 51.

⁴⁴ Овај тип надзора и комуницирања први су увели оснивачи компаније Hewlett-Packard, Бил Хјулит (Bill Hewlett) и Дејвид Пакард (David Packard). Назив *Management by Wandering Around* дали су му Том Питерс (Peters) и Роберт Вотерман (Waterman) у њиховој књизи *In Search of Excellence* 1982. године.

Са становишта утицаја организационе културе на комуникацију, како ону која се одвија интерно, унутар организације, тако и ону екстерну, са другим организацијама, индивидуалним клијентима и јавношћу, најважнији проблем који менаџери морају да реше јесте како постићи потпуну усклађеност свих аспеката комуникације са основним претпоставкама и вредностима организационе културе. Та усклађеност мора се обезбедити и на социолошком и на технолошком плану, другим речима она мора обухватити и чланове организације који учествују у комуникацији и комплетну мрежу комуникационих уређаја који се користе у организацији.

Иако би било превише упрошћено рећи да је култура комуникативни процес одозго према доле, чињеница је да култура углавном почиње са оснивачима организације и вредностима које они наглашавају у процесу организовања и запошљавања. Упоредо са растом и развојем организације развија се и њена организациона култура, прожимајући све конститутивне елементе организације, па самим тим и њен комуникациони систем. Утицај организационе културе на комуникацију јасно се може препознати у низу аспеката, како оних везаних за људе као учеснике у комуникацији (начин комуницирања, контекст тумачења порука, сметње услед међукултурних баријера), тако и оних везаних за структуру и технологију комуникационе мреже (врста мрежне топологије, степен формалности, избор медијума који се користе за комуницирање).

У начину на који се одвија комуникација између различитих учесника у организацији релативно лако се може препознати утицај организационе културе. У култури моћи Херисона и Хендија (Х&Х), култури породице у класификацији Тромпенара и Хемден-Тарнера (Т&Х) и култури клана Камерона и Квина (К&К) комуникација између чланова организације веома наличи породичним односима. Све ове културе концентришу ауторитет у личност лидера који се понаша као глава породице. Он око себе окупља узак круг људи у које има највише поверења и с њима комуницира непосредно, а они даље преносе његове одлуке запосленима. Пошто се најчешће ради о релативно малим организацијама у којима се сви међусобно познају, комуницирање међу њима је интензивно и присно, преферира се комуникација лицем у лице, а формализам је сведен на најмању могућу меру. Занемарљив степен формализма присутан је и у култури личности/подршке (Х&Х), односно инкубатора (Т&Х), код које је комуникација претежно вербална и неформална, па се и доношење одлука често одвија путем неформалне комуникације. Сасвим је супротна ситуација у организацијама са културом улоге (Х&Х) и њеним панданима, културом Ајфеловог торња (Т&Х) односно културом хијерархије (К&К), које су потпуно бирократизоване и код којих је комуникација строго формална, а ток информација иде од топ менаџера ка менаџерима на нижим нивоима и обратно. Висок степен формализма одликује и културе задатака/постигнућа (Х&Х), навођеног пројектила (Т&Х) и адхократије (К&К), с тим што су оне потпуно децентрализоване и дебирократизоване, па се овде ток информација одвија хоризонтално, тј. комуницира свака са сваком.

Разлике у култури утичу и на структуру комуникационе мреже. У културама у којима доминирају централизовано структуриране организације, топологија комуникационе мреже је хијерархијски организована. Токови управљања су вертикални, а

хоризонтална комуникација постоји само између организационих јединица на истом хијерархијском нивоу. Централизованим организацијама са ниском формализацијом (оријентацијом на људе), као што су култура моћи (X&X), култура породице (T&X), култура клана и култура тржишта (K&K), најбоље одговара топологија точка, док културе са високим степеном централизације и високом формализацијом, као што су култура улоге (X&X), култура Ајфеловог торња (T&X) и култура хијерархије (K&K) најчешће имају мрежну топологију у облику ланца. Антипод овим културама су децентрализоване организације, код којих се комуникација одвија између свих учесника, па им зато најбоље одговара топологија вишеканалне мреже (културе задатака и личности (X&X), навођеног пројектила и инкубатора (T&X) и култура адхократије (K&K)).

Утицај организационе културе на комуникацију огледа се и у значају који се придаје контексту преноса порука. Културе високог контекста (средоземна, словенска, централноевропска, латиноамеричка, афричка, арапска, азијска, америчко-индијска) у тумачењу порука велику пажњу придају контексту, тј. невербалним знацима и интерпретацији понашања. Насупрот томе, нискоконтекстне културе (Немци, Скандинавци и већина земаља енглеског језичког подручја) очекују да поруке буду одређене и јасне. Док једни траже смисао и разумевање у ономе што није речено (говор тела, боја гласа, паузе у говору), други нагласак стављају на слање и примање тачних порука директно, прецизно изговореним или написаним речима.

У организацијама у којима раде запослени из различитих националних култура комуникацију често кваре језичке баријере јер може доћи до погрешног тумачења речи и израза који у различитим културама имају различита значења. То се односи не само на вербалну него и на невербалну комуникацију, која се првенствено своди на гестове и говор тела. Примера ради, у Бугарској и појединим деловима Грчке климање главом горе-доле значи „не”, а лево-десно значи „да”. Прималац поруке који ово не зна може поруку схватити потпуно погрешно. Познавање култура других земаља посебно је важно у мултинационалним компанијама, као и организацијама које послују са иностранством. Да би се избегли могући неспоразуми у комуникацији са пословним партнерима из друге националне културе, организације често одржавају наменске курсеве на којима се учесници упознају за језиком, традицијом и обичајима земаља са којима се успостављају и одржавају пословне везе.

Различите културе показују и различити степен прилагодљивости новим комуникационим технологијама. Високо индустријализоване земље тзв. западне културе у великој мери се ослањају на електронску технологију и претпостављају писане и електронске поруке комуникацији лицем у лице. Тај тренд је посебно изражен у САД, Канади, Великој Британији и Немачкој. Највећи степен прилагодљивости имају организације са културом адхократије (K&K), које су најотвореније према новим технологијама и показују висок степен иновативности. С друге стране, у Јапану, који је такође високо индустријализована земља са приступом најновијим технологијама, у организацијама се преферира комуникација лицем у лице. Овде имамо пример како дубоко укореењена традиционална култура успешно одолева компјутерској технологији која све више тежи да међуљудске односе пребаци у сферу виртуелних комуникација.

Вереш и Шадри (Vörös and Choudrie, 2011) су утврдили да се димензија избегавања несигурности, која се појављује и у Хофштедеовом раду и у пројекту GLOBE,

сматра кључним елементом у модерирању усвајања и употребе технологије. Они наводе Хофштедеово мишљење да су технолошка решења више привлачна друштвима са високим избегавањем неизвесности јер су формализованија и предвидљивија од других (Хофстеде, 1991). Студија GLOBE такође напомиње да „[...] ни у једном другом делу људског напора не бисмо очекивали да ће избегавање несигурности, дефинисано у смислу формализације и структуре, бити утицајније него на понашање и напредак науке и технологије“ (Hose et al., 2004: 632–633).

Интересантно истраживање спровели су Вереш и Шадри у погледу односа земаља са високом стопом избегавања неизвесности према увођењу нових информационо-комуникационих технологија (*ICT – Information and Communication Technologies*). Они тврде да су статистички докази открили да земље у настајању имају у просеку већи степен избегавања несигурности у односу на остале. Прегледом различитих делова литературе о информационо-комуникационим технологијама (ICT) и утврђивањем њихових налаза, аутори своје закључке у погледу увођења ICT-а у овим земљама сажимају у три главне ставке:

1. Код увођења потпуно новог ICT решења чланице земаља са високим избегавањем неизвесности суочавају се са потешкоћама, што би се можда могло приписати почетном усвајању које представља ризичну ситуацију. Овај ефекат се временом смањује.

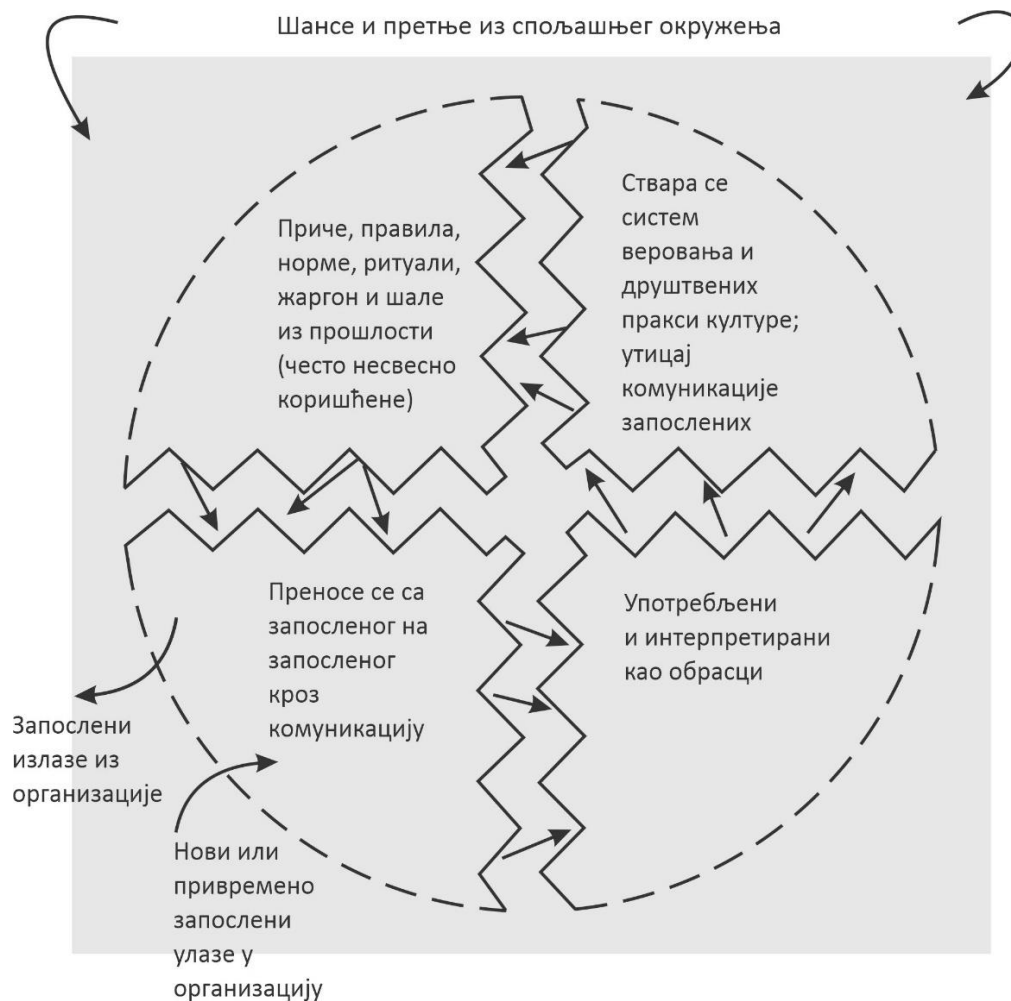
2. Једном када се ICT решења снажно успоставе, претпоставља се да би се њихова употреба лакше ширила у земљама са високим избегавањем неизвесности.

3. Увођењем ICT-а најјаче се погођена социјална норма. У овом случају, када разматрају нова ICT решења, појединци у земљама са високим избегавањем неизвесности могу тражити већу подршку пријатеља и лидера да користе нова ICT решења.

Као што организациона култура утиче на комуникацију, тако и комуникација повратно утиче на организациону културу. Правилније би било рећи да је обрнуто јер је комуникација та која омогућава организациону културу, па самим тим и утиче на њу с обзиром да се сви сазнајни елементи организационе културе преносе међу члановима комуникацијом. Формална комуникација утиче на формирање ставова и веровања запослених јер овим каналима топ менаџери информичу менаџере нижих нивоа и запослене о циљевима и прокламованим вредностима организације. За њихову дистрибуцију „у бази“ заслужна је неформална комуникација заснована на употреби семантичких симбола као што су приче, митови и легенде. Својеврстан облик комуникације између чланова организације су и организациони ритуали и церемоније, од којих први промовишу одређене обрасце понашања, док је улога других мотивациона, усмерена на јачање поверења у организацију и учвршћивање њене организационе културе. Међутим, не треба заборавити ни оне облике неформалне комуникације који подривају организациону културу, као што су трачеви, оговарања, ширење дезинформација и сл. Очигледно је да се комуникационим каналима не преносе само чисте информације, већ и поруке обојене интересима, емоцијама, предрасудама и сл. Ти утицаји се никада не могу у потпуности искључити, али се развијањем јаке и здраве организационе културе могу значајно умањити.

На слици 1.16. дато је визуелно објашњење флуидног односа између комуникације и културе. Слика показује континуирани циклус и идентификује везе између

прошлости, садашњости и будућности. Сви фактори који утичу на обликовање и промену организационе културе, како они изнутра тако и они споља, повезани су комуникацијом.



Слика 1.16. Утицај комуникације на формирање организационе културе

Извор: Keyton, 2005: 45.

Завршићемо ово излагање кратким цитатом из књиге др Џоан Кејтон (Joan Keyton) „Комуникација и организациона култура: кључ за разумевање радног искуства“:

„Из друштвених и симболичких стварности свих чланова организације произлази организациона култура. Стога је организациона култура комуникативно грађена. То је и процес интеракције и производ тих интеракција. Ова позиција препознаје да било која одређена порука или значење не долази са унапријед одређеном интерпретацијом. Сви чланови организације стварају поруке и значења заједно са другима (Bantz, 1993). Стратешке и спонтане, намерне и ненамерне, формалне и неформалне, вербалне и невербалне интеракције чланова организације стварају културу организације“ (Keyton, 2005: 43–44).

1.5.4. Однос организационе културе и лидерства

Однос организационе културе и лидерства је тема којој се у научној литератури придаје веома велика пажња. Феномен лидерства је и ван ове релације један од најпроучаванијих феномена, очигледно зато јер је организационо лидерство повезано и са свим осталим елементима организације: структуром, стратегијом, менаџментом, интерперсоналним односима и др.

На почетку желимо да одредимо појам лидерства у смислу у којем ћемо га користити у овом раду. Лидерство је свакако саставни део организационог менаџмента, али док се менаџмент везује за функције и хијерархијске нивое управљања, под лидерством се у литератури уобичајено подразумева „способност да се утиче на групу како би се остварили организациони циљеви“ (Robbins and Judge, 2009: 385). Одабрана дефиниција је само једна од многих; међутим, све оне имају исту суштину која се фокусира на утицај који лидер користи да би следбенике – чланове организације мотивисао на остваривање релевантних циљева организације.

Иако се у дефиницијама лидерства и лидера њихова улога не доводи у директну везу за положајем у организационој хијерархији (моћ положаја се помиње искључиво уз менаџере), према нашем сазнању сви познати лидери су истовремено били или јесу и главни руководиоци у својим организацијама – штавише, већина њих су оснивачи својих компанија.⁴⁵ Надаље, ако проанализирамо неке од атрибута који се готово редовно приписују лидерима (визија, мисија, циљеви, инспирација и мотивација, дугорочна перспектива), видећемо да они кореспондирају са бар две од четири стандардне функције менаџмента.⁴⁶ Зато, за разлику од аутора који се напросто утркују у проналажењу компаративних разлика између менаџера и лидера, свдећи ове прве на шаблон ординарних бирократа а придајући другима месијанске карактеристике, наша дефиниција лидера ће у погледу односа лидера и менаџера бити врло одређена и концизна: лидер организације је топ менаџер са способностима које га у очима других легитимишу као вођу. Из тога произилази следеће: сваки лидер је топ менаџер, али сваки топ менаџер није лидер – да би то био, потребно је да га други уваже као таквог. Потврду тезе да је сваки лидер топ менаџер лако је пронаћи у чињеници да се визија, мисија и циљеви организације креирају искључиво на нивоу топ менаџмента. Међутим, док лидера редовно прате следбеници који његове идеје следе из уверења, топ менаџери који немају лидерску вештину мотивације и инспирације осталих, иза себе имају чланове који само извршавају њихове директиве.

Говорећи о односу организационе културе и лидерства, Јанићијевић наводи два доминантна, али међусобно супротстављена погледа на тај однос – први, из перспективе структуралног функционализма, по коме лидер обликује културу организације

⁴⁵ У литератури се говори и о лидерима тимова, али њихов утицај је ограничен само на тимове који воде, а овде је реч о лидерима који воде организације.

⁴⁶ Те две функције су: *функција планирања* (визија, мисија, циљеви, стратегија, једнократни, трајни и временски планови) и *функција вођења* (мотивација, комуницирање, координирање запослених); преостале две су: *функција организовања* (утврђивање и подела посла, груписање посла, делегирање, ланац и обим командовања) и *функција контроле* (утврђивање стандарда, мерење резултата, поређење, корективне акције).

па је, према томе, лидерство „старије“ од културе, и други, из перспективе интерпретативизма, по коме организација јесте култура јер је све у њој манифестација њене културе, па је у том тумачењу култура „старија“ од лидерства. Пошто ове две парадигме полазе од супротстављених аксиоматских претпоставки, Јанићијевић закључује да „између њих не може бити дискусије која би резултирала у неком компромису“ (Јанићијевић, 2013: 343).

Немамо намеру да се овде упуштамо у полемику око тога ко је „старији“ – организациона култура или лидерство, тим прије што нас ова дилема асоцира на сличну дилему око кокошке и јајета. Сматрамо да је о лидерству и организационој култури већ довољно тога речено да би се нека радикално нова ствар могла додати, а ако већ треба да бирамо између две парадигме о којима Јанићијевић говори, држаћемо се и даље Шајна и његовог сјајног есеја „Организациона култура и лидерство“. Ту, између осталог, налазимо и потврду става који смо изнели о хиперпродукцији теорија, за коју Шајн даје следеће образложење „[...] један од разлога зашто постоји толико различитих теорија лидерства јесте то што се различити истраживачи фокусирају на различите елементе. Све те теорије не брину о организационој динамици, посебно чињеници да организације имају различите потребе и проблеме у различитим фазама у њиховој еволуцији. Ми тежимо да третирамо тему лидерства у вакуму уместо да одредимо шта је лидеров однос према организацији у било ком тренутку“ (Schein, 1996: 60).

По Шајну, однос између лидера и организационе културе је интерактивни процес. Лидер ствара организацију која одражава специфичне вредности и уверења, постављајући тиме темељ будућој организационој култури. Међутим, култура је по правилу динамична, а не статична категорија, и она, развијајући се, утиче на акције и тактике лидера. Стога се може рећи да, иако лидер ствара почетну културу организације, он се и сам развија кроз процес њеног развоја, а такође се развија и његова вјештина руковођења.

Шајн посматра однос лидерства и организационе културе кроз четири развојне фазе (Schein, 1996)

1. Стварање: лидер као аниматор;
2. Изградња: лидер као креатор културе;
3. Сазревање: лидер као одржавалац културе;
4. Промена: лидер као агент промене.

Стварање: лидер као аниматор

У раној фази стварања организације главна функција лидера је да организацији да довољно енергије да „стане на своје ноге“. Оснивач, који је уједно и лидер организације, ствара темеље њене будуће организационе културе уносећи сопствене претпоставке и вредности које је формирао у култури из које је поникао. (О томе смо већ говорили на више места у овом раду, а извесна понављања која ћемо учинити у наставку искључиво су у функцији обједињавања аргументације на задату тему.) Сматрамо да би било врло тешко замислити опстанак организације уколико њени чланови не би прихватили погледе оснивача на циљеве и мисију организације, односно ако не би били спремни да вредности, веровања и ставове које су формирали

у својим културама подреде или усагласе са визијом организационе културе коју има лидер. Сигурни смо да сви који улазе у неку друштвену групу спремно прихватају њену културу, па не видимо због чега би пријем у радни однос требало да буде изузетак.

Изградња: лидер као креатор културе

Од момента када организација започне свој животни век, почиње изградња њене организационе културе. Темељне претпоставке, вредности и веровања лидера преносе се на менталну матрицу осталих чланова и његова персоналност уграђује се у целокупну културу организације. Треба рећи да је ово фаза учења. Организација учи како да пронађе своје место и улогу у конкурентском окружењу и како да изгради интерне односе који ће јој дати потребну унутрашњу чврстину. Сви ти проблеми ставиће на пробу културни концепт лидера, који својим одлукама мора да пронађе најбоље одговоре на њих. Иако у решавању ових проблема поред лидера учествују и остали чланови организације, лидер је онај који доноси одлуке и на коме лежи највећа одговорност да ли ће се решења потврдити у пракси или не. Успешна решења постаће саставни део организационе културе, па је отуда сасвим оправдано рећи да лидер у формирању организационе културе има кључну улогу.

У тежњи да пронађу оптимална решења, и сами лидери у овој фази уче из искуства. Лидери који су способни да на време коригују грешке и извуку поуке из неуспешних решења усавршиће своје управљачке вештине и учврстити своју лидерску позицију код осталих чланова колектива. Успешни лидери увек су отворени за учење о свим процесима послова које воде. Они то могу постићи само у сарадњи са другим члановима колектива, уважавајући њихова искуства, савете и сугестије. На тај начин и остали чланови организације партиципирају у налажењу најбољих решења, па изградња организационе културе постаје њихов заједнички чин.

Представници структуралног функционализма и интерпретативизма међусобно се споре око тога да ли лидер доминантно обликује интерпретативне шеме својих слѣдбеника намећући им значења која представљају његово виђење реалности или, пак, у процесу креирања значења равноправно учествују и лидер и његови слѣдбеници. Проблем, како га интерпретативисти виде, се своди на то што лидер, да би могао наметнути своје виђење реалности слѣдбеницима, мора претходно бити од њих прихваћен као лидер, а то значи да његов културни концепт мора кореспондирати са културним претпоставкама, вредностима и ставовима слѣдбеника. При томе се превиђа да лидери-оснивачи још од старта настоје да се окруже људима који врло добро разумеју и прихватају њихову визију организације. Тиме је почетни услов да оснивач буде прихваћен као лидер испуњен. Да би постављени културни модел могао даље са се развија и унапређује, мора бити прихваћен не само од најближих сарадника лидера већ и од свих чланова колектива. Озбиљне фирме о томе воде рачуна код сваког наредног запошљавања, узимајући у обзир не само стручне квалитете него и комплетну личност кандидата. Оне организују интервјуе са кандидатима за посао, процењујући, између осталог, и како се њихов психолошки профил уклапа у постојећу организациону културу. Код организација које немају такву праксу постоји реална могућност да се нови чланови организације не уклопе успешно у колектив, што може довести или

до раних отказа или до латентног незадовољства послом. Учесталост таквих појава у перспективи имаће лош учинак на организациону културу, а може довести у питање и позицију самог лидера, који је као креатор организационе културе и најодговорнији за то како ће се организациона култура формирати у овој развојној фази.

Сазревање: лидер као одржавалац културе

Код преласка организационе културе из фазе изградње у фазу сазревања мења се и улога лидера, који се из креатора трансформише у чувара који одржавају прихваћени културни модел. Главни задатак лидера у овој фази је да препозна успешне елементе организационе културе који су се у међувремену развили и пронађе начине како да их стабилизује и очува. Ово је период „институционализације“, у коме организација покушава да се прилагоди зрелим тржиштима, озбиљнијој конкуренцији, својој све већој величини и сложености, али и старењу својих лидера и радне снаге. Креатори и оснивачи организација често у овој фази губе потребну енергију да би се успешно суочили са новим изазовима, па је веома важно развити нове генерације лидера за другачију врсту будућности. Успешним лидерима показале се они који имају довољно способности да расту са организацијом и мењају сопствене погледе или да препознају своја ограничења и допусте да се појаве други облици лидерства. Мудрост и способност просуђивања најважније су карактеристике лидера у овој фази (Schein, 1996: 63).

Промена: лидер као агент промене

Када измењене околности, инициране интерним или екстерним факторима, постојећу организациону културу доведу у несклад за захтевима новонастале ситуације, време је за промене. Пред лидером је тада задатак да пронађе нови модел функционисања организације, а то по правилу претпоставља промену њене организационе културе. Стандардни алат који лидер у томе користи, а који се заснива на непосредној комуникацији са следбеницима, тада се може показати недовољним, па му остаје на располагању алтернативни метод – довођење запослених у стање когнитивне дисонанце. „Лидер који жели да промени постојећа веровања и вредности својих следбеника и наметне им нова, треба да индукује одређено понашање које је неконзистентно са постојећим веровањима и вредностима које се желе променити. Тиме лидер доводи своје следбенике у стање когнитивне дисонанце. Уколико не успеју да се врате на стари модел понашања, следбеници ће после неког времена прихватити нове вредности и ставове да би рационализовали нови образац понашања наметнут од лидера“ (Јанићијевић, 2011б: 222).

У јаким и здравим организационим културама са стабилним интерперсоналним односима лидери се појављују као мотиватори и визионари са јасним циљевима, визијом и стратегијом. У тим културама стимулише се и награђује отвореност према новим идејама, иновативност и мотивисаност у решавању задатака, а посебно се цене одговорност, међусобно поштовање, поверење и лојалност према. Такве културе су стимулативне и за саме лидере, који у њима могу најбоље развити своје потенцијале јер у реализацији својих идеја имају подршку и сарадњу комплетног колектива.

У организацијама у којима влада лабилна и нездрава организациона култура, оптерећена лошим односима унутар колектива, незадовољством према послу и непоштовањем радних обавеза, обично се и лидери уклапају у такву културу. Њихове препознатљиве особине су ароганција, одсуство слуха за мишљења и осећања запослених, инсистирање на беспоговорној послушности, подстицање или толерисање полтронизма, а врло чест је и мобинг на радном месту. Интерпретативисти и присталице структуралног формализма споре се око тога да ли је организациона култура та која је обликовала таквог лидера или је лидер креирао такву организациону културу. Дозвољавајући да постоји обострани утицај, ипак сматрамо да су лидери ти који доминантно обликују културу, а не обрнуто. Овакав став има и своју емпиријску потврду у истраживању Сароса и сарадника (Sarros, Grau and Densten, 2002), које је показало да лидерство има значајно већи импакт на организациону културу него култура на лидерство.⁴⁷

Ипак, то не значи да утицај организационе културе на лидерство треба занемарити. Тај утицај се првенствено огледа у избору одговарајућих стилова лидерства, пошто је логично да ће лидери настојати да изаберу онај стил вођења који најбоље кореспондира култури организације коју воде. У научној литератури која се бави стиливима лидерства аутори су показали велику продуктивност теорија. Резултат тога је да су класификације стилова лидерства својом бројношћу и разноврсношћу надмашиле оне из домена организационе и националне културе. Ми ћемо се овде задржати само на онима које омогућавају да се успостави корелација између стилова лидерства и типова организационих култура. У питању су класификације изнесене у студијама познатим под називом Ајова и Охајо.

У Ајова студији, чији су аутори Курт Левин (Lewin) и сарадници са Универзитета Ајова, дата је прва и најједноставнија класификација стилова лидерства.⁴⁸ Према овој студији постоје три основна стила лидерства:

- аутократски;
- демократски;

⁴⁷ Истраживање Сароса, Греја и Денстен (Sarros, Grau and Densten, 2002) показало је да лидерство објашњава већи проценат варијабилитета у култури (24%) него што култура објашњава варијабилитета у стиливима лидера (13%).

⁴⁸ Почетно истраживање лидерства спровео је 1938. године на Универзитету Ајова дипломирани студент Роналд Липит (Lippitt), под надзором професора Курта Левина. Од једанаестогодишње деце, углавном дечака, формиране су две групе, које су након школе учествовале у групама за израду маски, састајући се током неколико недеља. У једној групи Липит је наступао као „демократски“ лидер, а у другој као „ауторитарни“ лидер. Обучени посматрачи пратили су како се деца понашају на различитим групним састанцима. Левин и Липит су 1938. известили о првобитним резултатима, а Липит је 1940. детаљно описао налазе. Убрзо се Липиту придружио Ралф Вајт (Ralph White) како би покренули други експеримент под Левиним надзором. Користили су исту основну процедуру, али у сложенијем дизајну. Овога пута су учествовале четири групе (сви дечаци) и четири различита лидера, а укључен је и трећи стил руковођења – „лесе-фер“ (franc. *Laissez-faire*). Свака група је искусила више од једног лидера и више од једног стила лидерства. Левин, Липит и Вајт су комбиновали резултате оба експеримента. О комбинованим резултатима извештавали су и Липит и Вајт (1958), а потом су Вајт и Липит (1960) у својој књизи *Аутократија и демократија* детаљније и са мање формалности расправљали о понашању, историјату и налазима оба експеримента. Левин се често позивао на резултате студија у својим техничким списима (нпр. Lewin, 1946/1997 и 1947/1997) и у својим списима намењеним широкој публици (Lewin, 1948, поглавља 3 и 5).

- либерални или лесе-фер.

Студије лидерства спроведене на Државном универзитету Охајо почев од 50-их година прошлог века уводе концепт тзв. менаџерске мреже, са две основне димензије:

- оријентација на задатке;
- оријентација на људе.

Циљ је да се утврди да ли су лидери у свом поступању доминантно фокусирани на извршавање радних задатака или их првенствено руководи брига о запосленима. Другим речима, да ли на људе посматрају само као на средство за обављање послова или полазе од уверења да једино људи који су задовољни могу бити оптимално мотивисани да обављају посао који им је дат.

Анализу односа организационе културе и лидерства спровешћемо комбиновањем основних стилова лидерства са две поменуће оријентације, уз навођење њихових основних карактеристика.

Аутократски стил лидерства препознатљив је по томе што лидер доноси одлуке без консултација са својим члановима тима, чак и ако би њихов допринос био користан. Сматрајући се компетентним да одлучује потпуно самостално, он уједно преузима на себе и одговорност за своје одлуке. Иако на лошем гласу због свог назива, овај стил има и предности и недостатке. Предности аутократског стила долазе до изражаја када се одлуке морају донети брзо, када нема потребе за партиципацијом тима и када тимски договор није неопходан за успешан исход. Мане су му стриктно наредбодавни метод управљања, недостатак повратних информација (јер поруке теку искључиво у силазном смеру) и одсуство поверења у сараднике, који се због тога могу осећати сувишним и потцењеним.

У детаљнијој анализи аутократског стила лидерства можемо препознати два његова подтипа: *патерналистички* и *харизматични* стил. Лидер који примењује патерналистички стил гради свој ауторитет на визији организације као породице, тако да је овај тип лидерства најбоље прилагођен култури моћи (X&X), породице (T&X), односно клана (K&K). Харизматични стил заснива се на личним особинама лидера⁴⁹ и могућ је у свим културама, али му највише погодују оне такмичарског карактера, како што је култура тржишта (K&K). Предности харизматичног лидера огледају се у енергији коју преноси на друге, емоционалној клими коју ствара и која га чини омиљеним код осталих чланова колектива, као и огромном поверењу које ужива. Харизматични лидер је најснажнији мотивациони фактор у организацији и позитивно утиче на организациону културу. Проблем наступа када га претерано самопоуздање и оптимизам заслепе у сагледавању опасности. Тада он може довести организацију у озбиљне проблеме, поготово ако запослени наставе да га слепо следе. Раскорак између постављених циљева и остварених пословних резултата доведиће до поремећаја организационе културе, што може натерати лидера да промени стил вођења или до

⁴⁹ Харизма подразумева скуп више личних особина: оригиналност, сугестивност, одлучност, енергичност, ентузијазам, шарм, емпатију.

тога да организација одбаци лидера⁵⁰ и промени своју пословну стратегију, а самим тим и културу.

Аутократски стил лидерства може се посматрати и са аспекта његове оријентације: на задатке или на људе. Кључна разлика између ова два стила је у томе што *аутократски лидер оријентисан на задатке* настоји остварити своју лидерску улогу кроз формалне компоненте организације: структуру, процедуре, налоге итд., док *аутократски лидер оријентисан на људе* свој фокус усмерава на социјалну сферу организације, користећи њене људске потенцијале, мотивацију награђивањем и подстицање креативности. То значи да појаву аутократског стила оријентисаног на задатке можемо очекивати у ауторитарним културама високе формализације (култура улоге (X&X), култура Ајфеловог торња (T&X), култура хијерархије (K&K)), док је аутократски стил оријентисан на људе примеренији ауторитарним културама ниског степена формализације (култура моћи (X&X), култура породице (T&X), култура клана (K&K)).

Демократски стил лидерства, познат и под називом *партиципативни*, карактерише се по томе што лидер омогућава партиципацију осталих чланова организације у доношењу одлука. Сви имају прилику да учествују, постоји слободна размена идеја, а дискусија о могућим решењима је пожељна. Истраживања показују да демократски стил лидерства води ка већој продуктивности, бољем доприносу чланова организације и повећаном нивоу морала запослених. Иако демократски процес одлучивања омогућава учешће свих и слободан проток идеја, лидер и даље има коначну реч у доношењу одлука и пуну контролу над њиховим спровођењем.

И код демократског стила лидерства постоји оријентација лидера на људе и на задатке. Разлика је у томе што први практикују претежно неформалну комуникацију са запосленима, фокусирајући се на социјални миље, док други утичу на реализацију радних задата кроз формалну структуру организације. Демократски стил лидерства оријентисан на људе примерен је култури адхократије (K&K), а онај оријентисан на задатке култури задатка (X&X), односно навођеног пројектила (T&X).

Либерални стил лидерства карактерише пуна укљученост свих запослених у стварању визије, утврђивању стратегије, дефинисању циљева, преузимању одговорности и реализацији пословне политике. Лидер је овде само „први међу једнакима“, координатор групе у којој сви имају пуну слободу у одлучивању. Овај стил лидерства типичан је за културу личности (X&X), односно културу инкубатора (T&X), јер су то културе јаких личности којима организација првенствено служи као оквир за остваривање њихових личних циљева и сваки формализам би се сматрао наметањем воље једне личности другима.,

⁵⁰ Познат је случај једног од најхаризматичнијих лидера у рачунарској индустрији, Стива Џобса (Steve Jobs), који је напустио сопствену компанију Apple када је одбор директора проценио да је Џобс својим нестабилним понашањем угрозио опстанак компаније на тржишту. Одласком Џобса из компаније није се, међутим, поправила њена пословна позиција, па се иронијом судбине, Џобс након 11 година (1996) враћа у Apple, реорганизује компанију и са два иновативна пројекта (iMac и iBook) поново јој утире пут ка врху.

На основу разлике између аутократског (оријентисаног на задатке) и демократског (оријентисаног на људе) лидерства, Ликерт (Rensis Likert) је развио типологију четири стила лидерства, која дихотомију између оријентације на задатке и оријентације на људе проширује узимајући у обзир степен укључености запослених у доношење одлука и природу комуникације са вођом.

Четири стила лидерства које је Ликерт идентификовао су (Likert, 1967):⁵¹:

- експлоатативно ауторитативни (*Exploitive authoritative*);
- добронамерно ауторитативни (*Benevolent authoritative*);
- консултативни (*Consultative*);
- партиципативни (*Participative*).

По Ликертовом мишљењу, што су организационе карактеристике ближе партиципативном стилу, то ће запослени бити задовољнији, а самим тим и продуктивнији. Поред продуктивности, организација ће добити и бројне друге бенефиције, укључујући задржавање особља, повећану профитабилност и генерално дугорочно смањење трошкова.

Експлоатативно ауторитативни стил лидерства је изузетно хијерархијски, а моћ и одговорност леже на вишим нивоима у организацији. Запослени не утичу на доношење одлука и њихови претпостављени нису укључени у процес одлучивања јер овде постоји недостатак поверења између менаџера и запослених. Комуникација се одвија једносмерно, одозго надоле, и форсирају се улоге, а грешке у послу се кажњавају. Виши менаџмент себе сматра одговорним за постизање организационих циљева, али ће запослене сматрати одговорним за све грешке које се направе на нижим нивоима.

Добронамерно ауторитативни стил лидерства сличан је претходном утолико што и овде одговорност лежи на вишим нивоима организације. Међутим, уместо да се мотивишу претњом казне, а самим тим и страхом, запослени су мотивисани системом награђивања. Надређени о овом систему управљања више верују својим запосленима него менаџери у експлоатативно ауторитативном систему, и стога су спремнији да награђују појединце за добар учинак.

Између запосленог њему надређеног менаџера постоји однос двосмерне комуникације, међутим, комуникација се према вишим нивоима све више ограничава и тежи само позитивним информацијама, а не упитима или захтевима. Запослени немају могућност да предлажу нове идеје или препоруке које би их могле учинити продуктивнијим или задовољнијим и у том погледу овај се стил не разликује од експлоатативно ауторитативног.

Консултативни стил лидерства одликује се тиме што руководиоци имају још веће поверење у своје подређене и то демонстрирају применом идеја или веровања која деле са члановима свог тима. Овде постоји двосмерни ток комуникације у оквиру

⁵¹ Ликерт ове стилове назива системима.

хијерархијске структуре организације и чланови тима се често консултују током процеса доношења одлука, посебно када су у питању промене које могу битно утицати на порганизацију.

Међутим, коначна одлука и даље остаје на највишим нивоима у организацији. Запослени се мотивишу подстицајним системом награђивања, укључујући и могућност учешћа у одлучивању код извршавања одређених задатака, па и преузимања одговорности за те задатке. У систему награђивања предвиђене су награде за добар учинак, али и казне за одређене грешке и пропусте.

Партиципативни стил лидерства карактерише се пуним поверењем вишег менаџмента у своје подређене, са којима активну сарађује као делом процеса доношења одлука. Запослени могу слободно да разговарају о свим питањима или идејама са својим претпостављенима, знајући да њихове дискусије могу утицати на промене у организацији.

Награде у партиципативном систему управљања су уобичајене и радни тимови сарађују са задовољством без директне конкуренције између запослених. Ниво комуникације је висок, и хоризонтално и вертикално, а тимски рад је редован. Овај стил лидерства је чешћи организацијама са нижим степеном управљачке хијерархије, мада се може користити у било којој компанији.

Резиме карактеристика Ликертових стилова лидерства дат је у табели 1.11.

Табела 1.11. Карактеристике стилова лидерства према Ликерту

<i>Стил</i>	<i>Карактеристике</i>
Експлоатативно ауторитативни	<ul style="list-style-type: none"> • Доношење одлука и одговорност на вишим нивоима организационе хијерархије; • Мало или нимало поверења у запослене; • Одлуке и улоге сенамеђу запосленима; • Запослени не могу отворено разговарати о одлукама и улогама са менаџерима; • Запослени се могу понашати контрапродуктивно; • Мотивација казнама и претњама; • Тимски рад и комуникација су минимални.
Добронамерно ауторитативни	<ul style="list-style-type: none"> • Доношење одлука проширено на ниво средњег менаџмента; • Више поверења према запосленима, мада донекле снисходљиво; • Одговорност је и даље на врху хијерархије; • Ограничене консултације са запосленима о одлукама; • Запослени још увек не могу разговарати о својим улогама са менаџерима; • Чланови тима могу се такмичити за награде; • Мотивација првенствено кроз награду, али понекад и казну; • Тимски рад и комуникација су минимални.
Консултативни	<ul style="list-style-type: none"> • Доношење одлука проширено на ниже нивое када то значајно утиче на њихову улогу; • Знатно поверење у запослене; • Одговорност се често дели са неким члановима тима; • Одлуке се могу доносити кроз процесе консултација са запосленима; • Запослени разговарају о питањима везаним за посао хоризонтално, а понекад и вертикално; • Мотивација првенствено кроз награду, али понекад и казну; • Тимови су кооперативнији – комуникација и тимски рад су добри.

Стил	Карактеристике
Партиципативни	<ul style="list-style-type: none"> • Доношење одлука, одговорност и вредности се слободно шире на свим нивоима; • Потпуно поверење у све запослене; • Одлуке се формирају кроз групно учење и консултације; • Комуникација је слободна и менаџери активно покушавају да разумеју проблеме; • Запослени су кооперативни и отворено одговорни; • Мотивација се обезбеђује новчаним наградама и укључивањем у постављање циљева; • Тимски рад, задовољство, а самим тим и продуктивност, су високи.

Резимирајући напред речено, можемо закључити да различите врсте организационе културе подразумевају различите стилове лидерства. Лидер у одређеној организационој култури ће изабрати стил који најбоље одговара претпоставкама садржаним у тој култури јер у противном неће бити прихваћен као вођа. У ауторитарним културама код којих је моћ централизована, тј. концентрисана на врху организационе хијерархије, од лидера се очекује да доноси одлуке сам, не консултујући своје потчињене, пошто би у случају да укључи друге чланове организације у одлучивање, био у тим културама схваћен као неодлучан и неспособан. Зато таквим културама најбоље одговара ауторитарни стил лидерства. Супротно томе, у егалитарним културама са уравнотеженом дистрибуцијом моћи лидер доноси одлуке укључујући и запослене у процес одлучивања, па таквим културама најбоље одговара демократски или либерални стил лидерства, што опет зависи од типа егалитарне културе. Ако би лидер покушао да у тим културама примени ауторитарни стил, био би сматран диктатором који не поштује сараднике. Оријентација на људе и на задатке присутна је и у ауторитарним и у егалитарним организационим културама, јер се и оне саме разликују по томе да ли у њима преовладава усмереност на људе и њихове потребе или усмереност на задатке кроз формализам организационе структуре, правила и процедура.

Рекапитулацију односа између типова организационе културе и кореспондирајућих стилова лидерства можемо видети у табели 1.12:

Табела 1.12. Матрица слагања типова организационе културе и стилова лидерства

	Ауторитаризам / Ниска партиципација	Егалитаризам / Висока партиципација
Оријентација на људе и социјалну структуру	Култура моћи (X&X) Култура породице (T&X) Ауторитарни стил оријентисан на људе	Култура личности / подршке (X&X) Култура инкубатора (T&X) Партиципативни стил оријентисан на људе
Оријентација на задатке и радну структуру	Култура улоге (X&X) Култура Ајфеловог торња (T&X) Ауторитарни стил оријентисан на задатке	Култура задатка (X&X) Култура навођеног пројектила (T&X) Партиципативни стил оријентисан на задатке

Извор: Јанићијевић, 2013: 365.

1.6. Инструменти за мерење организационе културе

Емпиријско истраживање организационе културе подразумева примену посебно дизајнираних инструмената за мерење њених карактеристика. По правилу се ради о анкетним упитницима, праћеним одговарајућом методологијом обраде резултата. Данас је у примени велики дијапазон инструмената за процену и мерење организационе културе у широком распону поставки.

Генезу ових инструмената можемо пратити у временском оквиру дужем од пет деценија. У складу са повећаним интересовањем за организациону културу које је започело 1980-их, од тада па надаље бележимо приметан скок у њиховом развоју, а врхунац је био у 1990-им, када је настала већина данас познатих инструмената за мерење организационе културе (Jung et al., 2009: 1087).

Јунг и сарадници (2009) урадили су до данас најопсежнији преглед постојећих инструмената за мерење организационе културе.⁵² Њихова намена и природа су различити. Фокус већине ових инструмената је или на идентификацији свеобухватне културе организације или на посебном модалитету културе. Међутим, треба рећи да не постоји идеалан инструмент за културно истраживање, јер то зависи од разлога употребе и контекста у којем се примењује.

Избор инструмената које ћемо овде приказати сузили смо на оне који се у пракси најчешће користе, а које смо и само применили у нашем истраживању организационе културе.

1.6.1. OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

Упитник OCAI су развили Камерон и Квин, аутори CVF модела који разликује четири типа организационе културе: културу клана, културу хијерархије, културу адхократије и културу тржишта (Cameron and Quinn, 1999). Његова сврха је да лидерима у организационим променама помогне у идентификовању њихове тренутне и жељене културе.

Упитник садржи шест питања која представљају шест битних компоненти организационе културе:

1. Доминантне карактеристике (*Dominant Characteristics*) – које су главне карактеристике организације;
2. Лидерство у организацији (*Organizational Leadership*) – шта се сматра способностима лидера организације;
3. Руковођење запосленима (*Management of Employees*) – које метода управљања менаџмент примењују према запосленима у организацији;
4. Јединство организације (*Organization Glue*) – шта је то што држи организацију на окупу, тј. како организација консолидује саму себе;
5. Стратешки фокус (*Strategic emphases*) – на шта се организација доминантно усредсређује у раду;

⁵² Јунг и сарадници (2009) идентификовали су чак 70 различитих инструмената за мерење организационе културе.

6. Критеријуми успеха (*Criteria for Success*) – како се дефинише успех у организацији.

За свако питање понуђена су четири алтернативна одговора (А, В, С и D), од којих сваки одговор кореспондира једном од четири типа организационе културе. Четири алтернативна одговора у оквиру сваког питања носе укупно 100 поена, а они се распоређују тако што испитаник највише поена додељује одговору који најбоље кореспондира култури организације у којој ради, мањи број поена даје следећем најприближнијем одговору и тако редом, водећи рачуна да укупан збир поена мора да износи 100. Поени се додељују како за садашње тако и за будуће жељено стање организационе културе. Попуњени упитници затим пролазе кроз статистичку обраду, а финални резултати треба да дају оцену постојеће организационе културе и да покажу каква би она требало да буде сходно жељама запослених у организацији.

Просечан резултат израчунат за сваку од шест компоненти организационе културе може се представити резултантним CVF графиканом који илуструје *културни профил организације* и представља визуелни резиме основних услова и вредности под којима делује испитивана организација. Тај профил показује:

- доминантну садашњу културу;
- несклад између садашње и жељене културе;
- снагу садашње културе;
- снагу жељене културе;
- правац у коме треба тежити за променом;
- шта се губи, а шта добија жељеном променом.

Од упитника OCAI не треба очекивати да утврди идеалан већ само доминантан тип организационе културе, било да се ради о садашњој или жељеној култури. Организација ретко има само један тип културе, много чешће постоји комбинација сва четири типа организационе културе. Не постоји крајња „најбоља“ организациона култура, мада одређени тип може бити бољи од других у одређеним ситуацијама.

1.6.2. MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*)

MSQ је упитник дизајниран за мерење задовољства запосленог његовим послом. Задовољство послом директно је повезано са радним учинком, ставом, мотивацијом, моралом и продуктивношћу. Помоћу овог упитника могуће утврдити степен до кога су професионалне потребе и очекивања запослених задовољени на послу.

Овај упитник доступан је у три форме; оригиналној, тзв. краткој форми (Weiss et al., 1967) и у две друге (верзија 1977. и верзија 1967).

MSQ мери задовољство послом у 20 различитих димензија, са пет питања о свакој димензији. Димензије којима се мери задовољство послом су следеће:

1. *Коришћење способности* – могућност коришћења нечијих способности;
2. *Постигнуће* – осећај постигнућа;
3. *Активност* – могућност да будете заузети послом;
4. *Напредовање* – прилика за напредовање;

5. *Ауторитет* – шанса за управљање другима;
6. *Компанија* – задовољство политиком организације;
7. *Накнада* – плаћање за обављени посао;
8. *Сарадници* – односи са сарадницима;
9. *Креативност* – шанса за испробавање сопствених метода рада;
10. *Независност* – прилика да се ради самостално;
11. *Моралне вредности* – без несавесног поступања на послу;
12. *Признање* – похвале добијене за обављени посао;
13. *Одговорност* – слобода примене сопствене процене;
14. *Сигурност* – останак у сталном радном односу;
15. *Социјална услуга* – шанса да се помаже другима у послу;
16. *Социјални статус* – могућност да budete „неко“;
17. *Надзор* (аспект људских права) – начин на који шеф поступа са запосленима;
18. *Надзор* (технички аспект) – компетенције надзорног органа;
19. *Разноликост* – шанса да повремено радите различите ствари;
20. *Услови рада* – сви аспекти радног окружења

Одговор на свако питање се оцењује на Ликертовој скали⁵³ оценом од 1 до 5 (веома незадовољан, незадовољан, ни задовољан ни незадовољан, задовољан, веома задовољан). Добијени резултати омогућавају да се квантитативно опишу организациона култура и задовољство запослених, а даље се могу истраживати статистичким анализама. Тако обрађени резултати могу послужити менаџерима као оријентација како треба мењати организациону културу ради побољшања задовољства запослених).

Главни квалитет MSQ је тај што омогућава да се прецизно измери задовољство послом и идентификују специфична подручја која утичу на перформансе и понашање људи на радном месту. Остале његове предности су у томе што је:

- једноставан за употребу и лако разумљив;
- валидан и поуздан;
- применљив на било коју организацију;
- применљив за менаџере, надзорнике и запослене.

Критичари, међутим, сматрају да MSQ пружа прецизније информације о аспектима посла у којима појединац види могућности награђивања него о општим мерама за повећање задовољства послом.

⁵³ Ликертова скала, названа по Рензису Ликерту који ју је осмислио 1932. године, је систем оцењивања дизајниран да мери ставове, мишљења или перцепције људи на вишестепеној ординалној скали. Традиционално се користи петостепена скала, али њена величина може да варира. Погодна за факторску анализу, због чега је стекла велику примену у статистичким обрадама података. Посебно се широко користи у социјалним и образовним истраживањима.

1.6.3. ESI (*Employee Satisfaction Inventory*)

Упитник ESI развили су грчки истраживачи Кустелиос и Багиатис (Koustelios and Bagiatis, 1997), а тестиран је на узорку грчких наставника физичког васпитања. Он обухвата 24 питања, којима се мери шест димензија (measure) задовољства послом:

1. *Радни услови* (5 питања);
2. *Зараде* (4 питања);
3. *Признања* (3 питања);
4. *Природа посла* (4 питања);
5. *Непосредни претпостављени* (4 питања);
6. *Организација у целини* (4 питања).

Одговори су мерени на Ликертовој скали са распоном оцена од 1 (веома незадовољан) до 5 (веома задовољан).

Идентичан акроним ESI има и *Employee Satisfaction Index*, али се он састоји од само три питања:

1. Колико сте задовољни својим садашњим радним местом?
2. Колико добро ваше радно место задовољава ваша очекивања?
3. Колико је ваше тренутно радно место блиско идеалном?

Одговори се мере на скали од 1 до 10, где је најнижа и најгора вредност, а 10 је највиша и најбоља вредност. ESI индекс се затим израчунава према формули:

$$[((\text{средња вредност испитивања: } 3) - 1) : 9] \cdot 100.$$

Резултати ESI за организацију могу варирати од 0 до 100, где већи индекс указује на више задовољних запослених. Предност овог анкетања је у једноставности: укључивањем само три питања у анкетни преглед лако је анализирати резултате и израчунати ESI индекс.

2. ПРОМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

У претходном поглављу већ је било речи о томе да је организациона култура динамична категорија, која се мења под утицајем екстерних и интерних фактора. Такође је било говора о утицају менаџера и лидера на промене организационе културе, као и о начину на који те промене иницира тзв. когнитивна дисонанца. Међутим, сва разматрања која смо тада спровели, па и она која су се тичала промена организационе културе, била су првенствено у функцији анализе утицаја организационе културе на остале елементе организације. У овом поглављу фокус анализе усмерићемо управо на факторе и методе који доводе до промена у култури организације, настојећи да овој теми приступимо као заокруженој целини.

2.1. Узроци и правци промена организационе културе

Организациона култура настаје, формира се и развија са развојем саме организације. Сви утицаји којима је организација у току свог животног века изложена, било да долазе споља или изнутра, одражавају се и на њену културу, излажући је мањим или већим променама. При томе треба имати у виду да степен динамике промена у различитим типовима организационих култура варира у веома широком распону. Ако, примера ради, као критеријум разликовања организационих култура узмемо дужину трајања животне оријентације, видећемо да су културе са краткорочном животном оријентацијом веома иновативне и динамичне; насупротив томе, културе са дугорочном животном оријентацијом карактерише изразита инертност у прихватању промена. Генерално гледајући, када је у питању организациона култура, инерција је много више правило него изузетак, што треба повезати са чињеницом да људи веома тешко мењају ментални концепт својих темељних претпоставки, веровања и вредности, који је дубоко усађен у њихову подсвест, сматрајући да тиме губе сопствени идентитет. Осим подсвесног карактера, на инертност организационе културе утиче и чињеница да је она уједно и део самоодбрамбеног когнитивног филтера, који функционише тако што у знатној мери игнорише или деформише информације из спољашњег света које могу индицирати потребу за њеном променом (Обрадовић, Цвијановић и Лазих, 2003: 61).

Суштина отпора запослених према организационим променама може се углавном свести на два основна питања: да ли се запослени осећају способним за промену и да ли су спремни на њу. Ако запослени немају осећај да су способни да се прилагоде и постану продуктивни део организације након промене, они ће се тој промени одупрети. То не мора нужно спречити промену стратегије, структуре, менаџмента или других елемената организације, али може онемогућити или битно отежати одговарајућу промену њене организационе културе, без чега је мало вероватно да ће се тиме постићи жељени резултати. Осим што се морају осећати способним за промену, запослени морају бити и спремни на њу. Спремност, међутим, може изостати због недостатка жеље или несхватања потребе за променама код већине чланова организације (унутрашње силе отпора) или због помањкања компетенција за спровођење промена од стране менаџмента (спољашње силе отпора). Унутрашње силе отпора променама могу резултирати из скептицизма о успеху промена или из недостатка

потребних информација. Спољашње силе отпора могу настати због лоше или неадекватне комуникације менаџерског тима и запослених, чија би сврха требало да буде у томе да се помогне запосленима у разумевању потребе за променом и да им се истовремено пружи неопходна функционална и емоционална подршка.

Савладавање отпора променама логичан је почетни корак сваке промене. Питање на које, међутим, треба претходно одговорити јесте: Због чега су промене уопште потребне и пожељне? Док се организационе културе често развијају на предвидљиве начине (Quinn и Cameron, 1983), саме организације се суочавају са потребом да промене културу под утицајем бројних фактора: битно промењених услова пословања, спајања са другом организацијом, промене власничке структуре, нових могућности тржишта, потребе за имплементацијом одређене врсте стратешких или структурних промена итд. Без адекватне промене у организационој култури, већина иницијатива за организационим променама као што су смањење броја запослених, прелазак на нову организациону структуру, промена пословне стратегије и сл. неће испунити жељена очекивања (Cameron, 1997).

Фактори који утичу на формирање и промену организационе културе у научној литератури се групишу на различите начине. Ми смо се одлучили за класификацију која ове факторе дели на три групе утицаја (Schein, 2004; Driskill и Bretnon, 2005; Schabracq, 2007):

- утицај фактора из макроокружења организације;
- утицај фактора који утичу из микроокружења организације;
- утицај фактора унутар саме организације.

2.1.1. Утицај фактора из макроокружења

Фактори који на организациону културу утичу из тзв. макроокружења организације састоје се од фактора социокултурног, политичко-правног, економског, научно-технолошког и природног окружења, као и међународних догађаја. Њихова заједничка карактеристика је да на организациону културу утичу посредним путем, тј. преко утицаја на организациону структуру, стратегију, менаџмент и друге организационе компоненте.

Социокултурне факторе окружења чине обичаји, начин живота и вредности које карактеришу друштво у којем организација послује. Социокултурне компоненте животне средине утичу на способност организације да прибави ресурсе, креира своје производе и услуге и функционише у социјалном окружењу. Језик, традиција, образовни нивои, норме и вредности, као и ставови према друштвеној одговорности само су неки примери социокултурних варијабли које утичу на организацију и њену културу. Међу њима је најзначајнији фактор *национална култура*, будући да њене промене проузрокују промене организационе културе свих предузећа у њеним оквирима (Brown, 1995). Измењена схватања, веровања или вредности се преко запослених, који су истовремено и чланови организације и чланови друштвене заједнице, из националне културе импортују у организациону културу.

Политичко-правна димензија општег окружења такође утиче на пословну активност организације. Политички процеси унутар држава могу узети многе форме,

од диктатуре до либералне демократије. У многим земљама моћ владајућих партија има веома снажан утицај на пословну праксу организација. Читав низ девијација које карактеришу нашу пословну праксу, као што су избор руководиоца по партијском кључу, партијско запошљавање, притисак на бирачко тело унутар организација и сл., потврђују обим и снагу таквог утицаја. Државна политика осим тога креира правни оквир дефинисан законима и правним прописима. Организације које послују у тој земљи морају поштовати законе и прописе или се суочити са одговарајућим санкцијама. Стога промене политичко-правног окружења намећу организацијама обавезу да своју пословну стратегију, управљачку структуру и друге организационе компоненте адекватно ускладе са тим променама, а некада и да пређу на потпуно другачије моделе привређивања, што по правилу резултира и одговарајућом променом организационе културе.

Економски фактори односе се на карактер и правац економског система у којем организација послује. Они укључују платни биланс, стање пословног циклуса, расподелу прихода унутар становништва и владину монетарну и фискалну политику. Утицај економских фактора се такође може разликовати између разних привредних грана. С обзиром да свака организација прилагођава своје деловање условима који владају унутар одређеног економског система, стања, процеси и промене у том систему нужно се одражавају на њено пословање, индиректно утичући на њену организациону културу.

Технологија је још један аспект макроокружења коју организација мора узети у обзир приликом израде стратешких планова. Технолошке промене могу створити нове могућности за организацију, али и угрозити њен опстанак. Технологија може променити стил живота и модел понашања потрошача. Развој информационо-комуникационе технологије драматично је проширио потенцијалну базу корисника и створио бројне могућности за организације да се баве пословањем преко интернета. Прилагођавање технолошким променама постаје нужност и уједно смањује инерцију код организационих култура које тешко прихватају промену постојећег стања.

Природно окружење утиче на комплетну привреду првенствено кроз природне ресурсе, како оне обновљиве (шуме, пољопривредни производи, рибли фонд итд.), тако и необновљиве (нафта, угаљ, рудно богатство). На то се надовезују утицаји нарушавања еколошког система изазвани климатским променама или природним катастрофама (земљотреси, поплаве, пожари). Због све већег утицаја индустријског развоја и технолошког напретка на животну средину, данас је све теже повући јасну границу између промена у еколошком систему изазваних чисто природним факторима или утицајем човека. У сваком случају, утицај промена у природном окружењу на организацију мора се уважити у оној мери у којој је организација због ових промена принуђена да мења свој дотадашњи начин пословања, а сходно томе и своју организациону културу.

Конечно, и важни међународни догађаји који утичу на глобалну светску ситуацију могу имати индиректан утицај на организациону културу. Примера ради, пад Берлинског зида као симболична најава пропасти комунистичке идеологије својевремено је означио скори прелазак социјалистичких земаља на капиталистички начин привређивања, а то је комплетно променило економски профил тамошњих

организација, њихову власничку структуру и менаџмент, па тиме и њихову организациону културу.

2.1.2. Утицај фактора из микроокружења

Фактори чији се утицај на организациону културу може описати као утицај микроокружења организације се састоје од потрошача, партнера и других организација (Driskill and Brenton, 2005: 53). За разлику од фактора из макроокружења, они на организациону културу утичу директно, будући да су непосредно инволвирани у пословање организације.

С обзиром да је свака производња у функцији потрошње, организације су природно оријентисане на ширење круга потрошача својих производа и услуга. Стога свака организација по правилу настоји да се у контакту са потрошачима представи на најбољи могући начин. Потрошачи ће, међутим, на бази сопствених искустава у куповини релативно лако препознати ситуације када иза блиставих рекламних обећања не стоји одговарајућа организациона култура. Без адекватне бриге о потрошачима, занемарујући проучавање њихових жеља и навика, организације и нехотице могу створити културу у којој је лош сервис купаца правило, а не изузетак. Ако су, међутим, искрено посвећене потрошачима својих производа и услуга, стављајући их у жижу својих интересовања, процеса и активности, организације ће развити пословну праксу у којој ће брига о потрошачима постати једна од темељних вредности њихове организационе културе.

Следећи фактор који непосредно утиче на организациону културу су пословни партнери. Међу њима посебно важан утицај имају добављачи – организације које обезбеђују материјалне, људске, финансијске и информационе ресурсе другим организацијама. Степен тог утицаја зависи од дужине сарадње и од степена зависности организације од конкретног добављача. У случају стабилне дугорочне сарадње организације и добављача, њихова заједничка пословна искуства постају саставни део организационе културе и једне и друге организације. Када је организација превише везана за одређеног добављача, најчешће због тога што не може да пронађе одговарајућу алтернативу, она не само да у значајној мери дели његову пословну судбину (проблеми добављача да испоручи ресурсе преносе се и на организацију која те ресурсе користи, његова пропаст може довести и до пропасти организација које од њега зависе), већ може бити изложена и разним облицима монополског понашања, попут условљавања у погледу цена, рокова испоруке, квалитета испоручене робе и сл. Прихватањем таквог карактера пословног односа, у коме је организација доведена у положај потпуне зависности од добављача, она ће нужно развити организациону културу са обележјем свесног пристајања на доминацију пословног партнера и на свој подређени положај према њему, што ће произвести крајње негативне консеквенце на радни елан запослених и створити код њих депримирајућу визију будућности у којој се не види позитиван излаз из овакве ситуације. Разрешење овог фрустрирајућег стања организација може потражити у промени пословне стратегије и преоријентацији на друге врсте производа и услуга, од чијег ће исхода зависити и даљи ток развоја њене организационе културе.

Чињеница да су тржишно оријентисане организације у непосредном окружењу изложене директном утицају других конкурентских организација захтева од њих да своје пословање учине компетитивним како би могле да се одрже на тржишту. Способност да се опстане у конкурентској борби и осигура будући успех подразумева стално прилагођавање променама тржишних услова, а то је данас практично немогуће без перманентног осавремењивања технологије и усвајања нових знања. Организације са културама које нису спремне да прихвате такве промене или према њима гаје велики отпор тешко могу да одговоре динамици тржишних промена, па је њихов опстанак на конкурентском тржишту једино могућ ако своју организациону културу успеју да прилагоде тржишном пословању у коме је пословни резултат практично једино мерило успеха. Утицај конкуренције је, према томе, један од битних фактора који утичу на промену организационе културе.

У групу фактора који на организацију делују из микроокружења често се убраја и јавност. С обзиром да је појам јавности у колоквијалном говору прилично неодређен и најчешће се везује за људе из окружења који о нечему изражавају свој став (*res publica* или *јавно мњење*), овде ћемо покушати да га прецизније одредимо са аспекта односа тог појма према организацији. У вези с тим, усвојићемо дефиницију која гласи: „Јавност је свака група која има стварни или потенцијални интерес или утицај на способност компаније да оствари своје циљеве“ (Kotler and Keller, 2012: 527). Треба, међутим, рећи да је у време глобализације и интернета немогуће свести утицај јавности само у оквиру микроокружења организације, јер су данашње организације изложене утицајима и локалне и међународне јавности. Стога би било прецизније рећи да је јавност утицајни фактор који делује како из микроокружења тако и из макроокружења организације. Такође треба имати у виду да јавност није хомогена категорија, већ ју је могуће поделити на више сегмената који су од значаја за одређени пословни и организациони систем. Тако Котлер и сарадници (Kotler et al., 1997: 146–151) наводе седам типова јавности од важности за организацију: финансијску јавност (банке, акционари, фондови и сл.), медијску јавност (штампа, радио, филм, телевизија, интернет), државу као јавност (правно регулисање свих области живота), грађанство као јавност (невладине организације, организације потрошача и сл.), локалну јавност (локално становништво и локалне организације), ширу јавност (део укупне јавности изван локалних граница) и интерну јавност (запослени у организацији). Свака од ових јавности има свој домен утицаја на организацију. Тако финансијска јавност утиче на способност организације да прибавља финансијска средства, утицај медијске јавности огледа се кроз њену информативну и рекламно-пропагандну делатност, држава као јавност прописује одређене норме важне за организацију, грађани као јавност кроз своја удружења утичу на пословање организације итд. Овome треба придодати и утицај међународне јавности, који је посебно важан када су у питању политичке институције и велики пословни системи (међународни односи, интернационално тржиште, међународне финансијске организације и сл.) (Вуковић и Рстић, 2010: 163).

Јавност је, дакле, неизоставни саставни део окружења сваке организације и њен пословни живот одвија се у настојању да одржи равнотежу односа са свим поменутиим типовима јавности. Од начина на који организација комуницира са јавношћу зависиће и њен имиџ у тој јавности. Ако организација успе да у јавности изгради позитивну

слику о себи, то ће свакако допринети јачању њене организационе културе јер ће код запослених учврстити уверење у исправност њихових претпоставки, веровања, вредности и норми понашања. Супротно, ако својим лошим поступцима (финансијске малверзације, лош однос са новинарима, непоштовање правних прописа, нетранспарентност према грађанским организацијама, нарушавање еколошке средине и сл.) организација дође у сукоб са било којим делом јавности, тако створена слика вратиће јој се као бумеранг, довести је на лош глас и сасвим сигурно негативно утицати на њену организациону културу. Дугорочно посматрано, организација која послује на овакав начин развиће једнако лошу организациону културу јер је тешко претпоставити супротно, тј. да недостатак пословне етике менаџмента може произвести здраве односе у колективу. Такође је логично претпоставити и да све организације желе да у јавности створе позитивну слику о себи, па у том случају лош имиџ може бити подстицај корених организационих промена којима ће се отклонити узроци који су га произвели, а то неће бити могуће без одговарајуће промене организационе културе.

2.1.3. Утицај фактора унутар организације

Фактори који на организацију делују из њеног окружења пројектују своје дејство на њену организациону културу утичући директно или индиректно на њене интерне компоненте. То прилагођавање организационе културе утицајима окружења Шајн је назвао решавањем проблема екстерне адаптације. Други аспект, у коме се огледа утицај фактора који делују унутар саме организације, односи се на решавање проблема интерне интеграције, које је усмерено на стварање стабилних и хармоничних односа унутар колектива (Schein, 2004). Можемо, дакле, закључити да се организациона култура формира, развија и мења под сталним утицајем фактора који делују како из њеног макро и микроокружења, тако и унутар ње саме.

Анализирајући импликације организационе културе на интерне компоненте организације у претходном поглављу овог рада, стално смо истицали да тај утицај постоји у оба смера. Свака интерна промена у организацији, било да се ради о промени стратегије, структуре, комуникације, лидера или неке друге битне организационе компоненте, одражава се у већој или мањој мери и на организациону културу, а да ли ће и у којој мери довести до њене промене зависи од самог карактера организационих промена, односно од тога да ли су те промене компатибилне са постојећом организационом културом или изискују њену темељну промену. У првом случају спроведене промене само ће још више учврстити постојећу културу, док ће у другом случају резултат промене организационе културе зависити првенствено од тога да ли ће и у ком степену запослени бити способни и спремни да своја културна схватања редефинишу у складу са извршеним променама унутар организације, али и од упорности менаџерског тима да спроведе жељене промене. У жељи да избегнемо непотребна понављања, овде ћемо се детаљније осврнути само на утицај стратешких одлука на промену организационе културе, будући да о томе до сада није било речи.

Стратегија се најчешће схвата као институционална одлука којом се дефинише даљи правац раста и развоја организације. Њено спровођење подразумева активно

укључивање и менаџера и запослених у реализацију послова и задатака зацртаних стратешким планом организације. При томе се улога менаџерског тима састоји у томе да јасно препозна и предвиди како потенцијалне развојне могућности тако и постојеће опасности које прете из окружења и да, познавајући јаке и слабе стране организације, утврди план њеног даљег развоја и тактичке поступке за његово спровођење. На остатку колектива је да те поступке спроведе у пракси.

За успех у реализацији одређене стратегије од посебне је важности њен однос према владајућој организационој култури. Уколико је, наиме, стратегија усклађена са постојећим когнитивним садржајем организационе културе, она ће допринети њеном јачању и даљој надградњи јер ће наићи на општу подршку свих чланова колектива и учврстити њихово уверење да су њихова културна схватања исправна. На тај начин, организациона култура „постаје институционализована кроз стратегију. Институционализација културе представља процес путем којег се културне претпоставке, вредности и норме у предузећу уграђују у његову стратегију. Институционализација културе је вид њене перпетуације, односно њеног самообнављања.“ (Јанићијевић, 2013: 297–298).

У случају када битно промењене околности пословања наметну захтев за радикалном променом пословне стратегије, њено спровођење може доћи у колизију са постојећом организационом културом. Имплементација нове стратегије биће тада успешна једино ако успе да промени постојећу организациону културу. „У том случају стратегија *деинституционализује* културу и тиме покреће процес њене промене. Радикалним стратешким заокретом, менаџмент предузећа присиљава запослене да се, у одређеном периоду, понашају на начин који није компатибилан са владајућим културним претпоставкама, вредностима и нормама. Тиме их уводи у стање когнитивне дисонанце“ (Јанићијевић, 2013: 298). О когнитивној дисонанци већ је било речи раније, па овде само подсећамо на њено разрешење кроз један од два могућа исхода: задржавањем постојеће организационе културе и одбацивањем промена које намеће нова стратегија, односно напуштањем дотадашњих вредносних судова и норми понашања и прихватањем новог културног модела, диктираног новом пословном стратегијом. Напомињемо да други исход подразумева константно и доследно истрајавање менаџмента на спровођењу нове стратегије и обликовању нове, адекватне организационе културе.

2.2. Модели промена организационе културе

Када научници теже да проуче одређени феномен, они развијају теорије које ће на задовољавајући начин објаснити механизам процеса и предвидети могуће исходе. Промена организационе културе један је од тих феномена, за који данас постоји више теоретских модела који, сваки на свој начин, покушавају да утврде факторе који доводе до промена организационе културе, објасне процесе инициране тим факторима и дефинишу ток њиховог одвијања. Ни један од њих не може се означити исправним или погрешним. Социјална психологија није егзактна наука. Међутим, кроз истраживање и студије водећих научника у овој области добија се јаснија слика о томе шта је потребно за ефикасно спровођење промена.

Одлучили смо се да овде представимо шест модела културне промене. Прва два потичу од аутора чијем смо теоретском доприносу истраживању организационе културе посветили значајну пажњу у претходном делу овог рада – Едгара Шајна и Кима Камерона. Трећи модел је у неку руку родоначелник осталих модела организационе промене који су се појавили знатно касније. То је модел „три стања“ пионира социјалне психологије Курта Левина, на који се и данас позивају многи еминентни истраживачи у овој области. О његовом значају и утицају најбоље говоре Шајнове речи: „Увек изнова застанем пред дубином увида Левина и утемељивачком природом његовог концепта и метода... [они] су дубоко обогатили наше разумевање како се промена дешава и коју улогу морају имати агенти промене.“ (Schein, 1996: 46). Следећа два, Лундбергов и Дајеров (Dyer) модел, такође су често цитирани у научној литератури која се бави организационом културом и моделима културних промена. Излагање закључујемо моделом планске промене, чију синтезу даје Јанићијевић.

2.2.1. Шајнов модел промене организационе културе

Промену организационе културе Едгар Шајн (Schein, 2010) везује за развој саме организације, наглашавајући да тај процес промене варира у зависности од различитих фаза организационог развоја. Шајн, наиме, сматра да организације, слично људима, пролазе кроз различите „животне“ фазе, чије је разумевање неопходно да би се схватило како се развија и мења њихова организациона култура. Организације се, као и људи, рађају, живе и умиру, с том разликом да њихов животни век није временски ограничен као што је случај са људским.

Табела 2.1. Механизам културне промене

<i>Стадијум организације</i>	<i>Механизам промене</i>
Оснивање и рани раст	1. Постепене промене кроз општу и специјалну еволуцију 2. Увид 3. Промоција хибрида унутар културе
Средње животно доба	4. Систематска промоција из одабране субкултуре 5. Технолошко преобраћање 6. Увођење аутсајдера
Зрелост и пад	7. Скандал и разбијање митова 8. Заокрети 9. Удруживања и аквизиције 10. Деструкција и обнова

Извор: Schein, 2010: 273.

Оснивање и рани раст (Founding and early growth)

Ово је прва фаза процеса организационих промена, на почетку које се организација оснива и затим почиње да постепено расте, при чему се њена организациона култура формира и развија под снажним утицајем оснивача или породице оснивача. У овој фази оснивач (један или више њих) је апсолутно доминанта личност у организацији, а од осталих чланова организације се захтева потпуна лојалност и максимална

посвећеност изградњи организације, која је у тој раној фази развоја најрањивија. Организациона култура у младим и успешно растућим организацијама вероватно ће све више јачати, а ту претпоставку Шајн поткрепљује следећим разлозима: (1) оснивачи као креатори примарне културе и даље су присутни; (2) култура помаже организацији да дефинише саму себе и пронађе своје место у потенцијално непријатељском окружењу; (3) организација многе елементе културе стиче учењем како да се одбрани од анксиозности док се бори за самоодржање и сопствену изградњу (Schein, 2010: 274).

Зато је мало вероватно да ће у овој фази доћи до промене организационе културе, а једина сила која би могла произвести такву ситуацију је криза изазвана оштрим падом стопе раста, губитком продаје или добити, великим неуспехом производа или неким другим догађајем који се не може занемарити. Ако се таква криза догоди, оснивач организације може бити дискредитован као лидер и уместо њега изабран нови руководилац организације, што би врло вероватно довело до темељне промене организационе културе.

У овој фази развоја радикалне промене организационе културе су изузетак, а еволуционе промене правило. Тим променама организациона култура се у суштини не мења битно већ се, по правилу, само учвршћује и унапређује. Механизми који те промене покрећу су следећи:

Постепена промена кроз општу и специфичну еволуцију. Ако организација није изложена превеликом стресу из окружења и ако су оснивач или оснивачка породица присутни у њој дуго времена, њена култура ће еволуирати врло постепено, напредујући у малим корацима раста и асимилирајући искуства која су се најбоље показала током времена. Та еволуција може имати општи или специфичан карактер, тј. може обухватити читаву организацију или само њене поједине делове. Темељне претпоставке могу остати исте, али се њихов појавни облик може мењати, стварајући нове обрасце понашања који ће временом обликовати нове темељне претпоставке.

Самовођена еволуција културе кроз увид. Чланови организације могу постићи колективни увид у своју организациону културу и променити је ако сами преиспитају њене снаге и слабости и редефинишу неке основне претпоставке. То их може довести до тога да напусте неке претпоставке које су се показале кочницом даљег развоја организације и замене их другима. Кључна улога лидера у овом процесу је да препозна потребу за таквом интервенцијом и каналише је на прави начин.

Еволуција културе промоцијом хибрида. Док претходна два механизма служе да очувају и унапреде организациону културу каква јесте, механизам еволуције помоћу тзв. „хибрида“ омогућава већи степен трансформације организационе културе, а практикује се онда када промене у окружењу доведу у питање неке темељне претпоставке постојећег културног обрасца. Када препознају потребу за таквом врстом промена, лидери организације могу да их спроведу тако што ће за кључне послове одабрати „хибриде“ – оне чланови старе културе који најбоље репрезентују нове претпоставке које лидери желе да развију.

Средње животно доба (Midlife)

За ову, другу по реду фази организационих промена карактеристично је да се у њој дешава сукцесија од оснивача, који су у међувремену остарели или умрли, ка новој управљачкој структури. Постоји много начина на које организације прелазе из доминације оснивача или оснивачке породице у стање у коме њом управљају генерални менаџери друге, треће и четврте генерације. Међу њима је често најкритичнији процес преласка са оснивача на извршног директора друге генерације. Чак и ако је та особа оснивачев син, ћерка или други члан породице од поверења, у природи оснивача је да се тешко одриче онога што је створио, па се понекад и активно супротставља новим руководиоцима који желе да промене културу коју је он креирао.⁵⁴ Зато ову фазу карактеришу сукоби између „конзервативаца“, тј. оних који желе да очувају оснивачку културу, и „либерала“ или „радикала“, који желе да је промене, делимично и зато да би учврстили сопствени положај. Реалну опасност у овој ситуацији представља то што се емоције око оснивача пројектују на културу, па у настојању да замене оснивача, а не разумевајући довољно природу организационе културе, његови наследници могу покушати да промене и њене доказано успешне елементе. Процеси сукцесије зато морају бити осмишљени да сачувају и унапреде делове културе који организацији дају идентитет, препознатљивост и заштиту од анксиозности. Таквим процесом вероватно може успешно управљати само неко из саме организације јер аутсајдер не би могао разумети суптилности културалних питања и емоционалне односе између оснивача и запослених.

Док је током фазе оснивања и раста оснивачка култура била лепак који је организацију држао на окупу, у средњој животној доби најважнији елементи културе постали су уграђени у структуру и главне процесе организације. Култура коју је организација стекла у протеклом периоду постала је саставни део темељних претпоставки њених чланова и они их прихватају „здро за готово“, без провере њихове веродостојности. Менаџери чак уобичајено сматрају да су расправе о култури досадне и неважне, нарочито ако је организација велика и добро успостављена и ако у пословању нису наступили проблеми који би захтевали њено преиспитивање.

С друге стране, ширење организације услед спајања са другим организацијама или територијалне дисперзије, као и увођење нових технологија које мењају дотадашње рутине у радним процесима, доводи до интеграције нових културних елемената у постојећу организациону културу, али уједно тражи и пажљиву самопроцену да ли су они заправо компатибилни са њом. У овој фази могу се појавити снажне тенденције према културној дифузији, делом и због тога што се развијају снажне субкултуре,⁵⁵ а делом и зато што се високо интегрисана култура тешко одржава у великој, диференцираној, територијално распршеној организацији. Због тога је тешко

⁵⁴ Шајн (2010: 82) наводи пример Дејвида Пакарда (David Packard), оснивача компаније Hewlett Packard, који је сменио генералног менаџера којег је одредио за свог наследника када је видео да су његове одлуке прекршиле неке од основних вредности оснивачке културе и довео другог извршног директора да појача те вредности.

⁵⁵ Субкултура представља специфичан систем претпоставки, вредности, веровања, норми и ставова које дели једна мања група запослених у организацији.

утврдити шта је то што доприноси изградњи опште организационе културе, па је проблем управљања културним променама знатно сложенији и разноликији.

Силе које у овој фази иницирају промене, а које на организацију делују споља или изнутра, могу се појавити: (1) када цела организација или неки њени делови западну у економске проблеме или не остваре кључне циљеве јер се окружење значајно променило, или (2) када се у организацији развије деструктивна унутрашња борба за премоћ између субкултура.

Ове промене покреће неколико механизма, од којих се неки активирају спонтано, док неким систематски управљају лидери организације. Они, међутим, не делују изоловано од механизма културних промена из претходне фазе већ у садејству са њима. Укратко ћемо их описати у наставку.

Промена посредством систематске промоције одабране субкултуре. Културу организација средњег животног доба карактерише појава бројних и разноликих субкултура. Свесно или спонтано, лидери ових организација њихову културу развијају процењујући снаге и слабости различитих субкултура и бирајући њихове прихватљиве вредности. Када желе да општу културу организације усмере према једној од тих субкултура, лидери систематски промовишу људе из те субкултуре на положаје моћи у укупној култури. Ово је продужетак раније поменуте употребе хибрида, али има снажнији ефекат јер очување укупне културе у фази средње животне доби организације није толико важно питање као у периоду њеног раног раста. Осим тога, менаџери организација више нису тако емотивно везани за изворну културу и зато могу боље проценити потребне будуће правце промена.

Док разноликост субкултура представља претњу организационој култури младе организације, у средњем животном добу то се може испоставити као њена предност. Једини недостатак овог механизма промена је у томе што је веома спор.

Промена културе путем технолошког преобраћања. Технолошко преобраћање (*Technological seduction*)⁵⁶ подразумева смишљено увођење нових технологија како би се чланови организације преобратили на нов начин понашања, што ће од њих заузврат захтевати да преиспитају своје садашње претпоставке и евентуално усвоје нове културне обрасце. Конкретни мотиви лидера могу бити различити: неки уводе технолошке системе за подршку одлучивању да би смањили превелику разноликост у темељним претпоставкама које се односе на доношење управљачких одлука, док други, опет, у технологији виде могућност да наметну претпоставке које су основа саме нове технологије. У неким случајевима постижу се ефекти који нису намеравани, нпр. када се уводи информациона технологија да би се омогућила ефикаснија комуникација на свим нивоима и смањено утицај формалне хијерархије, али пошто топ менаџери користе информације за потребе контроле, утицај хијерархије се тиме несвесно повећава.

⁵⁶ *Technological seduction* у буквалном преводу значи технолошко завођење, али нам се израз „преобраћање“ у конкретном случају чинио погоднијим.

Спровођење културне промене увођењем аутсајдера. Промене организационе културе понекад се подстичу систематским увођењем аутсајдера⁵⁷ у послове испод нивоа топ менаџмента, како би постепено едуковали и преобликовали мишљење главног руководства организације. То ће се највероватније десити када се аутсајдери наметну као лидери подгрупа, преобликују културу тих подгрупа, постану врло успешни и на тај начин створе нови модел по коме би организација требало да функционише. Вероватно најчешћа верзија овог процеса је постављање снажног или иновативног инсајдера да руководи једном од аутономних јединица сложене организације. Ако та јединица постане успешна, она ће не само створити нови културни модел са којим ће се идентификовати остали у организацији, већ ће такође произвести и нове кадрове менаџера, који се онда могу промовисати на више положаје и тако утицати на промену опште организационе културе.

Зрелост и потенцијални пад (Maturity and potential decline)

Ово је трећа и завршна фаза Шајновог модела промене организационе културе. Организација се у међувремену успешно развила и позиционирала у својој привредној делатности. Успешан развој створио је јаку организациону културу која је издржала пробу времена. Ако унутрашње и спољашње окружење остану стабилни, за организацију је то предност. Међутим, ако у окружењу дође до промена, а тиме и потребе за променом организационе културе, тада неке заједничке претпоставке могу постати препрека, управо због тога што су дубоко утемељене у јакој култури. Наиме, ако организација има дугу историју успеха на бази одређених претпоставки о себи и окружењу, мало је вероватно да ће њени запослени желети да их искушају или преиспитају. Чак и када те претпоставке буду објективно доведене у питање, чланови организације вероватно ће хтети да их задрже јер им служе као оправдање за успешну прошлост и извор су поноса и самопоштовања. Такве претпоставке сада делују као филтери који менаџерима отежавају разумевање алтернативних стратегија за преживљавање и обнову. Ако топ менаџмент и стекне прави увид у то које претпоставке треба мењати, било самостално или уз помоћ спољних саветника, нека понуђена алтернативна решења неће бити схваћена ако се не уклапају у стару културу, а она која и буду схваћена биће оптерећена чињеницом да стварају превише анксиозности или осећаја кривице. Показује се, дакле, да у овом стадијуму животне доби организације њена јака култура може бити велика препрека настојањима организације да се прилагоди измењеним условима пословања.

Иако веома тешка, промена организационе културе у овој фази је ипак могућа, а Шајн наводи следеће механизме који је могу подстаћи:

Промена културе путем скандала и разбијања митова. Тамо где постоји несклад између прокламованих вредности и прећутних претпоставки које одражавају

⁵⁷ Аутсајдер (eng. *outsider*) је особа изван организације, неоптерећена претпоставкама и системом вредности њене организационе културе, која се доводи у организацију да би руководству понудила поглед на ствари из другачије перспективе и покренула процес промена.

стварну праксу, организациона култура се неће променити све док не дође до разбијања лажних митова или избијања јавних скандала који се не могу сакрити нити избећи. На пример, мит да компанија неће никога отпустити с посла биће разбијен оног тренутка када дође до отпуштања запослених. Скандали изазвани катастрофалним несрећама због занемаривања мера превенције, трагичним људским судбинама због компанијског лицемерја и другим последицама двоструког морала менаџмента, довешће до потребе преиспитивања важећих норми и пракси, па и темељних претпоставки организационе културе. На тај начин скандали и разбијени митови постају у овој фази релевантни механизми културне промене.

Промена културе помоћу заокрета. Према Шајновој дефиницији, „Заокрет, као механизам културне промене, заправо је комбинација многих претходно наведених механизма, које у јединствени програм обликује јаки лидер или тим агената промене“ (Schein, 2010: 293). Заокрети обично захтевају укључивање свих чланова организације, тако да нефункционални елементи старе културе постану свима јасно видљиви. Процес когнитивне редефиниције темељних претпоставки врши се кроз наставу, обуку, промену структуре и процеса где је то потребно, и праћен је проналажењем и награђивањем нових решења, креирањем нових парова, прича, митова и ритуала и другим методама присиљавања запослених да усвоје нове начине понашања. Шајн истиче да је управо спремност на присиљавање кључна за успешан заокрет.

Промена културе удруживањем или аквизицијом. Када дође до спајања две организације њиховим удруживањем или аквизицијом – куповином једне организације од стране друге, најчешће је неизбежан сукоб њихових култура јер је мало вероватно да ће обе организације имати исте културе. Тада је улога лидера да схвати како најбоље управљати овим сукобом. Културе могу бити остављене да се развијају свака на свој начин, али је много вероватније да ће једна од њих постати доминантна и постепено асимилирати чланове друге културе. Следећа могућност је спајање две културе селекцијом оних елемената обе културе који ће се најбоље уклопити у културу нове организације.

Промена културе деструкцијом и обновом. Уништавањем организације уништава се и њена организациона култура, а евентуална обнова организације значиће развој нове културе. Ово је вероватно најекстремнији облик културне промене, који се због своје трауматичности обично не користи као намерна стратегија, али може бити релевантан када је у питању економски опстанак организације. У еволуцији компанија такве трансформације се јављају периодично, при чему смер културне промене није увек предвидљив.

2.2.2. Камеронов модел промене организационе културе

Ким Камерон наводи седам корака које треба спровести да би дошло до промене организационе културе, при чему ниједан од њих сам по себи не осигурава промену културе, али у комбинацији они организацију снажно усмеравају према темељној промени културе (Cameron, 2008: 14). Ти кораци су следећи:

1. Разјашњење значења. Први корак у промени организационе културе јесте разјашњење значења културних промена. Сврха овог корака је да се јасно утврди шта јесте, а шта није културна промена, односно које ствари у култури организације ће се променити, а које ће остати исте као и раније. Кретање према некој одређеној култури не значи да би остале врсте културе требало напустити или игнорисати, већ само то да посебан акценат мора бити стављен на одређене факторе како би промена културе била успешна.

2. Идентификовање прича. Пошто се организациона култура најбоље преноси причама, други корак у процесу промене културе јесте идентификовати један или два позитивна догађаја који ће илустровати битне карактеристике будуће организационе културе. Кључне вредности, жељени правци кретања и принципи понашања који карактеришу нову културу јасније се преносе причама него на било који други начин. Не само да ове приче помажу у разјашњавању промене културе, већ ће појединци са мање страха кренути у непознату будућност када са собом могу да понесу делове прошлости. Када ти делови прошлости представљају примере најбољих пракси, врхунских перформанси и остварених домета, чланови организације биће мотивисани да их следе, имаће јасну слику о томе шта се жели остварити променама и могу се идентификовати са кључним вредностима будуће културе.

3. Утврђивање стратешких иницијатива. Стратешке иницијативе обухватају активности које ће бити покренуте, заустављене и побољшане, са циљем да доведу до културних промена. Препознавање онога што треба започети помаже организацији да размишља о стратешким иницијативама које раније нису биле спроведене. Идентификација онога што треба зауставити омогућава усмеравање ресурса и енергије на то да активности које не доприносе културној промени, а које су биле карактеристичне за претходну културу, не спрече процес промене. Већина организација има пуно више тешкоћа да заустави негативне процесе него да покрене нове, тако да је препознавање онога што се више неће следити тежак, али кључан корак. Најзад, идентификација онога што треба побољшати подразумева да неке активности које се тренутно обављају могу довести до промена ако им се додели више ресурса, више пажње или веће ангажовање руководства.

4. Истицање малих победа. Мале победе су непосредне акције које представљају почетне кораке у смеру промене културе. Оне се могу имплементирати одмах, али ниједна од њих сама по себи не представља већу промену. Ти мали успеси стварају замах у жељеном смеру, јер када појединци виде да се нешто мења, макар и у малој мери, ствара се осећај прогреса и напредовања, а тај осећај помаже у изградњи подршке за веће и темељније промене. Зато мале победе треба истицати и славити, дајући им значајан публицитет.

5. Утврђивање метрике, мера и кључних догађаја. Да би се идентификовали показатељи успеха у промени културе, као и привремени показатељ напретка, потребно је дизајнирати систем прикупљања података и утврдити временски оквир за процену резултата. Оно што се мери привлачи пажњу, па кључне иницијативе и

исходи морају имати мерне податке и мерне процесе повезане с њима. Треба, међутим, водити рачуна да се систем не преоптерети претераном метриком, јер би то дало управо супротан ефекат – умрвило би иницијативе за спровођење промена.

6. Комуникација и симболи. Ово су кључна средства за превазилажење отпора променама и стварање посвећености њиховом спровођењу. Сигурно је да ће у организацијама доћи до отпора промени културе јер се формирани културни обрасци у свести људи веома тешко мењају. Зато је објашњавање разлога зашто је промена културе нужна и корисна вероватно најважнији корак у оснаживању појединаца да те промене спроведу у дело. При томе не треба све свести на критику претходне културе, јер би чланови организације који су део ранијег стања то протумачили као критику њихових претходних напора. Уместо критичког, за придобијање што већег броја присталица промена много је ефикасније применити афирмативан приступ – славити најбоље од прошлости, али указивати на будућност у коју се неки делови прошлости неће пренети. Поред квалитетног и свеобухватног информисања, међу најважнијим иницијативама културне промене је замена постојећих симбола новим, како би се члановима организације и визуелно представила будућа нова култура.

7. Развој лидерства. Све организационе промене захтевају лидере који свесно и конзистентно управљају процесом. Не само да се актуелни лидери боре за промену културе, већ и будући лидери морају бити спремни да воде организацију када се промене културе успостављају. Морају се прецизирати нове лидерске компетенције које ће бити потребне у жељеној будућој култури. Треба размотрити разлике између тренутног лидерства и будућих потреба за лидерством. Затим, морају се успоставити активности учења, развојна искуства и могућности обуке како би се развиле потребне лидерске компетенције. Процес селекције мора бити усклађен са снагама које су потребне у будућој култури, а не само начином на који ствари стоје у датом тренутку.

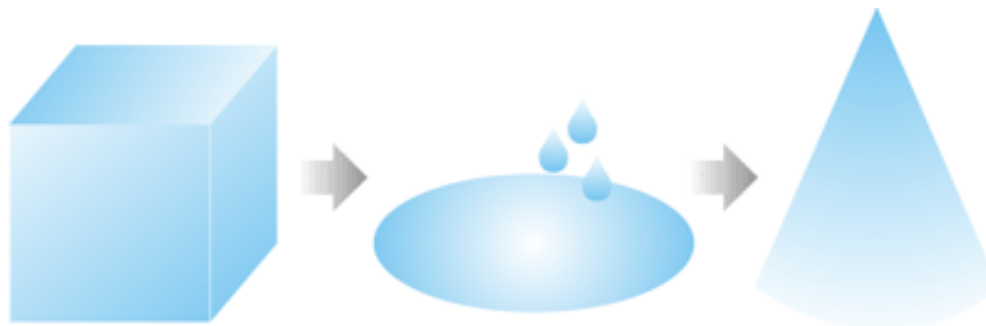
2.2.3. Левинов универзални модел организационих промена

Један од основних модела за разумевање организационих промена развио је Курт Левин педесетих година прошлог века, а користи се и данас. Његов модел представља једноставан и лако разумљив оквир за управљање променама, по коме се процес промена у основи своди на следеће: прво је потребно створити перцепцију да је промена потребна, затим постепено прећи на нов образац понашања, да би се на крају то ново понашање учврстило као норма.

Левинов модел, познат под именом *модел три стања (Three-state model)* или „одмрзавање – промена – замрзавање“ (*Unfreezing – Changing – Refreezing*),⁵⁸ своју

⁵⁸ Први публиковани текст у коме Левин описује свој модел објављен је под насловом *Frontiers in Group Dynamics* у часопису *Human Relations*, 1. јуна 1947. године, око три и по месеца након Левинове смрти (умро 12. фебруара 1974.). Публикација *Field Theory in Social Science* (1951), на коју се позива велики број аутора који цитирају Левинов модел, није његово ауторско дело већ компилација разних Левинових радова. Важно је знати да је већина онога што о том моделу данас знамо резултат накнадне реконструкције и надограђивања од стране других аутора. И сам назив модела *Unfreezing – Changing – Refreezing*, који се данас уобичајено користи, није оригиналан – Левин у поменутом чланку користи назив *Unfreezing – Moving – Freezing*.

терминологију базира на аналогiji са трансформацијом леденог блока из облика коцке у облик купе. Наиме, ако желимо да коцки леда променимо облик у купу, прво морамо да је одмрземо, односно да растопимо лед и претворимо га у воду, затим да воду успемо у посуду која има облик купе и, на крају, да је поново замрземо како би очврснули њен нови облик.



Слика 2.1. Трансформација ледене коцке у купу поступком одмрзавања, промене облика и поновног замрзавања

Извор: Преузето са <https://www.mindtools.com/media/Diagrams/Lewin.gif>

Ове три различите фазе промене могу се генерално применити на разне социјалне системе, а овде ћемо их посматрати у контексту промене организационе културе.

Прва фаза: Одмрзавање. Ово је припремна фаза у којој се морају створити услови да силе промене постану довољно јаке како би надјачале силе отпора променама. Као главне силе промене обично се јављају притисак менаџмента, прелазак на нове технологије и конкуренција. Силе отпора⁵⁹ могу бити различите, деловати споља или изнутра, али у већини случајева њихов заједнички именилац је страх од промена. Реч „промена“ по правилу изазива код људи асоцијације као што су ризик и неизвесност, а оне су логично повезане са осећањем страха – што је већа промена коју треба спровести, већи је и страх од ње. Страх од промена може бити изазван и страхом од губитка постојећих позиција, привилегија и моћи, у чему су уплетени лични интереси појединаца. Снажну силу отпора представљају и навике, које се тешко мењају и делују као инерциона сила која тежи очувању постојећег стања.

Да би се надвладале силе отпора променама, потребно је „одмрзнути“ постојеће стање, што у конкретном примеру организационе културе подразумева изградњу свести о потреби промене когнитивних елемената културе: претпоставки, веровања и вредносних судова, а у манифестационој равни имплицира промену норми понашања и ставова о постојећим радним праксама. За савладавање сила отпора потребни су агенти промене, у чијој се улози појављују топ менаџери или спољни консултанти. Агентима промене за ту сврху служе различите тактике:

⁵⁹ Крсмановић (2012: 58–59) групише силе отпора у 6 категорија: 1. *отпори знања* (јављају се као последица незнања или недовољне информисаности); 2. *технички отпори* (резултат су истраживања у примени традиционалних метода); 3. *мотивациони отпори* (настају када промене угрозе нечије интересе); 4. *отпори моћи* (неформални центри моћи су јаки и отежавају спровођење промена); 5. *културни отпори* (чланови организације нерадо напуштају раније усвојену организациону културу); 6. *организациони отпори* (настају због одређених организационих специфичности)

Комуникација. Људе треба детаљно упознати са предложеном променом и објаснити им циљеве који се том променом желе постићи. Да би подржали промену, одбитног је значаја да је они разумеју и стекну јасну представу о користима које ће имати од њене имплементације. Ефикасна комуникација представља моћно оруђе менаџера у мотивисању запослених да прихвате нове начине рада и усвоје нове вредности, ставове и понашања.

Обука. Комуникација има снажну информациону и мотивациону улогу, али да би се промене могле и практично спровести људима је потребно дати одговарајућа знања и вештине, а за то је неопходно организовати адекватну обуку. Примера ради, ако организациона промена подразумева увођење нове технологије, потребно је запослене провести кроз систем курсева на којима ће овладати неопходним знањима за руковање том технологијом. Промене у производном процесу или начину продаје, прелазак на другачији систем управљања, излазак на инострано тржиште – такође су примери који захтевају одговарајућу обуку чланова организације за нове радне задатке који их очекују.

Укључивање запослених. За успешно спровођење организационих промена потребно је да запослени буду укључени у припрему процеса промена не само као пасивни извршиоци задатих налога већ првенствено тако што ће својим предлозима и идејама активно доприносити обликовању будућег дизајна организације. Јачање свести о важности сопственог ангажмана у спровођењу промена битна је претпоставка успешне промене организационе културе.

Управљање стресом. Запосленима треба омогућити да отворено разговарају о свему што их чини забринутим у погледу исхода организационе промене. За ослобађање од стреса изазваног страхом од промене важно је да запослени стекну пуно поверење да ће њихове забринутости бити узете у обзир колико год је то могуће. То ће веома позитивно утицати на њихову спремност да подрже промене.

Преговарање. У припремању промена важна је и вештина преговарања. Данашњи менаџери генерално проводе велики део времена преговарајући са запосленима око постизања обострано прихватљивих решења. Променом ће нарочито бити погођени појединци који ће због ње изгубити одређене погодности које тренутно имају у организацији. Ако су у питању особе које могу озбиљно заокочити процес промена, потребно им је у замену понудити алтернативе којима ће делимично или потпуно компензовати губитак предности постојећег статуса.

Присиљавање. Ово је екстремна и непопуларна метода, али понекад неопходна да би се смањило отпор променама. Ако претходне тактике не помажу, тада преостаје једино да се појединци који се опиру променама ставе пред ултимативни избор: или ће прихватити промене или ће бити елиминисани из тог процеса (губитком посла, функције и сл.).

Агентима промене ће у фази „одмрзавања“ бити знатно олакшан напор уложен у савладавање отпора променама ако је услед кризе у пословању организације дошло до ерозије претпоставки, вредности, норми и ставова који чине садржај постојеће организационе културе (Јанићијевић, 2013: 485). Организационе промене у тим околностима представљају нужност и практично једину шансу организације за излаз из лоше пословне ситуације, па ће и запослене бити лакше уверити у потребу промене

организационе културе. Промену ће, међутим, бити много теже припремити и спровести ако до организационих промена долази из разлога који нису везани за лоше пословне резултате, односно не произилазе из ерозије њене организационе културе. Такав случај може наступити када успешно предузеће промени власничку структуру, а нови менаџмент приступи његовом реструктурирању или одабере другачију пословну стратегију. Агенти промене ће се тада суочити са ситуацијом да морају променити јаку и стабилну организациону културу ако процене да она не одговара новој визији развоја организације. У том случају они ће највероватније употребити већ описану методу присилног увођења запослених у стање когнитивне дисонанце.

Друга фаза: Промена.⁶⁰ У овој фази идентификују се проблеми, развијају и спроводе акциони планови како би се омогућила имплементација организационе промене. Потребна је максимална флексибилност у планирању и имплементацији промене, јер она неће бити успешно спроведена уколико се запослени не увере у исправност новог културног обрасца који им се нуди. Промену је некада потребно спроводити у малим, инкременталним корацима, како би се минимизовао утицај сила отпора, док је у неким другим ситуацијама ефикасније применити интегрални приступ на свим нивоима, када се процени да би парционализовање промена довело до расплињавања постигнутих ефеката и успорило процес промена.

Фаза промене започиње припремом за њено увођење, која садржи следеће најважније активности (Богдановић, 2016: 77):

- одређивање оквирног плана увођења промена;
- формирање тима за промене;
- обезбеђење потребних ресурса.

Након припремног процеса следи непосредно увођење организационе промене, у којем се њена имплементација спроводи у циклусима. Први циклус садржи промене у системима високог утицаја, док се у другом врши њено проширивање и продубљивање. Након тога следи ревизија почетног плана увођења промене, после које се наставља са њеним увођењем по циклусима све док се организација не приближи визији.

Током читавог процеса имплементације организационе промене потребно је савладавати отпоре и активно радити на мењању понашања запослених. Похвале, награде и признања од стране менаџера су потребни на појединачном нивоу и доприносе ефикаснијем учинку на организационом нивоу. Крајњи циљ је да уведена промена постане саставни део нове организационе културе.

Трећа фаза: Замрзавање. Када се заврши фаза увођења промене, приступа се финализацији комплетног процеса – „замрзавању“ новодобијеног стања. Имплементирана организациона промена тиме се институционализује и постаје темељ развоја нове организационе културе. Под институционализацијом промене се подразумева да

⁶⁰ У литератури на енглеском језику за ову фазу, осим назива „changing“, користе „transforming“ и „moving“ (оригинални Левинов назив).

су уведене иновације постале саставни део нове праксе, а нова пракса ће генерисати нову културу.

Фаза замрзавања је нужна како би се спречило да се резултати промене временом расплину и дође до повратка на старе обрасце понашања. На пример, прилично је често да запослени буду веома одушевљени на почетку имплементације организационе промене. Међутим, након што њихово почетно одушевљење спласне, они се могу вратити старим начинима рада. Да би се истинско замрзавање догодило, запослени морају увидети да је у њиховом најбољем интересу да одрже имплементирану промену. Промена ће бити потпуна само ако буде трајна.

Након што је имплементација промене завршена и организација поновно стекла своју стабилност, морају се уложити сви напори да нова пракса постане стандард. У том случају, на когнитивној равни настаће нове претпоставке, вредности и веровања, док ће се на симболичкој (манифестационој) равни развити нови митови и ритуали, биће створен жаргон, а највероватније ће се променити и идентификациона обележја организације (назив, логотип, дизајн ентеријера и екстеријера итд.). Тиме ће прелазак на нови модел организационе културе бити потпун.

Можда је највећа снага Левиновог модела његова једноставност. Овај модел је лак за разумевање и заправо пружа организацији неке корисне смернице у обављању организационих промена. На пример, организација мора узети у обзир потребу да припреми своје запослене прије увођења промена, и мора предвидети одређени степен отпора пре него што ове промене постану стални део организационе културе. Организације које не обраћају пажњу на ове факторе вероватно неће успешно извршити промену организационе културе. Звучи иронично, али превелика једноставност је такође једна од главних слабости Левиновог модела, због чега је подвргнут критици као модел који само нуди опис организационе промене, али је не објашњава. Неки аутори такође сматрају да је у савременој динамици организационих промена фаза замрзавања непотребна јер ће нови облик организације већ у непосредној будућности вероватно бити преиспитан и евентуално промењен. Међутим, као што смо навели, без фазе замрзавања постоји велика вероватноћа да ће се запослени вратити на стари начин рада, а самим тим би и прелазак на нови културни образац доживео неуспех.

2.2.4. Лундбергов модел промене организационе културе

Лундберг (Lundberg, 1985) даје концептуални оквир за разумевање процеса културолошких промена утемељених у теорији организационог учења укључујући спољне и унутрашње факторе који олакшавају или ометају напоре да се интервенише у циклусу промене културе.

Свака организација тежи да се што боље прилагоди окружењу, из којег делује низ фактора који по њу могу бити претећи или обећавајући (нпр. конкуренција, недостатак или обилје ресурса, угроженост или стабилност животне средине). Неконзистентност организационе културе за захтевима окружења угрожава опстанак организације у датом окружењу и представља увод у њену промену.

По Лундбергу, да би до промене организационе културе уопште могло доћи, потребно је да се испуне одговарајући услови изван и унутар организације.

Као екстерне услове који иницирају промену Лундберг наводи два:

1. *толерантност окружења* (коју Лундберг оригинално назива *domain forgiveness*). У толерантнијем окружењу већа је вероватноћа да ће доћи до успешне промене организационе културе јер је ризик (неуспешне) промене мањи него у окружењу са мањим степеном толеранције (*less forgiving environment*).
2. *конгруенција организације и окружења*. Ако је степен конгруенције између организације и окружења пренизак или превисок, промена може бити или претећа или непотребна. Промена је вероватнија када постоји умерени степен конгруенције.

Лундберг такође идентификује и четири интерна услова који морају постојати унутар организације да би промена била могућа. Ти услови су:

1. довољна количина ресурса за спровођење промене (нпр. новац, време и енергија);
2. колективна спремност запослених на промене;
3. постојање механизма координације и интеграције који олакшавају комуникацију и контролу;
4. стабилан лидерски тим са довољном свешћу, визијом, моћи и комуникационим вештинама за управљање процесом промене организационе културе.

Поред тога, Лундберг постулира и следеће четири врсте притисака због којих ће чланови организације вероватно прихватити културну промену:

1. нетипични захтеви за побољшањем перформанси организације;
2. притисци заинтересованих страна (који могу доћи од јавности, владе, синдиката итд.);
3. притисци који су резултат раста или опадања организације;
4. перцепција кризе (нпр. финансијски губици или велики дугови).

Да би се покренуле културне промене, потребно је да се деси неки догађај који ће деловати као окидач. Лундберг ове догађаје групише у четири класе:

1. претећи догађаји из окружења (нпр. рецесија);
2. шансе из окружења (нпр. увођење нове технологије);
3. револуционарни догађаји унутар организације (нпр. промена вишег менаџмента);
4. револуционарни догађаји изван организације (нпр. национализација);
5. менаџерска криза (нпр. озбиљна грешка високих руководилаца).

Ако догађај-окидач изненади организационе вође, они могу покренути истраживање његових узрока и последица по организацију и њену културу. То укључује утврђивање постојеће организационе културе и предвиђање алтернатива. Лундберг ово назива *визионарење културе (culture visioning)*.

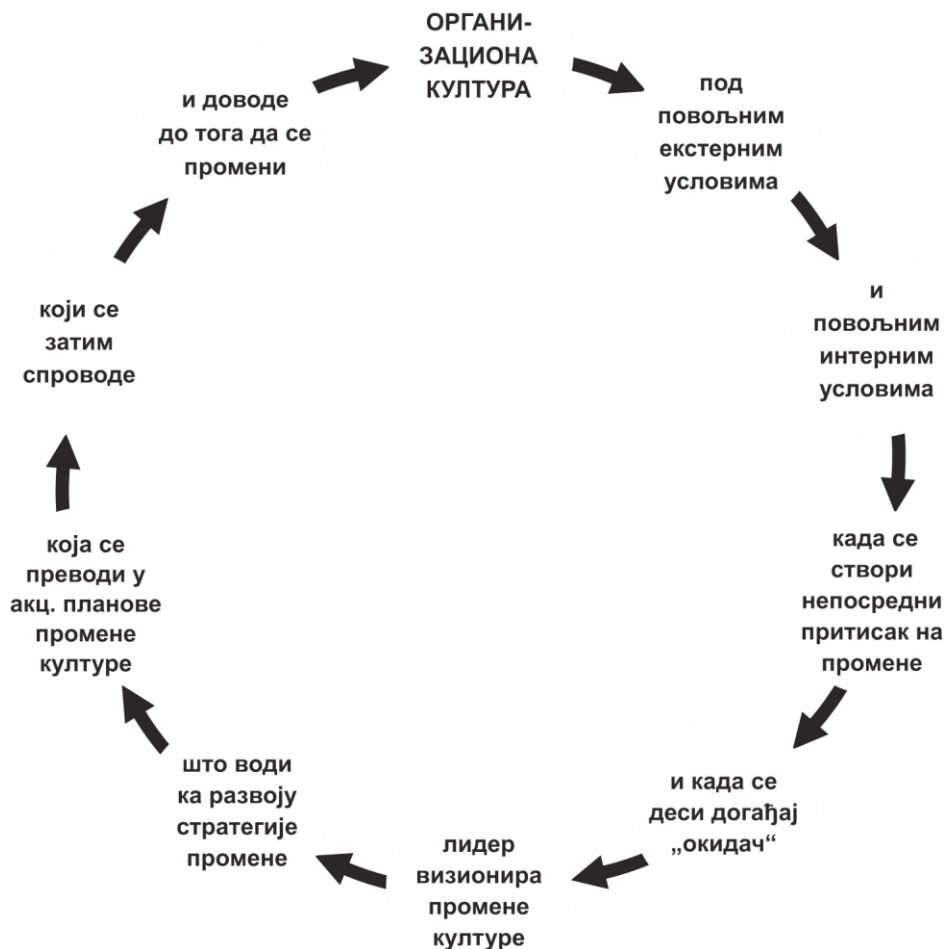
Успех у успостављању нове културе зависи од успешности трансформације нове визије у *стратегију промене* културе, која се спроводи кроз *акционе планове*. Стратегија промене требало би да утврди три важна фактора:

1. темпо промене (да ли ће промена бити брза или спора);
2. опсег промена (колико ће промена бити радикална);
3. временски распон промене (које је време потребно да се промена изврши).

Потребна су три посебна облика акционог планирања:

1. *подстицајни акциони планови*, који повећавају спремност система за промене и супротстављање отпору променама;
2. *управљачки акциони планови*, која омогућавају члановима да редефинишу културу у складу са стратегијом промене културе;
3. *стабилизациони акциони планови*, која појачавају промене и обезбеђују њихову трајност током времена.

Ти планови могу укључивати дискредитацију доминантних митова и легенди, поновно исписивање историје организације и увођење нових метафора. Они такође могу да укључе употребу спољних консултаната, преправљање идентитета организације, редизајнирање програма обуке и ревизију критеријума за избор и именовања. Све ово показује да је промена организационе културе веома сложен процес.



Слика 2.2. Лундбергов модел културне промене

Извор: Прилагођено према Brown, 1998: 119.

У оквиру стратегије промене Лундберг апострофира још две тачке:

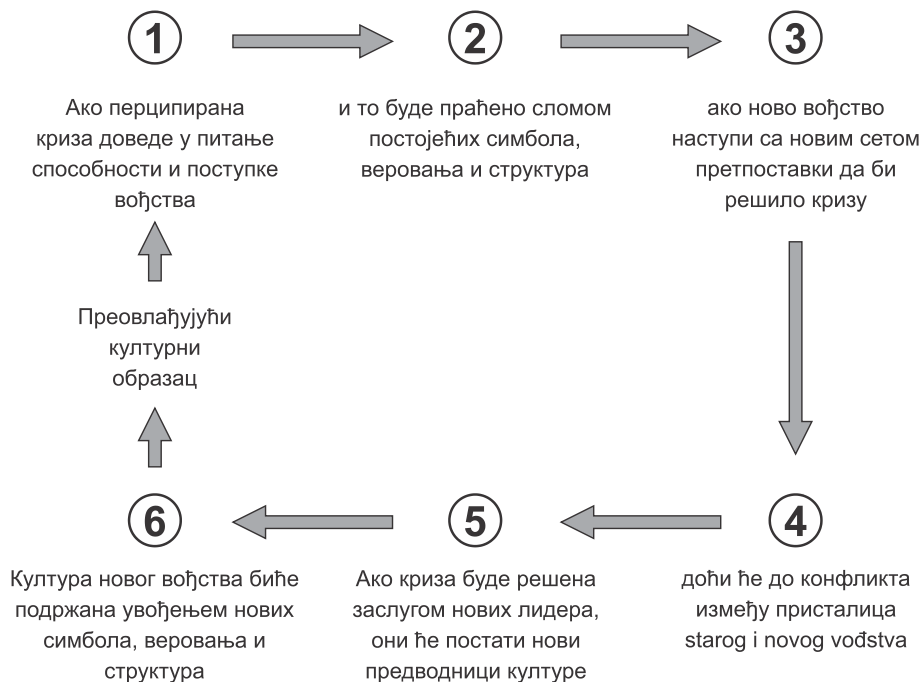
1. важност укључивања свих нивоа културе, од артефаката до основних претпоставки кроз стратегију;
2. успешне континуиране, вишеструке интервенције имају знатно веће шансе на успех од појединачних краткорочних интервенција.

Интересантно је да је сам Лундберг скептичан према могућности управљања променом организационе културе. Он не спори могућност саме промене, али сматра да је у питању веома сложен процес који сугерише да „управљање културом често није вероватно, чак и ако је могуће“ (Lundberg, 1985: 183).

Лундберговом моделу замера се наглашено механицистички приступ и занемаривање неких важних утицаја на промену културе, као што су политички утицаји у организацији и утицаји кључних појединаца и група. Нејасно је и у каквом су међусобном односу толерантност окружења и конгруенција организације и окружења. Све у свему, овај модел се сматра занимљивим, али ограниченим приказом само неких организационих процеса који претходе и промовишу културну промену (Scott et al, 2003: 43).

2.2.5. Дајеров модел промене организационе културе

Дајер (Dyer, 1985) је предложио модел који претпоставља замишљену кризу због које долази до губитка поверења у вођство и до распада организационих елемената који подржавају тренутне културне обрасце, што даље води ка решавању кризе променом организационе културе.



Слика 2.3. Дајеров модел културне промене

Извор: Прилагођено према Brown, 1998: 119.

Иако је модел представљен као секвенцијални циклус, Дајер признаје да се поједине фазе могу преклапати или дешавати симултано.

Полазна претпоставка је да је процес промене инициран извесним нежељеним догађајем, што ствара перцепцију кризе за коју чланови организације верују да се не може решити употребом постојећих стратегија и пракси.

Фаза 1: Током ове фазе способности лидера, стилови управљања и дотадашњи начин рада су подложни критикама.

Фаза 2: Перцепција кризе проузрокује слом елемената постојеће организационе културе: симбола, веровања и структура – што су, по Дајеру, средства преко којих се култура манифестује и одржава.

Фаза 3: Ерозија симбола подршке културе, веровања и структура, међутим, није довољан услов за промену културе. Да би се криза решила, ново вођство мора наступити са промоцијом алтернативног скупа артефакта, приступа и претпоставки.

Фаза 4: Долазак новог вођства покреће конфликте међу подржаваоцима нове и старе културе. Они који не могу да прихвате нови поредак ће бити принуђени да напусте организацију или ће бити премештени на позиције без моћи. Ово може проузроковати контранапад старог поретка, што ново вођство треба да очекује и брзо угаси.

Фаза 5: Решење конфликта је наредни стадијум Дајеровог циклуса културне еволуције. Нова руководећа елита се мора носити са озлојеђеношћу и отпором проузрокованим новом праксом. Новом вођи се мора приписати успешно решавање кризе, што повећава моћ појединца и умањује моћ ривала. Нови лидер доказује свој кредибилитет решавањем организационих проблема које старо руководство није могло да реши.

Фаза 6: Како би уградио нову културу унутар организације, лидер мора започети успостављање нових симбола за одржавање културних образаца, веровања и структура. У овој последњој фази истиче се успех новог лидера и менаџмента, који су успешним превазилажењем кризе, стекли поверење запослених. Захваљујући успеху који су постигли кроз промену организационе културе, они стабилизују и учвршћују нове претпоставке, вредности и веровања, уз креирање симбола који подржавају нови културни образац (Јанићијевић, 2013). Поред регрутовања људи који подржавају нови поредак и удаљавања неконформиста, прошлост организације се обично реинтерпретира у складу за новоусвојеним културним обрасцима.

Према Дајеровом моделу, најважнија одлука у промени културе тиче се избора новог вође који улази у организацију за време кризе и има јединствену прилику да трансформише културу организације доношењем и увођењем нових артефакта, перспектива, вредности и претпоставки у организацију. Вође се заиста испостављају као ствараоци и преносиоци културе. (Dyer, 1985:223)

Предност Дајеровог модела над многим другим теоретским моделима је у томе што су његова два суштинска услова за културну трансформацију – криза и ново лидерство – релативно лаки за препознавање и испитивање у организационом окружењу. Такође корисно наглашава важност лидерства у организационој култури и њеној промени. С друге стране, изложен је критикама због свог претерано поједностављеног погледа на процесе промене организационе културе (Scott et al, 2003). Улоге већине учесника у процесу промене организационе културе засећене су стављањем фокуса на иновативно лидерство. Дајеров модел такође не успева да децидно одговори на битно и очигледно питање о узроцима кризе у организацији. У проналажењу одговора на то питање, могуће је открити да је култура само један од фактора који првенствено делује као медијатор у односу на остале факторе, знатно подложније манипулацији, као што су финансије, систем награђивања и грађења каријера, политичко уплитање и многи други. Ипак, значај културе за организационе промене засигурно произлази из признања да је култура довољно моћна да порази трансформационе напоре било ког вође, старог или новог.

2.2.6. Јанићијевићев модел планске промене организационе културе

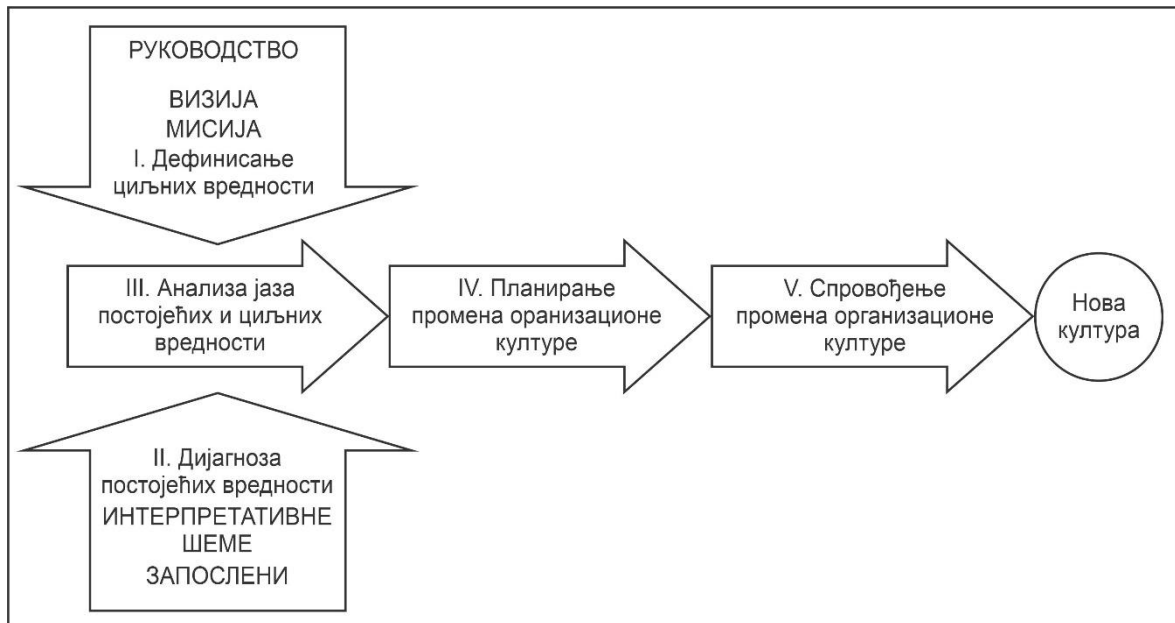
Сублимирајући искуства других аутора са сопственим истраживањем промена организационе културе, Јанићијевић (2013: 492–507) дефинише модел планских промена организационе културе. Основна карактеристика овог модела, по којој се он значајно разликује од других, јесте фокусирање на планске промене вредности као основне компоненте садржаја организационе културе. Јанићијевић сматра је то много рационалније него стављање фокуса на промену темељних претпоставки, која је готово неизводљива у разумном року, док би само промена норми и симбола била недовољна за прелазак на нови образац понашања запослених. Вредности су, по њему, „управо онај ниво културног садржаја чијим планским променама менаџмент у највећој мери може ефикасно да обликује организациону културу“ (Јанићијевић, 2013: 493). Друга битна карактеристика овог приступа заснива се на тврдњи да нова организациона култура „увек представља резултат постојеће и циљне организационе културе“, што значи да се усађивање нових циљних вредности може обавити „само кроз интеракцију са постојећим вредностима“, а никако не механичким поступком који полази од претпоставке да су менталне шеме запослених „празан лист папира“ (493). То је двосмеран процес, при чему се циљне вредности имплементирају у смеру „одозго на доле“, будући да долазе од лидера, док постојеће вредности са њима интерагују у смеру „одоздо на горе“, јер оне долазе од запослених. Утврђивање и једних и других подразумева паралелну дијагнозу постојеће и циљне организационе културе, а пошто је свака култура посебна, њу је немогуће спровести применом стандардизованих већ посебно дизајнираних упитника, до којих се долази кроз интервјуи сање запослених и менаџера организације.

Овај модел, који Јанићијевић назива „моделом управљања организационом културом“, састоји се од следећих пет фаза (Јанићијевић, 2013: 494):

1. дефинисање циљних вредности;
2. дијагноза постојећих вредности;

3. анализа јаза постојећих и циљних вредности
4. планирање промена организационе културе;
5. спровођење промена организационе културе.

Њихов визуелни приказ дат је на слици 2.4.



Слика 2.4. Модел управљања организационом културом

Извор: Јанићијевић, 2013: 494.

Фаза дефинисања циљних вредности, као што сам назив говори, подразумева утврђивање вредности које треба да постану саставни део циљне организационе културе. Њихов основни извор је топ менаџмент организације, конкретно: личне вредности топ менаџера (лидера), визија и мисија организације, њени циљеви и генерална стратегија. Ова фаза се одвија паралелно са фазом дијагнозе постојећих вредности организационе културе, али траје краће од ње.

Фаза дијагнозе постојећих вредности организационе културе односи се на поступак откривања вредности које запослени деле у постојећој организационој култури. Дијагностификовање се може вршити на различите начине: квалитативним, квантитативним и комбинованим методама. Комбиноване методе су се показале као најбоље, а обухватају интервјуисање менаџера и запослених у организацији како би се установило шта се у организацији највише цени, поштује и награђује. На основу добијених одговора креира се листа потенцијалних вредности које представљају саму срж организационе културе. Следи дизајнирање посебно скројених упитника којима се утврђују најјаче етаблиране вредности, док се оне слабије одбацују. До тога се, наравно, долази обрадом датих одговора, а дефинитивни резултат је идентификовање вредности постојеће организационе културе.

Фаза анализе јаза постојеће и циљне организационе културе је природни наставак претходних анализа. Она треба да да одговор које културне вредности треба

мењати, а које задржати. Логично је да ће бити задржане само оне вредности постојеће културе које неће противречити новој организационој култури, док ће оне које се сукобљавају са пројектованим вредностима нове културе бити одбачене. Њихов међусобни однос може се означити одређеним бројним вредностима (Јанићијевић, 2013: 500), нпр.:

- 2 циљне и постојеће вредности се уопште не слажу;
- 2 циљне и постојеће вредности се делимично не слажу;
- 0 циљне и постојеће вредности нису у међусобној вези;
- 2 циљне и постојеће вредности се делимично подржавају;
- 2 циљне и постојеће вредности се потпуно подржавају;

Пошто би било нерационално спровести све промене којима би се постојеће вредности ускладиле са циљним, Јанићијевић предлаже да организација изабере само неколико (три до пет) основних акција „којима ће постићи најважније промене или промене у најважнијим циљним, односно постојећим вредностима“ (Јанићијевић, 2013: 502).

Фаза планирања промена организационе културе је фаза у којој се израђује тзв. *акциони план* промена, који треба да садржи следеће компоненте:

- опис промена које треба извршити у организационој култури;
- начин њихове реализације;
- носиоце активности приликом промене културе;
- време у коме ће се промене реализовати;
- ресурсе расположиве за извођење промена;
- контролне параметре за мерење постигнутих резултата.

На основу акционог плана утврђује се програм акција, који дефинише правце и методе промена организационе културе. Тиме се, заправо, врши припрема за прелазак на последњу фазу целокупног процеса – спровођење промена.

Фаза спровођења промена организационе културе подразумева примену стратегија и метода културних промена утврђених у претходној фази. Ово је финална и уједно најдужа фаза процеса, у којој се спроводе активности дефинисане акционим планом. Најважнији учесници овог процеса су менаџери свих нивоа, почев од топ менаџмента па закључно са оперативним менаџерима, запослени у организацији, као и ангажовани експерти разних профила. С обзиром да комплетан процес захтева координацију свих активности, најповољније је да координатор буде директор сектора људских ресурса уз стручну помоћ екстерног консултанта.

Сама промена организационе културе је спор и дуготрајан процес,⁶¹ чији се први резултати могу видети најчешће тек са годину дана. Објашњење лежи у инертности

⁶¹ Јанићијевић (2013: 507) наводи пример једног домаћег предузећа у коме је спроведен програм промена организационе културе. Резултат анализе на крају процеса је показао да су промене културних вредности на крају прве године биле толико мале да су се могле нумерички мерити променама у другој децимали. Он закључује да то само говори колико су промене културе спор и неизвесан процес.

менталних шема, о чему смо детаљније говорили у одељку 2.1. Да би процес био успешан, изузетно је важно да се мере и акције предвиђене акционим планом спроводе истрајно и конзистентно, а за то је неопходно да цели процес буде адекватно контролисан. Та контрола треба да омогући проверу:

- да ли су промене спроведене онако како је планирано;
- да ли су предузете мере и акције дале жељени резултат.

У првом случају потребно је да координатор (агент промене или директор људских ресурса) прикупљањем информација на терену утврди у којој мери и на који начин су спроведене предузете активности.

Задатак контроле у другом случају је знатно сложенији и своди се на утврђивање да ли су спроведене активности произвеле жељене ефекте у смислу планиране промене културних вредности. Ово се постиже тако што се периодично истражује докле се стигло са организационим променама, што подразумева идентификацију културних вредности на крају одабраног периода провере. За ту сврху примењују се упитници на основу којих се врши квантификација нових вредности организационе културе и утврђује разлика у односу на културне вредности са почетка спровођења културних промена (Јанићијевић, 2013: 506).

2.3. Процес промене организационе културе

Промена организационе културе представља сложен и најчешће дуготрајан процес, са исходом који није увек јасно предвидљив. Чињеница да уместо универзалног и општеприхваћеног модела промене постоји низ појединачних модела разних аутора, које карактерише велика хетерогеност у анализама различитих фаза тог процеса, најбоље потврђује постојање бројних аспеката на које треба обратити пажњу. Левинов покушај симплификације процеса промене свођењем на три основне фазе *одмрзавање – промена – замрзавање* више је генерално упутство за агенте промене како систем превести из стања *A* у стање *B* него што стварно објашњава сам процес. Осим у симплификацији, опасност се крије и у превеликој генерализацији, од које ниједан модел промене није сасвим имун. Организационе културе се међу собом често значајно разликују, што потврђује раније изнесена типологија организационих култура. Чак и у међусобно сличним организационим културама различити фактори утицаја могу процес промена одвести на једну или другу страну. Зато сумњамо да би неки универзални модел који би детаљно објаснио све кораке у процесу промена организационе културе уопште и био могућ. Уместо тога, покушаћемо да га размотримо са неколико аспеката које сматрамо релевантним за његово потпуније разумевање.

2.3.1. Садржајни аспект процеса промене организационе културе

Са аспекта садржаја организационе културе њена промена може се извести у форми *елиминације* или *модификације* постојећих, односно *имплементације* нових културних претпоставки, вредности, веровања, норми и ставова, једном речју елементата који обликују когнитивни садржај организационе културе.

Да би организациона култура могла да се промени, потребно је да чланови организације напусте одређене елементе когнитивног садржаја које су изградили о постојећој организационој култури, а који су постали препрека жељеним организационим променама (Јанићијевић, 2013: 483). Процес елиминације ових елемената је веома сложен, често дуготрајан, а у одређеним ситуацијама захтева и примену непопуларне методе присиљавања јер људи, као што смо већ истакли говорећи о инерцији културних промена, врло тешко мењају ментални концепт својих темељних претпоставки, веровања и вредности, који је дубоко усађен у њихову подсвест.

Док елиминација елемената когнитивног садржаја који су постали сметња организационим променама представља „припрему терена“ за предстојеће промене, модификација постојећих културних претпоставки, вредности, веровања, норми и ставова у менталне шеме чланова организације кључна је за промену организационе културе. Она се дешава када промењене околности пословања изискују нова решења за исте проблеме интерне интеграције и екстерне адаптације (Јанићијевић, 2013: 484). Ако се та решења покажу успешним, у постојећу организациону културу биће уграђени нови елементи когнитивног садржаја, а то ће самим тим довести до преласка на нови културни образац који ће потиснути стари и временом постати нова чврста и стабилна култура организације.

Када се у пословању организације појаве потпуно нови проблеми које треба решити и када за њих буду пронађена нова успешна решења, она ће временом постати део нове организационе културе. Уместо модификације постојећих, у менталне шеме запослених имплементираће се нови когнитивни елементи организационе културе. На тај начин, решавање нових проблема интерне интеграције и екстерне адаптације доводи до обликовања нове организационе културе (Јанићијевић, 2013: 483).

Описане форме преобликовања организационе културе не треба посматрати изоловано. Оне су најчешће део јединственог процеса промене, који бисмо упрошћено могли описати на следећи начин: одбацити нефункционално, иновирати превазиђено и уградити ново, како би се остварила компатибилност између новог културног образаца и извршене организационе промене.

2.3.2. Временски аспект процеса промене организационе културе

У литератури се процес промене организационе културе најчешће означава као дуготрајан, а као минимално време потребно за промену већина аутора узима период од 3 године. Шолц чак сматра да је потребно 5–15 година да се промени организациона култура (Scholz, 1987: 86). Јанићијевић, међутим, не дели такве паушалне процене, већ временску димензију процеса промене организационе културе посматра селективно, доводећи је у зависност од величине организације у којој се промена одвија, као и од обухвата и дубине промена. Он сматра да се у малим предузетничким фирмама промена може реализовати за свега неколико месеци, а да у случају великих корпорација може трајати годинама. Када су у питању парцијалне и површинске промене, њих је такође могуће спровести у року од неколико месеци, док, с друге стране, дубоке и свеобухватне промене захтевају вишегодишњи временски период. Наиме, у првом случају промена културе подразумева само промену њених површинских елемената:

норми, ставова и симбола, док когнитивни елементи културе остају непромењени. Отпор променама у таквим околностима биће веома мали, ако га уопште буде, па је зато и временски период за спровођење процеса промене релативно кратак. У другом случају, од запослених се управо тражи да промене своју когнитивну матрицу организационе културе, тј. сопствене темељне претпоставке, вредности и веровања (Јанићијевић, 2013: 483), а то већ задире у темељне слојеве људске личности који се налазе у сфери подсвесног. Овде су отпори врло вероватни, чак и неминовни, а за њихово савладавање потребно је време.

Јанићијевић истиче и постојање својеврсног парадокса – да се снажније културе мењају брже и лакше од слабих. Он то објашњава тврдњом да „уколико је култура јака, а њене претпоставке, вредности, норме и ставови веома чврсто повезани и међусобно конзистентни, промена једне претпоставке, норме или става захтева промену и свих осталих. Тада је култура слична зиду који се руши, ако му се извуче само једна цигла. До промене не долази тако лако, али када до промене дође, она је брза и свеобухватна.“ (Јанићијевић, 2013: 482).

2.3.3. Плански аспект процеса промене организационе културе

Из претходних анализа и модела коже се закључити да је промена организационе културе процес који се спроводи плански и којим управљају агенти промене из редова топ менаџмента или спољних експерата ангажованих у својству консултаната. У њега су, међутим, укључени и си остали чланови организације, без чије активне партиципације спровођење организационих промена има мале шансе за успех.

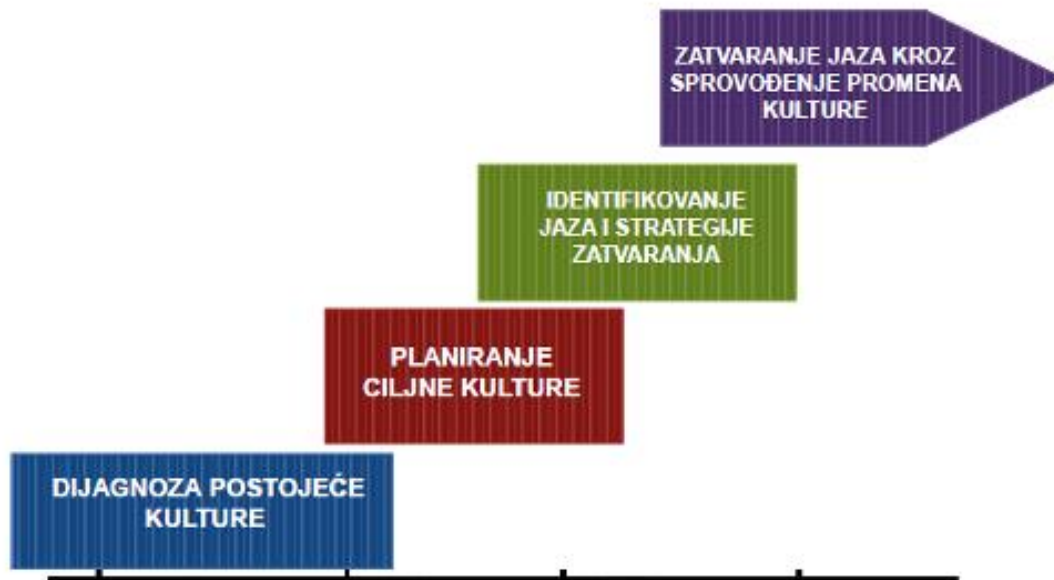
Детаљни опис плански осмишљених активности усмерених на промену организационе културе дали смо у одељку 2.2.6, говорећи о моделу управљања организационом културом који предлаже Јанићијевић. Овде приказујемо уопштени управљачки модел, који чине четири фазе:

Дијагноза – утврђивање постојеће организационе културе. Ово је прва фаза процеса, у којој се врши дијагностификовање постојећих културних вредности. То се најчешће ради комбинацијом квалитативних метода (интервјуи) и квантитативних метода истраживања (анкете).

Планирање – дефинисање циљне организационе културе. Задатак агената промене у овој фази јесте да дефинишу културне вредности које желе да уграде у нову културу, а тиме и у менталне шеме запослених. У пракси се то своди на израду одговарајућег акционог плана, којим ће бити обухваћене акције које треба спровести, време потребно за њихову реализацију, као и носиоци, ресурси и контролни механизми потребни за реализацију и праћење спроведених промена.

Анализа – идентификовање јаза између постојеће и циљне организационе културе. У овој се фази анализирају интеракције постојећих и циљних културних вредности да би се извели закључци о томе које од постојећих вредности треба подржати, које елиминисати, а које оставити таквим какве јесу. Анализа треба да покаже и које циљне вредности ће бити посебно тешко изградити, како би се направио адекватан избор стратегије за спровођење промене.

Спровођење – затварање јаза између постојеће и циљне организационе културе променом културних вредности. Ово је последња фаза процеса у којој се спровођење промене културе врши применом одговарајућих стратегија и метода, о којима ће посебно бити речи.



Слика 2.5. Фазе планске промене организационе културе

Извор: Преузето са <http://www.link-university.com/lekcija/Organizaciona-kultura/5154>

Овај модел је начелан, његова намена није да да неку детаљну спецификацију корака организационе промене попут претходно описаних модела, већ да га прикаже са становишта управљања процесом. У том смислу он се генерално може применити на сваки управљиви систем који је потребно довести из постојећег у неко жељено стање. „Планирани приступ организацијским променама наглашава како се све промене унутар организације могу посматрати као унапред планиране, настале свесним радом и планом од стране организације као помак из тренутне позиције, из тзв. стања равнотеже (статуса quo), у жељено будуће стање нове равнотеже“ (Aleksić, 2014: 18).

Данас, међутим, све више аутора сматра да је немогуће унапред испланирати комплетан процес промене, поготово код кризних ситуација које захтевају брзо реаговање. Уместо тога, оваквом приступу супротстављају приступ у коме се процес организационих промена третира као континуални процес, код којег се промена не третира као „серија линеарних догађаја у одређеном времену“, већ сама „промена настаје из свакодневних активности и одлука чланова организације.“ (Aleksić, 2014: 19). Према овом схватању, успешна организациона промена мање зависи од детаљних планова и пројекција, а више од степена разумевања комплексности проблема и идентификацији читавог спектра могућих решења.

Пошто је промена организационе културе само једна од компоненти организационе промене, можемо закључити да се претходна схватања о континуалном побољшању уместо унапред детаљно испланираног могу применити и на процес промене организационе културе.

2.4. Стратегије и методе промене организационе културе

Процес промене организационе културе подразумева планску активност, а она се своди на израду акционог плана у коме се јасно прецизирају акције које се намеравају спровести у циљу преласка са старе на нову организациону културу. За реализацију акционог плана потребно је, међутим, развити одговарајућу стратегију, а у оквиру ње одабрати методе чијом ће се применом одабрана стратегија спровести у дело.

Ми ћемо у наставку размотрити две главне стратегије промене организационе културе, укључујући и припадајуће методе културне промене:

- стратегију индоктринације;
- стратегију когнитивне дисонанце.

Обе стратегије имају за циљ промену свести и понашања запослених, а основна разлика међу њима је у томе што стратегија индоктринације настоји да директним комуницирањем прво промени свест запослених, да би из те промене произашла и промена њиховог понашања, док стратегија когнитивне дисонанце тежи да то постигне обрнутим редоследом, тј. да променом понашања изазове одговарајућу промену свести чланова организације (Јанићијевић, 2013: 510).

2.4.1. Стратегија и методе индоктринације

Појам *индоктринација* изведен је од латинске ријечи *doctrina* – наук, па се у дословном значењу може протумачити као увођење у одређени систем знања или вештина. У том смислу овај појам би се могао поистоветити са појмом *едукација* када не би постојала битна разлика. Наиме, у дефиницији индоктринације стоји да је то „покушај да се у искуство појединца усади било какво уверење или скуп веровања, а искључе друга, на начин да се спречи адекватно вредновање тих уверења од стране појединца“ (Good, цитирано у: McCauley, 1970: 138). Фокус је на „усађивању“, што практично значи да се од индоктриниране особе очекује да пренесене идеје и веровања усвоји без преиспитивања и критичке анализе. Индоктринација се зато у колоквијалном говору по правилу тумачи у погрдном значењу, као „испирање мозга“.

Када говоримо о индоктринацији као стратегији промене организационе културе, имамо у виду првенствено њену прагматичну улогу, чији је коначни циљ промена ставова и понашања запослених ради усвајања новог културног обрасца. Да би се понашање запослених трајно променило, потребно је да се промени њихова свест – у противном, до промене понашања или неће доћи или ће она бити само привременог карактера. Индоктринација у том погледу садржи и елементе едукације, пошто запослени уче нове претпоставке, вредности, норме и ставове, и елементе наметања, који искључују добровољност у прихватању новог когнитивног садржаја. Агенти промене су агенти задатка, за њих је механизам индоктринације средство у сврху постизања циља – преласка на жељену организациону културу. Да ли ће запослене успети да убеди да презентирани вредности и ставове усвоје „здро за готово“ или ће их подстаћи да до тога дођу логичким расуђивањем, није од посебне важности – битно је да се њихова свест промени.

Ако се индоктринација може схватити као стратегија организационе промене, онда се комуникација може сматрати њеном методом. Агенти промене спроводе индоктринацију примењујући као методе три основна облика комуникације:

- вербалну,
- невербалну и
- симболичку.

О наведеним врстама комуникације већ смо говорили у овом раду, а овде ћемо их, уз одређено понављање дефиниција основних појмова, третирати искључиво као методе индоктринације.

Вербална комуникација

Сам термин *вербална комуникација* односи се на комуникацију која се обавља речима (лат. *verbum* – реч). Реч као таква може бити изговорена или написана, па у том смислу вербалну комуникацију можемо поделити на *усмену* и *писмену*. И једна и друга врста вербалне комуникације могу бити употребљене у непосредној или посредној комуникацији, при чему је непосредно обраћање агента промене запосленима знатно ефикасније од посредног. Оно се најчешће одвија у облику разговора код којег се агент промене обраћа појединцу или малој групи људи, или у облику састанака и предавања, где се комуникација одвија између агента промене и веће групе људи.

Од четири основне функције коју вербална комуникација има – контролне, мотивационе, емоционалне и информативне (Robins и Coutler, 2012: 405), овде посебно долазе до изражаја информативна и мотивациона функција. Агент промене треба да настоји да што потпуније информише запослене о организационој промени која се намерава спровести, и да их истовремено мотивише да се активно укључе у њено спровођење. Запослене, међутим, не треба директно убеђивати да промене своје досадашње претпоставке и уверења о постојећој организационој култури јер је нереално очекивати да се разговором, ма колико био уверљив, ти најдубљи слојеви организационе културе могу променити. Уосталом, промена организационе културе није сама себи циљ, већ се потреба за њом јавља као последица организационих промена које подразумевају промену структуре, стратегије, менаџмента и/или других елемената организације, па стога тема разговора управо треба да буде објашњавање разлога зашто је организациона промена нужна, шта се њом постиже, као и које акције треба предузети да би се она успешно спровела. Тачно и правовремено обавештавање запослених треба да прати читав ток и резултате организационе промене, чиме се смањује њихов скептицизам према промени (Белак и Ушљебрка, 2014: 92). „Сврха комуникације која се односи на промене је раширити визију, минимализовати страх од несигурности, превладати отпорност и цинизам према промени и задобити поверење запослених“ (Kalual and Saha, 2008: 3). Отворена комуникација менаџера према запосленима приликом спровођења организационих промена посебно је битна због постојања неформалне комуникације, којом се брзо шире различите гласине и трачеви. „У одсуству отворене формалне комуникације менаџера према запосленицима догађа се да запосленик буде бомбардован различитим

дезинформацијама. Тиме се нарушава раније стечено поверење запосленика у надређене, последица чега је лакше стварање отпорности према променама које уводе“ (Белак и Ушљебрка, 2014: 92).

Треба имати на уму да се квалитетна комуникација не састоји само од вештине говорења него и од вештине слушања. Агент промене мора имати слуха да саслуша мишљења запослених о самој промени јер ће му то омогућити драгоцени увид у препреке које стоје на путу њеној реализацији. Једнако тако мора бити спреман и да од свог тима затражи предлоге, савете и мишљења о томе како се предвиђени проблеми могу превазићи и на који начин би, из њихове перспективе, промену било најбоље спровести.

Видљиво је, дакле, да се овде не може говорити о класичној индоктринацији, будући да она подразумева једносмерни пренос информација, већ више о обостраном учењу, у коме обе стране стичу нове увиде и нова искуства. Ипак, са становишта крајњег циља, а то је да запослени прихвате начин мишљења какав им се намеће, видимо да се ради о прагматичном виду индоктринације, код које онај који је спроводи такође учи да би свој план што боље спровео у дело.

Осим информационе функције, вербална комуникација коју агенти промене обављају са запосленима мора имати и снажно мотивационо дејство. Када Камерон говори о „истицању малих победа“ (Cameron, 2008: 14), он управо има на уму да је најбољи мотиватор успех. Потребно је, дакле, истаћи сваки помак у позитивном смеру, ма колико он мали био, јер се тиме ствара осећај прогреса и напредовања који ће мотивисати запослене да подрже још веће и темељитије промене. У сврху мотивисања агент промене може укључити и обећања о наградама, при чему награда може бити већа плата, боље радно место, напредовање у служби и сл.

У комуникацији са запосленима агенти промене суочавају се са различитим отпорима попут несигурности, предрасуда, лоших искустава са претходним променама, сумњи у успешан исход промена, страха од губитка садашњег статуса итд. Реакције запослених на нежељене промене могу бити различите, од повлачења у себе до испољавања агресивности. Њихов отпор је утолико већи што је већа супротстављеност предложене промене вредностима и традицији запослених. Зато се у конверзацији агенти промене морају максимално фокусирати на то да уклоне или ублаже постојеће изворе отпора аргументованим уверавањем запослених да су њихови страхови неосновани, како би тиме спречили њихову негативну реакцију на промене.

Да би се савладао отпор променама, агент промене мора пажљиво изабрати „мету за убеђивање“. То су најчешће неки *опинион* лидери, моћни појединци или представници радничких синдиката (Јанићијевић, 2013: 512). Вештина убеђивања овде је од посебног значаја јер најчешће треба савладати не само отпоре произашле из уверења већ и оне произашле из интереса да се задржи *status quo*.

Данас се вештина убеђивања све чешће издиже на ниво научне стратегије. У својој књизи чији наслов у преводу гласи *Утицај: Психологија убеђивања*,⁶² амерички психолог Роберт Чалдини (Robert Cialdini) наводи 6 кључних фактора психологије

⁶² Cialdini, R. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: HarperCollins Publishers Inc.

убеђивања (које бисмо могли уздићи на ниво принципа), који се могу јако добро аплицирати на улогу коју има агент промене:

1. **Реципроцитет** – ако желимо да неко учини нешто за нас, морамо му нешто и дати. Овде долази до изражаја вештина преговарања. Особама које могу озбиљно закочити процес промена потребно је у замену понудити одређене уступке како не би стекле утисак да ће извршеним променама бити на губитку.

2. **Недостатак** – што нам је нешто мање доступно, то га више желимо имати. Да би одређена особа прихватила промене, треба је не само убедити које ће користи од тога имати, већ и шта може да изгуби ако се томе супротстави.

3. **Ауторитет** – ако делујемо као особа од ауторитета, други ће нас следити. За агента промене је јако важно да код запослених ужива велики ауторитет, јер ће га у том случају следити без много размишљања. Зато су најбољи агенти промене харизматични лидери.

4. **Доследност** – деловати у складу са оним што смо претходно рекли или учинили. Агент промене својим понашањем и деловањем мора потврдити да стоји иза својих речи, како би то исто могао очекивати од других.

5. **Допадање** – ако се некоме допадамо, много лакше ће нам удовољити. Допадљивост, у смислу у којем је тумачи Чалдини, подразумева три кључна фактора: (1) Допадају нам се људи који су слични нама; (2) Допадају нам се људи који нам деле комплименте; (3) Допадају нам се људи који сарађују са нама. Агенту промене биће много лакше да придобије присталице ако их третира као сараднике на истом послу и ако га они сматрају једним он њих.

6. **Друштвени доказ** – ако не знамо како да поступимо, погледајмо шта раде други. Људи лакше пристају на одређене поступке ако виде да то раде и други. Што је више оних који прихватају промене, агенту промене ће бити лакше да убеди и остале да се угледају на њих.

Појединачни разговори, иако ефикасни, нису практични када у организацији ради велики број запослених. Они се, истина, и не обављају са свим запосленима већ само са онима који су највећа кочница променама, као и са онима чији утицај на остале може знатно да поспешу процес промена. За организациону промену је, међутим, јако важно да има масовну подршку, па у том смислу вертикална комуникација типа „један на више“ има предност у односу на комуникацију типа „један на један“. Главни примери комуникације „један на више“ су:

- говорно комуницирање путем састанака, предавања, обуке и инструктаже;
- писмено комуницирање путем интерних новина, огласних табли, писаних саопштења и др.

Састанци су облик вербалне говорне комуникације код којег руководиоца који води састанак преноси поруке учесницима састанка (Јанићијевић, 2013: 512). Поруке које се преносе имају у основи исту суштину као оне које се преносе разговором, с

тим што им је форма званичнија и прилагођена већем броју слушалаца. У организацији се и у редовном пословању одржава читав низ састанака,⁶³ на којима се расправљају важна питања за њен рад. Подразумева се да због важности организационе промене, они морају бити јако брижљиво припремљени, при чему вођама састанка треба да буде потпуно јасна порука коју треба пренети учесницима, као и начин на који ће бити пренесена. Поруке које се на овај начин преносе првенствено имају за циљ промену колективне интерпретативне шеме која оличава постојећу организациону културу. У њима се афирмишу вредности које треба имплементирати у нову културу, док се оне које треба елиминисати стављају у негативан контекст.

Сличну улогу имају и предавања на одређену тему, код којих ауторитет предавача (обично експерта за ту област) има посебно важну улогу у преношењу поруке, с обзиром на психолошку склоност људи да верују ауторитетима, често и без преиспитивања садржаја поруке. Сврха предавања је по правилу у преносу нових знања, па она могу бити и директно у функцији промене организационе културе када се усмерена на то да члановима организације пренесу знања потребна за усвајање новог културног садржаја (Јанићијевић, 2013: 515).

Док су предавања намењена преносу знања, обуке и инструктаже имају за циљ пренос нових вештина. Када, примера ради, организациона промена подразумева увођење нове технологије, неопходно је чланове организације обучити да је ефикасно користе. Таква обука је онда непосредно у функцији организационе промене, а посредно у функцији промене организационе културе.

Писмено комуницирање односи се на употребу писаних и електронских медија у сврху комуницирања. У групу писаних медија спадају интерне новине, огласне табле, меморандуми и други медији који садрже одштампан или ручно написан тест, док електронски медији обухватају електронске уређаје код којих се текст уноси преко тастатуре, а приказује на дисплеју. Сви они у основи служе истој сврси – преношењу порука. Када је у питању вербална индоктринација у писаној форми чији је циљ промена организационе културе, поруке морају бити тако осмишљене да утичу на промену свести запослених у жељеном смеру. Зато њихово креирање затхева учешће професионалаца који су укључени или сарађују са тимом за извођење промена. Поруке формално и садржајно могу бити веома различите и обрађивати разне теме, али се у суштини њихов смисао своди на афирмацију вредности нове културе и одбацивање оних вредности старе културе које су постале некомпатибилне са новим културним обрасцем.

Невербална комуникација

Међуљудска комуникација је много више од експлицитног значења изговорене или написане речи, односно поруке која се њоме преноси. Она осим експлицитних

⁶³ Најчешћи облици састанка су: састанак Управног одбора, састанак генералног директора са срењин и менаџерима прве линије, састанак менаџера средње и прве линије са запосленима, састанци едукације и дискусије о потрошачима и стању на тржишту, састанци са купцима и разни други интерни састанци.

укључује и имплицитне поруке, било намерне или ненамерне, које се преносе путем невербалног понашања.

Невербална комуникација укључује изразе лица, тон и боју гласа, гестове приказане кроз говор тела и физичку удаљеност између комуникатора. Ови невербални сигнали могу пренети информације чије значење излази из оквира оног које се преноси вербалном комуникацијом.

Прилика је да се овде подсетимо истраживања Едуарда Хола, који невербалну комуникацију повезује са појмом менталних асоцијација које у свести људи производи контекст у коме је порука пренесена. Хол, наиме, сматра да је код пријема поруке важан не само њен садржај него и контекст преноса поруке, у коме се поред експлицитног садржаја поруке пажња поклања и невербалној комуникацији, у првом реду боји гласа особе са којом се комуницира, изразу лица и држању тела.

Када између вербалне поруке и невербалног понашања особе која емитује поруку постоји несагласност, прималац поруке веће поверење ће поклонити значењу до кога је дошао тумачењем невербалног понашања пошиљаоца. То, другим речима, значи да људи генерално више верују порукама пренесеним невербалним путем него оним које су пренесене вербално. Овај закључак можемо довести у везу улогом коју невербална комуникација има у стратегији индоктринације. Јанићијевић развија тезу да значај невербалне комуникације за промену културе лежи у чињеници да људи више верују порукама које су пренете невербалним путем, него вербалним. Невербална комуникација у том случају може послужити као својеврстан „детектор лажи“ (прим. аут.) јер разоткрива ситуације када менаџери једно раде, а друго говоре, у ком случају ће њихови сарадници веровати ономе што они раде, а не ономе што говоре. Ову несагласност између речи и дела можемо протумачити као кршење једног од б наведених принципа стратегије убеђивања – принципа доследности, који подразумева да агент промене својим делима мора потврдити да стоји иза својих речи, како би то исто могао очекивати од других. Јанићијевић даље сматра да топ менаџери греше када у настојању да вербално индоктринирају запослене пропусте да претходно обезбеде да средњи и нижи менаџери прихвате пропагиране вредности. „У том случају топ менаџмент вербално шаље једне поруке, али запослени од својих непосредно надређених руководилаца примају сасвим друге поруке. Јасно је да ће прича која долази од топ менаџмента, за њих остати само ‘теорија за јавност’, док ће оно што прича и ради њихов шеф бити ‘теорија за употребу’“ (Јанићијевић, 2013: 520).

Иако ћемо се лако сложити са овим тврдњама, сматрамо да оне не потврђују тезу да је невербална комуникација „веома важна и моћна метода индоктринације“ (Јанићијевић, 2013: 519), већ управо супротно – она је веома важно и моћно средство *разоткривања* вербалне индоктринације у ситуацијама када агенти промене не делују доследно вербалним порукама које преносе запосленима. О невербалној комуникацији као методи индоктринације можемо говорити само онда када агенти промене својим понашањем оправдавају поруке пренесене вербалним путем, али и у том случају њу има смисла посматрати само у јединству са вербалном индоктринацијом, а никако као самосталну методу.

Симболи су саставни део организационе културе. Они нису прости нуспродукти организације, штавише, они су елементи који структуришу активну изградњу мисли, знања и понашања чланова организације (Rafaeli and Kluger, 1998). Симболи визуелног идентитета организације имају и ширу улогу од тога – они преносе слику о организацији и ван круга запослених у њој. Нас ће, међутим, организациони симболи овде првенствено интересовати са становишта њихове улоге у процесу промене организационе културе. Имајући у виду да промена организационе културе подразумева напуштање одређених вредности и облика понашања ради усвајању других који кореспондирају новом културном обрасцу, логично је претпоставити да ће тај процес бити праћен и одговарајућом променом организационе симболике. То се у првом реду односи на промену логотипа као главног идентитетског обележја организације, али исто тако и на промену семантичких и бихејвиористичких симбола. У случају радикалних организационих промена мења се чак и назив фирме, што је најчешће наговештај преласка организације на потпуно другачији модел пословања.

Нови симболи имају улогу да запосленима пренесу поруку у којој ће бити садржани кључни елементи нове организационе културе. У том смислу они се, заједно са порукама које се преносе вербалном комуникацијом, могу искористити за промену свести запослених, што значи да доприносе индоктринацији која има за усвајање новог когнитивног садржаја организационе културе.

Промена симбола организације није нимало једноставан задатак. Најлакше је променити материјалне и бихејвиористичке симболе, а најтеже семантичке.

Материјалне симболе, који представљају визуелна обележја организације (логотип, изглед ентеријера и екстеријера, начин облачења), организације понекад мењају чисто због потребе да освеже свој имиџ и ускладе га са савременим дизајнерским и модним трендовима, а да то не мора нужно да повлачи промену организационе културе. Без обзира на повод, промена визуелног идентитета је веома деликатан корак, који захтева мултидисциплинарни приступ да би био крунисан успехом. У њему поред уметности дизајнирања важну улогу игра и психологија. Људи тумаче и комуницирају са логотипом и осталим симболима визуелног идентитета на сличан начин као и са речима, посматрајући их из перспективе која је вођена личном перцепцијом и искуством. Зато је веома захтевно креирати визуелни идентитет који ће успети да другима пренесе тачно одређену поруку, а од симбола новог визуелног идентитета организације која мења своју културу се очекује управо то.

Бихејвиористички симболи организације (ритуали и церемоније) могу се најчешће без већих проблема укинути или заменити другима, али има и оних код којих то није тако једноставно. Они ритуали и церемоније који су под непосредном контролом топ менаџмента могу бити лако укинути, и томе се у процесу промене организационе културе приступа када њихов садржај постане некомпатибилан култури којој се тежи. Нешто теже је то урадити са оним ритуалима и церемонијама над којима топ менаџмент нема комплетну контролу, као што су ритуали пријема новог члана организације, ритуали превазилажења конфликта између колега и сл. (Јанићијевић,

2013: 524). Укинуте ритуале и церемоније треба заменити другима, онима који промовишу вредности нове организационе културе. Они, међутим, морају бити осмишљени тако да их запослени прихвате добровољно, без наметања, јер у супротном не само да неће допринети промени организационе културе већ ће повећати отпоре према њој. Све ово потврђује да агенти промене морају веома добро познавати постојећу организациону културу како би адекватном променом бихејвиористичких симбола допринели промени организационе културе.

Најтеже је променити семантичке симболе јер то су симболи значења које у себи носе разне језичке форме (жаргон, приче, митови, легенде, анегдоте). Ове форме стваране су и развијане дуги низ година у социјалној интеракцији чланова колектива, који су се са њима саживели и прихватили их као начин мишљења и веровања. Зато их није могуће тек тако уклонити и заменити другима на захтев топ менаџмента, односно агента промене. С обзиром да највећи допринос њиховом одржавању, осим непосредног препричавања, имају интерни штампани и електронски медији, логичан приступ замени старих семантичких симбола новима јесте да се о старима престане писати, а фокус пажње постави на креирање нових, брижљиво осмишљених прича, митова, легенди и анегдота, који ће у себи носити поруке компатибилне са циљним вредностима нове културе. То, наравно, не значи да све старе семантичке симболе треба препустити заборава, већ само оне који се више не уклапају у нову културу. Још мање то значи да нове приче, легенде и анегдоте треба да буду плод маште вештих аутора, јер се нова култура не може градити на измишљеним догађајима и лично-стима. Оне морају настати из реалних догађаја који прате процес трансформације старе културе у нову, из којих ће се изнедрити нова успешна решења организационих проблема и нови јунаци будућих прича.

2.4.2. Стратегија и методе когнитивне дисонанце

Когнитивна дисонанца, са којом се овде поново срећемо, већ је била предмет наших разматрања у два наврата: први пут у одељку 1.5.1, у коме смо се бавили утицајем организационе културе на структуру организација, а потом и у одељку 1.5.4, где смо разматрали утицај организационе културе на лидерство. Тада смо о њој говорили као о механизму културних промена који стоји на располагању топ менаџменту, односно лидеру организације, када покушај промене свести запослених убеђивањем не да жељене резултате. Сада ћемо о њој говорити као о стратегији културне промене, која има своју теоретску подлогу.

Средином прошлог века амерички социјални психолог Леон Фестингер развио је теорију когнитивне дисонанце (Festinger, 1957/1962), која данас спада међу најважније теорије социјалне психологије. Њен допринос се првенствено сагледава у чињеници да је темељно променила дотадашња сазнања о функционисању људског понашања и механизма доношења одлука и пружила општу теорију људске социјалне мотивације.

Когнитивна дисонанца се дефинише као стање менталне нелагоде коју доживљава особа чији су поступци у супротности са личним уверењима, идеалима и

вредностима. Такође се дешава особи која доживљава искуство два или више некомпатибилних веровања или се суочава са новим информацијама које су у супротности са њеним веровањима, идеалима и вредностима (Festinger, 1962: 93–107). Особа која доживи менталну нелагодност налази се у стању психичког стреса и мотивисана је да смањи когнитивну дисонанцу.

Теорија когнитивне дисонанце почива на три фундаменталне претпоставке:

1. *Људи су осетљиви на неконзистентности између деловања и уверења.* Према теорији, сви препознајемо ситуације када делујемо у нескладу са својим уверењима. Тада се у нама, хтели ми то или не, јавља уграђени аларм који нас упозорава на ту неконзистентност.

2. *Препознавање ове неконзистентности изазива дисонанцу и мотивише особу да је разреши.* Када схватимо да смо прекршили сопствене принципе, то нас неће оставити равнодушним, већ нас доводи у стање когнитивне дисонанце. Њен степен ће зависити од тога колико држимо до сопствених принципа, као и од тога колико је велик раскорак између наших поступака и уверења.

3. *Дисонанца се разрешава на један од три могућа начина:*

а) *Променом уверења.* Најједноставнији начин да разрешимо когнитивну дисонанцу између поступака и уверења јесте да променимо своја уверења. Међутим, ако смо особа чврстих уверења и стабилног понашања, нећемо моћи тек тако да променимо свој поглед на свет. Зато, иако је ово најједноставнија опција, није много вероватна.

б) *Променом деловања.* Дисонанцу можемо покушати да разрешимо тако што ћемо престати да делујемо противно својим уверењима. То је, међутим, лакше рећи него учинити, поготово ако од таквог деловања имамо личну корист. Зато ни ово није много вероватна опција.

ц) *Променом перцепције деловања.* Уместо да мењамо своја уверења или деловање, можемо покушати да рационализујемо своје поступке тако што ћемо пронаћи неко оправдање за њих. Иако је ово у суштини самозаваравање, у пракси функционише код великог броја људи и представља најчешћи начин разрешавања когнитивне дисонанце.

Иако на први поглед изгледа да рационализацијом поступака задржавамо претходна уверења, она се ипак мењају. Налазећи оправдање за сопствене поступке који одступају од наших уверења (при којима, да смо их се доследно држали, не би било места за такве поступке), ми постепено слабимо своја уверења и прилагођавамо их својим поступцима. На тој основи почива објашњење како се теорија когнитивне дисонанце може применити као стратегија промене организационе културе.

Када стратегија индоктринације не даје жељене резултате, агенти промене настоје да запослене доведу у стање когнитивне дисонанце како би их навели на понашање које ће временом променити њихова уверења везана за постојећу организациону културу. Ако не могу да се врате на претходне облике понашања, запослени ће разрешити когнитивну дисонанцу тиме што ће прилагодити своје вредности

и ставове новим облицима понашања. Рационализујући на тај начин већ извршену промену понашања, запослени постепено прихватају вредности нове организационе културе и мењају свој првобитни ментални склоп. Организациона култура ће се променити оног тренутка када се ова ментална трансформација деси код већине чланова колектива, из чега можемо закључити да је когнитивна дисонанца, тачније њено разрешење, довело до промене колективне свести запослених, односно до промене организационе културе.

Осим промене организационе структуре, о чему је већ било довољно речи, као начини промене понашања запослених, а узрочно-последично и промене организационе културе, могу се применити следећи организациони системи (Јанићијевић, 2013: 532–537):

- систем планирања и контроле;
- систем зарада;
- систем промоције запослених и менаџера;
- систем регрутације и селекције запослених.

Заједничко свим побројаним системима је то што непосредно усмеравају понашање запослених у жељеном правцу. Системом планирања то се спроводи преко стратешких и бизнис планова којима се утврђују стратегије, односно оперативни задаци које треба остварити у наредном периоду, док се системом контроле перформанси оцењују постигнути учинци на индивидуалном и организационом нивоу. Систем зарада утврђује критеријуме платних разреда, као и критеријуме награђивања запослених за одређена постигнућа. Системом промоције запослених и менаџера постављају се критеријуми за напредовање на виши ниво организационе хијерархије, док систем регрутације и селекције запослених утврђује правила за избор кандидата за посао.

Без обзира на међусобне разлике, ови системи имају заједнички циљ – изградњу односа у организацији који ће етаблирати и учврстити жељену организациону културу. Запослени, хтели то или не, морају прилагодити своје понашање постављеним критеријумима и правилима да би наставили да раде у организацији. Уколико такво понашање не кореспондира њиховим уверењима, они долазе у стање когнитивне дисонанце, чије разрешење води ка жељеном циљу – прихватању вредности и ставова који ће бити компатибилни са пројектованом организационом културом. У том смислу наведени системи могу се третирати као методе стратегије когнитивне дисонанце.

За топ менаџмент је од изузетне важности да изгради организациону културу која ће бити чврста, стабилна и усклађена са структуром, перформансама и развојним перспективама организације, јер је организациона култура једна од темељних компоненти успешног пословања организације. У склопу описаних стратегија промене организационе културе агенти промене искористиће све расположиве инструменте како би организација изградила културу која ће постати основа њене стабилности и ефикасности. Због многих препрека на том путу промена организационе културе асоцира на пловидбу брода по прилично немирном мору. Онда када се постигне пуна компатибилност културе са свим осталим елементима организације, значи да је брод успешно стигао у мирну луку.

2.4.3. Субјекти промена организационе културе

У претходним разматрањима већ смо говорили о агентима промене као кључним актерима у спровођењу стратегија промене организационе културе. Видели смо да се у њиховој улози јављају топ менаџери, односно лидери организације, али исто тако и спољни консултанти. Тиме се, међутим, листа субјеката који учествују у процесу промене организационе културе не исцрпљује. То је и логично, јер је у питању сложен и мултидисциплинаран процес, који захтева тимски рад. Мултидисциплинарност подразумева имплементацију знања из области социологије, психологије, комуникологије и менаџмента у комбинацији са вештином говорништва, познавањем информатике, умећем писања саопштења, новинских чланака и др. Зато процес промене информатичке културе мора укључити експерте разних професија да би био успешно приведен крају. При томе треба имати у виду да је организација стално изложена утицајима разних промена, било да оне долазе из окружења или из саме организације, због чега промена организационе културе није једнократан већ трајан процес њеног прилагођавања организационој структури и свим осталим елементима организационог бића.

У процесу промене организационе културе, као и у процесима организационих промена уопште, као учесници појављују се следеће групе организационих субјеката:

- топ менаџмент;
- менаџмент нижих нивоа;
- сектор људских ресурса;
- спољни консултанти.

Топ менаџмент

Самом чињеницом да се налази на највишем хијерархијском нивоу управљачке структуре организације, топ менаџмент има кључну улогу у процесу промена организационе културе. Он је покретач и организатор свих процеса у организацији, место на коме се одлучује о најбитнијим питањима из домена пословне политике, развојне стратегије, планирања, координирања, расподеле и контроле. Топ менаџмент током читавог животног века организације активно учествује у свим фазама развоја организационе културе – њеном стварању, изградњи, сазревању и промени (Schein, 2010). Најважнију улогу у томе има лидер организације (чему ћемо посветити пажњу у посебном одељку), али и он то по правилу не ради самостално већ у координацији са осталим члановима топ менаџмента.

Док се улога лидера првенствено своди на осмишљавање визије у фази оснивања организације, као и у фазама када она мења своју физиономију, топ менаџмент приступа промени организационе културе са аспекта управљања процесом, ангажовања потребних ресурса и спровођења одређених оперативних задатака. Ангажујући по потреби експерте разних профила, стручне консултанте и уз ослонац на менаџере нижих нивоа, топ менаџмент управља комплетним процесом промене, почев од дијагнозе постојеће, преко дефинисања циљне културе, израде плана активности,

спровођења оперативних акција, па све до ауторизације промене материјалних, бихејвиористичких и семантичких симбола.

Од топ менаџмента се очекује да за све то време покаже енергичности и доследност у реализацији промена и на тај начин подстакне остале да самоуверено и мотивисано извршавају активности које су им додељене.

Менаџмент нижих нивоа

Улога менаџера на нивоима нижим од топ менаџмента јесте да спроведу у дело одлуке врховних руководиоца тако што ће запосленим пренети поруке о потребним променама и укључити их у сам процес промена дајући им конкретне задатке и надзирући њихово извршавање. Менаџери средњег нивоа првенствено су задужени да спроводе стратешке одлуке топ менаџмента и претворе их у оперативне задатке. У оперативном смислу они су трансмисија између топ менаџера и менаџера прве линије, који директно контактирају са запосленима. Управо су менаџери прве линије ти који непосредно спроводе вербалну индоктринацију запослених јер с њима директно комуницирају преносећи им информације о променама, објашњавајући њихови сврху и мобилишући запослене да се активно укључе у процес промена.

Остварени ефекти највише ће зависити од тога у којој су мери менаџери средњег нивоа и прве линије и сами убеђени у оправданости и неопходност промена. Овде, дакле, имамо степенасту индоктринацију: топ менаџери утичу на стање свести менаџера средњег нивоа, ови то преносе на менаџере прве линије, а они непосредно индоктринирају запослене. Ако било која од ових карика није довољно чврста, ланац ће пући и индоктринација неће бити спроведена на успешан начин.

Сектор људских ресурса

Људи су главни ресурс сваке организације, њихове способности су те које доприносе остварењу организационих циљева. У савременој теорији менаџмента људима запосленим у организацији бави се посебна научна дисциплина *Управљање људским ресурсима* (*Human Resource Management – HRM*), која проучава све процесе и активности везане за управљање људским ресурсима неке организације. Њеном практичном применом у организацијама бави се посебна стручна служба – сектор људских ресурса (HR сектор), у чијим редовима се налазе стручњаци разних профила из области психологије, социологије, менаџмента и др.

За разлику од управљања материјалним ресурсима, управљање људским ресурсима има изразито наглашену културну компоненту. Она посебно долази до изражаја у процесима креирања и промене организационе културе. Топ менаџмент организације код доношења одлука које се тичу управљања процесом промене организационе културе ослања се управо на стручну подршку HR сектора, посебно када су у питању дијагноза постојеће организационе културе, дефинисање циљних културних вредности и израда акционог плана културне промене.⁶⁴ HR сектор такође има важну улогу и у спровођењу стратегије индоктринације, јер се у његовој ингеренцији налази

⁶⁴ Сектор људских ресурса креира и оперативно пише акциони план промене организационе културе, презентира га руководству и затим га спроводи (Јанићијевић, 2013: 539).

информисање и едуковање запослених путем писаних и електронских медија, координација рада менаџера на различитим нивоима организационе хијерахије, креирање семантичких и бихејвиористичких симбола: прича, легенди, митова, ритуала, церемонија... Код ангажовања спољних консултаната HR сектор има задатак да координира и сарађује са њима.

У овим активностима сектору људских ресурса помажу и друге службе у организацији, у првом реду сектор маркетинга и сектор информационих технологија.

Спољни консултанти

Курт Левин препоручује да је са становишта ефикасности пожељније као агенте промене користити спољне консултанте уместо топ менаџера и то поткрепљује следећим разлозима (Крسمановић, 2012: 56):

- консултанти располажу специјализованим знањима и вештинама;
- интерес им је искључиво усмерен на спровођење промена;
- често уживају већи углед од људи из матичне организације;
- имају већи степен објективности јер не потичу из исте организационе културе.

Ово су разлози због којих се топ менаџмент организације одлучује да у ситуацијама када процијени да не може самостално изнети организациону промену ангажује спољног консултанта. Најчешћи је разлог недостатак стручних компетенција у самој организацији, првенствено у оквиру сектора за управљање људским ресурсима. Чињеница да у том случају спољни консултант преузима на себе задатке које би иначе требало да обавља сектор људских ресурса не искључује њихову сарадњу. Наиме, пошто долази са стране, њему је потребна помоћ и подршка овог сектора да би што боље упознао стање унутар организације и ефикасно разрадио стратегију и методе промене организационе културе који ће бити примерени конкретној организацији. Запослени у сектору људских ресурса тада преузимају оперативно спровођење задатака које им налаже спољни консултант.

2.5. Улога лидера у процесу промена организационе културе

Иако је о утицају лидера на формирање и промену организационе културе већ доста речено у склопу образлагања других тематских целина овог рада, значај ове теме заслужује да је обрадимо као тематску целину за себе. Разматрања која ћемо овде спровести биће првенствено у функцији допуне онога што је већ речено о улози лидера као агента промене организационе културе.

Да би успешно променио организациону културу, лидер мора прво знати које елементе она садржи. Зато би свака промена по правилу требало да започне свеобухватном анализом постојеће културе. Након што се на тај начин утврди полазна тачка промене, потребно је одредити њен коначни циљ – дефинисати жељену културу. Упоредивање постојеће и жељене културе треба да омогући идентификацију „културног јаза“ који их дели, како би се правилно одабрали механизми за његово премошћавање. Такође је потребно идентификовати препреке које стоје на том путу, а оне се

првенствено огледају у отпору запослених према променама. Уколико у организацији не постоји свест о потреби и значају успостављања нове културе и изостане подршка свих укључених актера, почев од првих сарадника лидера, преко тимова одабраних да спроведе промене, па све до самих запослених, до промене организационе културе или уопште неће доћи или ће пут до ње бити веома отежан. Зато лидер већ на првом кораку мора обезбедити и разумевање и подршку за спровођење промена. На њему је да изабере најприкладније механизме којима ће то остварити, као што су подстицање и награђивање појединаца и тимова који имају идеје како да створе бољу културу и спремни су да раде на њиховој реализацији, јавно промовисање таквих идеја, давање слободе у реализацији и сл. Најбитније је савладати почетне отпоре и створити здраво језгро за спровођење промена, а касније ће замајац промена обухватати све већи број запослених, све до промене свести свих појединаца у колективу.

Промена организационе културе по правилу траје доста времена, често и по неколико година, поготово ако се врши „из корена“. За све то време понашање, поступци и вредности до којих лидер држи морају бити конзистентни са његовим декларативним залагањем за промене. Запослени добијају знатно више информација посматрањем стварног понашања лидера него из речи које он изговара, а уколико стекну утисак да поступци лидера нису сагласни са изреченим ставовима о потреби промене организационе културе, тај дуалитет реторике и праксе разобличиће дво-струки морал лидера, што за реализацију циљева промене може бити само контра-продуктивно. Лидери такође морају бити свесни да наметање културних промена неће дати позитиван резултат уколико иза њих не стоји суштинско познавање процеса промене организационе културе. „Кључна ствар за разумевање културне динамике јесте то да лидери не могу самовољно променити културу у смислу уклањања дис-функционалних елемената, али они могу развијати културу тако што ће изграђивати њене снаге, остављајући да слабости атрофирају током времена. Култура се може мењати само најавом промена или покретањем ‘програма’“ (Schein, 1966: 64).

У ситуацијама када организација доминантно зависи од лидера који у потпуности диктира и намеће вредности и норме понашања, индивидуалне трансформације лидера значајно ће утицати на промене организационе културе (Deal and Kennedy, 1982). Типичан пример таквог лидера проналазимо у Стиву Џобсу, једном од оснивача компјутерске компаније „Apple“. Док је харизму и тежњу за перфекционизмом некада употребљавао како би управљао људима, у последњим годинама свог живота, када је овлашћења пренео на ужи тим сарадника, научио је да ради са сарадницима, и тиме стекао популарност која му је омогућила да постане култна личност двадесет првог века (Rogas, 2012). У једном периоду свог живота Џобс је, због честих промена расположења изазваних највише тешком болешћу, толико нарушио организациону културу да је добио отказ у сопственој компанији, да би се после неколико година вратио и компанију која је након његовог одласка наставила да пропада поново довео на пут пословног успеха.

Посебну врсту „културног шока“ за сваку организацију представља долазак новог лидера. Без обзира да ли нови лидер наставља пословну политику старог или наступа са новом визијом организације, биће потребно одређено време да остатак колектива препозна у њему лидерске карактеристике и прихвати га као вођу.

Доласком лидера са визијом другачијом од његовог претходника започиње процес промена који по правилу обухвата све битне елементе организације: њену стратегију, структуру, менаџмент. Ове организационе промене у значајној ће мери обликовати нове претпоставке и вредности, односно довести до преласка на нови модел организационе културе (Robbins, 2003).

За организације које касне са укључивањем у савремене трендове, због чега све више губе битку са конкуренцијом, потпуна промена организационе културе коју је креирао претходни лидер често је једини излаз из такве ситуације. Веома добар пример за то је прича о студију Волта Дизнија. Послије Дизнијеве смрти његови наследници су годинама следили исти приступ и начин рада у креирању филмова, који је већ тада постао застарео и превазиђен појавом нових технологија и преласком са класичних цртаних филмова на анимиране филмове и 3Д технологију. Пошто су пословни резултати бивали све лошији, компанија је одлучила да направи потпуни прекид са старом праксом и доведе нове менаџере, од којих већина никад није срела Дизнија. Резултат је познат – компанија Волта Дизнија и данас је један од водећих брендова у филмској индустрији.

Несклад између постојеће организационе културе и доминантних вредности новог лидера је често узрок могућег пословног посртања организација. Зато је наслеђивање или замена менаџерског тима једно од кључних питања управљања организационом културом. Организације са развијеном културом ово питање решавају стратегијским приступом у развоју кадрова и развоју каријере.

2.6. Улога управљања људским ресурсима у променама организационе културе

Улогу коју управљање људским ресурсима има у процесу промене организационе културе већ смо помињали у четвртном одељку, у тексту који се односи на сектор људских ресурса. Видели смо да је процес управљања културном промјеном HR сектор првенствено задужен за стручну подршку топ менаџменту, координацију између различитих нивоа менаџмента и пружање сарадње спољним консултантима. Овде ћемо то излагање допунити сјајним чланком Криса Едмондса (Chris Edmonds) под оригиналним насловом „*The Vital Role Of HR in Culture Change*“ (*Кључна улога људских ресурса у промени културе*).⁶⁵ Текст преносимо интегрално у сопственом преводу:⁶⁶

„Колико је добра ваша радна култура? Да ли виши лидери разумеју културу? Још важније, да ли разумеју стање ваше садашње културе и одговорности лидера у унапређивању те културе?

У већини организација, руководиоци не посвећују велику пажњу култури. Њихов фокус је на резултатима. То је оно што они знају – и то је за шта су плаћени.

⁶⁵ Преузето са <https://blog.hrps.org/blogpost/The-Vital-Role-of-HR-in-Culture-Change>

⁶⁶ Израз „senior leaders“ превели смо појмом „топ менаџери“ да би задржали компатабилност са терминологијом коју смо генерално користили у раду.

Руководиоци су ретко позвани да управљају квалитетом радне културе своје организације. Већина не зна како да то уради.

Реалност је следећа: култура је важна. Култура покреће све што се дешава у организацијама, ради бољег или лошег. Последњи извештај Делојта⁶⁷ *‘Глобални трендови људског капитала’* садржи храбру изјаву: ‘Култура је постала једна од најважнијих пословних тема 2016. године.’

Њихов извештај је утврдио да 82% светских извршних директора и руководиоца који су одговорили на њихову анкету сматрају да је ‘култура потенцијална конкурентна предност’. Изазов је у томе што руководиоци налазе да је културу тешко мерити, пратити и управљати! Само 28% испитаника сматра да добро разумеју организациону културу. Само 19 процената вјерује да имају ‘праву културу’.

Ко је задужен за културу? Да ли је то 100% топ менаџера? 100% руководиоца HR сектора? Педесет према педесет између руководиоца једних и других? Нека друга комбинација?

Супротно жељама многих руководиоца, хладна, тврда истина је да одговорност за управљање културом лежи искључиво на топ менаџерима. Они су једини играчи који могу мењати политике, процедуре, системе, подстицаје и још много тога, који могу формализовати жељену културу и ојачати је током времена.

Још важније, топ менаџери постављају тон култури са сваким планом, одлуком и акцијом. Начин на који они третирају друге постаје стандардни образац за третман у организацијама – како би неко био бољи или лошији! Ако се жели култура која демонстрира интегритет, извршеност, услугу и поштовање (на пример), топ менаџери морају дефинисати те вредности у бихејвиоралнијим условима, а онда сваки дан моделирати то понашање у свакој интеракцији.

Топ менаџери ретко искусе успешну промену културе. Још мање их спроведе успешну промену културе. Те реалности доводе до оваквих изјава које топ менаџери упућују HR сектору: ‘Морамо да побољшамо нашу културу. Ви знате те људске ствари – брините о томе.’

Не треба дозволити топ менаџерима да се измакну од одговорности. Стварање сврсисходне, позитивне и продуктивне културе мора бити стратешки императив за организацију, вођену од стране топ менаџера, уз подршку руководиоца људских ресурса.

Инспиришућа, узбудљива, резултатима вођена култура настаје планским дизајном, а не сама по себи. Топ менаџери морају дефинисати жељену културу, ускладити све праксе са том жељеном културом и побољшавати је током времена.

Руководиоци савршено знају да је унапређење културе пројекат који нема краја. Потребна је стална намера и пажња топ менаџера. А сектор људских ресурса располаже виталним знањима и вештинама које могу да помогну топ менаџерима да проактивно управљају културом.

У чему је јединствена прилика HR сектора да помогне топ менаџерима да разумеју тренутну културу и идентификују проблеме који инхибирају сврсисходну,

⁶⁷ Међународна мрежа компанија.

позитивну и продуктивну културу? HR сектор обавља две кључне функције које се односе на културу.

Прво, HR сектор познаје ‘те људске ствари’. Он ослушкује мишљења и перцепције запослених о компанији, добрим и лошим руководиоцима, правичности накнада и бенефиција и још много тога. HR има документацију о великом или не баш великом доприносу тимских лидера и чланова тима, као о њиховом добром или не баш добром грађанском понашању и тимском раду током времена. HR сектор може да буде ‘доносилац истина’, који помаже топ менаџерима презентирајући им неупитне податке о ангажовању запослених, њиховом самопоуздању, поверењу и посвећености.

HR сектор би морао да ове неупитне податке одржава стално актуелним. Треба их редовно достављати топ менаџерима на најразличитије начине, све док их они не схвате и постану спремни да промене неефикасне елементе организационе културе

Друго, HR сектор познаје ‘хумане системе’ боље од свих других у организацији. Осим функције енциклопедијског ‘документовања’, HR сектор може урадити експертску процену о томе колико добро руководиоци моделирају жељене вредности и понашања. HR сектор пружа стручну обуку која помаже вођама и члановима тимова да прихвате дефинисане вредности и понашања у свакодневним интеракцијама. HR сектор је такође ‘чувар’ система за препознавање. Ти системи морају да се развијају док се дефинише жељена култура, издижући се од чисте провере резултата до провере резултата и вредности као што су грађанско понашање и тимски рад.

Топ менаџери не могу сами да промене културу. Они морају да одреде ‘како се треба понашати’, да буду предводници жељене организационе културе, њени узори, тренери, истичући исправност понашања која су на линији жељене културе и преусмеравајући понашања која одступају од ње. HR сектор помаже топ менаџерима да граде ове вештине и снадбева их релевантним, делотворним и ажурним подацима о напретку културне промене.

Култура је важна. Топ менаџерима су потребни промтни, подстицајни и неупитни подаци како би прихватили своју одговорност да унапреде организациону културу.“

3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРЕДУЗЕЋА У ТУРИЗМУ ЦРНЕ ГОРЕ

3.1. Карактеристике организационе културе у сектору туризма и угоститељства

Теоретски радови које смо приказали у претходним поглављима нашли су велику примену у бројним истраживањима организационе културе, али су се она већином односила на производне организације. Услужни сектор, у који спада туризам и угоститељство, у том погледу је прилично запостављен. Релативно мали број радова посвећених тематици организационе културе у домену туристичко-угоститељских услуга потврђује мишљење да је улога угоститељске индустрије у дефинисању и диференцирању организационе културе још увек недовољно истражен феномен (Teresi and Bartlett, 2002). То је прилично изненађујуће јер су људски ресурси инхерентна и интегрална карактеристика угоститељске индустрије (Bavik, 2016). Треба имати у виду да је организациона култура у туризму специфична и по томе што су производ и услуга интегрисани и стварају јединствено искуство за госта (Dawson, Abbott and Shoemaker, 2011). Сходно томе, особине запослених се сматрају круцијалним при доживљају тог искуства (Mrđa and Šuligoj, 2016).

Новија истраживања о организационој култури у туризму можемо пронаћи у радовима Церовића и Томашевића (2009), који су истраживали симболичке и когнитивне елементе организационе културе у 121 хотелу у Европи. Поменути аутори су дошли до закључка да организациона култура представља значајан део укупне понуде и квалитета који се нуди гостима хотела. Гости то препознају, на основу чега и доносе одлуку да бораве у датом хотелу, што значи да организациона култура директно утиче на успешност организације. Упркос тешким и кризним временима која владају последњих година и погађају све делатности, запослени су, посебно у туризму, потпорни стуб на којем се гради целокупна понуда производа и услуга.

Наше полазиште у истраживању организационе културе у сектору туризма и угоститељства формирали смо полазећи од примене општих теоретских разматрања на овај конкретни сегмент услужне делатности.

Организациона култура туристичко-угоститељских објеката, посматрана са аспекта корисника туристичке услуге, првенствено се манифестује кроз квалитет услуге коју ти објекти пружају посетиоцима. Као таква, она је важна референца кориснику код одлучивања у ком ће хотелу одсести или који ће ресторан изабрати приликом посете туристичкој дестинацији. Критеријум квалитета једнако је важан и за туристичке агенције, као главне промотере туристичких објеката које укључују у своје туристичке аранжмане.

Најбоље туристичко-угоститељске организације препознају се управо по томе што је код њих организациона култура практично синоним за културу квалитета, која се руководи уверењем да је за пословни успех организације најважније да сви у организацији буду посвећени постизању високог нивоа угоститељске услуге. При томе се нагласак ставља на разумевање корисничких жеља и очекивања, у циљу профилисања саме услуге и отклањања уочених недостатака који умањују задовољство корисника пруженом услугом. Отежавајућу околност у дугорочном одржавању културе квалитета у угоститељству представља висока стопа флукуације, која

је последица сезонског запошљавања радне снаге, али и чињенице да је за неке стално запослене бављење угоститељством посао само док се не појави нешто боље. Конкуренција других хотела или ресторана који нуде већу плату и боље радне услове велики је изазов и за оне који дуго година раде у некој туристичко-угоститељској организацији, што доприноси честим преласцима из једне организације у другу.

Квалитет пружене услуге само је видљива манифестација организационе културе у конкретном угоститељском објекту. Оно што није доступно оку посматрача јесу интерни односи који је обликују. С обзиром да смо опште карактеристике организационе културе апсолвирали у претходним поглављима, наша даља разматрања свешћемо у оквиру специфичности по којима се угоститељска предузећа разликују од осталих организација.

3.1.1. Однос националне и организационе културе у угоститељству

Однос националне и организационе културе може бити посебно сложен код оних туристичко-угоститељских организација које су изградиле сопствени, међународно препознатљив бренд. Група аутора са Факултета за менаџмент у туризму и угоститељству у Опатији (Хрватска) дошла је у свом истраживању до закључка да снажна организациона култура може сузбити националну културу кроз систем стандардизације пословања, који је у међународним компанијама елемент идентификације бренда и конкурентска предност (Cerović, Grudić-Kvasić and Cerović, 2001). Ово уједно потврђује нашу тезу изнесену у одељку 1.4, да однос националне и организационе културе није једносмеран већ двосмеран процес, тј. да обе културе утичу једна на другу и доприносе обликовању и промени ове друге.

Поменути аутори сматрају да је понекад сукоб ове две културе толико јак да се може говорити о борби између националне и организационе културе брендираног хотела, а у неким случајевима постоји отворено непријатељство које је једним делом проузроковано разноликошћу култура, а другим делом великом разликом у приходима између локалног особља и страног менаџмента.

Национална култура дефинитивно утиче на организациону културу хотела, али јаке организационе културе могу потиснути спољне манифестације националне културе, поготово у slabим националним културама. Насупрот томе, у слабијим организационим културама национална култура може бити јача од организационе културе.

Глобални хотелски брендови светских корпорација шире своју организациону културу кроз приручнике усвојених стандарда (начин поздрављања, јављања на телефон, комуникација, начин облачења, хотелска технологија итд.), док независни хотелски системи следе уобичајене националне ритуале, традиције и норме понашања. Глобални ланци хотела кроз систем стандардизације покушавају да превазиђу националну културу или да је подстакну на оним нивоима на којима национална култура може имати важну конкурентску предност.

Аутори закључују да се глобални хотелски стандарди – брендови често сусрећу са великим културним и социјалним разликама у одређеним дестинацијама где имају своје пословне интересе, а због својих интереса често мењају или покушавају да

промене националну културу. У глобалним организацијама, па тако и у хотелским системима, данас се поставља императив да групе менаџера различитих националности ефикасно раде заједно са локалном радном снагом. На посебном положају је водећи менаџер као представник хотела са међународним стандардима, особа која је на крају одговорна за примену организационе културе. Ситуација у којој се у неком хотелу први пут успоставља нови стандард и нови систем хотелске културе доводи до формирања нове организационе културе хотелског система са којим се потписује уговор. Намеће се закључак да међународни стандарди треба да прихвате већи број елемената националне културе, било да се ради о природном или о културном наслеђу, и на тај начин побољшавају његову тржишну репутацију и квалитет надограђујући елементе националне културе, што ће допринети развоју квалитета хотелске понуде и успех хотела на тржишту. Гост хотела долази у одабрани хотел због доживљаја и препознатљивости, а не због самог стандарда. Прихваћени међународни хотелски стандард мора се примењивати и поштовати, али са препознатљивим, искуственим, националним расположењем. Национална култура и познати бренд у успешној симбиози чине основу пословног успеха хотела.

3.1.2. Однос организационе културе и организационе структуре у угоститељству

Као и код сваког предузећа, организациона структура хотела и ресторана представља интерну поделу на одељења и активности, уз јасно дефинисање задатака и одговорности сваког појединца. Већина туристичко-угоститељских објеката има неколико заједничких кључних одељења. Када су у питању хотели, то обично укључује извршно руководство, рецепцију, особље за одржавање куће, кухињско особље, особље за набавку хране и пића, рачуноводство и маркетинг, док је код ресторана та организација знатно једноставнија јер они не нуде услугу смештаја. Луксузна одмаралишта могу имати појединачна одељења намењена за забаву, *spa* и *vellnes*, медицинске услуге и још много тога. Мали хотел може своје маркетиншке активности доделити рецепцији, док луксузно одмаралиште може имати засебно одељење задужено за оглашавање, односе са јавношћу и продају.

Структура управљања је хијерархијска, са унапред дефинисаним улогама појединаца. Запослени имају јасно дефинисане одговорности и сви знају своје улоге. Код великих хотела и ресторана обично је на врху хијерархије генерални директор и са те позиције надзире рад различитих одељења, којима управљају менаџери средњег и нижег нивоа. Они координирају активности запослених, додељују задатке, надгледају радне операције и прате укупан учинак одељења за које су одговорни (финансијски директор/менаџер надгледа рад хотелског рачуновође и благајника, менаџери логистике надзиру особље одговорно за набавку и одржавање, менаџери HR сектора задужени су за људске ресурсе итд.).

У теоретској подели организационих модела, таква организациона структура најсличнија је Минцберговом моделу машинске бирократије, коју поред хијерархијског управљања карактеришу функционално груписање јединица и стандардизација процеса и послова. Иако се бирократском моделу често приписују епитети попут оних да је „нефлексибилан“, „ригидан“, те да „негативно утиче на задовољство запослених“

(Јанићијевић, 2003: 273), сматрамо да такву генерализацију треба прихватити врло условно. Хијерархијско управљање не претпоставља нужно да менаџери „немају слуша“ за мишљења и предлоге запослених; формализација, сем ако није претерана, не искључује усмено комуницирање и договарање; стандардизација је увек пожељна где год је могућа; задовољство запослених много више зависи од система награђивања и радних услова него од саме организационе структуре, ма каква она била. Због карактеристика угоститељског (посебно хотелског) пословања, другачији модел структуре тешко да би био одржив. Овде је, чак и на нивоу малих породичних предузећа, тешко замисливо да „сви раде све“ као код једноставног организационог модела, али једнако тако није прикладан ни модел професионалне бирократије који подразумева високообразоване професионалце на свим нивоима. Већина професија у туристичко-угоститељском сектору не захтева виши ниво образовања од средње и више стручне спреме, док је високо образовање углавном присутно само на нивоу менаџмента и одређених ужих специјалности, тамо где оне постоје (маркетинг, ИТ сектор и сл.). Одређени облици дивизионалног организовања и овде су могући, али више у погледу интерне организације појединих служби него у смислу класичне дефиниције овог појма. Коначно, адхократски модел, чија је главна карактеристика усмереност на решавање нестандартних проблема и задатака по потреби („ad-hoc“), због саме своје природе није прикладан као модел организационе структуре у овом сектору туризма.

Зато сматрамо да се анализа односа организационе културе и организационе структуре у туристичко-угоститељском сектору практично своди на утврђивање компатибилности постојећих типова организационе културе са описаним моделом организационе структуре. Полазећи од типологије Камерона и Квина, којој дајемо предност јер смо је користили у анализи резултата истраживања, избор се сужава на два кандидата:

- културу хијерархије, која је у потпуности компатибилна са организационим моделом машинске бирократије какав се среће код већих хотела и ресторана, и
- културу клана, која је типична за организације у приватном власништву са мањим бројем запослених, као што је случај са малим хотелима и ресторанима и већином туристичких агенција.

Остале две културе показују низак степен компатибилности са моделом машинске бирократије – култура тржишта због изразито такмичарског карактера код којег је све поређено тржишној утакмици, а култура адхократије због своје тесне повезаности са адхократским моделом организационе структуре. Ове две културе се у туристичко-угоститељском сектору евентуално могу срести само у „хибридним“ комбинацијама са другим културама.

Имајући наведено у виду, долазимо до закључка да је организациона структура туристичко-угоститељских предузећа веома стабилна и условљена природом њиховог пословања. Њихови објекти се, осим по величини и локацији, међусобно разликују само по обиму и квалитету услуга, док је начин одвијања пословних процеса у основи исти. Промену типа организационе културе стога треба очекивати једино у склопу раста и развоја организације, док је на одређеном достигнутом степену развоја она

мало вероватна. Другим речима, значајнији раст капацитета туристичко-угоститељског објекта или његово укључивање у брендирани ланац хотела и ресторана вероватно ће довести до преласка из културе клана у културу хијерархије. На истом нивоу капацитета, међутим, реалније је очекивати одржавање, јачање или слабљење организационе културе у оквиру истог типа него прелазак постојећих културних образаца у нове.

3.1.3 Улога и стилови лидерства у угоститељству

Спроведена истраживања показују да се улога лидера у туристичко-угоститељским предузећима не разликује значајно од улоге коју лидери имају у другим услужним организацијама. Специфичности су првенствено везане за природу угоститељског посла јер се од квалитетног лидера очекује да веома добро познаје пословне процесе који се одвијају у угоститељству и да има јасну визију како унапредити пословање у оквирима расположивих људских и материјалних ресурса.

У хотелијерству и ресторатерству све је подређено госту и од особља се тражи максимална услужност, љубазност и спремност да удовоље захтевима госта у свим ситуацијама, у складу са максимумом „Гост је увек у праву“. Тај посао садржи велику дозу стреса, а менаџер, ако жели да стекне харизму успешног лидера, мора да оствари такву комуникацију са запосленима која ће на њих деловати подстицајно у обављању посла, али и заштитнички када су изложени неоправданим жалбама гостију. Праведан и објективан однос у таквим ситуацијама услов је да менаџер стекне углед и поштовање код својих подређени – јак ауторитет је главна карактеристика сваког успешног лидера.

У стварању јаке организационе културе лидер код запослених мора да развије осећај припадности предузећу, свест да сви у њему треба да се понашају као један тим који се залаже и бори за исте циљеве. Први корак у томе је да оформи тим запослених који прихватају систем вредности организације, а потом да их мотивише адекватним системом награђивања, стварањем услова за усавршавање у струци и другим стимулативним мерама. Угоститељство је делатност коју карактерише висок интензитет посла, врло сужен простор за грешке и висок коефицијент стреса. Зато је креирање културног амбијента у коме ће се запослени осећати сигурно и заштићено изузетно важно за њихову мотивацију, а на томе се показује умешност лидера у организовању таквог амбијента и уједно тестира снага његовог ауторитета.

Осим креирања и одржавања организационе културе, лидер треба да делује и као агент промене када она постане кочница променама организационе структуре, пословне стратегије или других битних елемената организације. У угоститељству се то обично дешава код преласка у вишу фазу развоја, промене управљачке структуре или редефинисања пословних циљева. Тада до изражаја долази његова способност да примени методе индоктринације или путем когнитивне дисонанце иницира и спроведе промену организационе културе у предузећу.

Поред вештине управљања односима унутар колектива, улога лидера подразумева и владање пословним вештинама, које зависе од позиције коју лидер-менаџер покрива. На нивоу топ менаџмента лидер мора да поседује способност креирања компетитивног пословног амбијента и одрживе визије развоја, а она у угоститељству

претпоставља стално подизање квалитета услуга и креирање препознатљивог имица на туристичком тржишту. И на осталим нивоима потребна су висока професионална знања у управљању организационим процесима и искуство у решавању проблема. Задовољни гости и попуњени капацитети су оно чему сваки хотел и ресторан тежи, а задатак квалитетног лидера је да своје пословне вештине стави у функцију остваривања тог циља.

Лидерство у угоститељству и даље је отворено истраживачко подручје у анализирању утицаја стилова управљања на запослене. Утврђивање стила лидерства генерално је веома компликован задатак, па отуда толики број дијагностичких модела који се могу срести у литератури о менаџменту. Формално посматрајући, из матрице слагања типова организационе културе и стилова лидерства (табела 1.12 на стр. 102) произилази да култури хијерархије, за коју смо установили да доминира код великих хотела и ресторана, највише одговара ауторитарни стил оријентисан на задатке, док култури породице, типичној за мале хотеле, ресторане и већину агенција, кореспондира ауторитарни стил оријентисан на људе.⁶⁸ Ипак, истраживања више аутора показују да се у угоститељској пракси могу срести сви стилови лидерства, с тим што су неки више, а други мање вероватни. Већина њих се слаже да је ауторитарни стил руковођења најпримеренији угоститељској индустрији, с тим што неки у томе препознају харизматичног лидера (Neal, Finlay and Tansey, 2005), а други аутократског (Vood, 1994, Okumus and Hemmington, 1998). То не значи да је аутократски стил пожељнији, али се тврди да је неопходан у угоститељству (Vood, 1994). У литератури се то објашњава чињеницом да је потражња на туристичком тржишту прилично нестална и да менаџери морају брзо и одлучно реаговати на промене. Ми сматрамо да је у нашој средини главни разлог у томе што менаџери углавном не воле да им се други мешају у доношење одлука.

3.1.4. Утицај задовољства запослених на организациону културу у угоститељству

Задовољство запослених је једна од битних претпоставки пословне успешности организације. То потврђује више истраживања која утврђују значајну позитивну везу између задовољства запослених и финансијских перформанси. Чи и Гурсој открили су да се веза између задовољства запослених и финансијских резултата остварује посредством задовољства купаца (Chi and Gursoy, 2009). До истог закључка дошли су и Тепеци и Бартлет, који су, вршећи истраживање међу запосленима у хотелијерству, утврдили да задовољство запослених резултира задовољним гостима, што у крајњем резултату има за последицу повећану профитабилност хотела (Tepesi and Bartlett, 2002). Овај се закључак може генерално применити на сва угоститељско-туристичка предузећа јер је задовољство гостију квалитетом пружених услуга код њих главно мерило пословног успеха.

⁶⁸ У табели 1.11 наведени су типови организационе културе према Херисону и Хендију (X&X), односно Тромпенару и Хемден-Гарнеру (Т&X). Међутим, лако је установити да култура моћи (X&X), односно култура породице (Т&X), по својим карактеристикама у свему одговара култури клана у типологији Камерона и Квина (К&К), док култура улоге (X&X), односно Ајфеловог торња (Т&X), има свој пандан у култури хијерархије (К&К).

Да је висок квалитет угоститељске услуге веома тешко остварити са незадовољним особљем последично произилази из чињенице да највећи број радних места у угоститељству покривају запослени који су или у директном контакту са гостом (конобари, рецепционери) или квалитетом своје услуге непосредно утичу на задовољство госта (кувари, хигијеничари). Да би задржали своја радна места, они морају улагати велике напоре да се њихово евентуално незадовољство послом не одрази на квалитет услуге коју пружају гостима, али је мало вероватно да је такав психолошки притисак одржив у дужем периоду времена. Много је вероватније да ће се оно испољити пре или касније, а за имиџ угоститељског објекта најгоре је када се испољи према гостима. Од појединачних инцидената још је горе дуготрајно кумулирање незадовољства већег броја радника, што неминовно генерише лошу организациону културу, а њена логична последица је перманентно опадање квалитета услуга. Гомилање лоших оцена које гости дају угоститељском објекту и које су путем специјализованих интернет портала доступне потенцијалним посетиоцима широм света, битно обара ранг угоститељског објекта на туристичком тржишту, а самим тим умањује његове шансе за постизање успешног пословног резултата.

Од степена задовољства послом битно зависи и стопа флукуације радне снаге у угоститељству. Незадовољни запослени углавном ће потражити боље услове у другим угоститељским предузећима или ван угоститељства, остављајући упражњена радна места, што у пуној сезони може да буде озбиљан проблем за матично предузеће. Једини ваљан начин да се смањи висока стопа флукуације је увођење метода које ће мотивисати запослене и развити код њих осећај припадности колективу. Тако се позитиван менаџерски утицај показује кроз успостављање добрих односа међу запосленима коришћењем разних техника мотивације (Laškarin Ažić, 2017: 107).

Истраживања у хотелској индустрији показала су да су признања, укљученост у доношење одлука, напредовање у каријери, плата и бенефиције главни фактори који доприносе задовољству послом (Ineson et al., 2013), те да хотели који омогућавају висок ниво креативности и усавршавања запослених имају висок проценат задовољних радника (Frue, 2012). Према томе, у питању су мање-више исти фактори задовољства као и у другим делатностима, тако да у том погледу сектор туризма и угоститељства не представља никакав изузетак.

3.2. Туристички сектор Црне Горе

Данашња структура туристичког сектора у Црној Гори формирана је транзицијом из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије. У тој транзицији највећа промена догодила се у власничкој и организационој структури туристичких предузећа, која су од друштвених предузећа шаблонски организованих по хијерархијском принципу СОУР–РО–ООУР претворена у различите облике приватних фирми са учешћем домаћег или страног капитала.

Систем социјалистичког самоуправљања, који је доминантно обележио раздобље од 50-их до 90-их година прошлог века, требало је да креира организациону културу у којој ће радници-самоуправљачи сами одлучивати о свим виталним питањима пословања предузећа, бирати менаџерску структуру и, као активни учесници

свих пословних процеса, бити непосредно заинтересовани за просперитет своје радне организације. У пракси су се, међутим, врло брзо показале све мане овог концепта, који је, осим недовољног познавања принципа тржишне економије (тадашњи економисти образовали су се на принципима политичке економије), патио од великог формализма (подела радне организације на ООУР-е као основне пословно-правне субјекте водила је ка све већој бирократизацији), а упркос великих номиналних овлашћења радничких савета, на њихов рад су доминантно утицали директори, чије је именовање увелико зависило од воље партијских структура. Само мањи број директора (око једна трећина) потицао је из редова оних које су предлагали сами раднички савети, док су остали долазили из политичких структура локалних општина и синдиката.

Да је концепт радничког самоуправљања био доследно спроведен, без политичког уплитања и са ослоном на начела тржишне а не „договорне“ економије, да је однос према друштвеној својини био другачији од чувене дефиниције „свачије–ничије“, можда би у економској теорији остао уписан као успешан експеримент. Овако, сем у ретким примерима где је струка била изнад политике, није имао реалне шансе на успех. Свест о томе да се за све формално питају, а готово ни о чему стварно не одлучују, доводила је раднике у својеврсну когнитивну дисонанцу између прокламованих начела и актуелне праксе. Пошто њено разрешење није могло да резултира променом организационе структуре – у систем није смело да се дира – преостало је да се таквој фарсичној организационој структури прилагоди сама организациона култура. Недостатак креативне мотивације и избегавање радних обавеза постали су широко распрострањен модел понашања, а каријеризам заснован на партијској припадности и морално-политичкој подобности образац за напредовање у послу.

Па и у таквим условима туристичка предузећа, поготово она чији су капацитети били лоцирани у приморском појасу, постизала су успешне резултате. „Црна Гора се за врло кратко време позиционирала од скоро непознате до пожељне туристичке дестинације. Само у периоду 1965–1975. године смештајни капацитети су повећани за три пута, са 34,5 на 103 хиљаде лежаја, а само хотелски са 7 на 21 хиљаду. И туристички промет је вишеструко повећан. Црну Гору је у 1978. години посетило 1,2 милиона туриста који су остварили 9,3 милиона ноћења. Разоран земљотрес који је погодио Црногорско приморје 1979. године је уништио или оштетио оно што је деценијама, па и вековима грађено. Уз огромну помоћ читаве Југославије, Црна Гора се брзо опоравила. За свега 5 година достигнут је обим туристичком промета из 1978.“ (др Вања Браило⁶⁹ у интервјуу за *Вијести*, 28.3.2016.)

У том периоду главни хотелско-угоститељски капацитети у Црној Гори били су под управљањем тадашњег туристичког гиганта ХТО „Монтенегротурист“ Будва, у чијем се саставу налазила и туристичка агенција ООУР „МонтенегроЕкспрес“. Бренд црногорског туризма, град-хотел Свети Стефан, врло брзо након свечаног отварања 13. јула 1960. године, увео је Црну Гору у ред дестинација елитног туризма. На

⁶⁹ Др. Вања Браило (1947–2017) био је дугогодишњи секретар Туристичког савеза Црне Горе и члан Председништва Туристичког савеза Ју. За свој изузетни допринос развоју туризма награђен је Златном плакетом Туристичког савеза Југославије. Обављао је и функцију директора представништва Туристичког савеза Југославије за земље Скандинавије од 1989. године до распада Југославије.

популарном „Свецу“ је одседао интернационални џет-сет – плејада чувених светских глумаца, режисера и продуцента (Софија Лорен, Карло Понти, Кирк Даглас, Ричард Видмарк, Дорис Деј, Моника Вити и многи други), познати књижевници (Андре Малро, Алберт Моравија), истакнути државници и политичари (председник Југославије Јосип Броз Тито, италијански краљ Умберто II Савојски, енглеска принцеза Елизабета, италијански председник Сандро Пертини, немачки канцелар Хелмут Шмит, канадски премијер Пјер Трудо и др.), чувени банкари (Макнамара, Рокфелер), као и низ познатих личности из света моде, уметности и бизниса. Важно је истаћи да су пословно-финансијски учинци хотела „Свети Стефан“ стално били позитивни и знатно изнад просека за хотелско-туристичку привреду Будве и Црне Горе (Дулетић, 2010: 158).

Док су туристички капацитети у унутрашњости Црне Горе пословали на ивици рентабилности, они на приморју бележили су позитивне пословне резултате. У интервјуу за *Вијести* од 28.3.2016. године, др Вања Браило дао је следећу оцену стања развоја хотелског туризма: „Гро страних туриста долазило је из Немачке, Велике Британије, Аустрије, Италије, Скандинавије. Хотелски капацитети били су попуњени 170 дана у години. Према пројекцијама у периоду 1985. до 2000. године планиран је раст основних смештајних капацитета по стопи од 5,8% годишње и удвостручење туристичке посете, односно достизање промета од 22 милиона ноћења у 2000. години. Не може се ни нагађати да ли би се те пројекције реализовале да није наступио крвави распад Југославије и потпуна блокада и Црне Горе, као дела СР Југославије. Требало је много времена да се достигне обим промета остварен 1987. године. Више од четврт века“ (Капор, 2016).

Распад заједничке државе, праћен међународном изолацијом и увођењем економских санкција њеној наследници – Савезној Републици Југославији, а заправо Србији и Црној Гори као њеним јединим чланицама, произвео је општу стагнацију целокупне црногорске привреде. Њен главни ослонац, туризам, убрзано је губио међународно тржиште. Тек у периоду након 2000. године долази до постепеног опоравка туристичког промета и периода стабилизације, а Црна Гора се поново препознаје као сигурна туристичка дестинација (Аџић и Жижих, 2016: 15).

Јасно је да је у овом периоду организациону културу у туристичким предузећима карактерисао висок степен деморализације, општа неизвесност, латентно незадовољство запослених ниским примањима и страх од губитка радног места због битно смањених капацитета. Истовремено, постало је јасно да постојећа организациона структура туристичких предузећа и привреде више не може да одговори захтевима времена. Урушавање социјализма као друштвеног поретка, које је започело мирним распадом СССР-а, а у СФР Југославији доживело кулминацију у насилној сецесији која је резултирала грађанским ратом, уједно је значило и прелазак на капиталистички друштвени систем, а самим тим и на капиталистички модел привређивања.

„Процес транзиције такозваног ‘друштвеног капитала’ је вршен у две, условно речено, фазе, од којих би прву могли номинovati као трансформацију, а другу као приватизацију“ (Ратковић, 2009: 126).

Концепт трансформације подразумевао је стављање најмање 60% друштвеног капитала ставу под контролу државних фондова. Резултате трансформације Ратковић

(2009: 128) илуструје табеларним приказом власничке структуре ХТП „Будванска ривијера“⁷⁰ на дан 30.6.1995. године, из којег се види да је учешће државе и државних фондова (Фонд за развој, фонд ПИО и Завод за запошљавање) износило укупно 76,36%, док су физичка лица (радници и грађани) учествовала са свега 22,28%. (Остатак од 1,36% отпадао је на Монтенегробанку.)

На нивоу комплетне туристичке привреде те године је било 37,98% друштвених, 0,46% приватних и чак 61,56% предузећа са мешовитим капиталом. У односу на претходну, 1994. годину, учешће друштвених предузећа било је мање за 55%, а мешовитих веће за 4,87 пута, што показује тенденцију постепеног нестајања друштвених предузећа и њиховог претварања у мешовита друштва капитала (Ратковић, 2009: 127). Истовремено, из статистичког прегледа броја туристичких предузећа види се да број приватних предузећа све више расте, иако им је удео у укупној структури капитала још увек мали.

У 2001. години, која означава крај овог трансформационог периода, државни фондови и даље су суверено управљали туристичком привредом. Ратковић закључује: „Велики и дугогодишњи административни напори су резултирали да обиље проведених промена за синергетски резултат има репродукцију почетног стања. Мењало се, дакле, да би све остало, у основи, исто.“ А стање у менаџерској структури туристичких предузећа оцењује овако: „Раднике-самоуправљаче у радничким саветима заменили су државни и партијски чиновници у управним одборима. Судаћи по резултатима пословања, ови потоњи су били много лошији управљачи, мада су пословали у условима политичке и макроекономске нестабилности и кризе, што би им се могло узети као олакшавајућа околност у дефинитивном суду о њиховој управљачкој одговорности, односно неодговорности и неспособности“ (Ратковић, 2009: 129).

Будући да концепт трансформације није дао жељене резултате, приступило се следећој фази – приватизацији комплетне црногорске привреде, а у оквиру тога и њеног туристичког сектора. По узору на друге земље у транзицији са колективне на приватну својину, као главни модел приватизације капитала у друштвеној, односно државној својини уведена је *масовна ваучерска приватизација* (МВП), чији је задатак био да се трећина друштвеног, односно државног капитала равномерном расподелом трансформише у приватни. Процес је започео у априлу 2001. године на основу претходно донесене владине Уредбе о приватизационим фондовима и специјализованим приватизационим предузећима која ће фондовима управљати. Том приликом су пунолетни грађани у Црној Гори добили ваучере у вредности од 5.000 поена, које су могли директно улагати у предузећа (њих укупно 225) и добити за њих акције или их уложити у приватизационе фондове.⁷¹

Резултате тог процеса у туристичкој привреди Црне Горе у другој половини 2001. године Ратковић (2009: 133) илуструје примером власничке структуре два

⁷⁰ Хотелско-туристичко предузеће „Будванска ривијера“ настало је 1990. године прерастањем некадашњег ООУР-а Будва у саставу ХТО „Монтенегротурист“ у самостално туристичко предузеће, које је тада у свом саставу имало чак 18 хотела. Годину дана раније из „Монтенегротуриста“ се издвојило друго предузеће ХТП „Улцињска ривијера“.

⁷¹ За спровођење МВП било је основано 6 приватизационих фондова: Атласмонт, Еурофонд, ХЛТ, МИГ, Монета и Тренд.

највећа хотелско-туристичка предузећа: ХТП „Будванска ривијера“ а. д. и ХТП „Улцињска ривијера“ а. д. Из примера се види да су држава и државни фондови и даље власници већинског удела у акцијама ових предузећа (51,03% у акцијама „Улцињске ривијере“, односно 57,27% у акцијама „Будванске ривијере“), док приватизациони фондови имају веома уситњене портфеље, у распону од 2% до највише 5%. Учешће физичких лица (радника и грађана) у акцијама ова два предузећа кретало се од 13,61% („Улцињска ривијера“) до 15,39% („Будванска ривијера“). Ратковић из тога закључује да МВП није донела стратешке инвеститоре у туризму и да је изостало увођење корпоративног управљања, што је по њему требало да буде главна економска сврха програма МВП.

У периоду који је уследио доминантан вид приватизације туристичких објеката, у првом реду хотела, постаје тендерска приватизација. „Приметно је да су хотели на тендерима постигали знатно, негде чак и вишеструко, нижу цену од процењене репродуктивне вредности, на којој се толико инсистирало у процесу трансформације, као тобоже незаменљивом механизму за очување вредности предузећа и објеката (‘сигурна’ брана од обезвређења)“ (Ратковић, 2009: 137). Главни купци су били дотадашњи закупци, као и локални бизнисмени из других делатности, који нису имали никаква претходна искуства у области хотелског менаџмента. Једини пример успешне приватизације била је продаја хотела „Маестрал“ у Пржном, који је 2001. године за 9,5 милиона немачких марака купио „ХИТ“ из Нове Горице, словеначка фирма са завидном интернационалном репутацијом у хотелском пословању. Деценију и по касније, међутим, и ова ће фирма запасти у финансијске тешкоће и продати 75% акција своје филијале „ХИТ Монтенегро“ компанији „Монте Рок“ грчког бизнисмена Петроса Статиса (Греговић, 2015а).

До 2007. године било је укупно додатно приватизовано 24 хотела (Ратковић, 2009: 138). Међу њима је, поред „Маестрала“, био и град-хотел „Свети Стефан“, који је почетком 2007, заједно са вилом „Милочер“ и хотелом „Краљичина плажа“, дат у закуп на 30 година сингапурској компанији „Aman Resorts“. Та два усамљена примера су једини изузеци од правила да је у том периоду хотелско пословање било препуштено купцима који су били потпуни почетници у овој бранши, па се од таквих приватизација и није могло очекивати стварање неког новог туристичког бренда. Осим тога, нови власници хотела често су била лица са, најблаже речено, сумњивим пореклом капитала. У менаџерској структури било је мало правих професионалаца, па је све то оставило дубок траг на организациону културу запослених у већини приватизованих хотела, где се врло често послушност знатно више ценила од стручности.

Црна Гора, која је у међувремену на референдуму од 21. маја 2006. године повратила свој државно-правни легитимитет и иступила из Државне заједнице Србије и Црне Горе, више није имала алиби у спутаности одлукама Савезне владе, па се морала много озбиљније позабавити приватизацијама у туристичком сектору као водећој грани црногорске привреде. Први корак на том путу било је стварање неопходних предуслова за општи привредни раст. Обарањем стопе инфлације са 16,5% у 2005. години (Европска комисија, 2005: 28) на 8% у периоду 2006–2007. године (Аџић и Жижих, 2016: 12) створени су услови за стабилизацију привреде, чиме је омогућен повољан амбијент за привлачење страних инвеститора. Спроведене су активности на

иновирању Мастер плана развоја туризма из 2001. године,⁷² а тај иновирани Мастер план је 2008. године претворен у Стратегију развоја туризма у Црној Гори до 2020. године. Министарство одрживог развоја и туризма покренуло је и вишегодишњи истраживачки пројекат „Анализа пословања хотелијерства Црне Горе“, који је реализовала експертска агенција Horwath Consulting из Загреба у сарадњи са Факултетом за туризам из Бара, а потом и Факултетом за бизнис и туризам из Будве.

Први знаци оживљавања туристичке активности јавили су се још током 2006. године, када је дошло до отварања нових хотела високе категорије „Queen of Montenegro“, „Splendid“ и „Bellevue“ у Бечићима. Исте године у Котору је отворен хотел „Cattaro“, у простору три историјска здања у Старом граду: Провидурове палате, Наполеонвог позоришта и Куле градске страже. „Aman Resorts“ је, са својим партнерима, отпочео реновирање хотела „Villa Miločer“ и „Свети Стефан“, при чему су код „Ville Miločer“ радови ишли релативно брзо (завршена је крајем 2008), док су се код „Свеца“ одужили на пуних 7 година (отворен је тек 26.4.2013). Новембра 2007. компанија „Adriatic Marinas“ у већинском власништву канадског бизнисмена Питера Манка започела је радове на рушењу тиватског „Арсенала“ и припреми терена за изградњу ексклузивне марине „Порто Монтенегро“ Тиват, у којој је, након свечаног отварања 2009. године, 2013. започела нова фаза изградње, да би 2014. био отворен нови резиденцијални хотел „Regent Porto Montenegro“. Наставило се са изградњом и отварањем нових хотела како на приморју (Пераст, Котор, Будва...) тако и у унутрашњости Црне Горе (Колашин, Жабљак, Рожаје...).

У извештају Horwath Consultinga „Пословање хотелијерства у Црној Гори 2014“, за туристички промет у периоду 2008–2014. наводе се следећи подаци: „У 2008. је, упркос појави глобалне кризе, дошло до даљег раста туристичког промета (број ноћења повећан је за 6,8%) и, посебно, прихода од туризма (за 23%). У 2009. години, години глобалне кризе, дошло је до благог пада физичког туристичког промета (пад броја ноћења од 3,1%), приближно истог пада директне запослености (-3,3%), али је пад директног ГДП био мањи (-1,3%). У 2010. години дошло је до повећања укупног броја ноћења за 5,5%, а иностраних за 4,2%, што се наставило и 2011. године (пораст укупних ноћења за 10,2%, а иностраних за 12%). У 2012. години је дошло до даљег повећања туристичког промета (раст долазака за 4,8% и ноћења за 4,3%). Тренд је настављен и у 2013. години када је туристички промет повећан за 3,6% мерено бројем долазака и 2,8% мерено бројем ноћења. Раст туристичког промета настављен је и у 2014. години (раст долазака за 1,7% и ноћења за 1,5%).“ (Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT], 2015).

Током 2015. године отворено је или је било у фази реновирања неколико хотела са 4 звездице: „Brasera“ у Будви, „Palmon Bau & Spa“ у Игалу, „Porto In“ у Котору, „Sato Hotel Conference & Spa Resort“ (некадашњи хотел „Никшић“), хотел „Palma“ у Тивту. Према извештају Министарства одрживог развоја и туризма, Црна Гора је,

⁷² Мастер план развоја туризма Црне Горе настао је као резултат кооперације Министарства туризма и заштите животне средине Црне Горе и Немачког друштва за инвестиције и развој (DEG) (MORT, 2008). Усвојен је 2001. године, али покушаји његове имплементације све до 2007. године нису дали значајне резултате због веома неповољног привредног амбијента као последице ратних дешавања и међународне изолације.

закључно са 2015. годином, имала 386 хотела и сличних смештаја са 39.605 лежајева, од чега је у објектима високе категорије са 4 и 5 звездица било 38% лежајева (Министарство одрживог развоја и туризма, 2018а). Ови се подаци, међутим, не слажу са статистиком MONSTAT-а, по којој је 2015. године у Црној Гори било укупно 317 колективних смештајних објеката, од чега 261 хотел, док остатак отпада на пансионе, мотеле, туристичка насеља, одмаралишта, пансионе, гостионице и др. (MONSTAT, 2018а). Број од 386 објеката надмашен је тек 2018. године.

У 2016. години у току су или у завршним фазама били важни гринфилд туристички пројекти: „Porto Montenegro“, „Luštica Bay“, „Portonovi“, „Kraljičina plaža“, „Plavi horizont“, као и пројекти на локацијама: Маљевик, Бар, Бигово, Бјеласица, Комови итд. У планинском делу Црне Горе такође су започеле значајне инвестиционе активности: Америчка компанија „Starwood Hotels & Resorts Worldwide“ Inc. је крајем децембра 2016. године ставила у функцију бивши хотел „Липка“ који од тада послује под новим именом „Four Points by Sheraton“ и започела припремне активности за изградњу „Westin Kolasin Resort“ на локацији испод ски стазе „Колашин 1450“ чије отварање се очекује у 2020. години. Један број хотела у континенталном делу добио је нове власнике и отпочеле су активности с циљем њиховог стављања у пуну функцију. Те године су почела са радом два хотела са 5 звездица (хотел „Hilton Podgorica Crna Gora“⁷³ у Подгорици и бутик хотел „La Roche“ у Тивту) и 18 хотела са 4 звездице у приморском и централном региону (Влада Црне Горе, 2017).

Према подацима MONSTAT-а, туристичка сезона 2017. надмашила је претходну по укупном броју долазака туриста (стопа раста 18,1%) и укупном броју остварених ноћења (10,5%), при чему је учешће страних туриста у укупном броју ноћења износило 89%, а домаћих 11% (MONSTAT, 2018б). Те године у Црној Гори су отворена 33 нова хотелска објекта, од којих два са пет звездица: хотел „Forzza Terra“ у Доброти код Котора и реновирани хотел „Maestral“ у Пржном, један од брендова црногорског туризма (саграђен је 1970. године), који је успешно адаптиран и претворен у хотел највише категорије. Од осталих новоотворених објеката 19 их је било са четири звездице, 10 са три звездице, и по један објекат са једном и две звездице, што укупно чини 1.738 лежаја. („Црна Гора за пола године добија десет хотела високе категорије,“ 2018). У априлу 2017. започела је изградња хотела „Chedi“, првог од 7 хотела који ће бити изграђени у туристичком граду „Luštica Bay“, до сада највећој туристичкој инвестицији у Црној Гори, вриједној 1,1 милијарду евра.⁷⁴

Током 2018. године, закључно са 30. септембром, отворено је укупно 14 хотела са 4 и 5 звездица, од којих су 3 почела са радом у II кварталу, а преосталих 11 у III кварталу (Влада Црне Горе, 2018). Међу новоотвореним хотелима са 5 звездица налазе

⁷³Саграђен на темељима некадашњег култног хотела „Црна Гора“, срушеног у августу 2013.године.

⁷⁴ Комплекс „Luštica Bay“, који од 2015. године гради компанија „Luštica Development“ на полуострву Луштица, надомак Тивта, представља заједнички гринфилд пројекат Владе Црне Горе и швајцарске компаније „Orascom Development Holding“. У њему ће око 10% од укупних 690 ha површине подлећи развоју, а преосталих 90% ће остати нетакнута природа. Када буде завршен, комплекс ће имати 500 кућа и вила грађених у традиционалном стилу архитектуре црногорског приморја, седам хотела, две марине и голф терен са 18 рупа, као и све неопходне садржаје за живот насеља („Луштица Беј – луксузна капија Црна Горе у нетакнутој природи,“ 2017).

ce: „Allure Palazzi“ у Доброти код Котора, „Jadran Iberostar“ у Перасту, „The Chedi Luštica Bay“ на Луштици, „La Perla“ у Тивту, „Lazure Hotel & Marina“ у Херцег Новом и „Melia Budva Petrovac“ у Петровцу код Будве. Њима ће у наредном периоду придружити хотел престижног хотелског брeнда „One&Only“, први такав у Европи, у склопу туристичког насеља „Portonovi Resort“ који азербејџанска компанија „Azmont Investments“ гради у Кумбору.⁷⁵

На крају 2018. године Црна Гора је имала укупно 379 хотела, од којих 19 хотела са 5 звездица, 150 хотела са 4 звездице, 142 хотела са 3 звездице, 59 хотела са 2 звездице и 9 хотела са 1 звездицом.⁷⁶ Из тога произилази да хотели са 4 и 5 звездица у укупном броју хотела учествују са процентом од око 45%. Смањењем комуналних трошкова и нижом стопом ПДВ-а од 7% за елитне хотеле, Влада Црне Горе је успела да привуче светске хотелске брeндове, међу којима су: Aman, Best Western, CentreVille, Hilton, Iberostar, Karisma, LaRoche, One&Only, Orascom, Ramada, Regent, Sheraton и др.

У том смислу Влада Црне Горе је предузела низ мера у подстицању инвестиција у сектору туризма и угоститељства. У мају 2013. године Влада је утврдила предлог Закона о изменама и допунама Закона о уређењу простора и изградњи објеката, који за инвеститоре доноси скраћење рокова за издавање дозвола и мање трошкове. Хотели категорисани са 4 и 5 звездица и туристичка насеља дефинисани су као објекти од општег интереса који се ослобађају од плаћања комуналних услуга. Имајући у виду доминантну оријентацију црногорске привреде на туризам као главну привреду грану, донесене мере имају за циљ креирање висококвалитетног туристичког производа, што подразумева битно преобликовање хотелско-угоститељске понуде и укупне инфраструктуре у правцу унапређења конкурентске позиције Црне Горе као туристичке дестинације (Horwath, 2013).

Да све ипак није тако сјајно како се жели представити, показују бројни примери неуспешних приватизација хотела у Црној Гори. Поменимо само оне најупечатљивије:

Хотели „Плажа“, „Игало“ и „Тамарис“ у Херцег Новом са 1.500 лежаја припали су компанији „Вектра Бока“ црногорског бизнисмена Драгана Брковића, која је крајем 2007. године од државе и њених фондова купила већински пакет акција у тадашњем ХТП „Бока“. Од ова три хотела само је „Плажа“ и даље у функцији, док је „Игало“ полусрушен и затворен, а „Тамарис“ потпуно срушен, упркос томе што према инвестиционом плану није било предвиђено рушење ниједног објекта него „улагање у темељну реконструкцију и опремање три хотела“. Компанија „Вектра Бока“ је од 2015. године у стечају и узалудно покушава да прода своју имовину, иако се уговором о куповини обавезала да не сме продати поменуте хотеле (Косић, 2018).

⁷⁵ „Portonovi Resort“, који се гради на површини од 26 ha, чине хотел „One&Only“ са 113 соба, Спа центар „Henri Chenot“, као и низ различитих сегмената који укључују ниске станове, пентхаусе и градске куће окружене бутицима, салонима, продавницама и галеријама, првокласне приморске ресторане и дубоку морску марину са 223 веза за суперјахте дуж 1,8км обале (Azmont Investments, 2019).

⁷⁶ Ови подаци се добијају када се из укупног броја од 415 категоризованих објеката искључе туристичка насеља (9), пансиони (14), мотели (7) и гостионице (6). Подаци су преузети из Excel фајла „KATEGORIZACIJA – 2018.godina.xlsx“ (Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2018b.)

Предузеће „Рокшпед“ из Подгорице је 5. септембра 2006. године купило најквалитетнији улцињски хотел „Галеб“ за 5,75 милиона евра. Основним уговором купац се обавезао да у хотел уложи 15,4 милиона евра и унапреди га у хотел са пет звездица. Према уговору, прва инвестициона година требало је да почне у јануару 2007, а нови „Галеб“ је прве госте требало да дочека почетком 2009. У међувремену, хотел је срушен, а „Рокшпед“ најавио градњу новог луксузног здања са пет звездица, али до тога није дошло (Милошевић и Адновић, 2017).

Хотел „Ас“ у Перазића Долу близу Петровца, чија је продаја 2002. године била међу првим приватизацијама у црногорском хотелијерству, купила је српско-руска компанија „Nega tours Montenegro“ за износ од 5 милиона немачких марака. За тадашње услове „Ас“ је био луксузан хотел са 400 кревета, опремљен базенима, ресторанима, малом луком за чамце и многим другим садржајима. Купац се обавезао да ће извршити реконструкцију и адаптацију оронолог хотела до ниова од четири хотелске звездице. Отварање је уговорено за наредну, 2003. годину, али хотел није отворен ни до данас. Нови власник је кренуо у велике инвестиције, удвостручење капацитета, нове луксузне садржаје, мењајући конфигурацију терена, и стао. Тек у јануару 2016. године, након пуних 13 година неиспуњених обећања и пропалих преговора, раскинут је са њим уговор. Данас „Ас“ изгледа као напуштени бетонски скелет од 6 спратова, усечен у брдо испод магистралног пута за Петровац, а штета нанесена држави је немерљива (Пламенац, 2016).

Хотел „Фјорд“ у Котору, наследник истоименог хотела који је оштећен у земљотресу 1979. године и након тога срушен, приватизован је кроз стечајни поступак 2005. године. Први купац, фирма „Alpha invest“ који су основали бизнисмени Веселин Баровић и Дамјан Хоста, купила је око 95% акција ХТП „Фјорд“ на Монтенегроберзи за 2,3 милиона евра. Ирски бизнисмени Луис Мегвајер и Мајкл Финглтон су исте године основали компанију „New Fjord Development“, преко које су, непосредном погодбом, за 5,5 милиона купили „Фјорд“ од компаније „Alpha invest“. Ирци су, поред тога, купили и локацију Угоститељско-рекреационог центра УРЦ (простор на коме се налазио први хотел „Фјорд“) за два милиона евра, а након тога, планирајући изградњу хотела, и зграду бивше поморске компаније „Југооцеанија“ за пет милиона евра. Иако су најавили улагање од 200 милиона евра у изградњу три туристичка комплекса на тим локалитетима и запошљавање 1.500 радника, ирски бизнисмени и партнери су се у међувремену разишли и инвестиција не само да није реализована, већ је предметни простор данас потпуно девастиран и споменик је неуспешним приватизацијама.

Након што је пуних 12 година таворио затрпан смећем и бројним обећањима, хотел „Фјорд“ је крајем јануара 2018. године најзад продат новооснованој подгоричкој фирми „Вока Вау Investment“, која чак није ни регистрована за хотелско пословање већ јој је примарна делатност „Куповина и продаја сопствених некретнина“. „Фјорд“ је у априлу исте године срушен до темеља, али због проблема са одвозом шута рушевине хотела и даље „кресе“ обале Которског залива и неизвесно је када ће бити уклоњене, као ни каква се градња планира на том месту („Ексклузивно: Продат хотел ‘Фјорд’ у Котору,“ 2018).

Сличну судбину доживео је и хотел „Плави хоризонт“ у ували Пржна на јужној обали полуострва Луштица, једној од најлепших на читавом црногорском приморју.

Катарска компанија „Qatari Diar Real Estate Investment Company“ је 2010. године од тиватског ХТП „Приморја“ купила комплекс од око 270.000 м² у ували Пржна за 25 милиона евра, са намером да ту изгради луксузни хотел са 5 звездица, 9 резиденцијалних вила укупне површине 8.300 м², подземне гараже површине 4.500 м², места за рекреацију и спортске активности, помоћне објекте, саобраћајнице и пратећу инфраструктуру. Како би градња почела, хотел „Плави хоризонт“ је срушен и то су били једини радови до сада. Разлог због чега су радови заустављени наводно су проблеми имовинско-правне природе, а од бучно најављене инвестиције, вредне 270 милиона евра, засад је остала само компјутерска анимација („Инвестирали скоро 70 милиона, а није изграђено ништа?“, 2018).

Из ових и сличних примера се види да су приватизацију хотела у Црној Гори, осим набројаних успеха, карактерисали и бројни недостаци: изгубљена добит, изгубљено време, нарушен углед, недовољна транспарентност, неодговорност за пропусте, закулисне радње, заташкавање. Зато се њене оцене крећу од хвалоспева до отворених оптужби за злоупотребе. Док је број хотела и осталих објеката колективног смештаја растао веома успорено (према подацима MONSTAT-а (2018в), у десетогодишњем периоду 2005–2015. број хотела повећао се за само 20%, од 217 на 261), најатрактивније локације на приморју напало је вирус бесомучне урбанизације. Изграђено је на десетине хиљада станова и викендица, вишеспратница и облакодера, нарочито усред Будве која важи за престоницу црногорског туризма. Претерана и неконтролисана урбанизација на многим местима озбиљно је нарушила природни амбијент, уназирила складну архитектуру приморских места и неминовно довела до бројних проблема: недостатак простора, паркинга, застоја у саобраћају у шпици сезоне дуж обале и у туристичким центрима.

Природно је било очекивати да ће политика Владе, везана за унапређење туризма, а посебно хотелског смештаја, довести до општег раста друштвеног стандарда, али се он није догодио чак ни унутар саме хотелске индустрије, где су нето зараде и даље јако ниске и знатно испод државног просека. Према MONSTAT-у, просечна бруто зарада по запосленом у сектору услуга смештаја и исхране у периоду 2012–2017. године кретала се у распону 570–580 €, што значи да је просечна зарада без пореза и доприноса износила око 385 евра.⁷⁷ По мишљењу декана Факултета за бизнис и туризам у Будви Рада Ратковића, нема доброг туризма са ниским платама, сезонским запошљавањем које траје два до три месеца, безусловним смештајем и сл. На тај начин „не можете добити ништа сем непоуздану и неквалитетну радну снагу, односно радну снагу која ће доћи до вас и ту ће да вреба да нађе бољи посао (...). Не можемо очекивати да са тако ниском мотивацијом имамо добар сервис и услугу. Међу хотелијерима је, иначе, одомаћено правило да је најгори радник лоше плаћен радник“ („Ратковић упозорава: Нема доброг туризма без добрих плата“, 2018).

Уситњеност власништва насупротив некадашњој окрупњености, улазак познатих хотелских брендова, али и бројне „тајкунске“ приватизације од стране лица са сумњивим пореклом капитала и/или без претходног искуства у хотелском пословању,

⁷⁷ Коefицијент обрачуна бруто/нето зараде износи 1,492532.

отварање нових, али и затварање, рушење или напуштање обнове постојећих хотелских објеката, само су неки показатељи контраста који карактерише развој хотелског сектора у Црној Гори од времена када је повратила потпуни државни суверенитет и преузела кормило управљања привредом у сопствене руке. Ако се томе дода неусклађеност у развоју севера и југа Црне Горе, коју обележава изразито заостајање хотелског сектора у унутрашњости Црне Горе у односу на приморје, тешко је дати генералну слику постојеће ситуације у црногорском хотелијерству која не би била обојена наглашеним црно-белим тоновима. Зато није чудно што се њене оцене крећу од крајње афирмативних до крајње негативних. У SWOT анализи Министарства финансија у оквиру документа „Правци развоја Црне Горе 2018–2021. године“ (Министарство финансија Црне Горе, 2018) као једине слабости у туризму које се директно односе на угоститељски сектор наводе се:

- недовољан број угоститељских капацитета високе категорије;
- изражен сезонски карактер пословања;
- недовољне инвестиције у постојеће неактивне угоститељске капацитете;
- недостатак додатних садржаја у постојећим хотелско-туристичким капацитетима.

Евидентно је да таква анализа, која више сакрива него што открива, не може дати реалан приказ достигнутог степена развоја угоститељског сектора, а још мање понудити било какав основ за анализу стања организационе културе у предузећима овог сектора.

3.3. Карактеристике и перформансе угоститељско-туристичких предузећа у Црној Гори

Пре него што пређемо на анализу главних карактеристика угоститељско-туристичких предузећа у Црној Гори, позабавићемо се њиховом основном поделом.

У важећем „Правилнику о врстама, минимално-техничким условима и категоријацији угоститељских објеката“, доступном на вебсајту Министарства одрживог развоја и туризма (МОРТ, 2018ц), угоститељски објекти се, према врсти и начину пружања угоститељских услуга разврставају на:

- 1) *угоститељске објекте за пружање услуге смештаја и услуге припремања и услуживања хране и пића*. Ови објекти се даље деле на:
 - *примарне*, у које спадају: хотелски и wild beauty resort, хотели, туристичка насеља, етно села, еко лоцери и виле;
 - *комплементарне*, који обухватају: објекте за изнајмљивање (куће, туристичке апартмане и собе), гостионице, планинарске домове, одмаралишта, кампове и сл...
- 2) *угоститељске објекте за пружање услуга припремања и услуживања хране и пића*. У њих спадају: ресторани, пицерије, конобе, кафе барови, кетеринг објекти, објекти брзе хране и објекти једноставних услуга.

Ако из ове поделе искључимо објекте у домаћој радиности (куће, апартмане и собе), сеоска туристичка домаћинства и објекте малих предузетника (fast-food објекти, кафићи, пицерије и сл.) као нерепрезентативне за разматрање организационе културе, тада поделу угоститељско-туристичких предузећа у контексту теме овог рада можемо свести на две основне категорије:

- *хотелска предузећа;*
- *ресторанска предузећа.*

Имајући у виду да услуге угоститељских предузећа туристи конзумирају најчешће преко посредника, предмет нашег разматрања биће и предузећа која делују као *туристичке агенције и туроператори.*

3.3.1. Хотелска предузећа

Из анализе туристичког сектора у одељку 3.2. овог поглавља може се закључити да структуру хотелско-туристичких предузећа у Црној Гори чини комбинација домаћих фирми, међу којима је значајан број оних без икаквих претходних искустава у хотелском пословању, и страних компанија прилично шароликог састава – од потпуно анонимних, преко оних чија основна делатност нема ништа заједничко са хотелско-туристичким пословањем (нпр. продаја некретнина), до већ поменутих светских брендова у хотелијерству. Неке од ових домаћих и страних фирми су у међувремену завршиле у стечају, попут „Вектра Боке“ и „Maestraltoursa“⁷⁸ домаћих бизнисмена Драгана Брковића и Блажа Дедића, српско-руске компаније „Nega Tours Montenegro“ и кипарске „Beppler Investments Montenegro“.⁷⁹ Неке су, пак, биле приморане да због разних притисака купљене објекте препусте другима,⁸⁰ а неким је пошло за руком само да сруше постојеће објекте, а да на њиховом месту још увек не изграде ништа.

И поред озбиљних промашаја, тајкунских приватизација, нереализованих инвестиција, бесправне градње и разних афера које су пратиле развој црногорског хотелијерства у периоду транзиције, постигнути су и завидни резултати, не само у погледу растућег броја хотелских капацитета већ и у погледу растућег квалитета хотелске услуге.

⁷⁸ Целокупна имовина компаније „Maestraltoursa“ будванског бизнисмена Блажа Дедића, у чијем власништву се налазили хотели „Медитеран“ у Бечићима и „Јована“ у Будви, одлуком стечајног управника од 16. јуна 2017. године продата је бившем кошаркашу Николи Пејаковићу из Подгорице за 8,5 милиона евра, што је осам пута нижа цена од процењене вредности имовине (Лајовић, 2017).

⁷⁹ Према писању „Монитора“ од 18. марта 2011. „Beppler Investments Montenegro“, некадашњи власник хотела „Липка“ у Колашину, само је једна од фирми коју је, служећи се различитим варијацијама имена основала компанија „Beppler & Jacobson“ LTD са седиштем у Лондону. Међу њима су: „Beppler & Jacobson Montenegro“, „Beppler Development Limited“ – Кипар, „Beppler Development“ – Подгорица, „Crna Gora Beppler & Partners“ – Колашин, „Beppler & Partners“ DOO, „Beppler & Jacobson“ LTD из Београда.

⁸⁰ Словеначки „НПТ“ морао је да прода хотел „Маестрал“ и казино у Пржном јер га је словеначка влада натерала да продаје имовину у иностранству како би покрио губитке и кредите у тој земљи вредне 100 милиона евра. Управа компаније се томе једно време противила јер јој је „Маестрал“ био један од најпрофитабилнијих хотела (Капор и Јокић, 2015).

Позивајући се на податке из Централног регистра привредних субјеката (ЦРПС), дневни лист „Побједа“ објавио је анализу пословања у 2018. години седам најзначајнијих хотелско-туристичких предузећа у Црној Гори: Maestral Hotels & Casinos“, „Luštica Development Holding“, „Будванска ривијера“, „Bellevue Hotels Group“, „Montenegro Stars Hotels Group“, „Adriatic properties“ и „Beppler & Jacobson Montenegro“ („Маестрал лидер по профиту, 2019: 5–6). Најважнији економски показатељи пословања наведених седам компанија дати су у табели 3.1.

Табела 3.1. Економски показатељи пословања 7 најзначајнијих хотелско-туристичких предузећа у Црној Гори за 2018. годину

Компаније	Maestral Hotels & Casinos	Luštica Development	Хотелска група Будванска ривијера	Montenegro Stars Hotels Group	Bellevue Hotels Group	Adriatic Properties	Beppler & Jacobson Montenegro
Приход	36.652.721	33.295.489	21.573.443	20.724.341	13.990.915	12.950.065	11.831.009
Нето добит	10.769.203	-475.545	2.601.808	342.738	4.646.647	-5.727.714	1.523.071
Капитал	20.565.970	3.682.870	190.078.330	80.373.450	28.261.779	-49.561.323	36.271.610
Број запосл.	357	88	585	650	214	280	93

Извор: Маестрал лидер по профиту. (2019, 11 април). Побједа, 4–5.

Ради потпуније слике, ову анализу у наставку ћемо допунити подацима објављеним на веб сајтовима електронских медија и порталима наведених компанија, којима смо придружили још неколико карактеристичних примера успешних, мање успешних и изразито неуспешних хотелско-туристичких предузећа. Подаци о категоризацији хотела и броју смештајних јединица⁸¹ преузети су из Прегледа категорисаних угоститељских објеката којима Министарство одрживог развоја и туризма Црне Горе издаје решења о одобрењу за рад (MORT, 2019).

„Maestral Hotels & Casinos“ d.o.o.

Будванска фирма „Maestral Hotels & Casinos“ d.o.o. у власништву је бизнисмена кинеско-малезијског порекла Веи Сенг Пуа (Wei Seng Phua) и грчког бизнисмена Петроса Статиса (Stathis), који имају и црногорски пасош (Lajović, 2019a). Председник одбора директора фирме „Maestral Hotels & Casinos“ је Георгиос Лихнос (Luchnos), а извршни директор Христос Цемперас (Christos Tsemperas). Ова фирма газдује елитним хотелом „Маестрал“ у Пржном, који од рестаурације 2017. године послује под називом „Maestral Resort & Casino“ (категија: 5☆; број смештајних јединица: 205). Фирма „Maestral Hotels & Casinos“ такође је и носилац десетогодишње концесије за приређивање посебних игара на срећу у казину хотела „Маестрал“, која почиње да тече од 2019. године.

Према подацима из ЦРПС-а, компанију „Maestral Hotels & Casinos“, основала је подгоричка фирма „Фасамо“, чији је оснивач Статисова фирма „Fasamo Limited“ са

⁸¹ Број смештајних јединица = број соба+број апартмана у хотелском објекту.

седиштем у Дубаију. „Фасамо“ се до новембра 2018. године водио као стопостотни оснивач компаније „Maestral Hotels & Casinos“, да би се потом уписала и фирма „Fasamo Limited“, тако да у власничкој структури ове компаније „Фасамо“ сада учествује са 49%, а „Fasamo Limited“ са 51% („Koncesija za igre na sreću Maestralu,“ 2018).

Компанија „Maestral Hotels & Casinos“ је у 2018. години остварила бруто приход од 36,7 милиона евра и нето добит од 10,8 милиона евра и по томе убедљиво предњачи у односу на остала хотелско-туристичка предузећа у Црној Гори. У компанији је запослено 357 радника, што је позиционира на треће место по броју запослених у хотелско-туристичком сектору (испред ње су само „Montenegro Stars Hotels Group“ и „Будванска ривијера“).

„*Luštica Development*“ A.D.

„Luštica Development“ A.D. је основана 2008. године као „joint venture“ између швајцарско-египатског конзорцијума „Orascom Development Holding“ (90%) и Владе Црне Горе (10%). Председник одбора директора компаније је Самих Савирис (Sawiris), а извршни директор Дарен (Darren) Гибсон. Комплекс „Luštica Bay“ са суперлуксузним хотелом „Chedi“ (категирија: 5★; број смештајних јединица: 111), који ова компанија гради на тиватском делу полуострва Луштица (о чему је већ било речи у одељку 1 овог поглавља), проглашен је за најбољи развојни пројекат у Европи на свечаној церемонији доделе награда *Luxury Network International Awards* у Дубаију, 23. фебруара 2019. године („Luštica Bay проглашен је за најбољи развојни пројекат у Европи,“ 2019).

Оснивач „Orascom Development Holding“ је међународна компанија која се бави урбаним планирањем, са снажним нагласком на туризам и хотелијерство. Основана је почетком 2008. године, а седиште јој се налази у Алтдорфу, Швајцарска. Компанија је стекла светску репутацију у развоју потпуно интегрисаних дестинација, укључујући хотеле, стамбене јединице и објекте за забаву, као што су голф терени, марине и пратећа инфраструктура. Дестинације у развојној палети Orascoma налазе се у Египту, Уједињеним Арапским Емиратима, Оману, Мароку, Швајцарској, Великој Британији и Црној Гори. Компанија управља са укупно 33 хотела са 7.177 соба и контролише око 101,0 милиона квадратних метара земљишта („Orascom Development: Company Profile,“ 2019).

„Luštica Development“ је 2018. године приходовала 33,3 милиона евра, што је ставља на друго место по успешности, али је у односу на претходну, 2017. годину, остварила губитак у нето добити у износу од 475,5 хиљада евра. Овај губитак објашњава се чињеницом да је „Luštica Bay“ још увек у фази изградње и да инвестиција тек треба да донесе жељене економске резултате. Компанија тренутно запошљава 88 радника, а предвиђено је да их укупно буде 100, а у хотелу „Chedi“ 180 („Потражују око 100 радника,“ 2018).

Хотелска група „Будванска ривијера“ А. Д.

Хотелска група „Будванска ривијера“ је највећа хотелско-туристичка компанија у Црној Гори, са дугом и богатом традицијом. Основана је давне 1990. године након што се из тадашњег црногорског туристичког гиганта ХТО „Монтенегротурист“ издвојио ООУР Будва и потом прерастао у Хотелско туристичко предузеће „Будванска ривијера“. Данашњи назив Хотелска група „Будванска ривијера“ установљен је у септембру 2009. године, а предузеће је у већинском државном власништву. Председник одбора директора је Саша Радовић, а извршна директорица Катарина Кажанегра.

У оквиру ХГ „Будванска Ривијера“ данас послују 4 хотела и једно туристичко насеље, са укупно 3.866 кревета. Хотели „Палас“ (категирија: 4+☆; број смештајних јединица: 171) и „Castellastva“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 185) налазе се у Петровцу, а Туристичко насеље „Словенска плажа“ (категирија: 3+☆ и 4☆; број смештајних јединица: 1016), хотел „Александар“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 187) и хотел „Могрен“ (категирија: 3+☆; број смештајних јединица: 49) у Будви. Хотелска група је почетком 2012. године купила и хотел „Пива“ у Плужинама, али он још увек није стављен у функцију.

Осим наведених, ХГ „Будванска Ривијера“ у свом саставу има и хотеле „Свети Стефан“ (категирија: 5☆; број смештајних јединица: 50) и „Вила Милочер“ (категирија: 5☆; број смештајних јединица: 8), који су од јануара 2007. године под тридесетогодишњим закупом – први од стране фирме „Adriatic Properties“, док је купац другог „Aman Resorts“.

ХГ „Будванска ривијера“ заузима треће место по оствареном приходу у 2018. години. Њен годишњи приход у тој години износио је 21,6 милиона евра, а нето добит 2,6 милиона евра. У овој хотелској групи ради 585 радника и по томе је одмах иза „Bellevue Hotels Group“, која је водећа по броју запослених – 650.

„Montenegro Stars Hotels Group“ d.o.o.

Компанија „Montenegro Stars Hotels Group“ основана је 15. јула 2003. године и у свом саставу има три хотела; два од њих се налазе у Бечићима: „Splendid Conference and SPA Resort“ (категирија: 5☆; број смештајних јединица: 341) и „Montenegro Beach Resort“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 172), а један у Будви: „Blue Star Hotel“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 24). Хотел „Splendid“ је први црногорски хотел са 5 звездица и уједно најпознатији на Будванској ривијери, а унутар њега делује најлуксузнији велнес центар на источном Јадрану. Отворен је током целе године. Хотел „Montenegro“ је отворен током летне сезоне, од априла до октобра, и посебно је погодан за породични одмор. „Blue Star“ је мали градски хотел, намењен првенствено пословним гостима, а ради током целе године („Montenegro Stars Hotel Group: O Nama,“ н. д.).

Иако се „Montenegro Stars“ на свом вебсајту рекламира као црногорска компанија, према подацима Привредног суда Црне Горе од новембра 2011. године власник преко 85% хотела „Splendid“ је компанија бившег руског КГБ агента Виктора

Иваненка „Lewitt finance Montenegro“, основана у Будви у јесен 2011. Према тим подацима, Иваненко се води и као власник 85% компаније „Montenegro Stars“, док је други сувласник Жарко Радуловић, бивши поморац а потом туристички радник, са свега 15% (Перовић-Кораћ, 2013). Председник одбора директора компаније је Владимир Зајченко, а извршни директор Милан Вуковић („Сплендид дограђује два спрата,“ 2014).

Компанија је 2018. године остварила приход од 20,7 милиона евра, уз релативно скромну нето добит од 342,7 хиљада евра. „Montenegro Stars“, међутим, запошљава убедљиво највише радника у хотелском сектору – 650, због чега је веома високо позиционирана на тржишту рада.

„Bellevue Hotels Group“ d.o.o.

Будванска компанија „Bellevue Hotels Group“ регистрована је у ЦРПС-у 21. јула 2004. године. Као оснивачи компаније уписани су будвански бизнисмени браћа Ћупић – Бранко и Предраг, а извршни директор је Селим Колар.

Према истраживању Мреже за афирмацију невладиног сектора (МАНС), која се бави истраживањем корупције, конфликтом интереса и праћењем активности Скупштине у Црној Гори, будвански бизнисмен Бранко Ћупић оснивач је већег броја фирми које у свом власништву имају вредне некретнине на приморју, али и културно-историјске споменике. Поред „Bellevue hotels group“, Ћупић је власник фирми „Imobilia“ и „Citadela“ у Будви, као и компанија „Montenegro hotels“ и А.Д. „Јадран“ (бивши „Јадран Пераст“) у Котору (МАНС, 2016: 6).

У саставу ове хотелске групе и с њом повезаних компанија делују три хотела: „Iberostar Bellevue“ (категија: 4+☆; број смештајних јединица: 578) у Бечићима, „Jadran Iberostar“ (категија: 5☆, број смештајних јединица: 113) у Перасту и „Iberostar Herceg Novi“ (категија: 4☆; број смештајних јединица: 190) у Њивицама код Херцег Новог. Ова три хотела делују у оквиру шпанског хотелског ланца „Iberostar Hotels & Resorts“, са којим „Bellevue Hotels Group“ од 2005. године има партнерски однос.

„Iberostar Hotels & Resorts“ је чланица групе „Iberostar“, са седиштем у Палма де Мајорки, Шпанија. Ова реномирана хотелско-туристичка компанија управља међународним ланцем хотела високе категорије од 4 и 5 звездица, стационираних у Европи, Северној Африци и Америци. У ЦРПС-у је као посебно предузеће регистрована фирма „Iberostar Montenegro“, чији је власник офшор фирма „Rivijera Montenegro BV“, регистрована у Амстердаму, која је у власништву „Iberostar Hotels & Apartments SA“ са Палма де Мајорке („Iberostar је donator DPS-a,“ 2019).

Ћупић је 2003. године преко фирме „Imobilia“ купио од ХТП „Будванска ривијера“ хотел „Bellevue“ у Бечићима за 2,2 милиона евра. Хотел, који је тада био у веома лошем стању, претворен је обимном реконструкцијом у један од најлуксузнијих хотелских комплекса на Будванској ривијери, а данас представља хотелски комплекс који обједињује три хотела: „Bellevue grand“, „Bellevue palace“ и „Bellevue terrace“. Комплекс располаже са три велика отворена базена за одрасле, дечјим базеном и велнес центром („Iberostar Bellevue“ започео туристичку сезону,“ 2013).

У новембру 2006. године Ћупић преко исте фирме за 5,1 милиона евра купује на тендеру 74,9 % пакета акција предузећа „Јадран Пераст“ (МАНС, 2016: 3) претвара га у АД „Јадран“, а палату Смедја, која је некада служила као управна зграда фабрике конфекције „Јадран Пераст“, претвара у суперлуксурни хотел „Јадран Иберостар“.⁸² Хотел је свечано отворен 19. јула 2018. године, а траку су заједнички пресекли премијер Црне Горе Душко Марковић и власник и оснивач компаније „Иберостар“, шпански милијардер Мигуел Флуша Росељо (Fluxà Rosselló), сувласник хотела („Отворен Хотел Јадран Иберостар у Перасту,“ 2018).

Трећи хотел, „Iberostar Herceg Novi“ (бивши хотел „Ривијера“), Ћупић је, у сувласништву са „Иберостаром“, купио преко фирме „Montenegro Hotels“ d.o.o. Хотел је купљен на лицитацији за 6,8 милиона евра, а рестаурација је коштала још око 10 милиона евра. Од момента куповине до отварања протекло је свега девет месеци и хотел је свечано отворен 11.05.2018. године. У оквиру хотелског комплекса налазе се четири виле: Стела, Венера, Комета и Луна („Обновљену Ривијеру у Њивицама отвара премијер Душко Марковић,“ 2018).

Иако иза три поменутог хотела стоје три различите компаније Бранка Ћупића, разлог због којег приказујемо економске показатеље само за „Bellevue Hotels Group“ је тај што су хотели „Jadran Iberostar“ и „Iberostar Herceg Novi“ отворени тек 2018. године, док „Iberostar Bellevue“ након реконструкције 2006. године успешно послује већ пуних 12 година.

Хотелска група „Bellevue“ је имала у 2018. години приход од скоро 14 милиона евра и чак 4,6 милиона евра нето-добити, што практично чини трећину укупног прихода и ставља је на високо друго место, одмах иза „Maestral Hotels & Casinos“. У компанији је запослено 214 радника у сталном радном односу.

„Adriatic Properties“ d.o.o.

Компанија „Adriatic Properties“ d.o.o. је основана 17. октобра 2006. године и од тада послује на црногорској обали као купац хотелског комплекса „Свети Стефан“ (категирија: 5☆; број смештајних јединица: 50), „Villa Miločer“ (категирија: 5☆; број смештајних јединица: 8) и „Краљичина плажа“ (хотел је срушен, са намером изградње новог). Председник одбора директора је грчки бизнисмен Петрос Статис, а извршни директор Горан Бенцун, који је на том месту наследио Теофаниса Статиса (Theofanis Stathis), брата Петроса Статиса. Оснивач ове компаније је фирма „Aidway Investments“ са Британских Девичанских Острва.

Скупштина Црне Горе је 2015. године усвојила продужење закупа хотела „Свети Стефан“, „Виле Милочер“ и „Краљичина плажа“, са 30 на 42 године. Тиме је за 12 година продужен 30-годишњи закуп утврђен уговорима који је „Adriatic Properties“ склопио са ХТП „Будванска Ривијера“ за хотеле „Свети Стефан“ и „Милочер“, односно са ХТП „Милочер“ за хотел „Краљичина плажа“. Оба уговора закључена су 31.01.2007. године (Влада Црне Горе, 2014).

⁸² Овај хотел се на официјелном вебсајту Иберостара рекламира под називом „Иберостар Гранд Пераст“ („Iberostar Grand Perast,“ n.d.).

Фирма „Adriatic Properties“ је до средине 2009. године деловала као заступник интереса познате сингапурске компаније „Aman Resorts“, која је била стварни купац „Светог Стефана“, „Вилле Милочер“ и „Краљичине плаже“. Уговором о закупу било је предвиђено да ће хотели на комплексу „Светог Стефана“ бити стављени у функцију у 2008. години (МОРТ, 2007). То се, међутим, није десило јер „Aman Resorts“ у међувремену упада у финансијске проблеме и не успева да изврши уговорне обавезе. Влада Црне Горе је пронашла новог купца у Рестис групи, власништву грчког бродовласника Виктора (Victor) Рестиса, која крајем јула 2009. године преузима власништво у „Аману“ и закуп хотела преко компаније „Adriatic Properties“. Рестис је ипак на „Светом Стефану“ задржао менаџмент сингапурске компаније и њен бренд, па се овај хотел и данас зове „Аман Свети Стефан“. Почетком 2014. године Рестис се повукао из послова у Црној Гори, које је преузео његов дугогодишњи партнер Петрос Статис, данашњи власник компаније „Adriatic Properties“ и купац поменутих хотела (Пламенац, 2014).

Упркос обећањима и значајним улагањима, „Adriatic Properties“ последњих година бележи лоше пословне резултате. У 2018. години остварен је приход од близу 13 милиона евра, али и губитак од 5,7 милиона. Тиме се наставио низ лоших пословних година, јер је фирма и 2017. била у минусу од 6,3 милиона, тако да је укупни акумулирани губитак на крају 2018. износио 88,8 милиона евра.⁸³ У компанији је запослено 280 радника.

„Berpler & Jacobson Montenegro“ d.o.o.

Компанија „Berpler & Jacobson Montenegro“ основана је у Будви 14. октобра 2003. године као један од огранака матичне компаније „Berpler & Jacobson“ LTD из Лондона. Председник одбора директора је Александер Сафиан, а извршни директор Никола Касало, који је на том месту наследио Зорана Ђоћа Бећировића након његовог изласка из компаније.⁸⁴

У власништву компаније „Berpler & Jacobson Montenegro“ налазе се хотели „Avala Resort & Villas“ (категија: 4☆; број смештајних јединица: 303) у Будви и „Bianca SPA & Resort“ (категија: 4+☆; број смештајних јединица: 117) у Колашину.

Према писању дневног листа „Вијести“, у јуну 2017. године Виши суд у Подгорици је на предлог Специјалног тужилаштва одредио привремену меру забране располагања, отуђења и оптерећења непокретности у власништву компаније „Berpler & Jacobson“, због наводног прања новца приликом куповине ових елитних хотелских

⁸³ Губитак у финансијским исказима из компаније „Adriatic Properties“ оправдавају навођењем да је он у највећој мери проузрокован обрачуном амортизације у износу од 1.601.719 евра и каматама на кредите који су узети како би се извршила комплетна реконструкција ризорта Милочер и Свети Стефан у износу од 5.535.257 евра („Adriatic Properties: На белој смо листи, неистине УРЕ наносе пословну штету“, 2019).

⁸⁴ Компанија „Berpler & Jacobson“ LTD прешла је у власништво руског бизнисмена Игора Лазуренка након што је Бећировићу исплаћен удео од 26% акција које је његова фирма „Caldero Trading Limited“ имала у лондонској фирми (Јајовић, 2015).

комплекса. Та мера је у марту 2018. године стављена ван снаге јер Специјално тужилаштво у међувремену није покренуло истрагу да би доказало ове тврдње („Одблокирана имовина,“ 2019).

Компанија „Berpler & Jacobson Montenegro“, и поред описаних проблема, 2018. годину завршила је са пословним успехом – приход је износио 11,8 милиона евра, а нето добит 1,5 милиона евра. У компанији у сталном радном односу раде 93 радника.

„Приморје“ Hotels & Restaurants A.D.

Некадашње Хотелско-туристичко предузеће „Приморје“, а данас Акционарско друштво „Приморје“ Hotels & Restaurants, са седиштем у Тивту, формирано је 2002. године издвајањем РО „Приморје“ из СОУР „Индустријаимпорт“ – Подгорица и трансформацијом тог друштвеног предузећа. Већински акционари скривени су иза кастоди рачуна Хипотекарне (42,24%) и Ерсте банке (37,64%), а међу њима највећи удео има швајцарска фирма Waruvex из Лугана,⁸⁵ коју заступа извршни директор Стефано Зендрини, иначе италијански држављанин. Зендрини и Марио Горгони су чланови трочланог одбора директора „Приморја“, чији је председник Божидар Драганић. Извршни директор друштва је Дејан Манојловић.

У оквиру „Приморја“ послују хотели „Палма“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 116) у Тивту, „Palmon Bau Hotel & SPA“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 203) у Игалу код Херцег Новог и „Планинка“ (категирија: 2☆; број смештајних јединица: 136) на Жабљаку. У власништву фирме је и ресторан „Марзамин“ у Тивту. До 2017. године је то био и атрактивни ресторан „Прова“, али је он продат фирми „Vyblos“ d.o.o. аустралијског бизнисмена Ромија Хавата (Romy Hawatt).

Према извештају ревизорске куће „Аудитор“ д.о.о. за 2017. годину, добит „Primorje hotels & restaurants“ A.D. на крају те године износила је 505,45 хиљада евра, док је 2016. година завршена са губитком од 1,89 милиона евра. Укупна актива вредила је 32,2 милиона, што је око 6% више него у упоредном периоду. Акумулирани губитак достигао је 5,45 милиона, дугорочна резервисања и обавезе износе 2,2 милиона, а краткорочна 6 милиона. Просечан број запослених на бази стања на крају сваког месеца у 2017. години износио је 98, а на крају године 52 (Аудитор д.о.о., 2018).

„УТИП Црна Гора“ А.Д.

Акционарско друштво „УТИП Црна Гора“ регистровано је средином 2002, а приватизовано крајем 2006. године када га је купило предузеће „Normal Tours“, кровна фирма пословне групације подгоричког бизнисмена Жарка Бурића. Бурић је оснивач и председник одбора директора ове фирме, чији је извршни директор Петар Томовић.

„УТИП Црна Гора“ у свом власништву има хотел „Подгорицу“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 44), док хотел „Хилтон Подгорица Црна Гора“ (екс „Црна Гора“, категирија: 5☆; број смештајних јединица: 180) послује у саставу предузећа

⁸⁵ ХЛТ фонд, који је тада био власник око 40% капитала „Приморја“, 2010. године на Монтенегроберзи продао свој удео у „Приморју“ за 3,8 милиона евра фирми Waruvex.

ДОО „Хилтон Подгорица Црна Гора“, чији су оснивачи „УТИП Црна Гора“ и „Хилтон Хотел Корпорацион“, власник чувеног међународног хотелског ланца.⁸⁶ Све до фебруара 2019. године „УТИП Црна Гора“ газдовао је и хотелом „Citty“ (екс „Љубовић“; категорија: 4☆; број смештајних јединица: 78), који је срушен са намером да се на том месту изгради пословна зграда.

Промет компаније „УТИП“ у 2017. години износио 2,2 милиона евра, а годину је завршила у минусу од 78,8 хиљада евра. Ова фирма има и порески дуг од 173,9 хиљада евра.

У хотелима компаније 2017. године радило је укупно 90 запослених (Терзић и Поповић, 2018: 5).

„Немесис“ д.о.о.

Друштво за туризам, угоститељство и промет роба и услуга „Немесис“ д.о.о. је основано крајем 2006. године у Подгорици, са циљем да изгради ланац хотела и ресторана у Црној Гори. Власник и оснивач предузећа је Драган Перовић, који је уједно и власник фирме „Хемера“ д.о.о., у оквиру које послује истоимени хотел „Хемера“ (катеорија: 5☆; број смештајних јединица: 15) у Подгорици.

„Немесис“ у свом власништву има ланац хотела у оквиру „Astoria Group“:

- Мали хотел „Асториа“ у Котору (катеорија: 5☆; број смештајних јединица: 9);
- Мали хотел „Асториа“ у Тивту (катеорија: 4☆; број смештајних јединица: 9);
- Мали хотел „Асториа“ (катеорија: 4☆; број смештајних јединица: 12).

Компанија је такође власник и четири угоститељска објекта:

- ресторан „La Vossa“ у Будви;
- плажни ресторан-бар „Asoria Beach“ у Будви;
- кафе-ресторан „Асториа“ Delta City у Подгорици;
- „La Parisienne“ (комбинација пекаре, посластичарнице и кафеа) у Подгорици.

Сенку на пословање бизнисмена Драгана Перовића баца чињеница да су чак 3 пута он или чланови његове породице били изложени бомбашким нападима непознатих починилаца. У прва два напада изгорели су аутомобили његовог сина и кћерке, док је у трећем експлозивна направа експлодирала испред његовог стана начинивши већу материјалну штету. Мотиви и починиоци и даље нису познати, а поменути инциденти у којима, срећом, није било људских жртава у полицији се третирају као вид упозорења („Трећи напад на власника ‘Хемере’,“ 2015).

„Comp Comerc“ д.о.о.

Никшићка компанија „Comp Comerc“ једна је од 8 компанија у оквиру „Comp Comerc“ групе, које покривају широку палету делатности – од трговине и транспорта

⁸⁶ Хотел „Хилтон Подгорица Црна Гора“ укључен је од 2009.године у међународни хотелски ланац „Хилтон“, који ће њиме управљати све до 2025.године. Од свих земаља у окружењу корпорација „Хилтон“ до сада је једино још дала франшизу за хотел у Дубровнику, док су све остале дестинације на чекању („Hilton“ preuzima menadžment nad hotelom „Crna Gora“, 2010).

до туризма. Основана још 1989. године, фирма се у самом почетку искључиво бавила компјутерским хардвером и софтвером, одакле јој и потиче назив. Од 2000. године њено пословање се шири и на друге домене и убрзо протеже на групу компанија, међу којима је и „Comp Comerc“ d.o.o., која се данас бави хотелијерством и туризмом.

Оснивач и извршни директор „Comp Comerc“ је Ранко Јововић, успешни бизнисмен који је 2017. године награђен престижним признањем „Најменаџер“, а сама фирма „Comp Comerc“ „Најкомпанијом“ од стране Независне агенције за избор најменаџера, Европског удружења менаџера и часописа „Euromanager“ („Comp Comerc најкомпанија, Ранко Јововић најменаџер југоисточне и средње Европе,“ 2017).

Компанија „Comp Comerc“ је априла 2016. године постала власник хотела „Оногшт“⁸⁷ (категија: 3 ☆; број смештајних јединица: 61) у Никшићу, а још одраније управља Ски центром „Вучје“.

„Шајо“ група

Група је иницијално настала оснивањем предузећа „Шајо“ д.о.о. средином 1992. године у Подгорици. Предузеће су основали Мирко и Жарко Ракчевић (отац и син), а извршни директор је Шефик Нишић.

Основна делатност овог предузећа била је у почетку изградња стамбено-пословних објеката. Предузеће је развојем израсло у групацију компанија, чија се делатност проширила и на друга подручја: изградњу и експлоатацију млина за прераду пшенице,⁸⁸ увозно-извозне послове, изградњу и експлоатацију туристичких објеката.

Данас је приоритетна делатност „Шајо“ групе туризам. У оквиру групе послују три хотелско-туристичка предузећа:

- матична компанија „Шајо“ д.о.о., која управља малим хотелом „Црногорска кућа“ (категија: 3 ☆; број смештајних јединица: 22) у Подгорици;
- „ХТП Виле Олива“ д.о.о. – Петровац, која управља истоименим хотелом „Виле Олива“⁸⁹ (категија: 4+ ☆; број смештајних јединица: 266) у Петровцу;
- „Турист Нова“ д.о.о. – Херцег Нови, која управља хотелом „Нови“ (категија: 3 ☆; број смештајних јединица: 30) у Игалу.

„ХТП Виле Олива“, као најјача чланица групације у области хотелијерства, имала је у 2017. години промет од 3,8 милиона евра, нето добит од 2,2 милиона евра, а запошљавала је 15 радника (Терзић и Поповић, 2018: 5). Основала ју је 2006. године даниловградска компанија „Монтемлин Шајо“, а извршни директор је Петар Ракчевић. „ХТП Виле Олива“ има у плану да заједно са конзорцијумом чешке компаније „Филиберт“ купи и Институт „Симо Милошевић“ у Игалу, који је до сада већ четири пута нуђен на продају.

⁸⁷ Хотел је раније био у саставу ХТП „Оногшт“, у коме је уведен класични стечај 23. марта 2012. године.

⁸⁸ Индустијски огранак „Шајо“ групе, предузеће „Монтемлин Шајо“ д.о.о. – Даниловград, основано је средином 2002. године. Оснивачи су Мирко и Жарко Ракчевић, а извршни директор Раде Ракчевић.

⁸⁹ Хотел „Виле Олива“ је пословао у оквиру ХТП „Будванска ривијера“ до 2006. године, када је продат на тендеру компанији „ХТП Виле Олива“ д.о.о.

„Унипром хотели“ д.о.о.

Хотелско-туристичко предузеће „Унипром хотели“ са седиштем у Никшићу регистровано је у ЦРПС-у почетком 2013. године. Извршни директор је никшићки бизнисмен Веселин Пејовић, док се као оснивач води његова супруга Дубравка Пејовић. Предузеће је један од бројних огранака „Униформ“ групе, чија је матична фирма „Унипром“ д.о.о. основана 2002. године. Оснивач и извршни директор „Унипрома“ је Веселин Пејовић, који је породичним фирмама за релативно кратко време обухватио читав спектар привредних делатности (транспорт, трговина, индустрија, енергетика, фармација, туризам).

Предузеће „Унипром Хотели“ газдује хотелом „Будва“ у Будви (категирија: 3 ☆; број смештајних јединица: 85), раније у саставу ХТП „Будванска ривијера“, у чију је реконструкцију уложено 20 милиона евра. Пејовић је власник и бутик хотела „Зиуа“ (категирија: 5 ☆; број смештајних јединица: 28) у Подгорици, али се он води на његову матичну фирму „Унипром“. До 2015. године у његовом власништву био је и бечићки хотел „Тара“ (категирија: 4 ☆; број смештајних јединица: 280), који су преузели NLB InterFinanz Bank из Цириха, Нова Љубљанска банка и NLB Montenegro банка, због невраћања кредита у износу од скоро 30 милиона евра.⁹⁰

Стална имовина предузећа „Унипром хотели“ се процењује на 21,34 милиона евра. У 2017. години предузеће је остварило приход 2,6 милиона („Веселин Пејовић ‘тежак’ 125 милиона евра: Како је Никшићанин дошао до вредне имовине,“ 2019).

ХТП „Улцињска ривијера“ А.Д.

Хотелско туристичко предузеће „Улцињска ривијера“ А.Д. настало је 1989. године издвајањем из ХТО „Монтенегротурист“ у фази дефинитивног распада овог тада најмоћнијег туристичког предузећа у Црној Гори. Председник одбора директора акционарског друштва је Ана Лалевић-Филиповић, а извршни директор Радомир Зеџ. „Улцињска ривијера“ је, као и друга наследница „Монтенегротуриста“ – „Будванска ривијера“, у већинском државном власништву.

„Улцињска ривијера“ под својом управом данас једино има туристичко насеље „Ада Бојана“ (категирија: 3 ☆; број смештајних јединица: 296) на истоименом речном острву. Хотели „Olympic“ и „Bellevue“ на улцињској Великој плажи, који су у њеном саставу били готово пуне три деценије, одлуком Владе Црне Горе као већинског акционара дати су 2017. године у 30-годишњи закуп компанији „Karisma Hotels & Resorts“, а вероватно ће сличну судбину доживети и „Ада Бојана“. Несагласни са овом одлуком, мањински акционари покренули су низ судских спорова против компаније „Улцињска ривијера“, којој сада прети милионски губитак у случају неповољног исхода ових спорова.

⁹⁰ Хотелом је до тада управљала компанија „Export import VST trend“ из Никшића, коју је 2002.године основао Пејовићев „Унипром“. Последње две године „VST trendom“ је формално управљао пословни партнер Пејовића и брат његове супруге, Александар Шуковић (Лајовић и Милошевић, 2015).

„Karisma Hotels Adriatic Montenegro“ d.o.o.

Компанија „Karisma Hotels Adriatic Montenegro“ d.o.o. основана је маја 2017. године у Подгорици, као огранак међународног конзорцијума „Karisma Hotels & Resorts“, који ужива репутацију једне од најреспектабилнијих хотелских групација на свету.⁹¹ У Регистру Привредног суда Црне Горе као оснивач „Karisma Hotels Adriatic Montenegro“ уписана је једна од чланица конзорцијума, компанија „Karisma Resort International S.A.“ са седиштем у Панами. Овлашћени заступник црногорске „Карисме“ је Немања Костић, док функцију извршног директора покрива Сања Бошковић.

„Карисма“ је за свега неколико месеци реконструисала хотеле „Bellevue“ и „Olympic“, које је од ХТП „Улцињска ривијера“ закупила на период од 30 година. Реновирани „Bellevue“ од маја 2018. године послује под називом „Holiday Village Montenegro (категорија: 4☆; број смештајних јединица: 257), а бивши „Olympic“ од септембра 2018. године дочекује госте као „Long Beach Hotel Montenegro“ (категорија: 3☆; број смештајних јединица: 126).

„Карисма“ такође преговара са фирмом „Capital estate“ ради откупа локације некадашњег улцињског хотела „Гранд Лидо“,⁹² са намером да на том месту подигне репрезентативни хотелски објекат.

„Карисма“ у развојним пројектима сарађује са највећом светском групом туроператора ТУИ.⁹³ Компанија у свом портфолиу има 27 хотела, између осталог у Хрватској, Србији, Мексику, Доминиканској Републици, Јамајци и Колумбији.

„Stratex Development“ d.o.o.

Компанија „Stratex Development“ са седиштем у Будви је црногорски огранак међународне групе компанија у сектору некретнина и угоститељства „Stratex Group“, чији је власник амерички бизнисмен узбекистанског порекла Нил (Neil) Емилфарб. У ЦРПС-у је регистрована 2008. године, а извршни директор је Чарлс Дарен (Charles Darren) Еванс.

Ова компанија данас је најпознатија по ексклузивном туристичком насељу „Dukley Gardens“ (Дукљански вртови),⁹⁴ које се налази на будванском рту Завала и

⁹¹ Један од оснивача и сувласника конзорцијума је српски бизнисмен Љубиша Крстајић, који је након завршеног Економског факултета у Београду своју каријеру градио у иностранству, да би после 30-годишње успешне каријере у хотелском бизнису, са својим партнерима Рафаелом Фелизом и Едилбрандом Перезом 2000. године основао „Karisma Hotels & Resorts“.

⁹² Хотел „Гранд Лидо“ је „Capital estate“ у октобру 2006. године купио на међународном тендеру за 10,8 милиона евра, обавезавши се да у изградњи новог хотела инвестира додатних 38 милиона. Хотела је након куповине срушен, али је фирма „Capital estate“ почетком 2012. године одустала од градње новог хотела на Великој плажи због загађења оближње Порт Милене и планирана средства преусмерио у Будву, где је у Бечићима саградио хотел са пет звездица.

⁹³ ТУИ групу чини ланац јаким туроператора, 1.600 туристичких агенција, 6 авио-компанија са око 150 авиона, преко 380 хотела, 17 путничких бродова и бројне агенције у свим већим дестинацијама широм света.

⁹⁴ „Dukley Gardens“ је само један од реализованих пројеката компаније „Stratex Development“ у Будви. Остала два су пословна зграда „Dukley Residences“ на Будванској ривијери и градска лука „Dukley Marina“, цији је суинвеститор турски холдинг Doğuş (Doguş) Group.

обухвата укупно 36 луксузних вила са 202 апартмана. Насељу припадају и три плаже, ресторан са пет звездица, кафе бар, галерија савремене уметности и други сервиси за власнике апартмана и њихове госте.

Градњу овог насеља започела је још 2007. године „Mirax Group“, власништво тадашњег руског милијардера Сергеја Полонског. Изградњу су, међутим, пратили бројни проблеми и коруптивне радње, због којих је комплетно тадашње будванско руководство завршило на оптуженичкој клупи. То је довело до прекида радова, а у међувремену је и „Mirax Group“ запала у финансијске тешкоће које су имале за последицу банкрот фирме. Знатан број вила је још на почетку изградње био продат, што је довело до судских спорова по тужбама преварених власника, пошто је постало потпуно неизвесно да ли ће и када купљени објекти бити завршени.

Градилиште које је годинама било напуштено почетком 2011. године је преузело удружење купаца „Амиа“, да би 2015. године градњу насеља довршила компанија „Stratex Development“. Компанија је изјавила како намерава да на Завали изгради и мањи ексклузивни хотел на месту амбициозно замишљеног хотела од 27 спратова, названог „Једро“, чију је изградњу своевременно помпезно најављивала „Mirax“ група (Греговић, 2015б).

„Stratex Development“ оснивач је хотелског предузећа „Dukley Hotel“ d.o.o. (регистровано у ЦРПС-у 4. јуна 2015, извршни директор Јованка Илић), које поред комплекса „Dukley Gardens“ управља и са два будванска хотела: гарни хотелом „Минорис“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 7) и хотелом „Хармониа“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 44).

„Stratex Development“ је такође највећи мањински акционар у ХГ „Будванска ривијера“, равноправно са својим пословним партнером „МК Group“ српског бизнисмена Миодрага Костића. „Stratex“ и „МК Group“ заједно поседују 30% капитала ове хотелске групе, са тенденцијом њеног потпуног преузимања.

„Пеја“ д.о.о.

У категорији малих хотелско-туристичких предузећа у домаћем приватном власништву позитиван пример представља компанија „Пеја“ д.о.о. мојковачког бизнисмена Александра Пејовића. Компанија је основана у јулу 2002. године и газдује малим хотелом „Сердар“ (категирија: 4☆; број смештајних јединица: 7) у Мојковцу. Истичемо је зато што је врло активно укључена у еколошки пројекат „Развој ниско-карбонског туризма“ у Црној Гори, који заједнички реализују УНДП, Министарство одрживог развоја и туризма и Привредна комора Црне Горе, а финансијски подржава Глобални фонд за животну средину. Пројекат има за циљ реализацију економски исплативих решења у делу уштеде електричне енергије, боље топлотне ефикасности, као и смањења емисије CO₂ у циљу заштите животне средине. Предвиђа се да ће реконструкција хотела „Сердар“ у складу са еколошким захтевима пројекта омогућити уштеде у потрошњи енергије од 49,18% годишње и уједно унапредити локалну туристичку понуду повећањем смештајних капацитета за 11% (Sve nijanse zelenog, 2018: 35).

„Вектра Бока“ А.Д.

Херцеговска компанија „Вектра Бока“, о којој је већ било речи, типичан је пример неуспешне приватизације, нереалних амбиција и нестручног управљања. Компанија коју је 2007. године формирао подгорички бизнисмен Драган Брковић куповином најзначајнијег туристичког предузећа у Херцег Новом – ХТП „Бока“, завршила је 2017. годину са минусом од 1,3 милиона евра, а због пореског дуга од 407.000 евра већ дуже време се налази у блокади. Од четири некадашња хотела ове компаније срушени су хотели „Игало“, „Тамарис“ и стари хотел „Бока“, док је једино у функцији хотел „Плажа“ (категирија: 3☆; број смештајних јединица: 144).

У компанију је уведен стечај уведен у јуну 2015. године, због дуга од 4 милиона евра према Црногорској Комерцијалној банци. Наредне године усвојен је План реорганизације којим је предвиђено да се продајом дела имовине обезбеди 25,69 милиона евра за исплату дугова. На продају су понуђени ресторан „Галеб“, мотел „Дубрава“, земљиште на Росама, мотел „Борићи“ са земљиштем, земљиште код хотела „Ривијера“ у Њивицама на три катастарске парцеле и земљиште у насељу Топла. Савет за приватизацију, међутим, није дао сагласност „Вектра Боки“ за продају хотела „Плажа“ и локација срушених хотела „Игало“, „Тамарис“ и „Бока“, који је то акционарско друштво упутило средином 2018. године.

3.3.2. Ресторанска предузећа

Као објекти угоститељске услуге, ресторани се појављују као саставни део хотелских капацитета (*хотелски ресторан*), али и као самостални објекти, издвојени из хотелске понуде. У оба случаја ради се о објектима који послују било у оквиру ресторанских јединица у саставу хотелског предузећа или у склопу самосталних предузећа специјализованих за ресторанске услуге.

Велики хотелски ланци најчешће уговарају сарадњу са ресторанским предузећима како би покрили тај сегмент хотелско-угоститељске понуде. Такав вид сарадње посебно је погодан за хотеле средње категорије, чија је понуда усмерена на ценовно осетљиве потрошаче. Према истраживању Horwath Consultinga за 2016. годину, хотели на црногорском приморју просечно имају по два ресторана, а они у централном и планинском подручју по један. Ове бројке се односе на анкетиране хотеле са 2, 4 и 5 звездица, а куриозитет је да хотели са категоријом 3 звездице имају у просеку само један ресторан.

С обзиром да у Црној Гори у последње време готово сви угоститељски објекти пружају и услугу послуживања топлих и хладних јела (овај тренд је посебно изражен на приморју), потребно је направити дистинкцију ових објеката у односу на ресторане у правом смислу речи.

Дефиницију ресторана у црногорсаком законодавству налазимо у члану 30. *Правилника о врстама, минимално-техничким условима и категоризацији угоститељских објеката* („Службени лист Црне Горе“, бр. 036/18 од 31.05.2018) и она гласи: „Ресторан је угоститељски објекат у којем се припремају и за столом услужују а-la-carte менији, топла и хладна јела, која захтевају сложенију припрему, пића и напици,

по правилу за време главног оброка (доручак, ручак или вечера)“. У истом члану Правилника наводи се да у саставу ресторана обавезно морају постојати: просторија за обедовање са намештајем прикладним за дужи боравак гостију, опремљеном кухињом, санитарним чворовима, магацином и другим помоћним просторијама, као и простором за одлагање отпада. Изузетно, ресторани лоцирани на плажи или непосредно уз плажу, а који послују искључиво током летње туристичке сезоне, уколико немају просторије за обедовање, услуге послуживања хране и пића могу пружати на тераси.

Правилник разликује четири врсте ресторана (чл. 30):

- *класичне*, у којима се припремају и услужују класична јела домаће и интернационалне кухиње;
- *националне*, у којима се претежно (најмање 70% укупне понуде) припремају и услужују традиционална јела и чији амбијент осликава националну културу и историјско наслеђе Црне Горе“
- *специјализоване* (национални, рибљи, вегетаријански, ловачки, дијетални, ресторани здраве хране и слично), у којима се припремају и услужују посебне врсте јела и који у свом менију морају имати најмање 70% јела из специјализације која им је додељена.
- *ресторане са самоуслуживањем (експрес ресторане)*, у којима се служе унапред припремљена топла и хладна јела, пића и напаци, при чему се услуге врше по принципу самоизбора и самоуслуживања.

За све ресторане осим оних са самоуслуживањем прописана је обавезна категоризација од једне до пет звездица, с тим што национални ресторани не смеју имати мање од четири звездице (чл. 96 Правилника).

Иако је наведени Правилник ступио на снагу јуна 2018. године, поједине његове одредбе се слабо или уопште не примењују. То се у првом реду односи на одредбе о категоризацији, којих се доследно придржавају једино хотели, док већина ресторана, судећи по подацима из *Централног туристичког регистра* (ЦТР), чија је база доступна на вебсајту www.ctr.mrt.gov.me, уопште није категоризована. Међу некатегоризованим објектима или са категоријом мањом од четири звездице у овом регистру налази се и један број националних ресторана, иако Правилник прописује да национални ресторан мора имати четири или пет звездица.

Осим тога, приметно је да у Црној Гори већина осталих угоститељских објеката који у својој понуди имају и услуживање хране (кафе-барови, кафане, кафићи, пивнице, диско клубови, ноћни клубови и сл.), нуде готово комплетан асортиман јела као и ресторани иако не испуњавају остале неопходне услове за обављање ресторанске делатности, нити су регистровани као ресторани. Овим се ствара и рапидно шири нелојална конкуренција, која у Црној Гори, нажалост, пролази некажњено.

Једини званични извор информација из којег је могуће добити податке о броју и врсти ресторана и ресторанских предузећа у Црној Гори је поменути *Централни туристички регистар* (ЦТР).⁹⁵ Иако је прецизност и ажурност овог регистра упитна

⁹⁵ Покушај да до ових података дођемо из других званичних извора није дао жељене резултате. МОНСТАТ даје само генерализоване податке о броју пословних субјеката у сектору „Услуге пружања смештаја и хране“ а најсвежији податак му је из 2017. године, када је у овом сектору евидентиран 3.751

из више разлога,⁹⁶ ипак се може сматрати да наведени подаци дају врло приближну слику реалног стања. Његовом претрагом, након отклањања редувантних података, долази се до збирног резултата да у Црној Гори постоји 470 угоститељских објеката евидентираних као ресторани, којима управља укупно 437 пословних субјеката. Од укупног броја ресторана, 22 имају статус националног ресторана, а само 10 статус специјалног ресторана. При томе, само 28 пословних субјеката има у свом саставу више од једног ресторана. Свима осталим газдује по једно ресторанско предузеће, што показује да у Црној Гори још нема појаве већих ресторанских ланаца, што је иначе једна од одлика високоразвијених туристичких дестинација.

У Црној Гори до сада нису спроведена обимнија истраживања развоја ресторатерства као засебне угоститељске категорије. Свега неколико научних радова (Рађеновић, 2014) третирају ову проблематику одвојено од хотелијерства, углавном се везујући само за поједине туристичке центре и третирајући најчешће аспект задовољства гостију, а не и пословни амбијент унутар ресторанских предузећа као пружалаца ресторанске услуге. За разлику од хотелских, не постоји ни рангирање успешности ресторанских предузећа, нити су доступни економски показатељи њиховог пословања. Иако највећи број црногорских ресторана има завидну медијску рекламу у туристичким часописима и на вебсајтовима намењеним букингу и промоцији туризма, о самим ресторанским предузећима се ретко и мало пише.

Овакав прилично незаинтересован однос науке и надлежних институција је потпуно непримерен чињеници да ресторатерство у Црној Гори има традицију која датира још из времена када њено садашње приморје није било у саставу црногорске државе. Његови почети везују се за појаву првих кафана у којима је поред пића и напитака служена и храна. Према доступним архивским подацима, најстарији објекат таквог типа на данашњем црногорском приморју била је градска кафана „Дојми“ у Котору, култно састајалиште Которана и место богатог културног живота. Саграђена је 1864. године и имала је три сале: у једној су се водили дневни разговори и читала штампа, друга је служила за обедовање, а у трећој су приређивани балови приликом великих градских светковина. Почетком XX века део кафане адаптиран је у позоришну салу у којој су се повремено играле позоришне представе све до почетка Другог светског рата. Оштећена је у катастрофалном земљотресу 1979. године након чега је срушена, да би на истом месту 2012. године био саграђен нови објекат типа кафе-ресторана, истог имена али потпуно другачијег архитектонског изгледа.

пословни субјекат (МОНСТАТ, 2018с). ЦРПС у својој бази података има укупно 3.369 пословних субјеката регистрованих под шифром 5610: „Делатност ресторана и покретних угоститељских објеката“ (подаци добијени на захтев ауторке). Овај број, међутим, обухвата све угоститеље који се баве услуживањем хране, а не само власнике ресторана, тако да ни он не даје одговор на питање о броју ресторанских предузећа у Црној Гори.

⁹⁶ Регистар има низ недостатака: осим што садржи дуплиране и некомплетне податке, још већа мањкавост му је непотпуна евиденција: у регистар нису укључени неки репрезентативни ресторани, па самим тим ни њихови власници (нпр. ресторан „Ћатовића млини“ у Морињу, један је од амбијентално најлепших ресторана на приморју, у власништву „Lary & Brothers“ d.o.o., ексклузивни ресторан „Јадран – код Крста“ у Будви, чији је власник „Никлановић“ д.о.о. из Будве, ресторани регионалног бренда „Коноба Акустик“ у Котору и Сутомору и др.). Недостајући пословни субјекти постоје у бази података ЦРПС-а, што уједно показује да ЦТР и ЦРПС нису повезани нити чине саставни део јединственог информационог система, иако би то морали бити.

Као претеча угоститељских објеката у категорији националних ресторана слови кафана-ресторан „Код Пера на Буковицу“, која готово непрекидно послује од 1881. године до данас. Налази се у месту Буковица поред села Његуши, уз стари пут који води од Цетиња до Котора. Кафана је од оснивања власништво породице Милошевић. У почетку са звала „Крчма“, а назив „Код Пера на Буковицу“ је добила по имену власника из друге генерације оснивача, Пера Милошевића, који ју је наследио од свог оца. У кафани се служе типични домаћи његушки специјалитети попут пршута, сира, кобасица и др., а најпознатија је по медовини – пићу припремљеном на бази меда са ниским процентом алкохола. У склопу објекта постоји и стара сушара, у којој се сухо-меснати производи припремају на традиционалан начин, а гостима се нуди могућност да је обиђу и сазнају нешто о процесу припреме ових производа.

Међу прве ресторане спада и познати „Белведер“, отворен 1888. године. Својевремено је служио као омиљено излетиште црногорског краља Николе и краљевске породице. Налази се на улазу у Цетиње из правца Подгорице, недалеко од магистралног пута. „Белведер“ је природни видиковац окружен боровом шумом, са прелепим погледом на Скадарско језеро, по чему је и добио име (итал. *belvedere* – леп поглед).

Са развојем туризма број ресторана рапидно је растао, нарочито на приморју. Томе је нарочито погодвала стабилизација политичких прилика по завршетку Другог светског рата. У првим послератним годинама сви већи угоститељски објекти били су у друштвеној својини, а туризам је првенствено део ослоњен на домаће становништво (период радничких одмаралишта). Све већи прилив иностраних туриста, нарочито након 1963. године када је донесена одлука о укидању виза за све земље са којима је Југославија тада имала и одржавала дипломатске односе, резултирао је готово удвостручењем иностраног туристичког промета и растом угоститељских капацитета свих врста. Упоредо са тим јачао је и тренд приватизације у угоститељству, стидљиво започет још у периоду социјалистичког самоуправљања, а затим драстично успорен међународним санкцијама и избијањем ратних сукоба на подручју бивше државе почетком 90-их година прошлог века, све до њеног потпуног распада. Приватизација поново узима маха у периоду транзиције из самоуправног социјализма у либерални капитализам, а ресторатерство и угоститељство у целини добија пуни замах повратком страних туриста почетком XXI века.

Први свјетски познати бренд ресторана ушао је у Црну Гору почетком 2015. године, када је ланац ресторана „Hard Rock Cafe“ отворио у подгоричкој „Capital Plazi“ први такав ресторан у региону. „Hard Rock International“ (HRI) представља једну од најпознатијих компанија у свету. Са објектима у 75 земаља, укључујући 176 кафеа, 2 хотела и 11 казина, компанија је присутна у светским метрополама попут Лондона, Њујорка, Сан Франциска, Сиднеја и Дубаија. Назив „Hard Rock“ заслужила је јер поседује најбољу колекцију музичких меморабелија на свету, која је изложена у свим њеним објектима. Због тога је постала омиљена међу рок музичарима светског реномеа, почев од Ерика Клептона па надаље.

Потом је јапанска компанија, власник ланца „Noby“ ресторана, у сарадњи са компанијом „Adriatic Properties“ отворила 2016. године први „Noby“ ресторан у Милочеру. Ресторан је отворен у Милочерском парку, на месту познатом по имену Краљичина столица, једном од најлепших видиковаца Црне Горе, да би следеће године

био пресељен преко пута Светог Стефана. Ланац од 32 „Нобу“ ресторана, чији је власник јапански ресторатер Нобујуки Мацухиса (Nobuyuki Matsuhisa), а сувласник чувени амерички глумац Роберт Де Ниро, простире се на пет континената, од Дубаија и Маниле до Хонг Конга и Монте Карла.

Исте године у „Порто Монтенегру“ отворен је „Vyblos“, први аутентични ресторан са либанском кухињом. Ресторан „Vyblos“ је у власништву аустралијског бизнисмена либанског порекла Ромија Хавата, који у Тивту поседује и ексклузивни ресторан „Прова“.

Ови почети указују да ће страни капитал убрзо у знатно већем обиму ући и у црногорско ресторатерство. Ипак, за разлику од хотела, код којих је тренд укључивања страних хотелских компанија у домаће хотелијерство почео још 2007. године уласком „Aman Resorts“, а потом и других светских брендова, црногорски ресторани су и даље у огромној већини у власништву домаћих фирми.

3.3.3. Туристичке агенције

Закон о туризму и угоститељству Црне Горе према врсти услуга које пружају, разликује двије врсте туристичких агенција:

1) *туристичка агенција – организатор путовања (туроператор)*, која организује туристичке пакет-аранжмане и која их непосредно продаје и реализује или нуди на продају путем посредника, организује излете и пружа друге услуге уобичајене у туристичкој дјелатности, и

2) *туристичка агенција – посредник (суб-агент)*, која продаје туристички пакет-аранжман који је осмислило организатор путовања и/или која пружа друге посредничке услуге у складу са законом.

Дјелатност туристичких агенција – туроператора и суб-агената – нераздвојан је саставни део туристичке понуде у целини, а посебно њеног дела који се тиче угоститељства. Највећи број туриста посећује туристичке дестинације у склопу уговорених аранжмана које туристичке агенције и туроператори склапају са свим учесницима у туристичком промету, при чему се агенције углавном баве само посредовањем, док посао туроператора укључује комплетну организацију туристичког путовања.

Према евиденцији ЦТР-а, у Црној Гори делује 335 регистрованих туристичких агенција, од којих 243 обавља и делатност туроператора. Највећи број туристичких агенција делује у Подгорици и на црногорском приморју, док их је у унутрашњости свега 8% од укупног броја, тако да је и то још један показатељ неравномерне расподеле туристичких капацитета у Црној Гори.

Квалитет услуге црногорских туристичких агенција, нажалост, није у директној сразмери са њиховим релативно великим бројем. То потврђује и мишљење председника Сектора туристичких агенција у Црногорском туристичком удружењу Петра Ивковића, по чијој се слободној процени овом делатношћу на крајње професионалан начин и у свом пуном капацитету бави мање од 50 туристичких агенција. Он такође наглашава да се у пракси један број туристичких агенција бави и другим делатностима за које нису регистроване, а најчешће су то услуге посредовања у продаји некретнина (Ковачевић, 2019: 5).

Када је у питању надзор рада црногорских туристичких агенција, најчешће уочене неправилности су биле: незакључивање уговора са путником, односно неиздавање општих услова путовања; непридржавање програма путовања, у смислу неиспуњавања онога што се путницима обећа у оквиру програма; употреба превозног средства новијег датума и високог комфора, панорамско разгледање дестинације и др.; недовољно информисање путника, из чега настају проблеми приликом преласка границе. Установљено је да један број физичких лица, најчешће туристички водичи, обавља послове туристичких агенција без дозволе за рад, у делу организовања излетничких програма. Они своје услуге нуде путем друштвених мрежа, оглашавајући се нелегално и одводећи госте на излете без претходне пријаве за обављање овог вида туристичких услуга. Слично се понаша и један број таксиста и других превозника, посебно на Приморју, који се неовлашћено баве пласманом излета и трансфера (Ковачевић, 2019: 5).

Чињеница да савремена информатичка технологија, у првом реду интернет, омогућава потенцијалним туристима да се већ код куће обавесте о дестинацији коју намеравају да посете и цени коштања путовања, посебно наглашава значај и улогу кадрова у туристичким агенцијама. Туристи од њих очекују информације које не могу пронаћи на интернету, а то су најчешће лични савет радника агенције и информације о попустима и начинима плаћања. Све то подразумева висок степен едукације туристичких агената и туроператора, за који, нажалост, у црногорском образовном систему није предвиђен одговарајући профил образовања.

Да би се надоместио јаз између формалног образовања и практичних потреба тржишта рада, у предлогу *Програма рада за 2017. годину* Националне туристичке организације Црне Горе предвиђена су студијска путовања туроператора и туристичких агената у сарадњи са страним туроператорима и њиховим домаћим партнерима у Црној Гори „са циљем стварања јасне слике и информисања о црногорском туристичком производу, као и мотивације да се прода што више пакет аранжмана за Црну Гору. Циљ студијских путовања представника путничких агенција и туроператора је што боље представити дестинацију, њену понуду и производе.“ Планом је предвиђено да се, у зависности од финансијских средстава, организују групе са одређених емитивних тржишта: Русије, Француске, Немачке, Низоземске, Велике Британије, Турске, Италије, Пољске, бивших југословенских република, као и Кине, Јапана, Кореје, Емирата и балтичких земаља.

Поред студијских путовања, планирани су и *workshopovi* – пословне радионице које подразумевају организацију пословних састанака између црногорских и партнера са емитивних тржишта, у Црној Гори или у земљи туроператора. Као циљне групе назначени су хотелијери и агенције, као и тамошњи медији, у циљу размене контаката, успостављања сарадње и договарања конкретних понуда. Зависно од финансијске ситуације и заинтересованости партнера и привреде да партиципарају у томе, предвиђена је могућност организовања овог типа *workshopova* на одређеним емитивним тржиштима.

4. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ПРОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ У ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА У ЦРНОЈ ГОРИ

4.1. Полазне хипотезе истраживања

С обзиром на предмет и циљеве истраживања, а на основу проучене литературе, дефинисали смо истраживачко питање, односно опште питање рада из којег су проистекле основне хипотезе које су предмет провере у емпиријском делу истраживања. Имајући у виду да је привреда Црне Горе доминантно усмерена на туристички сектор, у склопу којег туристичка понуда домаћих хотелско-угоститељских предузећа има посебно важну улогу, истраживачко питање смо усмерили управо на анализу присутних трендова у променама организационе културе у испитиваним предузећима. Циљ који смо поставили био је да утврдимо да ли је и у којој мери у њима дошло до промена организационе културе, као и какви су били ефекти тих промена на лидерство, структуру, комуникацију и задовољство запослених.

Као типологију организационе културе одабрали смо класификацију Квина и Камерона, која разликује четири типа организационе културе: клан, хијерархију, тржиште и адхократију. Сходно саджају и карактеристикама поменутих типова организационе културе, очекује се да ће истраживање показати да су у туристичко-угоститељским предузећима Црне Горе доминанте две културе: култура клана и култура хијерархије. Култура клана даје предност флексибилности и аутономији за разлику од стабилности и контроле. Ову културу карактерише организација која за своје чланове представља веома пријатељско место. То подразумева чврсте односе међу члановима, гдје су пријатељство, међусобна подршка и тимски рад високо цењени. Истовремено лидер је веома поштован, а његова улога је двострука: као вођа и као ментор. Наиме, култура клана се по дефиницији одликује традицијом, лојалношћу, тимским радом, личном посвећеношћу и блиским међуљудским односима. Зато је ова култура, и поред евидентних девијација у домаћој пракси, најсличнија култури предузећа наслеђеној из периода социјалистичког самоуправљања, у којој су радници, мада често само формално, имали право да се питају и одлучују о свим битним стварима везаним за пословање предузећа.

Њену супротност, културу хијерархије, карактеришу строго формализована правила и процедуре, усмерени на постизање што веће ефикасности. Придржавање најбољих пракси, контролисаних процеса и константног надзора овде се сматра неопходним за продуктивност и успех. Хијерархија је врста организационе структуре у којој се ставке рангирају према степену важности. У организацији хијерархија зависи од структуре, правила, контроле која се спроводи од врха до дна како би се водила пословна пракса и активности. У култури хијерархије акценат је на унутрашњој оријентацији. Организација са овом културом представља формализовано и структурирано место, док људе међусобно обједињује придржавање истих правила и процедура.

Променом власничке и организационе структуре након преласка на тржишно привређивање, када су предузећа у туризму преузета од стране већих, уређених и формализованих компанија или су прешла у руке приватних предузетника, главна

оријентација постала је постизање што већег профита и ефикасности применом хијерархијског модела управљања. Сматрали смо да је логично очекивати да ће у овом транзиционом процесу доћи до промене културног обрасца из културе клана у културу хијерархије. У том смислу смо и поставили прву хипотезу:

Хипотеза 1: *У процесу транзиције привреде Црне Горе дошло је до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из културе клана у културу хијерархије.*

Код формулисања друге хипотезе имали смо у виду две доминантне стратегије промене организационе културе – *стратегију индоктринације* и *стратегију когнитивне дисонанце*, као и методе њиховог спровођења. Код методе индоктринације то су различити облици комуникације: *вербална, невербална и симболичка*, док се код стратегије когнитивне дисонанце углавном примењују различити организациони системи: систем планирања и контроле, систем зарада, систем промоције запослених и менаџера, систем регрутације и селекције запослених и др. Обе стратегије имају за циљ промену свести и понашања запослених, а основна разлика међу њима је у томе што стратегија индоктринације настоји да директним комуницирањем прво промени свест запослених, да би из те промене произашла и промена њиховог понашања, док стратегија когнитивне дисонанце тежи да то постигне обрнутим редоследом, тј. да променом понашања изазове одговарајућу промену свести чланова организације.

Имајући у обзир психологију црногорског друштва, које показује врло мали степен толеранције на насилно наметање ставова, карактеристично за стратегију когнитивне дисонанце. Претпоставили смо да је најлогичнија стратегија промене организационе културе за дати профил предузетника стратегија индоктринације кроз комуникацију, из чега је проистекла следећа хипотеза:

Хипотеза 2: *Стратегија индоктринације кроз комуникацију је била доминантна стратегија промене организационе културе туристичких предузећа Црне Горе.*

Руководећи се истраживањима о утицају организационе културе на менаџерску структуру организације, задовољство запослених, комуникацију и стил лидерства, чијом смо се елаборацијом бавили у одељку 1.5. овог рада, сматрали смо да су поменута истраживања квалитетан основ за постављање треће хипотезе:

Хипотеза 3: *Промене организационе културе имале су значајан утицај на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стил лидерства у туристичким предузећима Црне Горе.*

4.2. Методологија истраживања

Због рапидног раста угоститељских објеката у последњим годинама и уласка светских хотелских брендова, одлучили смо се да временски оквир истраживања ограничимо на протекли петогодишњи период. Наиме, чак 1/3 црногорских хотела

има организационо искуство мање од 5 година, а проширење периода истраживања на 10 или више година искључило би из истраживања готово половину хотела насталих у том временском раздобљу.

Истраживање које смо спровели било је конципирано из два дела: *теоријског* и *емпиријског*.

У теоријском делу користили смо обимну инострану и сву доступну домаћу литературу: научне радове, чланке, стручне публикације, интерне материјале и документацију, као и расположиве електронске базе података. Документациону основу истраживања на бази које је ова тема обрађена са теоретског становишта чинило је преко сто наслова домаћих и међународних радова у часописима, књигама и уџбеницима из области менаџмента, организационог понашања, организационе културе, управљања променама, менаџмента предузећа у туризму и др.

Емпиријско истраживање је такође организовано у два дела. Први део је чинила *студија случаја (case study)*⁹⁷, а други *анкета*.

У нашем испитивању студију случаја смо користили за анализу примарних података, кроз методу интервјуа, са циљем да дођемо до сазнања о карактеру организационе културе предузећа у сектору туризма и угоститељства Црне Горе, као и о томе да ли постоји перцепција о њеној промени и да ли су испитаници у могућности да идентификују карактеристике које се односе на садашњи период у поређењу са периодом од пре 5 година. Студија случаја је коришћена као основ за креирање анкетног упитника, као и увид у контекст туристичких предузећа и дубље анализе које анкетирањем нису могуће.

4.2.1. Истраживачки узорак

Код формирања узорка истраживања узели смо у обзир туристичка предузећа која су:

1. у протеклом периоду прошла кроз процес промена;
2. различите величине;
3. различите власничке структуре;
4. са различитим перформансама;
5. расподељена у све три туристичке регије Црне Горе.

Када су у питању предузећа која у власништву имају више туристичких објеката, анкетирање смо вршили у најрепрезентативнијем објекту тог предузећа (нпр. хотел „Splednid“ компаније Montenegro Stars Hotels Group).

Централни регистар привредних субјеката (ЦРПС) Црне Горе у својој бази података на почетку истраживања имао је укупно 1228 пословних субјеката регистрованих под шифром 5610 – туристичке делатности, тако да тих 1228 предузећа представљају популацију из које смо добили узорак истраживања. Предузећа су

⁹⁷ Yin (2007) сматра студију случаја значајном истраживачком стратегијом која доприноси знању о индивидуалним, групним, организационим и комплексним друштвеним феноменима, а Stake (1995) је дефинише као студију која настоји да истражи јединственост и сложеност неког случаја и разумије његово дјеловање у одређеним околностима.

сврстана према делатности коју обављају у три основне категорије: хотелска предузећа (423), ресторанска предузећа (470), и предузећа која делују као туристичке агенције (335).

Због природе истраживања које смо спровели, а односи се на период промене организационе културе у последњих пет година, релеватна предузећа за истраживање била су само она која су старија од пет година, а њихов број је био: 300 хотела, 260 ресторана, 142 агенције. Додатно, како је туризам један од приоритетних и водећих грана привреде у Црној Гори, а евидентна је разлика у заступљености по регијама Црне Горе, за описани предмет истраживања се сматра релевантним додатна категоризација по регијама, чиме се добија следеће стање: јужна регија Црне Горе: 287 хотела, 225 ресторана, 179 агенција; централна регија Црне Горе: 82 хотела, 167 ресторана, 142 агенције; северна регија Црне Горе: 54 хотела, 78 ресторана, 14 агенција.

Што се тиче планиране величине узорка, усвојили смо гледиште аутора који сматрају репрезентативним узорак чија величина износи 10% популације уколико његова величина омогућава спровођење поузданих анализа података и тестирање значајности разлика у процењивању (Kerlinger, 1986; Diehl, Gay, 1992). Такође смо узели у обзир да величина узорка буде изабрана у зависности од предмета, сврхе, корисности и кредибилности истраживања које се врши са доступним ресурсима и у расположивом времену (Paton, 2002). Ради веће прецизности применили смо стандардну статистичку формулу за израчунавање узорка истраживања, која гласи:

$$S = \frac{\frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2 \cdot N}}$$

где су: S – величина узорка, z – оцена за дати интервал поверења, p – стандардна девијација, e – маргина грешке и N – величина популације. Прорачун смо извршили са следећим вредностима параметара $z = 1,96$ (за интервал поверења од 95%), $p = 0,5$ (5%); $e = 0,08$ (8%)⁹⁸ и $N = 1228$ (укупан број туристичких предузећа у Црној Гори).

На основу ове формуле формирана је репрезентативна величина узорка од 134 предузећа.

Због природе истраживања које се спроводи извршена је додатна стратификација узорка⁹⁹ по типу туристичких предузећа и туристичким регијама у Црној Гори, којом је добијена следећа структура узорка:

⁹⁸ Маргину грешке повећали смо са стандардних 5% на 8% да би величина репрезентативног узорка била у оквиру 10% укупног броја туристичких предузећа у Црној Гори.

⁹⁹ Стратификовано случајно узорковање је примјењиво ако популација из које се бира узорак не представља хомогену групу (Orodho, 2003). Применом метода пропорционалне алокације постиже се да величина стратума узорка буде пропорционална величини стратума популације (Kushwaha, 2009 како је наведено у Bowley, 1926) чиме се осигурава генерализација закључака након спроведеног истраживања (Bontis, 1998).

Табела 4.1. Структура репрезентативног узорка

<i>Врста објекта</i>	<i>ЦРНА ГОРА</i>	<i>Јужна регија</i>	<i>Централна регија</i>	<i>Северна регија</i>
Хотел	47	27	13	7
Ресторан	52	25	15	12
Агенција	35	18	15	2
УКУПНО	134	70	43	21

С обзиром да се истраживање ради у циљу анализе промена организационе културе на нивоу организација, истраживање је спроведено над репрезентативним узорком запослених из одабраних организација, код чијег су избора послављена два главна захтева: (1) да запослени у организацији буду у радном односу дуже од 5 година и (2) да обављају послове на различитим нивоима, од извршног до руководећег. При томе је извршена накнадна стратификација броја запослених за сваку од компанија на основу величине предузећа и структуре радних места унутар организације, што ће детаљније бити представљено у резултатима истраживања у делу демографске структуре испитаника.

4.2.2. Истраживачки инструмент

Анкетни упитник је састављен од два дела:

1. *модификовани Камеронов и Квинов упитник (OCAI)* за дијагнозу организационе културе, који смо користили за тестирање прве две хипотезе. Упитник је модификован како би се дошло до информације о променама културе које су се десиле у прошлости. Питања су се односила на доминантне карактеристике организације, вођство у организацији, управљање људима, јединство организације, стратешки фокус и критеријуме успеха, као и стратегију промене културе. Овај упитник припада типолошкој групи упитника, будући да се његовом употребом организациона култура класификује у један од четири типа: клан, хијерархија, тржиште или адхократија (Cameron and Quinn, 1999).

2. *Посебно развијен упитник*, којим су обухваћене импликације промене организационе културе на задовољство запослених, стил лидерства, комуникацију и организациону структуру. Овај упитник је развијен тако што су референтни упитници из различитих области које су покривене истраживањем прилагођени фокусу истраживања и то на основу резултата case study анализе. Саставни делови овог упитника су:

- *упитник о задовољству запослених*, прилагођен на основу упитника који су развили Јанићијевић, Ковачевић и Петровић (2015).
- *упитник о стиливима лидерства*, састављен на основу упитника којима се мере Ликертови стилови лидерства (Likert, 1961) и стилови проистекли из концепта „менаџерске мреже“ (Northouse, 2008).

- *упитник о комуникацији*, састављен компилацијом више таквих упитника у научној литератури и прилагођен потребама конкретне анкете (Ука, 2014).
- *упитник о организационој структури*, чија су питања прилагођена дијагностичком моделу организационе структуре који предлаже Јанићијевић (2011а: 297–299).

4.2.3. Методе анализе

За потребе тестирања хипотеза у емпиријском истраживању коришћене су одговарајуће статистичке методе анализе:

- *студија случаја*, за анализу примарних података, кроз методу интервјуа, са циљем да се дође до сазнања о карактеру организационе културе предузећа у сектору туризма и угоститељства Црне Горе, као и о томе да ли постоји перцепција о њеној промени и да ли су испитаници у могућности да идентификују карактеристике које се односе на садашњи период у поређењу са периодом од пре 5 година
- *дескриптивна статистика*, којом су представљене карактеристике узорка, основни показатељи нивоа перцепције запослених унутар организација, као и сумарни резултати о типовима организационе културе, нивоима задовољства запослених, методама комуникације и лидерства;
- *тестирање релација варијабли (коваријанса, корелација)* за утврђивање повезаности и узрочности међу карактеристикама организације;
- *Фишеров (Fisher) егзактни тест, Хи-квadratни тест (χ^2) и Краскал-Волисов (Kruskal-Wallis) тест* за анализу промена насталих у периоду од 5 година;¹⁰⁰
- *факторска анализа* за редукцију посматраних карактеристика организација, како би се над идентификованим групама фактора креирале структурне једначине којима се представљају комплексне зависности и описују повезаности међу променама насталим у протеклих 5 година.

Према временској усмерености ово је трансверзално истраживање, односно мерење у једној временској тачки, са циљем да се емпиријски провере и анализирају промене.

На основу теоријских сазнања и спроведених емпиријских истраживања организационе културе, у дисертацији смо за потребе извлачења закључака користили следеће методе:

- *методу анализе*, за утврђивање карактеристика и перформанси угоститељско-туристичких предузећа у Црној Гори, доминантних типова организационе културе, њеног садржаја и утицаја на задовољство запослених, лидерство, комуникацију и структуру организације, процес промена и избор одговарајуће стратегије промене организационе културе;

¹⁰⁰ Фишеров егзактни тест је коришћен као алтернатива за Хи-квadratни тест код категорија које нису заступљене код упоредног тестирања резултата, тј. које су представљене нулама у упоредним табелама, а Краскал-Волисов тест у анализи одговора на питања са оцјенама слагања/неслагања.

- *методу синтезе*, у сврху утврђивања општих ставова и извођења одређених закључака;
- *индуктивну методу*, за извођење генералних ставова;
- *дедуктивну методу*, која је примењена на закључке који се односе на применљивост појединих решења у сектору туризма и угоститељства Црне Горе.
- *историјску методу*, у циљу сагледавања хронологије појава, развоја и узрочно-последичних веза између организационе културе и њених импликација у туристичким предузећима.

4.2.4. Процес истраживања

Процес истраживања спроведен је у четири фазе:

1. припрема истраживања;
2. студија случаја;
3. анкетање;
4. анализа резултата анкете.

У првој фази прикупљена је обимна документациона основа, која је коришћена за израду теоретског дела дисертације, али и за формирање методологије истраживања. У другој фази урађена је студија случаја на 10% од планираног узорка (5 хотела, 5 ресторана и 4 агенције) и добијена сазнања су искоришћена за дефинитивно формулисање упитника и припрему анкетног истраживања.

Студију случаја смо користили у раним фазама истраживања с циљем релевантног прикупљања егзактних података, како бисмо имали детаљан увид у садржај и карактеристике организационе културе у туристичким предузећима у Црној Гори. Спровели смо је у намери да сагледамо све битне аспекте доминантног типа организационе културе и потенцијалних промена у туристичким предузећима. Основна улога студије случаја је била да помогне при идентификацији кључних питања пре него што се започне анкетно истраживање. Имали смо јасну визију сврхе истраживања и истраживачких питања на која се кроз студију случаја требало одговорити и прикупити довољно информација за постављање истраживања. Такође смо хтели да проверимо да ли испитаници на постављена питања одговарају са лакоћом како бисмо сложена питања преформулисали у лако разумљива. Првенствено смо хтели да претходно проучену теорију проверимо у пракси, како би интеграцијом теорије и праксе створили ваљану основу за постављање емпиријског истраживања и коначну припрему анкетног упитника. Студију случаја смо спровели путем методе интервјуа у марту 2018. године.

Приликом планирања студије случаја посебну пажњу смо посветили избору туристичких предузећа у којима је реализована. Водили смо рачуна да изаберемо предузећа од којих смо очекивали да ћемо добити највише информација о предмету истраживања. У фокусу истраживања су била туристичка предузећа која су прошла кроз процес транзиције, у којима је промењена власничка структура, која су регионално различито распоређена и предузећа различите величине.

Након одабраног узорка, контактирали смо предузећа како бисмо добили њихово одобрење за реализацију студије случаја. Договорили смо интервју са њиховим

генералним менаџерима. Једини услов који смо тражили је да генерални менаџер има радно искуство дуже од 5 година у датом предузећу, а уколико то није случај да нас упуте на менаџера вишег нивоа са радним стажом дужим од пет година у истраживаном предузећу. Такође смо замолили да нам дозволе да урадимо студију случаја са двоје запослених који обављају оперативне послове како бисмо проценили да ли су питања формулисана на лако разумљив начин.

Захваљујући континуираној сарадњи коју имамо са туристичком привредом Црне Горе, преко обављања практичне обуке студената Факултета за туризам и хотелијерство (матични факултет аутора истраживања) у изабраним предузећима, одмах смо добили одобрење и приступили даљем раду. Договорили смо време, место и трајање интервјуа. Време је било у јутарњим часовима, место интервјуа је договорено у предузећу које смо истраживали јер смо се водили тиме да ће се у природном окружењу у којем запослени раде најбоље рефлектовати организациона култура организације. За интервју је договорено да траје највише један сат.

Предузећа у којима је спроведена студија случаја су диверзификована по врсти, величини и регионалној припадности. У северној регији избор је пао на хотел „Bianca SPA & Resort“ у Колашину компасније „Verpler & Jacobson Montenegro Group“, у чијем је власништву и хотел „Авала“ у Будви. Интервју је вођен са менаџером Немањом Куљићем, који се налазио на позицији генералног менаџера оба хотела. Из централне регије студију случаја смо спровели у хотелу „Hilton“ у власништву „Hilton Стпа Гора“. Интервју је вођен са генералним менаџером мр Немањом Николићем. Када су у питању предузећа која у власништву имају више туристичких објеката, анкетирање смо вршили у најрепрезентативнијем објекту тог предузећа (нпр. хотел „Splendid“ компаније Montenegro Stars Hotels Group). Интервју је вођен са генералним менаџером и председником црногорског туристичког удружења Жарком Радуловићем. Студију случаја смо спровели и у малом хотелу „Astoriја“ у Котору, који је у власништву фирме „Nemesis“ д.о.о. Интервју је вођен са генералним менаџером Николом Перовићем.

Када су у питању ресторанска предузећа студије случајева смо у северној регији спровели у ресторану „Рај“ у Колашину, у власништву фирме „Рајска обала“ д.о.о. Интервју је вођен са генералним менаџером Радем Ракочевићем. У централној регији студију случаја смо реализовали у ресторану „Имање Књаз“ у власништву „Flan Company“ д.о.о., где смо обавили интервју са генералним менаџером Стевом Ђокмарковићем. Такође смо у централној регији студијом случаја обухватили и ресторан „Под Волат“ у власништву фирме „Под Волат“ д.о.о., где смо интервјуисали генералног менаџера Неџада Лекића. У јужној регији смо спровели студију случаја у ресторану „Бокелски Гушти“ у власништву компаније „Marinero Trade“ д.о.о.. Интервју је урађен са генералном менаџерком Мерицом Бргуљан. Студија случаја је спроведена и у ресторану „Babaloo“ у Будви, који је у власништву „Centro“ ДОО.

У делу туристичких агенција у северној регији студију случаја смо спровели у агенцији „Рамс“ у Бијелом Пољу која је у власништву „Rams Explorer“. Интервју смо обавили са власницом агенције Сабином Рамовић. У централној регији студија случаја је спроведена у агенцији „Montenegro Tourist service DMC“ компаније „Montenegro Tourist service“ д.о.о. из Подгорице, која у власништву има неколико туристичких

предузећа. Интервју је урађен са генералним менаџером Дејаном Пејовићем. У јужној регији интервју је урађен са председником удружења туристичких агенција Петром Ивковићем, који је власник агенције „Cipa Travel“ – Будва. Последња агенција која је била укључена у студију случаја је „Adventure MNE“ из Котора, у власништву „Јановић“ д.о.о. Интервју је вођен са генералним менаџером Тонијем Јановићем.

На основу спроведених студија случаја добили смо из прве руке искуство и интерпретацију о карактеристикама организационе културе у туристичко-угоститељским предузећима у Црној Гори.

У трећој фази спроведено је теренско анкетирање, које је реализовано у периоду од маја 2018. године до септембра 2019. године. Код дистрибуције упитника искоришћена је погодност што сви хотели и туристичке агенције који су обухваћени узорком припадају постојећој мрежи туристичких предузећа са којима Факултет за туризам и хотелијерство из Котора (матични факултет аутора истраживања) има дугорочну пословну сарадњу и склопљене уговоре о реализацији практичне наставе.¹⁰¹ Пошто ова мрежа не обухвата ресторане, код њих смо за дистрибуцију анкетних упитника користили лична познанства са туристичким радницима који раде у тим местима и познају власнике ресторана, као и помоћ студената.

Упитници су дистрибуирани у штампаној форми. Анкета је била анонимна, уз обавезну оверу печатом предузећа обухваћених анкетирањем. Тим предузећима је претходно послат захтев за учешће у истраживању, са анкетним упитником на увид и образложењем да се не траже поверљиви подаци фирме или финансијски показатељи. Затим је уз одобрење менаџмента предузећа заказан термин анкетирања, након чега се уз њихову помоћ и подршку приступило анкетирању. Упитници су дистрибуирани по регијама, а због једноставније организације и систематичности анкетирање се вршило секвенцијално, регију по регију.

Анкетни листићи су подељени у зависности од броја запослених и врсте туристичких предузећа: хотела, ресторана или туристичких агенција, што је утврђено пре заказивања анкетирања. Распон се кретао од 2 до 33 испитаника у хотелима, 4 до 30 испитаника у ресторанима и 5 до 21 испитаника у туристичким агенцијама. Испитаници који су попуњавали упитник изабрани су методом случајног одабира из редова запослених који су били у смени у тренутку поделе анкетних упитника. У зависности од договора са менаџментом организације, поједина туристичка предузећа су вратила упитнике истог дана када су и попуњени, док су остала то урадила у року од седам дана задатом за њихово попуњавање. Укупно је подељено 2050 анкетних упитника, од чега је враћено њих 1992 односно 97%. Након одбацивања непотпуних и нетачно попуњених упитника, за анализу је узето у обзир њих 1439.

Главни проблеми приликом дистрибуције упитника били су неповерење појединих менаџера упркос више пута поновљеним објашњењима да се не траже никакве поверљиве информације о предузећу, као и наводни недостатак времена за њихово попуњавање. Код преузимања упитника испоставило се да део запослених уопште

¹⁰¹ Поменути уговори су склопљени са приближно 50 хотела, у којима се обавља практична обука студената Факултета за туризам и хотелијерство на прве две године студија, док се на трећој години практична обука обавља у туристичким агенцијама и туристичким организацијама.

није вратио анкетне упитнике, док је део њих вратио празне или некомплетно попуњене упитнике.

Коначно, у четвртој фази процеса истраживања, која је уследила после спроведеног анкетања, приступило се анализи прикупљених анкетних упитника. Прво су из узорка искључени непотпуно попуњени упитници, затим они код којих нису испоштована правила попуњавања упитника, а на крају и они који су били исправно попуњени, али су их попунили запослени са мање од 5 година радног искуства у компанији.

Након тога се приступило статистичкој обради података и анализи резултата истраживања.

4.3. Резултати истраживања

4.3.1. Дескриптивна статистика

Анкетни упитник организован је тако да се добију одговори на питања о следећим категоријама:

- демографској структури испитаника (године старости, пол, школска спрема, радни стаж, ниво радног места);
- типу организационе културе;
- стратегији промене организационе културе;
- моделу организационе структуре;
- стилима лидерства;
- задовољству запослених;
- комуникацији.

Истим редоследом приказаћемо статистичке резултате добијене након обраде анкетних упитника.

Демографска структура

Статистичке резултате почињемо приказом демографске структуре испитаника који су учествовали у анкетању. Из узорка су искључена предузећа млађа од 5 година, а из групе анкетираних запослени са радним стажом мањим од 5 година у датом предузећу.

На комплетном узорку од 134 предузећа укупно је тестирано 1439 испитаника, што у просеку даје 10 испитаника по предузећу. Њихов број је одабран у сразмери са бројем туристичких предузећа, али тако да не пређе 10% укупно запослених у тим организацијама. Максимални број испитаника у анкети износио је 33. Анкетањем су обухваћене све три туристичке регије Црне Горе – јужна, централна и северна, при чему је структура узорка конципирана тако да обухвати приближно 10% популације сваке регије понаособ.

Одговарајући статистички подаци за демографску структуру предузећа обухваћених анкетом дати су у табели 4.2.

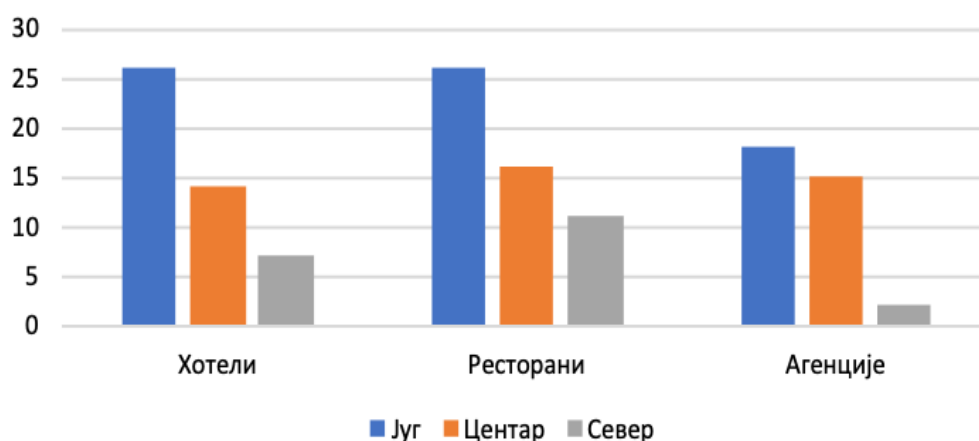
Табела 4.2. Демографска структура анкетираних туристичко-угоститељских предузећа

Врста предузећа	Хотели			Ресторани			Агенције		
	Југ	Центар	Север	Југ	Центар	Север	Југ	Центар	Север
Број предузећа	27 (57,45%)	13 (27,66%)	7 (14,89%)	25 (48,08%)	15 (28,85%)	12 (23,08%)	18 (51,43%)	15 (42,86%)	2 (5,71%)
УКУПНО	47 (35,07%)			52 (38,81%)			35 (26,12%)		
Просечан број испитаника по предузећу	19;	12;	16	10;	10;	8;	5;	6;	3;
Стд. дев.	10,31	7,99	6,11	3,23	4,32	3,52	2,46	3,25	0,00
УКУПНО	16;			9;			5;		
Стр. дев.	9,76			3,80			2,85		

Као што следи из табеле 4.2, највећу заступљеност имају главни објекти туристичке понуде и потрошње – хотели (47 или 35,07%) и ресторани (52 или 38,81%), док су туристичке агенције као промотери туристичке услуге и организатори туристичких путовања заступљене у нешто мањој мери (35 или 26,12%). Највећи број анкетираних предузећа припада јужној регији: 27 хотела (57,45%), 25 ресторана (48,08%) и 18 агенција (51,43%). Потом следи централна регија са 13 хотела (27,66%), 15 ресторана (28,85%) и 18 агенција (51,43%), док је најслабије заступљена северна регија, са 7 хотела (14,89%), 12 ресторана (23,05%) и 2 агенције (5,71%).

У табели 4.2 дат је и преглед испитаника у анкети, који како у погледу просечног тако и у погледу максималног броја испитаника одговара дистрибуцији објеката по величини – највише испитаника анкетирано је у хотелима (просечно 16; максимално 33), затим у ресторанима (9; 19), а најмање у агенцијама (5; 10). Консеквентно томе, стандардна девијација износи 9,76 за испитанике у хотелима, 3,80 са испитанике у ресторанима и 2,85 за испитанике у туристичким агенцијама. Укупна стандардна девијација за испитанике у свим анкетираним туристичким предузећима износи 8,24.

Регионална дистрибуција анкетираних предузећа приказана је графиконом на слици 4.1.



Слика 4.1. Регионална дистрибуција предузећа која су учествовала у истраживању

Приказана расподела јасно указује на непропорционални развој туристичких регија Црне Горе, као и на несразмерну алокацију ресурса рецептивног капацитета. Може се видети да је туристичка делатност у Црној Гори доминатно сконцентрисана у јужној туристичкој регији, на супрот којој постоји изразита неразвијеност северне регије. Централна регија је негде у средини, али показује тенденцију значајне маркетиншке посвећености развоју туризма, што је могуће закључити по броју туристичких агенција који незнатно заостаје за јужном регијом. Северна регија и у том погледу представља крајње негативан пример и у узорку истраживања представљена је са свега две агенције.

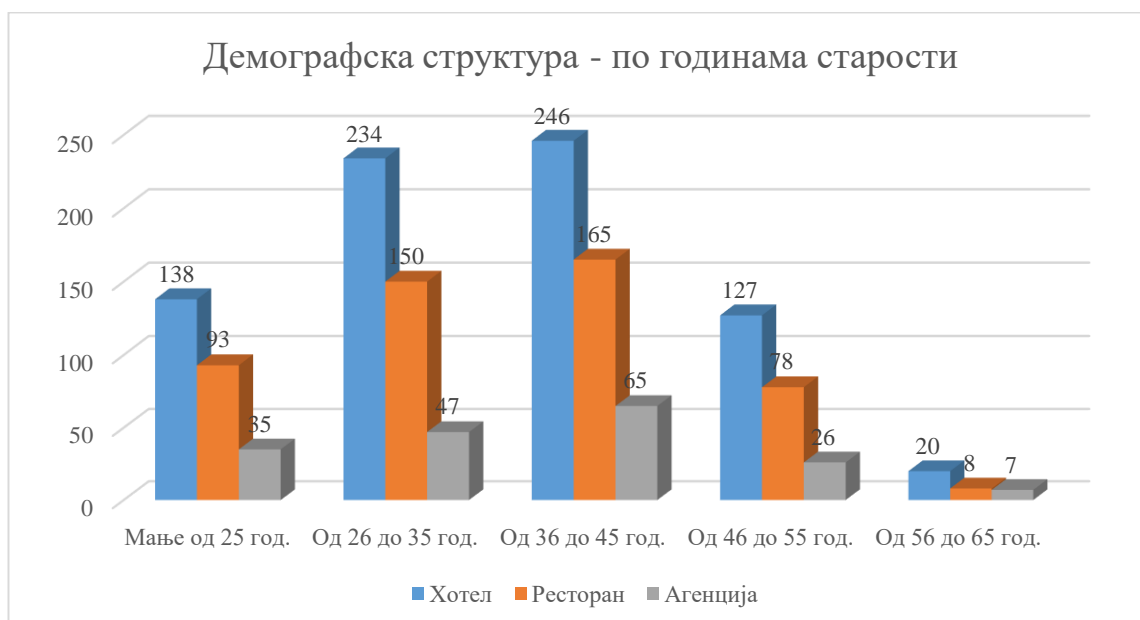
Демографска структура испитаника по врстама анкетираних предузећа, која укључује године старости, школску спрему, радни стаж и ниво радног места, приказана је у табели 4.3.

Табела 4.3. Демографска структура испитаника по врстама анкетираних предузећа

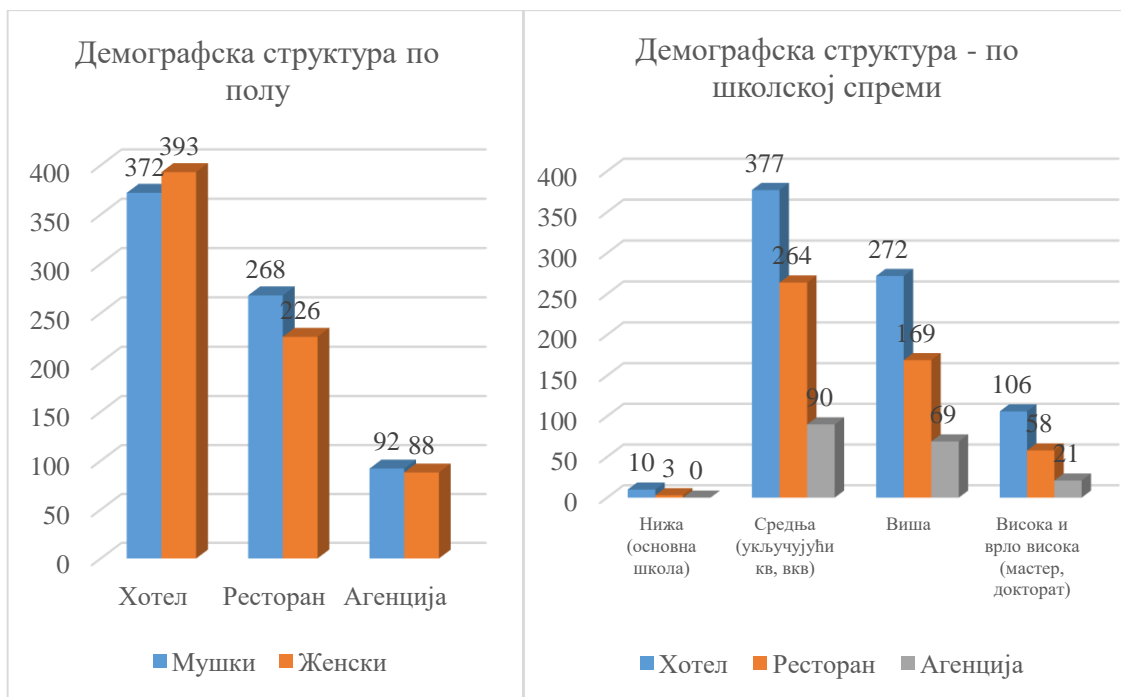
<i>ДЕМОГРАФСКА СТРУКТУРА</i>		<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Године старости	Мање од 25 год.	138 (18,04%)	93 (18,83%)	35 (19,44%)	266 (18,49%)
	Од 26 до 35 год.	234 (30,59%)	150 (30,36%)	47 (26,11%)	431 (29,95%)
	Од 36 до 45 год.	246 (32,16%)	165 (33,40%)	65 (36,11%)	476 (33,08%)
	Од 46 до 55 год.	127 (16,60%)	78 (15,79%)	26 (14,44%)	231 (16,05%)
	Од 56 до 65 год.	20 (2,61%)	8 (1,62%)	7 (3,89%)	35 (2,43%)
Пол	Мушки	372 (48,63%)	268 (54,25%)	92 (51,11%)	732 (50,87%)
	Женски	393 (51,37%)	226 (45,75%)	88 (48,89%)	707 (49,13%)

Школска спрема	Нижа (основна школа)	10 (1,31%)	3 (0,61%)	0 (0,00%)	13 (0,90%)
	Средња (укључујући кв, вкв)	377 (49,28%)	264 (53,44%)	90 (50,00%)	731 (50,80%)
	Виша	272 (35,56%)	169 (34,21%)	69 (38,33%)	510 (35,44%)
	Висока и врло висока (мастер, докторат)	106 (13,86%)	58 (11,74%)	21 (11,67%)	185 (12,86%)
Радни стаж	Од 6 до 10 год.	152 (19,87%)	56 (11,34%)	37 (20,56%)	245 (17,03%)
	Од 11 до 20 год.	204 (26,67%)	201 (40,69%)	54 (30,00%)	459 (31,90%)
	Од 21 до 30 год.	283 (36,99%)	157 (31,78%)	57 (31,67%)	497 (34,54%)
	Од 31 до 40 год.	100 (13,07%)	66 (13,36%)	25 (13,89%)	191 (13,27%)
	Преко 40 год.	26 (3,40%)	14 (2,83%)	7 (3,89%)	47 (3,27%)
Ниво рад. места	Руководни	259 (33,86%)	147 (29,76%)	53 (29,44%)	459 (31,90%)
	Извршни	506 (66,14%)	347 (70,24%)	127 (70,56%)	980 (68,10%)
	УКУПНО	765 (100,00%)	494 (100,00%)	180 (100,00%)	1439 (100,00%)

Демографска структура испитаника по врстама анкетираних предузећа приказана је графикама на сликама 4.2а. – 4.2д.

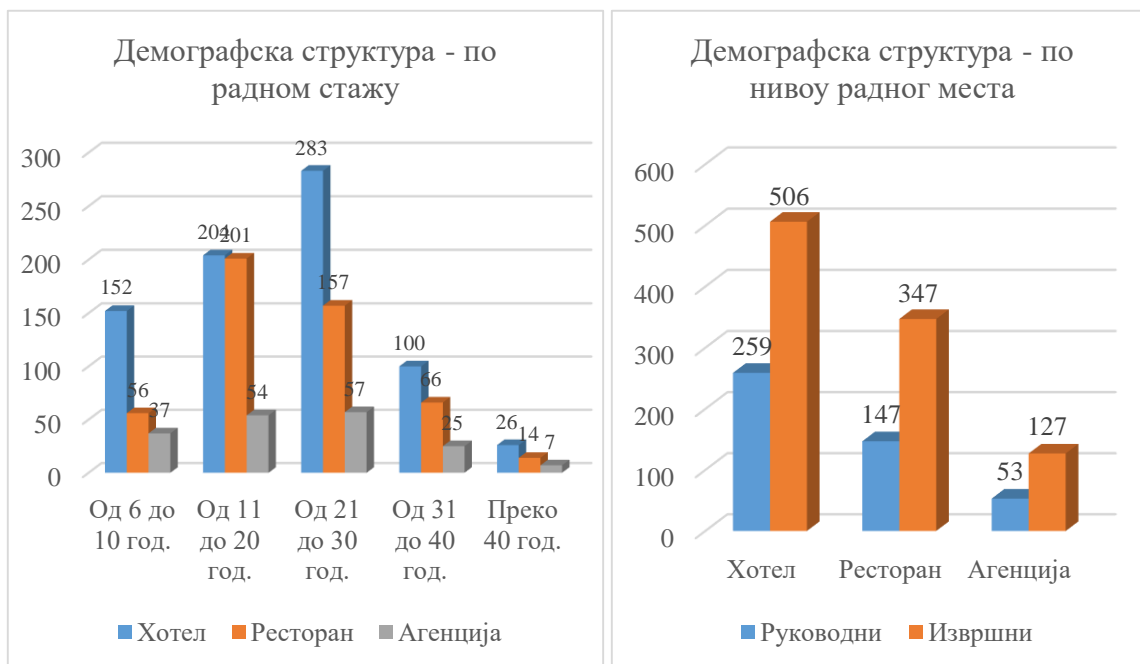


Слика 4.2а. Демографска структура по годинама старости



Слика 4.2б. Демографска структура по полу

Слика 4.2в. Демографска структура по школској спреми



Слика 4.2г. Демографска структура по радном стажу

Слика 4.2д. Демографска структура по нивоу радног места

Из узорка смо искључили запослене чије је радно искуство у организацији мање од 5 година стажа, чиме је узорак редукован на 1439 испитаника, од чега 765 у хотелима, 494 у ресторанима и 180 у туристичким агенцијама.

Највећи број испитаника припада средњој старосној доби, тј. старосној групи 36–45 година: 476, што у односу на укупан број испитаника износи 33,08%. У хотелима је тај проценат 32,16%, у ресторанима 33,40%, а у агенцијама 36,11%. Оваква структура узорка одраз је генерално уравнотежене расподјеле старосне структуре у комплетном туристичком сектору Црне Горе.

Дистрибуција мушког и женског пола у узорку је приближно подједнака, са благом превагом женског пола код хотела (51,37% према 48,73%), односно мушког пола код ресторана (54,25% према 45,75%) и агенција (51,11% према 48,89%), што се у укупном збиру готово потиरे, тј. однос је 50,87% према 49,13% у корист мушког пола. Овим је у потпуности испоштована родна равноправност испитаника.

У узорку је заступљено највише испитаника средње школске спреме: 731 (50,80%), што је у складу са доминантним профилем запослених у туристичкој привреди Црне Горе.¹⁰² Виша стручна спрема (претежно карактеристична за руководиоце на нижим нивоима управљања) у узорку је заступљена са 510 (35,44%) испитаника. Испитаници са високом стручном спремом (доминантно виши менаџери у хотелима и агенцијама) учествују са 12,86% (њих 185), док је због релативно мале заступљености нискообразованих кадрова у туризму, али и бољег разумевања анкетних питања од стране анкетираних, узорком обухваћено свега 13 или 0,90% испитаника са нижом стручном спремом.

У складу са просјечном структуром запослених према дужини радног стажа у туристичкој привреди Црне Горе, највећи број испитаника у узорку је у категорији радног стажа 21–30 година: 497 (34,54%), а одмах до њих су испитаници са радним стражом 11–20 година: 459 (1,90%). Најмање је укључено испитаника са радним стражом преко 40 година: 47 (3,27%), углавном из редова власника и виших менаџера.

У погледу нивоа радног места, доминантну већину у узорку чине извршиоци, њих 980 (68,10%), док на руководиоце отпада 459 (31,90%). Оваква расподела потпуно је у складу са самом природом истраживања организационе културе, где се запослени који су непосредно ангажовани на извршавању радних задатака јављају у улози носилаца организационе културе, топ менаџери у улози креатора и иницијатора промена организационе културе, док менаџерима на нижим нивоима припада у задатак спровођење идеја и замисли креираних на врху управљачке хијерархије.

¹⁰² Најзаступљенија занимања у угоститељству су конобари и кувари, којима се у хотелима прикључују собарице, рецепционери, портири, техничко особље и други непосредни извршиоци., а за ова занимања код запошљавања претежно се тражи средња стручна спрема.

Организациона култура

Као референтну типологију организационе културе одабрали смо класификацију Квина и Камерона, која разликује четири типа организационе културе: клан, хијерархију, тржиште и адхократију. Обрада резултата ове анкетне категорије вршена је применом модификованог Камероновог и Квиновог упитника (ОСАИ), примењеног на период истраживања од пре 5 година до тренутка анкетања. Модификација се односила на то што су се питања односила на протекли, а не на будући период¹⁰³ јер нам је циљ био да истражимо да ли се и на који начин организациона култура анкетираних предузећа мењала у дефинисаном периоду истраживања. У табели која следи анализирани су и представљени доминантни типови организационе културе по предузећима као јединицама анализе. Наиме, у сваком предузећу су присутни скоро сви типови културе али смо у овом истраживању испитивали који је доминантни тип у предузећу јер то опредељује садржај и карактеристике културе тог предузећа.

Статистички преглед анализираних предузећа по типовима организационе културе у тренутку анкетања и у периоду пре пет година приказан је у табели 4.4.

Табела 4.4. Доминантни тип организационе културе у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година

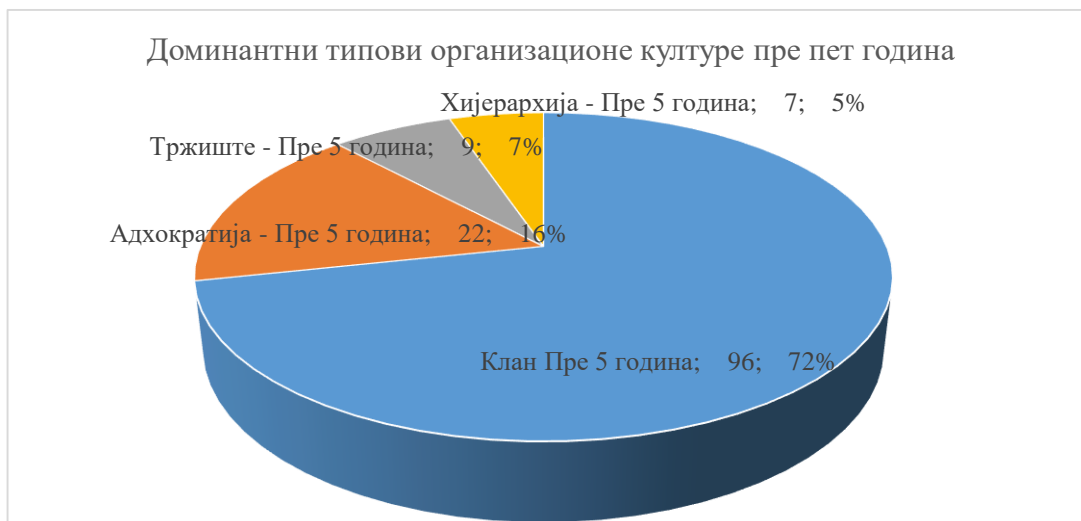
<i>Тип организационе културе</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	У тренутку анкетања	20 (42,55%)	40 (76,92%)	31 (88,57%)	91 (67,91%)
	Пре 5 година	39 (82,98%)	31 (59,62%)	26 (74,29%)	96 (71,64%)
Адхократија	У тренутку анкетања	0 (0,00%)	7 (13,46%)	0 (0,00%)	7 (5,22%)
	Пре 5 година	3 (6,38%)	15 (28,85%)	4 (11,43%)	22 (16,42%)
Тржиште	У тренутку анкетања	1 (2,13%)	1 (1,92%)	1 (2,86%)	3 (2,24%)
	Пре 5 година	1 (2,13%)	4 (7,69%)	4 (11,43%)	9 (6,72%)
Хијерархија	У тренутку анкетања	26 (55,32%)	4 (7,69%)	3 (8,57%)	33 (24,63%)
	Пре 5 година	4 (8,51%)	2 (3,85%)	1 (2,86%)	7 (5,22%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Доминантни тип организационе културе у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година приказан је графиконима на сликама 4.3а. – 4.3б.

¹⁰³ Упитник ОСАИ се уобичајено користи за истраживање жељене организационе културе, која би требало да се успостави након организационих промена у неком будућем времену



Слика 4.3а. Доминантни тип организационе културе у тренутку анкетања



Слика 4.3б. Доминантни тип организационе културе пре пет година

Посматрајући податке из табеле 4.4. може се уочити да је и у периоду од пре пет година и у моменту анкетања доминантну улогу имала култура клана. Организациона култура клана пре пет година била је доминантна у 96 туристичких предузећа (71,64%), а у тренутку анкетања 91 (67,91%), што представља незнатно смањење. Културе адхократије и тржишта такође су доживеле пад, али оне нису ни приближно толико присутне у домаћим туристичким предузећима као култура клана. Значајан пораст догодио се у култури хијерархије, која је пре пет година била доминантна у свега 7 (5,22%) предузећа, а у тренутку анкетања чак њих 33 (24,63%), што значи да је дошло до готово петоструког повећања. Тај пораст је нарочито осетан код хотелских предузећа, код којих се број предузећа са културом хијерархије повећао преко шест пута – са 4 на 26 или процентуално са 8,51% на 55,32% у односу на укупан број предузећа са овом културом у разматраном периоду истраживања. Истовремено,

број хотелских предузећа са културом клана се практично преполовио – са 39 (82,98%) пре пет година на 20 (42,55%). Култура адхократије је у тренутку анкетирања практично занемарљива, али је пре 5 година била врло присутна са 16% учешћа. Примећујемо велики пад културе адхократије у разматраном периоду истраживања са 22 (16,42%) пре 5 година на 7 (5,22%) у тренутку анкетирања. Сходно томе запажамо да се успон културе хијерархије десио због пада културе клана и културе адхократије. Овом индикативном променом организационе културе детаљније ћемо се бавити код разматрања хипотезе 1.

Применом Фишеровог егзактног теста добијени су резултати који показују да се не може одбацити нулта хипотеза овог теста о међусобној независности анализираних варијабли, што потврђује чињеницу да не постоји јасно унифицирана шема по којој је дати тип организационе културе везан за конкретан тип угоститељског објекта. Ово због тога што током периода анкетирања може доћи до промене типа организационе културе у конкретном угоститељском објекту, односно до трансформације из једног типа у други. Зато је потребно нагласити да не постоји јасна подела типа организационе културе по туристичким угоститељским објектима, већ да је ова веза често еволутивног и метаморфозног карактера.

Табела 4.4а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.4.

	Вредност	Степен и слободне	Асимптотска значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са једноструком везом	Тачка значајности вероватноће
χ^2	12,000	9	0,213	1,000		
Рацио вероватноће	11,090	9	0,270	1,00		
Фишеров егзактни тест	10,610			1,000		
Линеарна веза варијабли	1,554	1	0,212	0,500	0,250	0,042

Стратегија промене организационе културе

Стратегију промене организационе културе смо испитивали у односу на две основне стратегије промене културе: *стратегију индоктринације кроу комуникацију* и *стратегију когнитивне дисонанце* на основу чега можемо стећи увид у то како се примена ове две главне стратегије промене организационе културе мењала у периоду од пре 5 година до тренутка анкетирања (табела 4.5).

Табела 4.5. Стратегије индоктринације кроз комуникацију и когнитивне дисонанце у тренутку анкетирања и пре 5 година

Стратегија промене	Период	Хотел	Ресторан	Агенција	УКУПНО
Индоктринација кроз комуникацију	У тренутку анкетирања	45 (95,74%)	39 (75,00%)	28 (80,00%)	112 (83,58%)
	Пре 5 година	41 (87,23%)	34 (65,38%)	25 (71,43%)	100 (74,63%)
Когнитивна дисонанца	У тренутку анкетирања	2 (4,26%)	13 (25,00%)	7 (20,00%)	22 (16,42%)
	Пре 5 година	6 (12,77%)	18 (34,62%)	10 (28,57%)	34 (25,37%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Наведени резултати показују да је стратегија индоктринације била доминантно у примени и пре пет година и у тренутку анкетирања код свих црногорских туристичких предузећа, са благом тенденцијом раста у посматраном периоду истраживања. Иако приказана статистика не открива разлоге зашто је то тако, морамо приметити да се то у потпуности слаже са психологијом црногорског друштва које показује врло мали степен толеранције на насилно наметање ставова, карактеристично за стратегију когнитивне дисонанце.

Стратегије индоктринације кроз комуникацију и когнитивне дисонанце у тренутку анкетирања и пре 5 година приказана је графиконима на слици 4.4а. – 4.4б.



Слика 4.4а. Стратегија промене организационе културе у моменту анкетирања

Слика 4.4б. Стратегија промене организационе културе пре пет година

Хи-квадратни тест и овде показује да не можемо одбацити нулту хипотезу, односно да индоктринација кроз комуникацију и когнитивна дисонанца могу бити присутне и код хотела и код ресторана и код агенција, што значи независно од типа угоститељског објекта.

Табела 4.5а. Хи-квадратни тест за резултате у табели 4.5.

	Вр едност	С тепени слобод е	Асим птотска значајност са двоструком везом	Стати стичка значајност са двоструком везом	Стати стичка значајност са једноструко м везом	Тач ка значајност и вероватно ће
χ^2	2,000	1	0,157			2,000
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096			2,773
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000	1	0,317			1,000

Доминантну стратегију промене, стратегију индоктринације кроз комуникацију смо детаљније анализирали кроз четири облика комуникације. У пољу конкурентних вредности које доводи у међусобну зависност два стратешка приступа – *кооперативни*, кроз сагласно прихватање ставова, и *директивни*, кроз наметнуто прихватање ставова, са два начина комуникације – *усменом* и *писменом*. Овакав приступ представља новину у истраживањима овог типа, а циљ му је да доминантно истакне практични аспект спровођења стратегије промене кроз различите облике комуникације. Добијени резултати приказани су у табели 4.6. (графикони 4.5а – 4.5б.).

Табела 4.6. Стратегије промене организационе културе у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година

<i>Стратегија промене</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Кооперативна стратегија усменом комуникацијом	У тренутку анкетања	22 (46,81%)	36 (69,23%)	26 (74,29%)	84 (62,69%)
	Пре 5 година	29 (61,70%)	29 (55,77%)	23 (65,71%)	81 (60,45%)
Кооперативна стратегија писменом комуникацијом	У тренутку анкетања	23 (48,94%)	3 (5,77%)	2 (5,71%)	28 (20,90%)
	Пре 5 година	12 (25,53%)	5 (9,62%)	2 (5,71%)	19 (14,18%)
Директивна стратегија усменом комуникацијом	У тренутку анкетања	1 (2,13%)	10 (19,23%)	6 (17,14%)	17 (12,69%)
	Пре 5 година	3 (6,38%)	3 (5,77%)	5 (14,29%)	11 (8,21%)
Директивна стратегија писменом комуникацијом	У тренутку анкетања	1 (2,13%)	3 (5,77%)	1 (2,86%)	5 (3,73%)
	Пре 5 година	3 (6,38%)	15 (28,85%)	5 (14,29%)	23 (17,16%)

<i>Стратегија промене</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)



Слика 4.5а. Стратегија и механизми промене организационе културе у тренутку анкетања



Слика 4.5б. Стратегија и механизми промене организационе културе пре пет година

Из приказаних резултата следи да је кооперативна стратегија усменом комуникацијом, која претпоставља спровођење стратешких одлука кроз договарање путем усменог убеђивања, имала убедљиву предност над осталим стратегијама и пре пет година и у тренутку анкетања. Док је код ресторана и агенција приметан благи раст предузећа са применом ове стратегије промене, докле је код хотела видљив нешто

израженији пад – са 29 (61,70%) на 22 (46,81%) хотелска предузећа. Истовремено, значајно је порасла примена кооперативне стратегије писменом комуникацијом као знатно формалнијим приступом – са 12 (25,53%) хотела пре пет година на 23 (48,64%) у тренутку анкетирања. Овај значајан пораст формализације у спровођењу стратегије промене организационе културе код хотелских предузећа може се довести у везу са претходно утврђеним растом културе хијерархије у односу на културу клана.

Применом Хи-квадратног теста долази се до резултата на основу којих се не може одбацити нулта хипотеза о томе да су две варијабле независне. Вредност колоне Асимптотска значајност са двоструком везом потврђује ову наизглед неприхватљиву вредност. Међутим, она само доказује да различите стратегије промене организационе културе могу постојати у различитим врстама угоститељских објеката и да није везана за само један тип објекта.

Табела 4.6а. Хи-квадратни тест за резултате у табели 4.6.

	Вредност	Степени слобод	Асимптотска значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са једноструком везом	Тачка значајности вероватноће
χ^2	8,000	6	0,238	1,000		
Рацио вероватноће	8,318	6	0,216	1,000		
Фишеров екзактни тест	7,112			1,000		
Линеарна веза варијабли	2,342	1	0,126	0,333	0,167	0,083

Детаљнију анализу добијених резултата истраживања везаних за стратегију промене организационе културе спровешћемо код провере хипотезе 2.

Организациона структура

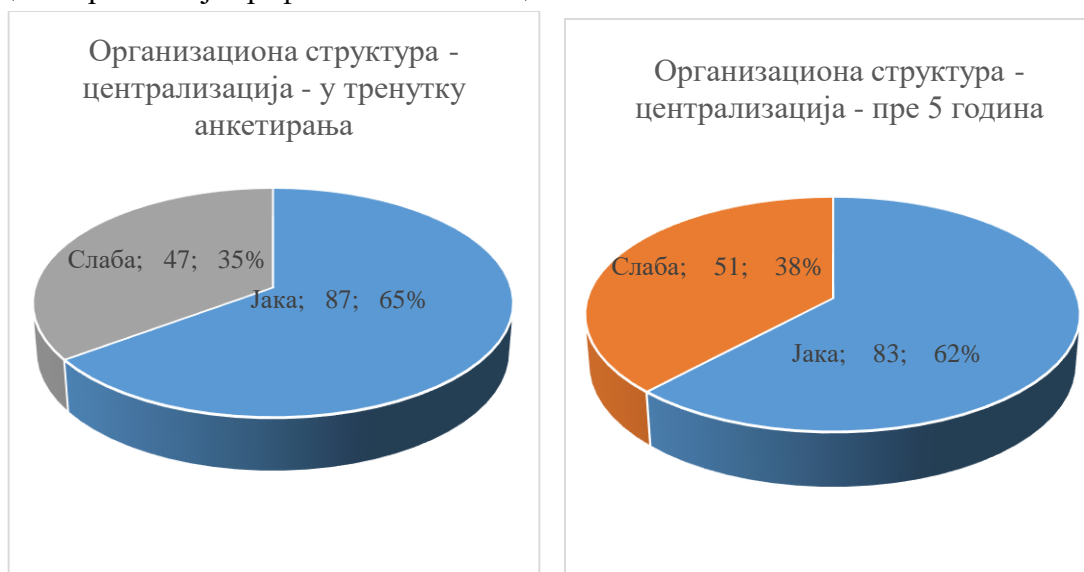
Наредне четири табеле (4.7. – 4.10) приказују статистичке резултате који се односе на четири основне карактеристике меродавне за одређивање доминантног модела организационе структуре: *централизације, специјализације, груписања јединица и координације.*

Табела 4.7. Ниво централизације у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година

<i>Централизација</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Јака	У тренутку анкетирања	45 (95,74%)	40 (76,92%)	2 (5,71%)	87 (64,93%)
	Пре 5 година	38 (80,85%)	39 (75,00%)	6 (17,14%)	83 (61,94%)

<i>Централизација</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Слаба	У тренутку анкетирања	2 (4,26%)	12 (23,08%)	33 (94,29%)	47 (35,07%)
	Пре 5 година	9 (19,15%)	13 (25,00%)	29 (82,86%)	51 (38,06%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Ниво централизације у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година приказан је графиконима на слици 4.6а. – 4.6б.



Слика 4.6а. Организациона структура – централизација у тренутку анкетирања

Слика 4.6б. Организациона структура – централизација пре 5 година

Резултати приказани у табели 4.7. показују да је у хотелима и ресторанима приутан висок ниво централизације у целом периоду истраживања, и то са благом тенденцијом раста. У тренутку анкетирања јака централизација евидентирана је код 97,74% хотела у односу на 80,85% пре пет година. Код ресторана је тај проценат нешто мањи, али и даље висок: 75,92% у тренутку анкетирања према 75% пре пет година. Међутим, код туристичких агенција је ситуација обрнута – истраживање показује да код њих доминира слаба централизација, па је тако у тренутку анкетирања свега 5,71% агенција имало јаку централизовану структуру, насупротив њих 94,29% са слабом централизацијом. У односу на протекли петогодишњи период до тренутка анкетирања приметан је опадајући тренд централизације у организационој структури анкетираних агенција: пре пет година било је 6 агенција (од њих 35) са јаком централном структуром, а у тренутку анкетирања само две.

Провера зависности облика централизације у зависности од типа угоститељског објекта применом Хи-квадратног теста показује се да се јака или слаба централизација може јавити у свим типовима угоститељских објеката.

Табела 4.7а. Хи-квадратни тест за резултате у табели 4.7.

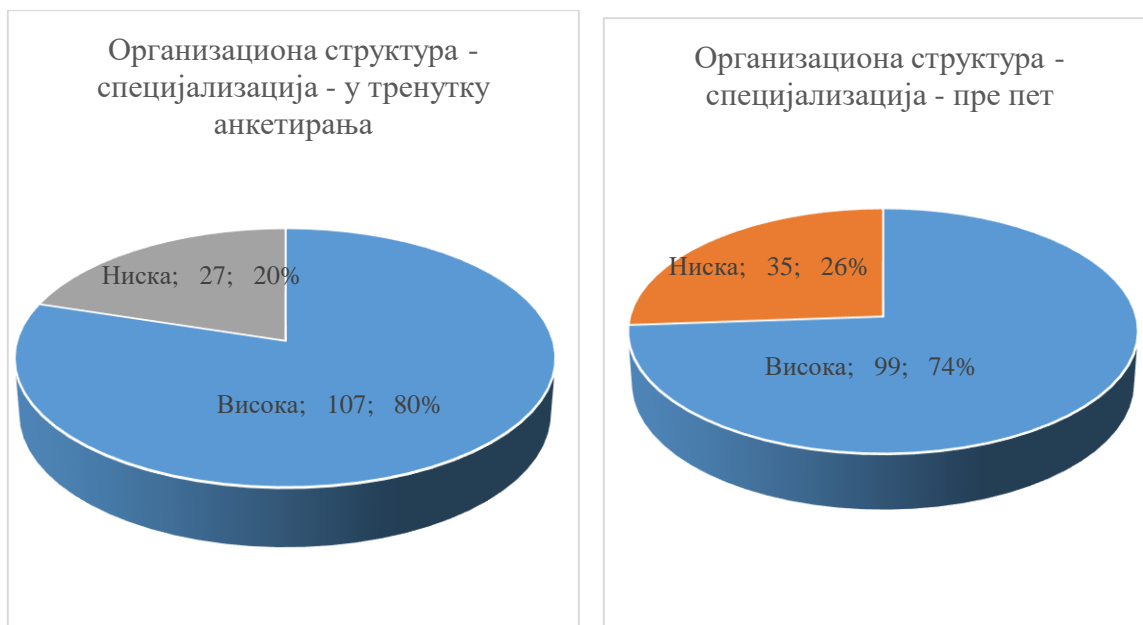
	Вредност	Степени слободе	Асимптотска значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са једноструком везом	Тачка значајности вероватноће
χ^2	2,000	1	0,157			2,000
Радио вероватноће	2,773	1	0,096			2,773
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000	1	0,317			1,000

Ниво специјализације запослених у анкетираним угоститељско-туристичким предузећима за дати период истражибања дат је у табели 4.8.

Табела 4.8. Ниво специјализације у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година

Специјализација	Период	Хотел	Ресторан	Агенција	УКУПНО
Висока	У тренутку анкетања	42 (89,36%)	36 (69,23%)	29 (82,86%)	107 (79,85%)
	Пре 5 година	35 (74,47%)	35 (67,31%)	29 (82,86%)	99 (73,88%)
Ниска	У тренутку анкетања	5 (10,64%)	16 (30,77%)	6 (17,14%)	27 (20,15%)
	Пре 5 година	12 (25,53%)	17 (32,69%)	6 (17,14%)	35 (26,12%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Ниво специјализације у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година приказан је графиконима на слици 4.7а. – 4.7б.



Слика 4.7а. Организациона структура – специјализација – у тренутку анкетирања

Слика 4.7б. Организациона структура – централизација – пре 5 година

Из приказаних статистичких резултата види се да су анкетирани објекти генерално показали висок ниво специјализације. Код ресторана и агенција он је остао на приближно истом нивоу у целом периоду истраживања, док је код хотелских предузећа уочен растући тренд: са 74,47% пре пет година на 89,36% у тренутку анкетирања.

У укупном збиру висока стопа специјализације карактеристична је за 107 или 79,85% анкетираних туристичких објеката, из чега произилази да је висока специјализација једна од битних карактеристика организационе структуре угоститељско-туристичких објеката у Црној Гори.

Тестирање утицаја нивоа специјализације у анкетираним туристичким предузећима применом Хи-квadratног теста потврђује да он не зависи од типа туристичког предузећа, односно да може бити присутан у свим типовима туристичких предузећа.

Табела 4.8а. Хи-квadratни тест за резултате у табели 4.8.

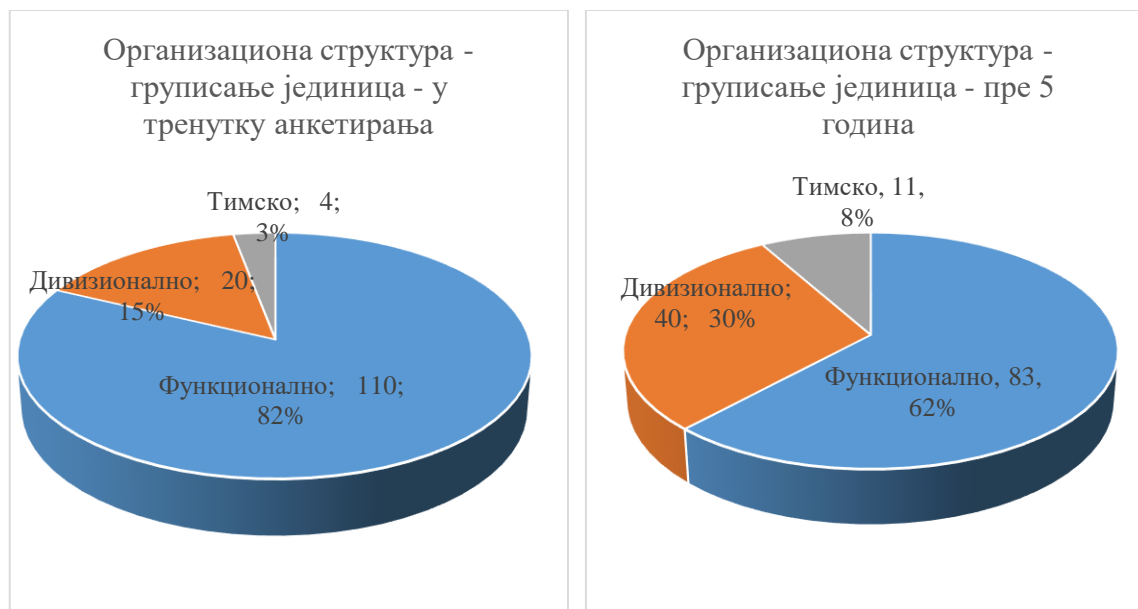
	Вредност	Степени слободе	Асимптотска значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са двоструком везом	Статистичка значајност са једноструком везом	Тачка значајности и вероватноће
χ^2	2,000	1	0,157			2,000
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096			2,773
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000	1	0,317			1,000

Статистички резултати за облике груписања јединица у анкетираним туристичко-угоститељским предузећима приказани су у табели 4.9.

Табела 4.9. Облици груписања јединица у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година

<i>Груписање јединица</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Функционално	У тренутку анкетања	40 (85,11%)	48 (92,31%)	22 (62,86%)	110 (82,09%)
	Пре 5 година	34 (72,34%)	35 (67,31%)	14 (40,00%)	83 (61,94%)
Дивизионално	У тренутку анкетања	6 (12,77%)	4 (7,69%)	10 (28,57%)	20 (14,93%)
	Пре 5 година	13 (27,66%)	13 (25,00%)	14 (40,00%)	40 (29,85%)
Тимско	У тренутку анкетања	1 (2,13%)	0 (0,00%)	3 (8,57%)	4 (2,99%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	4 (7,69%)	7 (20,00%)	11 (8,21%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Облици груписања јединица у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година приказан је графиконима на слици 4.8а. – 4.8б.



Слика 4.8а. Организациона структура – груписање јединица – у тренутку анкетања

Слика 4.8б. Организациона структура – груписање јединица – пре пет година

Из табеле 4.9. види се да је функционално груписање јединица доминантна карактеристика највећег броја анкетираних хотела, ресторана и агенција. Тај проценат је посебно висок код ресторана (92,31%), нешто нижи код хотела (85,11%), а најнижи код агенција (62,86%), али је и ту значајно виши од осталих облика груписања. Док је код хотела и ресторана функционално груписање јединица било доминантно и у периоду од пре пет година, само у нешто мањем обиму (72,34% код хотела, односно 67,31% код ресторана), код агенција је оно тада било изједначено са дивизионалним груписањем (14 агенција или 40% имало је функционално груписане јединице, а исто толико агенција је било дивизионално организовано).

Што се тимског груписања тиче, оно је код хотела и ресторана готово занемарљиво у читавом периоду истраживања. Слично је и код агенција, али само у тренутку анкетања, док је пре пет година код њих тимско груписање јединица било много израженије – чак 20% агенција имало је карактеристике тимског груписања у својој организационој структури.

У укупном збиру, 82,09% анкетираних објеката показује карактеристике функционалног груписања јединица, што је за 20% више него пре пет година, тако да је евидентан узлазни тренд ове карактеристике организационе структуре. Закључујемо да је функционално груписање јединица једна од доминантних карактеристика организационе структуре црногорских туристичких предузећа.

Фишеров тест показује да груписање јединица не зависи од типа анкетираних туристичких предузећа и да не постоји образац по коме једно туристичко предузеће може имати искључиво један тип организације јединица.

Табела 4.9а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.9.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	6,000	4	0,199	1,000		
Рацио вероватноће	6,592	4	0,159	1,000		
Фишеров егзактни тест	5,021			1,000		
Линеарна веза варијабли	1,955	1	0,162	0,333	0,167	0,167

У истраживању смо испитивали четири врсте координације менаџера и запослених у анкетираним предузећима:

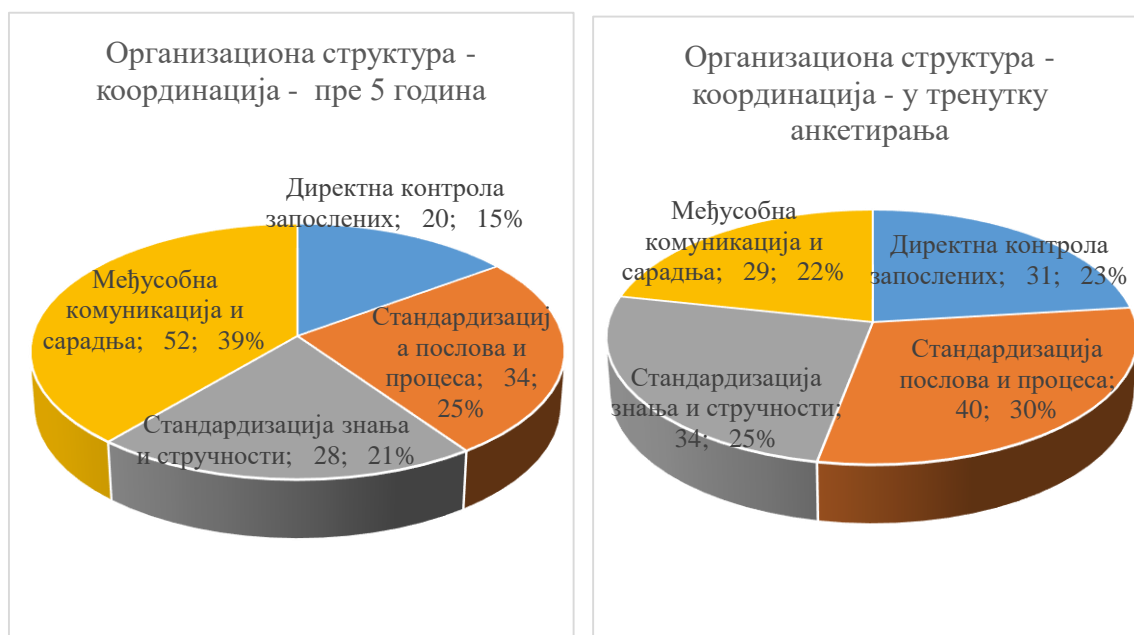
- директну контролу запослених;
- стандардизацију послова и процеса;
- стандардизацију знања и стручности;
- међусобну комуникацију и сарадњу.

Добијени статистички резултати за задати петогодишњи период истраживања приказани су у табели 4.10.

Табела 4.10. Врсте координације у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година

<i>Координација</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Директна контрола запослених	У тренутку анкетирања	2 (4,26%)	24 (46,15%)	5 (14,29%)	31 (23,13%)
	Пре 5 година	3 (6,38%)	17 (32,69%)	0 (0,00%)	20 (14,93%)
Стандардизација послова и процеса	У тренутку анкетирања	21 (44,68%)	14 (26,92%)	5 (14,29%)	40 (29,85%)
	Пре 5 година	13 (27,66%)	13 (25,00%)	8 (22,86%)	34 (25,37%)
Стандардизација знања и стручности	У тренутку анкетирања	11 (23,40%)	5 (9,62%)	18 (51,43%)	34 (25,37%)
	Пре 5 година	14 (29,79%)	1 (1,92%)	13 (37,14%)	28 (20,90%)
Међусобна комуникација и сарадња	У тренутку анкетирања	13 (27,66%)	9 (17,31%)	7 (20,00%)	29 (21,64%)
	Пре 5 година	17 (36,17%)	21 (40,38%)	14 (40,00%)	52 (38,81%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Врсте координације у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година приказане су графиконима на сликама 4.9а. – 4.9б.



Слика 4.9а. Организациона структура – координација – у тренутку анкетирања

Слика 4.9б. Организациона структура – координација – пре пет година

Анализа статистичких резултата из табеле 4.10 показује да је у тренутку анкета директна контрола запослених била највише заступљена код ресторана (46,15%), стандардизација послова и процеса код хотела (44,68%), а стандардизација знања и стручности код агенција (51,43%). У односу на прошли период разлика је у томе што је пре пет година код свих анкетираних објеката доминирала међусобна комуникација и сарадња. Овај тренд се код хотела и агенција може објаснити већом професионализацијом, а код ресторана јачањем управне моћи власника-менаџера.

Фишеров тест и овде показује да у анкетираним предузећима не постоји апсолутно доминантни модел координације менаџмента и запослених.

Табела 4.10а. Фишеров екзактни тест за резултате у табели 4.10.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	12,000	9	0,213	1,000		
Радио вероватноће	11,090	9	0,270	1,000		
Фишеров екзактни тест	10,610			1,000		
Линеарна веза варијабли	0,434	1	0,510	0,667	0,333	0,042

Групишући доминантне карактеристике већине анкетираних туристичко-угодитељских предузећа и доводећи их у везу са одговарајућим моделима организационе структуре из Минцбергове класификације (описана у одељку 1.5.1), добијамо следећу везу између врсте предузећа и врсте организационог модела:

Табела 4.11. Кореспондентни модели организационе структуре код анкетираних предузећа

<i>Врста предузећа</i>	<i>Доминантне карактеристике</i>	<i>Модел организационе структуре</i>
Хотели	<ul style="list-style-type: none"> • јака централизација; • висока специјализација; • функционално груписање јединица; • стандардизација послова и процеса. 	Модел машинске бирократије
Ресторани	<ul style="list-style-type: none"> • јака централизација; • висока специјализација; • функционално груписање јединица; • директна контрола запослених. 	Модел машинске бирократије
Агенције	<ul style="list-style-type: none"> • слаба централизација; 	Модел професионалне бирократије

<i>Врста предузећа</i>	<i>Доминантне карактеристике</i>	<i>Модел организационе структуре</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • висока специјализација; • функционално груписање јединица; • стандардизација знања и стручности. 	

Чињеница да је међусобна комуникација и сарадња, која је пре пет година била доминантан облик координације код анкетираних предузећа, у међувремену замењена ефикаснијим, али и знатно формалнијим облицима координације између менаџера и запослених, потврђује да економија либералног капитализма у свом развоју као главно (ако не и једино) мерило узима профит, потискујући међуљудске односе у други план.

Менаџерска мрежа

Истраживање менаџерске мреже у црногорским туристичко-угоститељским предузећима усмерили смо на њене димензије: оријентацију на задатке и оријентацију на међуљудске односе (видети стр. 98), градуирајући их у распону од врло ниске до врло високе. Добијени статистички резултати приказани су у табелама 4.12 и 4.13. (графикони 4.10а. – 4.10б. и 4.11а. – 4.11б.)

Резултати у табели 4.12. показују да ни у једном анкетираном предузећу није евидентирана врло ниска оријентација на задатке у читавом периоду истраживања. Ниска и врло висока оријентација присутне су у сразмјерно малом броју предузећа, док код осталих предузећа оријентација на задатке варира од умерено ниског до умерено високог нивоа.

Код већине анкетираних хотела установљен висок степен оријентације на задатке током читавог периода истраживања, са тенденцијом благог раста: од 36,17% пре 5 година до 40,43% у тренутку анкетања. Код ресторана је пре пет година доминирала умерено ниска оријентација на задатке (36,54%), али је до тренутка анкетања дошло до њене промене у високу (40,38). Сличан тренд забележен је и код туристичких агенција, које су пре пет година такође претежно имале умерено ниску оријентацију на задатке (28,57%), да би у моменту анкетања код већине агенција била утврђена висока оријентација на задатке (34,29%).

Табела 4.12. Менаџерска мрежа према оријентацији на задатке у тренутку анкетања и пре 5 година

<i>Оријентација на задатке</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Врло ниска	У тренутку анкетања	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Ниска	У тренутку анкетања	1 (2,13%)	1 (1,92%)	2 (5,71%)	4 (2,99%)
	Пре 5 година	2 (4,26%)	2 (3,85%)	1 (2,86%)	5 (3,73%)

<i>Оријентација на задатке</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Умерено ниска	У тренутку анкетирања	12 (25,53%)	18 (34,62%)	10 (28,57%)	40 (29,85%)
	Пре 5 година	12 (25,53%)	19 (36,54%)	10 (28,57%)	41 (30,60%)
Умерено висока	У тренутку анкетирања	12 (25,53%)	10 (19,23%)	5 (14,29%)	27 (20,15%)
	Пре 5 година	12 (25,53%)	15 (28,85%)	7 (20,00%)	34 (25,37%)
Исока	У тренутку анкетирања	19 (40,43%)	21 (40,38%)	12 (34,29%)	52 (38,81%)
	Пре 5 година	17 (36,17%)	14 (26,92%)	9 (25,71%)	40 (29,85%)
Врло висока	У тренутку анкетирања	3 (6,38%)	2 (3,85%)	6 (17,14%)	11 (8,21%)
	Пре 5 година	4 (8,51%)	2 (3,85%)	8 (22,86%)	14 (10,45%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)



Слика 4.10а. Менаџерска мрежа – оријентација на задатке – у тренутку анкетирања

Слика 4.10б. Менаџерска мрежа – оријентација на задатке – пре 5 година

Тренд промене од умерено ниске до високе оријентације на задатке присутан је и у укупном збиру анкетираних предузећа, где је пре пет година забележена умерено ниска оријентација на задатке код 41 (30,60%) предузећа, да би у тренутку анкетања прешла у високу оријентацију на задатке код 52 (38,81%) предузећа.

Генерализујући наведена разматрања, можемо рећи да је наведени тренд глобално присутан код већине црногорских туристичко-угоститељских предузећа, те да већина њих данас има менаџмент који је доминантно оријентисан на задатке.

Примена Фишеровог теста на претходне резултате потврђује констатацију да облици менаџерске мреже према оријентацији на задатке у анкетираним предузећима не зависе од типа туристичког предузећа већ да се могу применити у свим врстама туристичких предузећа.

Табела 4.12а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.12.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности и вероватноће</i>
χ^2	24,000	20	0,242	1,000		
Рацио вероватноће	18,729	20	0,540	1,000		
Фишеров егзактни тест	23,510			1,000		
Линеарна веза варијабли	1,169	1	0,280	0,322	0,161	0,008

У табели 4.13. приказани су резултати за менаџерску мрежу према оријентацији на међуљудске односе.

Табела 4.13. Менаџерска мрежа према оријентацији на међуљудске односе у тренутку анкетања и пре 5 година

<i>Оријентација на односе</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Врло ниска	У тренутку анкетања	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	2 (3,85%)	0 (0,00%)	2 (1,49%)
Ниска	У тренутку анкетања	2 (4,26%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (1,49%)
	Пре 5 година	1 (2,13%)	2 (3,85%)	0 (0,00%)	3 (2,24%)
Умерено ниска	У тренутку анкетања	10 (21,28%)	23 (44,23%)	13 (37,14%)	46 (34,33%)

<i>Оријентација на односе</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
	Пре 5 година	9 (19,15%)	21 (40,38%)	14 (40,00%)	44 (32,84%)
Умерено висока	У тренутку анкетирања	24 (51,06%)	10 (19,23%)	5 (14,29%)	39 (29,10%)
	Пре 5 година	26 (55,32%)	14 (26,92%)	7 (20,00%)	47 (35,07%)
Висока	У тренутку анкетирања	11 (23,40%)	18 (34,62%)	13 (37,14%)	42 (31,34%)
	Пре 5 година	11 (23,40%)	12 (23,08%)	10 (28,57%)	33 (24,63%)
Врло висока	У тренутку анкетирања	0 (0,00%)	1 (1,92%)	4 (11,43%)	5 (3,73%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	1 (1,92%)	4 (11,43%)	5 (3,73%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Менаџерска мрежа према оријентацији на међуљудске односе у тренутку анкетирања и пре 5 година приказана је графиконима на сликама 4.11а. – 4.11б.



Слика 4.11а. Менаџерска мрежа – оријентација на међуљудске односе – у тренутку анкетирања

Слика 4.11б. Менаџерска мрежа – оријентација на међуљудске односе – пре 5 година

Оријентација на међуљудске односе, како произилази из горње табеле, код већине хотела је остала на нивоу умерено високе током читавог периода истраживања, али са благом тенденцијом пада (са 55,32% пре пет година на 51,06% у тренутку анкетирања), код ресторана је претежно остала на нивоу умерено ниске, са благом тенденцијом раста (са 40,38% пре пет година на 44,23% у тренутку анкетирања), док је код агенција пре пет година такође била претежно умерено ниска, а би у тренутку анкетирања био забележен једнак број агенција са умерено ниском и са високом оријентацијом на међуљудске односе (по 13, односно 37,14%)

У укупном збиру анкетираних предузећа приметан је пад са умерено високе оријентације на међуљудске односе, која је пре пет година била присутна код 47 (35,07%) предузећа, на умерено ниску, која је у тренутку анкетирања забележена код 46 (34,33%) предузећа. Овај пад нивоа оријентације на односе кореспондира истовременом расту оријентације на задатке, што је још једна потврда све веће формализације односа у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе.

Применом Фишеровог теста поново се потврђује да не постоји изразита веза између конкретног облика менаџерске мреже и конкретног облика туристичког предузећа, односно да се одређена менаџерска мрежа не може повезати искључиво са одређеним обликом туристичког предузећа.

Табела 4.13а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.13.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајност и вероватноће</i>
χ^2	24,000	20	0,242	1,000		
Рацио вероватноће	18,729	20	0,540	1,000		
Фишеров егзактни тест	23,510			1,000		
Линеарна веза варијабли	0,300 ^b	1	0,548	0,633	0,317	0,011

Стилови лидерства

У истраживању стилова лидерства користили смо Ликертову типологију, која разликује четири доминантна лидерска стила:

- експлоатативно ауторитативни;
- доброћудно ауторитативни;
- консултативни;
- партиципативни.

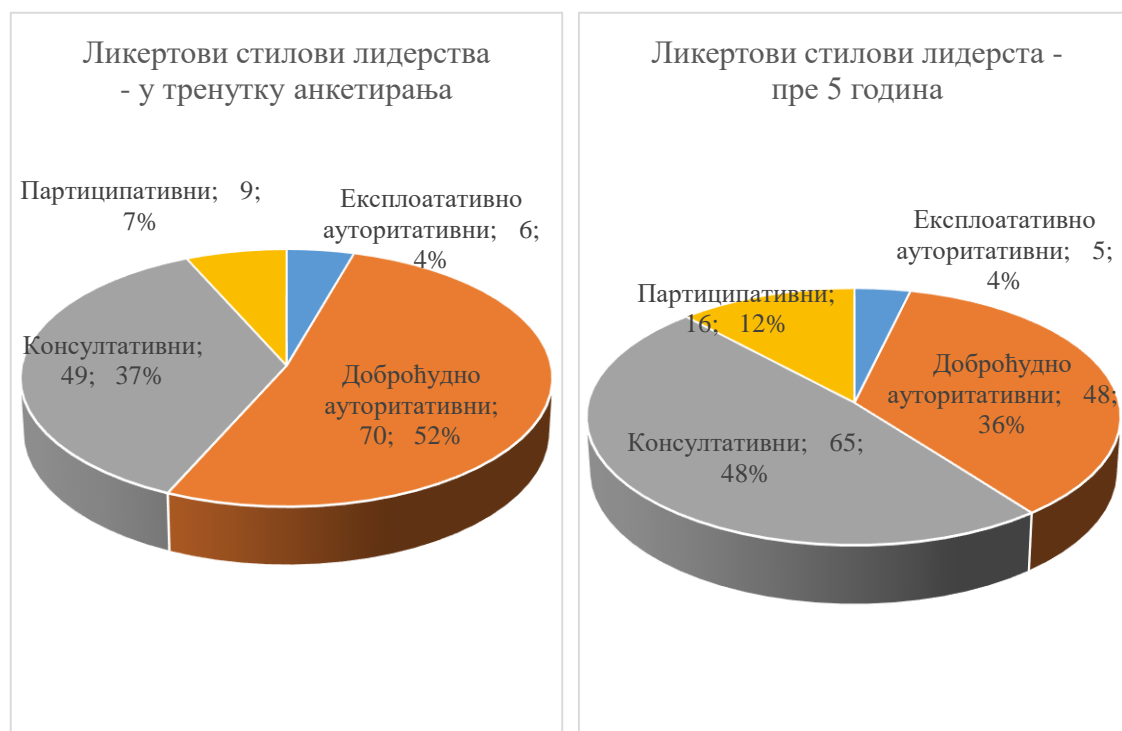
Њихове карактеристике детаљно смо објаснили у теоретском делу дисертације (стр. 101-102).

Добијени статистички резултати приказани су у табели 4.14.

Табела 4.14. Стилoви лидерства код анкетираних предузећа у тренутку анкетирања и пре 5 година

Стил лидерства	Период	Хотел	Ресторан	Агенција	УКУПНО
Експлоатативно ауторитативни	У тренутку анкетирања	0 (0,00%)	3 (5,77%)	3 (8,57%)	6 (4,48%)
	Пре 5 година	1 (2,13%)	3 (5,77%)	1 (2,86%)	5 (3,73%)
Доброћудно ауторитативни	У тренутку анкетирања	36 (76,60%)	25 (48,08%)	9 (25,71%)	70 (52,24%)
	Пре 5 година	16 (34,04%)	18 (34,62%)	14 (40,00%)	48 (35,82%)
Консултативни	У тренутку анкетирања	11 (23,40%)	18 (34,62%)	20 (57,14%)	49 (36,57%)
	Пре 5 година	25 (53,19%)	22 (42,31%)	18 (51,43%)	65 (48,51%)
Партиципативни	У тренутку анкетирања	0 (0,00%)	6 (11,54%)	3 (8,57%)	9 (6,72%)
	Пре 5 година	5 (10,64%)	9 (17,31%)	2 (5,71%)	16 (11,94%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Ликертови стилoви лидерства у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година приказани су графиконима на сликама 4.12а. – 4.12б.



Слика 4.12.а Ликертови стилoви лидерства - у тренутку анкетирања

Слика 4.12б. Ликертови стилoви лидерства – пре 5 година

Анализа резултата из табеле 4.14. показује да је код хотела и ресторана у већини случајева дошло до промене из консултативног у доброћудно ауторитативни стил лидерства, док је код агенција консултативни стил доминантан у целом периоду истраживања. Процентуално, консултативни стил је пре пет година био присутан код 53,19% хотела, 42,31% ресторана и 51,43% агенција. У том истом периоду доброћудно ауторитативни стил лидерства евидентиран је код 34,04% хотела, 34,62 % ресторана и 40% агенција. У тренутку анкетања доброћудно ауторитативни стил забележен је код чак 76,60% хотела, дакле у готово двоструком проценту у односу на период пре пет година, док се проценат хотела са консултативним стилем практично преполовио – са 53,19% на 23,04%. Код ресторана је тај тренд изражен у мањем обиму – овде је забележен раст доброћудно ауторитативног стила са 34,62% пре пет година на 48,08% у тренутку анкетања, док је консултативни стил забележио пад са 42,31% на 34,62%. Код агенција је доброћудно ауторитативни стил забележио пад са 40% пре пет година на 25,71% у тренутку анкетања, док је присуство консултативног стила порасло са 51,43% пре пет година на 57,14% у тренутку анкетања.

У укупном збиру доброћудно ауторитативни стил у тренутку анкетања био је присутан код 52.24% анкетираних предузећа, бележећи раст од приближно 1,5 пута у односу на период пре пет година, када је процентуално био заступљен код 35,82% предузећа. Консултативни стил је у истом временском раздобљу забележио пад са 48,51% на 36,57%. Остала два стила, експлоатативно ауторитативни и партиципативни, евидентирани су сразмерно врло малом проценту предузећа, тако да их можемо изузети из даљег разматрања.

Фишеров егзактни тест потврђује да у анкетираним туристичким предузећима не постоји директа зависност стила лидерства и туристичког предузећа већ да су у туристичко-угоститељским предузећима могући сви наведени стилови лидерства, као и да је могућа њихова трансформација из једног облика у други

Табела 4.14а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.14.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајност и вероватноће</i>
χ^2	12,000	9	0,213	1,000		
Рацио вероватноће	11,090	9	0,270	1,000		
Фишеров егзактни тест	10,610			1,000		
Линеарна веза варијабли	0,002	1	0,965	1,000	0,500	0,042

Задовољство запослених

Задовољство запослених послом тестирали смо тражећи од испитаника у анкетираним предузећима да оценама на скали од 1 (потпуно незадовољан) до 5 (потпуно задовољан) оцене следећих 15 димензија посла:

1. висина плате;
2. тимски рад;
3. самосталност у послу;
4. сигурност запослења;
5. редовност плате;
6. могућност стручног усавршавања;
7. могућност напредовања у послу;
8. добри односи са колегама;
9. одсуство сукоба у предузећу;
10. брига предузећа за запослене;
11. изазован посао;
12. добри физички услови рада;
13. добри односи са непосредним руководиоцем;
14. бенефиције: регрес, превоз, телефон;
15. посао значајан за предузеће и друштво.

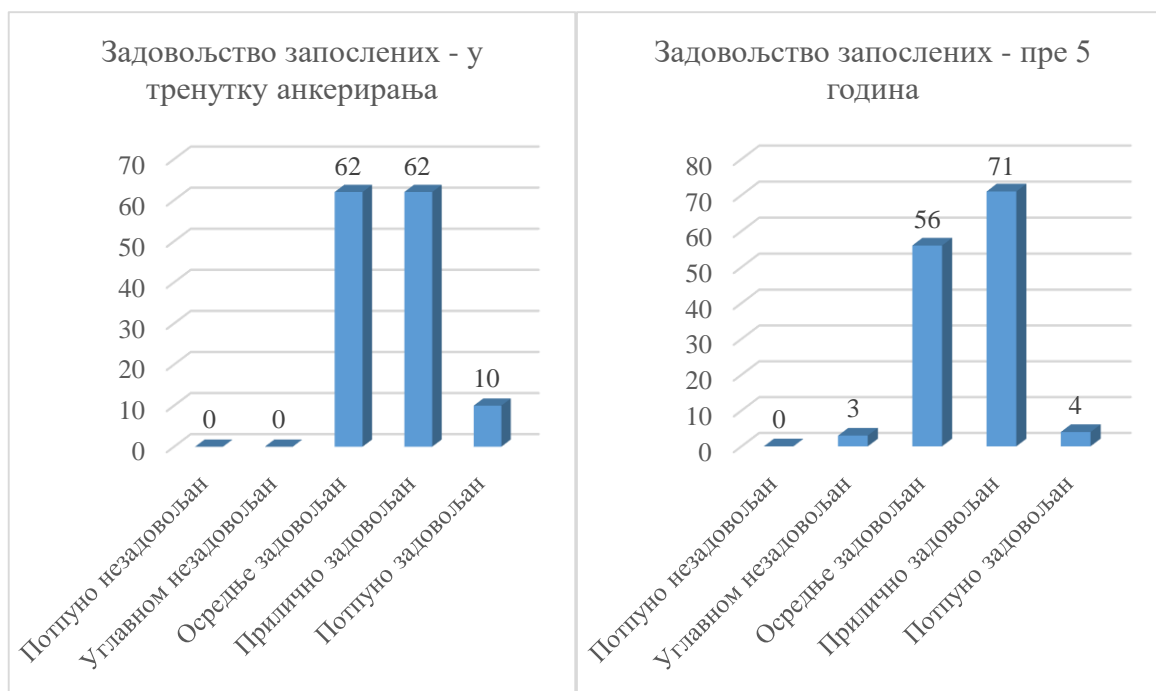
Добијени резултати по појединим анкетираним предузећима приказани су у табели 4.15. Из тих резултата следи да се задовољство запослених у хотелима током читавог периода истраживања претежно задржало на нивоу „прилично задовољан“, уз мало смањење процента хотела са прилично задовољним запосленима (са 61,70% пре пет година на 55,32% у тренутку анкетирања). Нешто мањи проценат хотела имао је осредње задовољне раднике у тренутку анкетирања и као пре пет година, при чему је у тој категорији задовољства послом забележен благи раст (са 38,30% на 42,55%). Ниједан анкетирани хотел није имао потпуно незадовољне ни углавном незадовољне запослене, а само у једном запослени су исказали потпуно задовољство послом.

Табела 4.15. Задовољство запослених у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година

<i>Задовољство запослених</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Потпуно незадовољан	У тренутку анкетирања	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Углавном незадовољан	У тренутку анкетирања	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	1 (1,92%)	2 (5,71%)	3 (2,24%)
Осредње задовољан	У тренутку анкетирања	20 (42,55%)	26 (50,00%)	16 (45,71%)	62 (46,27%)
	Пре 5 година	18 (38,30%)	24 (46,15%)	14 (40,00%)	56 (41,79%)

Прилично задовољан	У тренутку анкетирања	26 (55,32%)	21 (40,38%)	15 (42,86%)	62 (46,27%)
	Пре 5 година	29 (61,70%)	26 (50,00%)	16 (45,71%)	71 (52,99%)
Потпуно задовољан	У тренутку анкетирања	1 (2,13%)	5 (9,62%)	4 (11,43%)	10 (7,46%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	1 (1,92%)	3 (8,57%)	4 (2,99%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Задовољство запослених у анкетираним предузећима у тренутку анкетирања и пре 5 година приказано је графикама на сликама 4.13а. – 4.13б.



Слика 4.13а. Задовољство запослених - у тренутку анкетирања

Слика 4.13б. Задовољство запослених – пре 5 година

Код ресторана и агенција забележен је изванредан пад нивоа задовољства запослених, са „прилично задовољан“ пре пет година на „осредње задовољан“ у тренутку анкетирања. Тачно половина од укупног броја анкетираних ресторана имала је пре пет година прилично задовољне запослене, да би у тренутку анкетирања у истом броју хотела било исказано осредње задовољство послом. Слично је и са агенцијама, код којих је пре пет година проценат агенција са прилично задовољним радницима износио 45,71%, да би се у тренутку анкетирања смањило на 42,86%. Истовремено је проценат агенција са осредње задовољним запосленима порастао са 40% на 45,71%.

Ниједан од анкетираних ресторана и агенција није имао потпуно незадовољне запослене у читавом периоду истраживања. У тренутку анкетирања није било ни оних са углавном незадовољним запосленима, али су пре пет година један ресторан и две

агенције имале углавном незадовољне запослене. С друге стране, број ресторана са потпуно задовољним запосленима повећао се са 1 на 5, а број агенција са 3 на 4.

У укупном збиру потпуно је изједначен проценат анкетираних предузећа која су у тренутку анкетања имала прилично задовољне запослене са онима чији су радници исказали осредње задовољство послом (по 46,27%), док је пре пет година ситуација била нешто повољнија – тада је 52,99% предузећа имало прилично задовољне запослене, а проценат оних са осредње задовољним износио је 46,27%.

Све у свему, може се закључити да код црногорских туристичко-угоститељских предузећа у посматраном периоду постоји блага тенденција смањивања нивоа задовољства послом.

Задовољство запослених према Фишеровом егзактном тесту не зависи од типа туристичког предузећа и није апсолутно и искључиво повезано са истим.

Табела 4.15а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.15.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности и вероватноће</i>
χ^2	15,000	12	0,241	1,000		
Рацио вероватноће	13,322	12	0,346	1,000		
Фишеров егзактни тест	13,941			1,000		
Линеарна веза варијабли	0,840	1	0,359	0,433	0,217	0,017

Комуникација

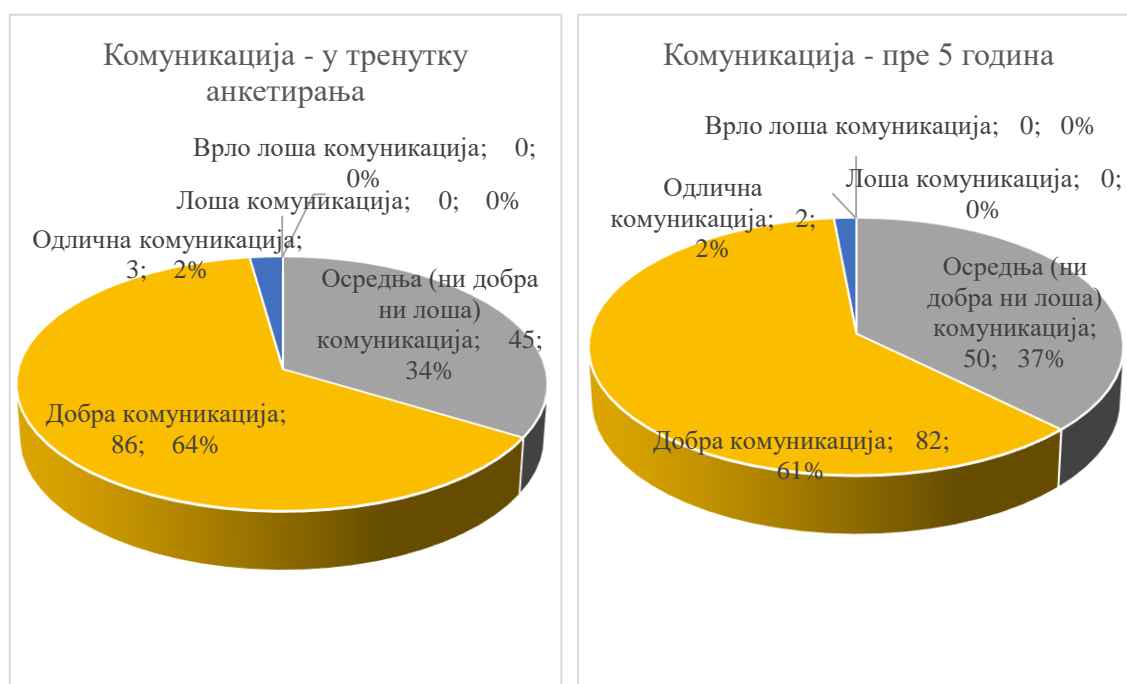
У анкетном упитнику испитаници су одговарали на 9 питања која су се односила на међусобну комуникацију у предузећу, како ону између запослених тако и ону између запослених и непосредних руководиоца. Свако од питања вредновано је на скали оцена од 1 (уопште се не слажем) до 5 (потпуно се слажем). Нивои комуникације у складу са просечним оценама испитаника градуирани су у распону од врло лоше до одличне комуникације

Табела 4.16. Комуникација у анкетираним предузећима у тренутку анкетања и пре 5 година

<i>Комуникација</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Врло лоша комуникација	У тренутку анкетања	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)

<i>Комуникација</i>	<i>Период</i>	<i>Хотел</i>	<i>Ресторан</i>	<i>Агенција</i>	<i>УКУПНО</i>
Лоша комуникација	У тренутку анкетирања	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Осредња (ни добра ни лоша) комуникација	У тренутку анкетирања	14 (29,79%)	17 (32,69%)	14 (40,00%)	45 (33,58%)
	Пре 5 година	16 (34,04%)	20 (38,46%)	14 (40,00%)	50 (37,31%)
Добра комуникација	У тренутку анкетирања	33 (70,21%)	34 (65,38%)	19 (54,29%)	86 (64,18%)
	Пре 5 година	31 (65,96%)	31 (59,62%)	20 (57,14%)	82 (61,19%)
Одлична комуникација	У тренутку анкетирања	0 (0,00%)	1 (1,92%)	2 (5,71%)	3 (2,24%)
	Пре 5 година	0 (0,00%)	1 (1,92%)	1 (2,86%)	2 (1,49%)
УКУПНО		47 (100,00%)	52 (100,00%)	35 (100,00%)	134 (100,00%)

Комуникација унутар организација анкетираних предузећа у тренутку анкетирања и пре 5 година приказана је графиконима на сликама 4.14а. – 4.14б.



Слика 4.14а. Комуникација унутар организација – у тренутку анкетирања

Слика 4.14б. Комуникација унутар организација – пре 5 година

Може се закључити да запослени у анкетираним предузећима комуникацију генерално оцењују као добру, с тим што код хотела и ресторана постоји благи тренд раста квалитета комуникације у односу на период од пре пет година (са 65,96% на 70,21% код хотела, односно са 59,62% на 65,38% код ресторана), док је број анкетираних агенција са оценом добре комуникације за један мањи него пре пет година, тј. постоји минимални пад квалитета комуникације (са 57,14% пре пет година на 54,29% у тренутку анкетања).

Иако се може сматрати позитивним то што је у приближно 2/3 анкетираних предузећа комуникација оцењена као добра, као и то да ни у једном предузећу није евидентирана лоша или врло лоша комуникација, ипак донекле забрињава чињеница да запослени у 1/3 предузећа комуникацију оцењују тек као осредњу (ни добру ни лошу), те да је само у 3 од укупно 134 анкетираних предузећа она оцењена као одлична (при томе ни у једном хотелу и само у једном ресторану).

Комуникација према Фишеровом егзактном тесту такође не зависи од типа туристичког предузећа и није апсолутно и искључиво повезана са истим. Другим речима, ниједан испитани ниво комуникације није ексклузивно везан за одређени тип туристичко-угоститељског предузећа.

Табела 4.16а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.16.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности и вероватноће</i>
χ^2	10,000 ^a	8	0,265	1,000		
Рацио вероватноће	9,503	8	0,302	1,000		
Фишеров егзактни тест	9,426			1,000		
Линеарна веза варијабли	0,517 ^b	1	0,472	0,600	0,300	0,050

4.3.2. Провера хипотезе 1

Хипотеза 1: У процесу транзиције привреде Црне Горе дошло је до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из културе клана у културу хијерархије.

Хипотеза 1 је тестирана посебно по врстама предузећа и туристичким регијама како би се добила сазнања о врсти промене организационе културе и испитала усаглашеност те промене са овом хипотезом. На крају је извршена провера хипотезе на комплетном узорку анкетираних предузећа.

Провера хипотезе 1 за хотелска предузећа

Упоредни приказ типова организационе културе у анкетираним хотелима који приказује њихову међусобну промену током периода истраживања дат је у табели 4.17.

Табела 4.17. Промена организационе културе у анкетираним хотелима

ХОТЕЛИ					
<i>Пре 5 година</i> <i>У тренутку</i> <i>анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	17 (43,59%)	0 (0,00%)	1 (2,56%)	21 (53,85%)	39 (82,98%)
Адхократија	2 (66,67%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (33,33%)	3 (6,38%)
Тржиште	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (100,00%)	1 (2,13%)
Хијерархија	1 (25,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (75,00%)	4 (8,51%)
УКУПНО	20 (42,55%)	0 (0,00%)	1 (2,13%)	26 (55,32%)	47 (100 %)

Међусобно упоређивање типова културе у табели 4.17. показује да се култура клана, која је у хотелским предузећима доминирала пре пет година када је била евидентирана код 39 (82,98%) анкетираних хотела, на крају трансформационог периода није променила код 17 (43,59%) хотела, а прешла је у културу хијерархије код 21 (53,85%) хотела, чиме је **култура хијерархије постала доминантни тип организационе културе** код црногорских хотелских предузећа.

Да бисмо добили више детаља који би омогућили боље разумевање добијеног резултата, извршили смо поделу анкетираних хотелских предузећа по величини и туристичким регијама. Величину предузећа у узорку испитивања одредили смо према укупном броју стално запослених у њима, у односу на који смо пропорционално одабрали број испитаника. Сходно томе, извршили смо груписање анкетираних предузећа као у табели 4.18, док је њихова дистрибуција према туристичким регијама Црне Горе приказана раније, на слици 4.1.

Табела 4.18. Подела хотела према величини сразмерно броју испитаника

<i>Величина хотела</i>	<i>Број хотела</i>	<i>Број испитаника</i>
Мали	20	2 – 10
Средњи	12	11 – 20
Велики	15	20 – 33

Следеће три табеле приказују промену типова организационе културе у анкетираним хотелима према њиховој величини, односно броју испитаника.

Провера хипотезе 1 за мале хотеле

Табела 4.19. Промена организационе културе у малим хотелима

МАЛИ ХОТЕЛИ (2–10 испитаника)					
<i>Пре 5 година</i> <i>У тренутку</i> <i>анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	11 (68,75%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (31,25%)	16 (80,00%)
Адхократија	2 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (10,00%)
Тржиште	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (100,00%)	1 (5,00%)
Хијерархија	1 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (5,00%)
УКУПНО	14 (70,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (30,00%)	20 (100 %)

Из табеле 4.19. произилази да се код малих хотелских предузећа на крају периода од пет година култура клана задржала код 11 (68,75%) малих хотела, а трансформисала у културу хијерархије код 5 (31,25%) малих хотела. Можемо констатовати да се у малим организацијама врло тешко развија култура хијерархије, штавише култура клана је „природна“ култура за мале организације. То значи да је култура клана и даље остала доминантна организациона култура код ове категорије хотелских предузећа

За категорију малих хотела с обзиром на доминантност клана немогуће је одредити било какву зависност осталих типова организационе културе, што потврђује и вредност Фишеровог егзактног теста.

Табела 4.19а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.19.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности и вероватноће</i>
χ^2	2,000	1	0,157	1,000	0,500	
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000	1	0,317	1,000	0,500	0,500

Табела 4.20. Промена организационе културе у средњим хотелима

СРЕДЊИ ХОТЕЛИ (11–20 испитаника)					
<i>Пре 5 година</i> <i>У тренутку</i> <i>анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	5 (45,45%)	0 (0,00%)	1 (9,09%)	5 (45,45%)	11 (91,67%)
Адхократија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (100,00%)	1 (8,33%)
Тржиште	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Хијерархија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
УКУПНО	5 (41,67%)	0 (0,00%)	1 (8,33%)	6 (50,00%)	12 (100 %)

Резултати у табели 4.20. показују да се код средњих хотелских предузећа на крају петогодишњег периода култура клана задржала код 5 (45,45%) средњих хотела, а променила у културу хијерархије такође код 5 (45,45%) хотела средње величине. То значи да се код категорије средњих хотела култура клана половично променила у културу хијерархије.

Као и код малих хотела, Фишеров егзактни тест примењен на средње хотеле потврђује да се не може у потпуности одредити зависност варијабли због доминантности клана.

Табела 4.20а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.20.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности и вероватноће</i>
χ^2	2,000	1	0,157	1,000	0,500	
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000	1	0,317	1,000	0,500	0,500

Табела 4.21. Промена организационе културе у великим хотелима

ВЕЛИКИ ХОТЕЛИ (21–33 испитаника)					
<i>Пре 5 година</i> <i>У тренутку</i> <i>анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	1 (7,69%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	12 (92,31%)	13 (86,67%)
Адхократија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Тржиште	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Хијерархија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (100,00%)	2 (13,33%)
УКУПНО	1 (6,67%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	14 (93,33%)	15 (100 %)

Из табеле 4.21. произилази да се код категорије великих хотела култура клана одржала само у једном хотелу, а трансформисала у културу хијерархије код 12 великих хотела, док се код преостала два велика хотела (од њих укупно 15) култура хијерархије задржала током читавог петогодишњег периода. То значи да се у датом периоду код великих хотела догодила готово потпуна трансформација из културе клана у културу хијерархије.

Због потпуне трансформације и преласка једног у други тип организационе културе, што је резултирало доминацијом културе хијерархије, Фишеров егзактни тест показује да се не може испитати зависност осталих типова културе код туристичко-угоститељских предузећа, што потврђује његова вредност у наредној табели.

Табела 4.21а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.21.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	2,000	1	0,157	1,000	0,500	
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000	1	0,317	1,000	0,500	0,500

Наведени закључци упућују на очигледну повезаност промене организационе културе са величином хотелских предузећа у црногорском туристичко-угоститељском сектору. Та повезаност се огледа у следећем:

- Код *малих хотела*, код којих број стално запослених не прелази 10, и даље доминира кланска култура, што се може објаснити чињеницом да се ради о малим колективима са чврстим међуљудским везама и међусобном подршком; хијерархијска структура управљања овде је крајње једноставна, а понекад су у питању и родбинске везе запослених са власником хотела.
- Код *средњих хотела*, који запошљавају у просеку 10–20 људи, хијерархија је уздигнута на виши степен, односи су формалнији, а породичне везе, ако их има, углавном су ограничене на виши менаџмент. Стога је код њих логично очекивати тенденцију трансформације из културе клана у културу хијерархије, али она није код свих била једнако изражена. Предузећа која су била инертнија према променама и даље су задржала културу клана, док су она друга претрпела промену у културу хијерархије.
- Код *великих хотела*, са преко 20 стално запослених, култура хијерархије је најлогичнији исход промене организационе културе, будући да је такав тип културе најбоље усклађен са њиховом изразито хијерархијски организованом организационом структуром.

Табеле које следе (4.22 – 4.24) приказују промену организационе културе у анкетираним хотелима с обзиром на њихову регионалну припадност.

Провера хипотезе 1 за хотеле јужне туристичке регије

Табела 4.22. Промена организационе културе у хотелима јужне туристичке регије

ХОТЕЛИ У ЈУЖНОЈ РЕГИЈИ					
<i>Пре 5 година</i>					
<i>У тренутку анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	6 (26,09%)	0 (0,00%)	1 (4,35%)	16 (69,57%)	23 (85,19%)
Адхократија	1 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (3,70%)
Тржиште	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (100,00%)	1 (3,70%)
Хијерархија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (100,00%)	2 (7,41%)
УКУПНО	7 (25,93%)	0 (0,00%)	1 (3,70%)	19 (70,37%)	47 (100%)

У јужној туристичкој регији анкетирано је 27 хотела. Као што следи из табеле 4.22, на почетку периода истраживања култура клана регистрована је код 23 (85,19%) хотела, култура хијерархије код 2 (7,41%) хотела, док је по један (3,70%) имао културу адхократије односно културу тржишта. Током периода истраживања хотелско предузеће са културом адхократије променило је културу у културу клана, а оно са културом тржишта у културу хијерархије, док је 16 (69,57%) предузећа са културом клана доживело преображај у културу хијерархије.

На крају истраживачког периода свега 7 (26,09%) хотела је имало културу клана, а чак 19 (70,37%) културу хијерархије, чиме је култура хијерархије постала доминантна култура у хотелима јужне регије.

Фишеров тест за јужну регију Црне Горе дао је исти резултат као и код великих хотела: култура клана прелази у културу хијерархије и постаје доминантна култура, док се зависност осталих типова културе од туристичко-угоститељских предузећа не може утврдити.

Табела 4.22а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.22.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	2,000	1	0,157	1,000	0,500	
Радио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000	1	0,317	1,000	0,500	0,500

Провера хипотезе 1 за хотеле централне туристичке регије

Статистички резултати проме организационе културе у хотелима централне регије дати су у табели 4.23.

Табела 4.23. Промена организационе културе у хотелима централне туристичке регије

ХОТЕЛИ У ЦЕНТРАЛНОЈ РЕГИЈИ					
<i>Пре 5 година</i>					
<i>У тренутку анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	8 (66,67%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	4 (33,33%)	12 (92,31%)
Адхократија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (100,00%)	1 (7,69%)
Тржиште	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Хијерархија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
УКУПНО	8 (61,54%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (38,46%)	13 (100%)

Од 13 анкетираних хотела у централној туристичкој регији 12 (92,31%) хотела имало је пре пет година културу клана, један хотел (7,69%) културу адхократије, док културе тржишта и хијерархије нису евидентиране. Током периода истраживања од

12 хотела са културом клана 8 (66,7%) их је задржало културу клана до краја тог периода, 4 (33,33%) хотела су је променила у културу хијерархије, као и хотел који је у почетку имао културу адхократије. На крају периода истраживања са културом клана било је 8 (61,54%) хотела, а са културом хијерархије 5 (38,46%) хотела.

Истраживање је показало да је у централној туристичкој регији култура клана остала организациона култура већине анкетираних хотела.

Фишеров тест за централну регију Црне Горе даје исти резултат као и код малих хотела: култура клана доминира, зависност остали тупова културе од типова туристичко-угоститељских предузећа не може се утврдити.

Табела 4.23а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.23.

	<i>Вредност</i>	<i>Степен и слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	2,000 ^а	1	0,157	1,000	0,500	
Радио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000 ^с	1	0,317	1,000	0,500	0,500

Провера хипотезе 1 за хотеле северне туристичке регије

Табела 4.24. Промена организационе културе у хотелима северне туристичке регије

ХОТЕЛИ У СЕВЕРНОЈ РЕГИЈИ					
<i>Пре 5 година</i>					
<i>У тренутку анкетања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	3 (60,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (40,00%)	5 (71,43%)
Адхократија	1 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (14,29%)
Тржиште	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Хијерархија	1 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (14,29%)
УКУПНО	5 (71,43%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (28,57%)	7 (100%)

Од 7 анкетираних хотела у северној туристичкој регији, 5 (71,43%) хотела имало је пре пет година културу клана, а по један (14,29%) културу адхократије односно културу хијерархије. Током периода истраживања 2 (40,00%) хотела са културом клана променила су своју културу у културу хијерархије, 3 (60,00%) хотела су и даље задржала културу клана, а њима се придружио по један хотел са културом адхократије и културом хијерархије, чије су се културе трансформисале у културу клана. На крају

периода истраживања 5 (71,43%) хотела је имало културу клана, а 2 (28,57%) хотела културу хијерархије.

Фишеров тест за северну регију Црне Горе даје исти резултат као и у претходном случају: култура клана доминира, зависност осталих типова културе од типова туристичко-угоститељских предузећа није могуће утврдити.

Табела 4.24а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.24.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	2,000	1	0,157	1,000	0,500	
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000 ^е	1	0,317	1,000	0,500	0,500

Сумирајући напред наведено, закључујемо да је провера хипотезе 1 у односу на регионалну дистрибуцију црногорских хотелских предузећа потврђена само код хотела који се налазе у јужној туристичкој регији. Овај резултат тумачимо као последицу неравномерног привредног развоја Црне Горе, чија је главна карактеристика постојање развијеног југа и знатно мање развијеног севера. Ова диспропорционалност је нарочито присутна у туристичком сектору, који је главна грана црногорске привреде и окосница њеног укупног привредног развоја.

У јужној туристичкој регији Црне Горе сконцентрисан је највећи број хотела, од којих су многи у већинском власништву страних инвеститора, а значајан број је укључен и у светски познате хотелске ланце. Зато се овде промена из културе клана, наслеђене из времена колективистичке привреде, у високопрофитно оријентисану културу хијерархије може сматрати логичним развојним процесом.

Централна, а посебно северна регија у том погледу знатно заостају за јужном туристичком регијом, па зато трансформација из културе клана у културу хијерархије тече знатно спорије. Иако провера хипотезе 1 овде није дала позитиван резултат, приметно је из резултата истраживања да је код 33% анкетираних хотелских предузећа у централној и њих 40% у северној туристичкој регији дошло до промене културе клана у културу хијерархије. Према томе, хијерархијски тип организационе културе, иако (још) није постао доминантан, ипак има значајан удео у хотелско-туристичкој привреди централне и северне регије Црне Горе.

Провера хипотезе 1 за ресторанска предузећа

Упоредни резултати промене типова организационе културе у анкетираним ресторанима на почетку и крају периода истраживања приказани су у табели 4.25.

Табела 4.25. Промена организационе културе у анкетираним ресторанима

РЕСТОРАНИ					
<i>Пре 5 година</i> <i>У тренутку</i> <i>анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	31 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	31 (59,61%)
Адхократија	4 (26,67%)	7 (46,67%)	1 (6,67%)	3 (20,00%)	15 (28,85%)
Тржиште	4 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	4 (7,69%)
Хијерархија	1 (50,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (50,00%)	2 (3,85%)
УКУПНО	40 (76,92%)	7 (13,46%)	1 (1,92%)	4 (7,69%)	52 (100%)

Добијени статистички резултати показују да у ресторанским предузећима у потпуности доминира култура клана. Осим што се задржала код свих 31 (59,61%) ресторана који су ту културу имали и пре пет година, током периода истраживања њима се придружило још 4 ресторана који су у почетку имали културу адхократије, 4 ресторана са културом тржишта и један ресторан са културом хијерархије, тако да је на крају периода истраживања 40 (76,92%) ресторана имало културу клана. Насупрот томе број ресторана са културом хијерархије увећао се само за два, тако да их је у моменту анкерања евидентирано свега 4 (7,69%).

Ова потпуна доминација културе клана код ресторанских предузећа доводи до закључка да у овој категорији туристичких предузећа није дошло до промене културе.

Резултат Фишевог егзактног теста за ресторанска предузећа исти је као и у случају малих хотела: култура клана доминира, зависност остали типова културе од типова туристичко-угоститељских предузећа није могуће утврдити.

Табела 4.25а. Фишев егзактни тест за резултате у табели 4.25.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободe</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	2,000	1	0,157	1,000	0,500	
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишев егзактни тест				1,000	0,500	

Линеарна веза варијабли	1,000 ^c	1	0,317	1,000	0,500	0,500
----------------------------	--------------------	---	-------	-------	-------	-------

Објашњење оваког резултата истраживања треба потражити у чињеници да су ресторани у Црној Гори и даље у огромној већини власништво домаћих предузетника и да се, по правилу, ради о мањим колективима у којима влада породична атмосфера у којој се сви стално запослени међусобно познају и помажу једни другима. Иако је сезоналност врло изражена, сезонски радници се углавном лако и брзо уклапају у колектив јер су већином из истог језичког подручја и исте или сличне националне културе.

Провера хипотезе 1 за туристичке агенције

Анализу промене организационе културе у туристичким агенцијама могуће је урадити на бази упоредних резултата за типове организационе културе у анкетираним агенцијама, приказаних у табели 4.26.

Као и код ресторана, и овде је култура клана доминантно присутна. Од укупно 35 анкетираних агенција, 26 (74,29%) их је на почетку периода истраживања имало културу клана, 4 (11,43%) културу адхократије, 4 (11,43%) културу тржишта и једна (2,86) агенција културу хијерархије.

Табела 4.26. Промена организационе културе у анкетираним агенцијама

ТУРИСТИЧКЕ АГЕНЦИЈЕ					
<i>Пре 5 година</i> <i>У тренутку</i> <i>анкетирања</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
Клан	25 (96,15%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (3,85%)	26 (74,28%)
Адхократија	4 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	4 (11,43%)
Тржиште	2 (50,00%)	0 (0,00%)	1 (25,00%)	1 (25,00%)	4 (11,43%)
Хијерархија	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (100,00%)	1 (2,86%)
УКУПНО	31 (88,57%)	0 (0,00%)	1 (2,86%)	3 (8,57%)	35 (100%)

Током периода истраживања само једна агенција је променила културу клана у културу хијерархије, док их је 25 (69,15%) задржало културу клана. На крају периода истраживања, број агенција са културом клана увећан је за 4 агенције које су пре пет година имале културу адхократије и 2 агенције које су тада имале тржишну културу, што у укупном збиру даје 31 (88,57%) агенцију, док се број агенција са културом хијерархије повећао на 3 (8,57%)

И у случају туристичких агенција можемо констатовати идентичност резултата Фишеровог егзактног теста као код ресторана и малих предузећа, што се може видети из следеће табеле:

Табела 4.26а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.26.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	2,000	1	0,157	1,000	0,500	
Рацио вероватноће	2,773	1	0,096	1,000	0,500	
Фишеров егзактни тест				1,000	0,500	
Линеарна веза варијабли	1,000 ^c	1	0,317	1,000	0,500	0,500

Осим што не потврђује постављену хипотезу, доминација културе клана код црногорских туристичких агенција одступа и од теоретске матрице слагања типова организационе културе са моделима организационе структуре, с обзиром да је моделу професионалне бирократије, за који смо утврдили да најбоље одговара анкетираним агенцијама, много примеренија култура хијерархије. Ово је само потврда да се друштвена реалност не може увек уклопити у теоретске шаблоне и да би требало трагати за флексибилнијим решењима која ће боље уважавати специфичности друштвених односа.

Провера хипотезе 1 за сва анкетирана предузећа

Збирни преглед резултата везаних за промену организационе културе у свим анкетираним туристичким предузећима у Црној Гори дат је у табели 4.27.

Табела 4.27. Промена организационе културе међу анкетираним предузећима у туристичком сектору Црне Горе

ТУРИСТИЧКА ПРЕДУЗЕЋА					
<i>Пре 5 година</i>	<i>Клан</i>	<i>Адхократија</i>	<i>Тржиште</i>	<i>Хијерархија</i>	<i>УКУПНО</i>
<i>У тренутку анкетања</i>					
Клан	73 (76,04%)	0 (0,00%)	1 (1,04%)	22 (22,92%)	96 (71,64%)
Адхократија	10 (45,45%)	7 (31,82%)	1 (4,55%)	4 (18,18%)	22 (16,42%)
Тржиште	6 (66,67%)	0 (0,00%)	1 (11,11%)	2 (22,22%)	9 (6,72%)

Хијерархија	2 (28,57%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (71,43%)	7 (5,22%)
УКУПНО	91 (67,91%)	7 (5,22%)	3 (2,24%)	33 (24,63%)	134 (100%)

Из претходне табеле следи да су анкетирана туристичка предузећа у глобалу задржала кланску културу као доминантни тип организационе културе, мада у нешто мањем броју него на почетку периода истраживања. Од 96 (71,64%) предузећа која су пре пет година имала културу клана, током периода истраживања културу клана је задржало 73 (76,04%), док су 22 (22,92%) променила културу клана у културу хијерархије, а једно (1,04%) предузеће у културу тржишта. Током овог периода у културу клана трансформисало се и 10 од 22 (16,42%) предузећа која су у почетку имала културу адхократије, 6 од 9 (6,72%) предузећа са претходном културом тржишта и 2 од 7 (5,22%) предузећа са претходном културом хијерархије. У истом периоду у културу хијерархије прешла су 22 предузећа са почетном културом клана, 4 предузећа са претходном културом адхократије и једно предузеће чија је претходна култура била тржишна.

На крају периода истраживања 91 (67,91%) предузеће је имало културу клана, 33 (24,63%) предузећа културу хијерархије, 7 (5,22%) културу адхократије, а 3 (2,24%) културу тржишта, па је евидентно да је култура клана у укупном збиру задржала уверљиву доминацију над културом хијерархије.

Из наведене анализе произилази:

Хипотеза 1 за укупан туристичко-угоститељски сектор Црне Горе је делимично потврђена.

Комплетну анализу провере хипотезе 1 можемо свести на следеће закључке:

1. Истраживање на узорку анкетираних хотела је показало да је хипотеза 1 потврђена само за хотелска предузећа, док је за ресторанска предузећа и туристичке агенције њена провера дала негативан резултат.
2. У хотелском делу туристичко-угоститељског сектора хипотеза 1 је потпуно потврђена за велике хотеле (преко 20 испитаника), делимично потврђена за хотеле средње величине (11–20 испитаника), а није потврђена за мале хотеле (2–10 испитаника).
3. У погледу регионалне дистрибуције анкетираних туристичких предузећа, хипотеза 1 је потврђена само за хотеле јужне туристичке регије, док за хотеле централне и северне регије није потврђена.

4.3.3. Провера хипотезе 2

Хипотеза 2: Стратегија индоктринације кроз комуникацију је била доминантна стратегија промене организационе културе туристичких предузећа Црне Горе.

Проверу хипотезе 2 започињемо анализом промене две доминантне стратегије промене организационе културе – стратегије индоктринације и стратегије когнитивне дисонанце, на целокупном узорку истраживања и по појединим туристичким регијама.

Упоредни подаци у табели 4.28. показују да је индоктринација кроз комуникацију била доминантна стратегија промене организационе културе у читавом периоду истраживања, са тенденцијом даљег раста.

Табела 4.28. Однос стратегија промене организационе културе међу анкетираним предузећима у туристичком сектору Црне Горе

Пре 5 година У тренутку анкетања		Индоктринација кроз комуникацију			Когнитивна дисонанца			УКУПНО
		Хотел	Ресторан	Агенција	Хотел	Ресторан	Агенција	
Индоктринација кроз комуникацију	Хотел	39 (95,12%)	–	–	2 (4,88%)	–	–	41 (87,24%)
	Ресторан	–	34 (100,00%)	–	–	0 (0,00%)	–	34 (65,38%)
	Агенција	–	–	24 (96,00%)	–	–	1 (4,00%)	25 (71,43%)
Когнитивна дисонанца	Хотел	6 (100,00%)	–	–	0 (0,00%)	–	–	6 (12,76%)
	Ресторан	–	5 (27,78%)	–	–	13 (72,22%)	–	18 (34,62%)
	Агенција	–	–	4 (40,00%)	–	–	6 (60,00%)	10 (28,57%)
УКУПНО		45 (95,74%)	39 (75,00%)	28 (80,00%)	2 (42,55%)	13 (25,00%)	7 (20,00%)	134 (100%)

Пре пет година ова стратегија је била утврђена код 41 (87,24%) хотела, док је код преосталих 6 (12,76%) доминантна стратегија менаџмента била когнитивна дисонанца. Код ресторана је тај процентуални однос био нешто мањи: индоктринација кроз комуникацију забележена је код 34 (65,38%) ресторана, а когнитивна дисонанца код 18 (34,62%). Менаџмент анкетираних агенција такође је доминантно примењивао стратегију индоктринације у односу на когнитивну дисонанцу: 25 (71,43%) наспрам 10 (28,57%).

На крају периода истраживања код свих анкетираних предузећа однос се још више повећао у корист стратегије индоктринације. Од 41 хотела њих 39 (95,12%) је задржало стратегију индоктринације кроз комуникацију, код 2 (4,88%) хотела она

променила у стратегију когнитивне дисонанце, али је зато менаџмент свих 6 хотела са раније забележеном стратегијом когнитивне дисонанце променио ту стратегију у индоктринацију кроз комуникацију, што значи да је промена стратегије когнитивне дисонанце у стратегију индоктринације овде била стопроцентна. Код ресторана се стратегија индоктринације кроз комуникацију задржала код свих 34 ресторана, којима се придружило још 5 чији је менаџмент раније користио стратегију когнитивне дисонанце, одакле следи да је до промене стратегије когнитивне дисонанце у стратегију индоктринације дошло код 27,78% ресторана. Од 25 агенција са првобитно утврђеном стратегијом индоктринације, њих 24 (96%) је задржало ту стратегију до краја периода истраживања, код једне агенције је дошло до промене у когнитивну дисонанцу, али се зато од 10 агенција са претходном стратегијом когнитивне дисонанце ова стратегија трансформисала у стратегију индоктринације кроз комуникацију код 4 (40,00%) агенције, тако да је и овде тај тренд промене био доминантан.

На основу наведеног можемо констатовати:

*Хипотеза 2 је **потврђена** за укупан туристичко-угоститељски сектор Црне Горе*

Потврда хипотезе 2 за хотелско-туристички сектор Црне Горе говори у прилог закључку да код менаџера црногорских туристичких предузећа постоји и расте свест о томе да је убеђивање кроз разговор знатно ефикаснија стратегија промене организационе културе од насилног наметања ставова, што је уједно и одраз њиховог познавања доминантног менталног склопа појединаца у црногорској националној култури.

На основу резултата Фишеровог егзактног теста може се закључити да се не може одбацити нулта хипотеза теста која потврђује тезу да су две варијабле међусобно независне. Иако резултат у колони Статистичка значајност на први поглед делује као неприхватљив са двоструком везом, заправо он доказује горе поменути чињеницу да стратегија промене организационе културе није увек повезана са датим типом угоститељског објекта већ да се може јављати код свих типова предузећа. Наиме, индоктринација кроз комуникацију и когнитивна дисонанца могу постати доминантне у одређеном тренутку у било којем типу угоститељско-туристичког објекта током периода анкетања, с тим што је доминантнију улогу преузела индоктринација кроз комуникацију.

Табела 4.28а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.28.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	4,000	3	0,261	1,000		
Радио вероватноће	5,545	3	0,136	1,000		
Фишеров егзактни тест	3,615			1,000		

Линеарна веза варијабли	2,839	1	0,092	0,333	0,167	0,167
----------------------------	-------	---	-------	-------	-------	-------

Иако смо овим доказали исправност хипотезе 2, наше истраживање сматрали бисмо непотпуним без анализе утицаја стратегије промене организационе културе на насталу промену типа организационе културе у анкетираним предузећима. При томе смо морали узети у обзир да су се и саме стратегије у посматраном периоду истраживања мењале и пилагођавале жељеној промени организационе културе.

Међусобна повезаност стратегија промене и типова организационе културе у анкетираним предузећима на почетку и на крају периода истраживања приказана је табелом 4.29.

Табела 4.29. Повезаност стратегија промене организационе културе и настале промене организационе културе у периоду истраживања

Пре 5 година У тренутку анкетања		Индоктринација кроз комуникацију				Когнитивна дисонанца				УКУПН О
		К	А	Т	Х	К	А	Т	Х	
Индоктринација кроз комуникацију	К	61 (74,39%)	0 (0,00%)	1 (1,22%)	19 (23,17%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (1,22%)	82 (85,42%)
	А	5 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 26,32%
	Т	4 (40,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (10,00%)	4 (40,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (10,00%)	10 83,33%
	Х	2 (28,57%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	4 (57,14%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (14,29%)	7 (100,00%)
Когнитивна дисонанца	К	9 (64,29%)	0 (0,00%)	0 (7,14%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (10,45%)	14 (14,58%)
	А	2 (14,29%)	1 (7,14%)	0 (7,14%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	1 (7,14%)	3 (10,45%)	14 (73,68%)
	Т	1 (50,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (50,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (1,49%)	2 (16,67%)
	Х	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
УКУПНО		84 (88,42%)	1 (25,00%)	1 (50,00%)	26 (78,79%)	11 (11,58%)	3 (75,00%)	1 (50,00%)	7 (21,21%)	134 (100%)

К – клан, А – адхократија, Т – тржиште, Х – хијерархија

Већ летимичан поглед на табелу 4.29. доводи до закључка да је примена стратегије индоктринације кроз комуникацију довела до доминантне трансформације организационе културе анкетираних предузећа у културу клана. Применом ове стратегије предузећима која су на крају периода истраживања задржала културу клана коју су имала и пре пет година (61 предузеће или 74,39%) придружило се још 5 предузећа која су раније имала културу адхократије, 4 предузећа са претходном културом тржишта и 2 предузећа са културом хијерархије од пре пет година. У укупном збиру

то даје 72 предузећа којима је индоктринацијом кроз комуникацију одржана или трансформисана (из других култура) култура клана.

До промене у културу клана применом стратегије когнитивне дисонанце дошло је код 2 предузећа за претходном културом адхократије и једног предузећа са ранијом културом тржишта, док је код њих 9 примена ове стратегије омогућила да се већ постојећа култура клана одржи током читавог периода истраживања. То значи да је когнитивна дисонанца допринела да 12 (8,96%) предузећа на крају периода истраживања имају културу клана.

Нису се само друге културе мењале у културу клана, већ се и култура клана код 22 предузећа променила у културу хијерархије, и то:

- код 19 предузећа применом стратегије индоктринације кроз комуникацију;
- код једног предузећа применом стратегије когнитивне дисонанце.
- код једног предузећа променом стратегије когнитивне дисонанце у стратегију индоктринације;
- код једног предузећа променом стратегије индоктринације у стратегију когнитивне дисонанце

Дакле, и у овом случају стратегија индоктринације била је доминантна стратегија промене.

Према резултатима Фишеровог егзактног теста датим у табели 4.29а утицај стратегије промене на одређени тип организационе културе који се јавља у угоститељским објектима говори о томе да не постоји унифицирана повезаност између конкретног облика стратегије промене и типа организационе културе. Друрим речима, дати тип организационе културе и појавни облик стратегије промене може се срести у било ком типу туристичко-угоститељског објекта.

Табела 4.29а. Фишеров егзактни тест за резултате у табели 4.29.

	<i>Вредност</i>	<i>Степени слободе</i>	<i>Асимптотска значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са двоструком везом</i>	<i>Статистичка значајност са једноструком везом</i>	<i>Тачка значајности вероватноће</i>
χ^2	2,000	2	0,368	1,000		
Рацио вероватноће	2,773	2	0,250	1,000		
Фишеров егзактни тест	1,987			1,000		
Линеарна веза варијабли	1,356	1	0,244	0,667	0,333	0,333

Ову промену културе клана у културу хијерархије треба довести у везу са претходно утврђеним резултатима за промену организационе културе (видети табеле 4.17, 4.26. и 4.27). Из збирне табеле 4.27. види се да се промена из културе клана у културу хијерархије догодила код 22 анкетираних предузећа, од чега су, како следи из табеле 4.17, њих 21 били хотели, док је једно предузеће било туристичка агенција

(табела 4.26). Дакле, трансформација из културе клана у културу хијерархије доминантно се одиграла у хотелском сектору, а из претходне анализе следи да је за то била првенствено заслужна примена стратегије индоктринације кроз комуникацију.

4.3.4. Провера хипотезе 3

Хипотеза 3: *Промене организационе културе имале су значајан утицај на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стил лидерства у туристичким предузећима Црне Горе.*

За проверу истинитости хипотезе X_3 формирали смо четири потхипотезе, о којих свака испитује појединачни утицај организационе културе на:

- задовољство запослених (X_{31});
- комуникацију унутар организације (X_{32});
- организациону структуру (X_{33});
- стил лидерства (X_{34});

Тестирање потхипотеза је извршено на нивоу целокупног узорка анкетираних предузећа, као и предузећа код којих је дошло до трансформације доминантног типа организационе културе. Статистичка анализа је усмерена на идентификацију постојања статистички значајних разлика у просечним оценама у различитим организационим културама.

Испитивање прве три потхипотезе извршили смо применом *Краскал-Волисовог теста* који нам се чинио најприкладнијим с обзиром да су одговори испитаника на анкетна питања у вези задовољства запослених, комуникације и организационе структуре дати у форми оцена које су представљале градацију слагања/неслагања са понуђеним опцијама (оцене су се кретале од 1 – *уопште се не слажем*, до 5 – *потпуно се слажем*). По томе се провера ових потхипотеза разликује од провере прве две хипотезе, јер су у том делу истраживања испитаници одговарали на анкетна питања додељујући одређени број поена понуђеним опцијама. Зато су тамо посматране дистрибуције датих оцена у дискретном спектру, док се овде оцена посматра као непрекидна променљива, што омогућава да се упоређују просечне оцене по различитим типовима предузећа.

Провера потхипотезе X_{31} за сва анкетирана предузећа

Проверу потхипотезе X_{31} , која се односи на утврђивање утицаја промена организационе културе на задовољство запослених, почињемо са запосленима у анкетираним предузећима на нивоу читавог узорка.

Сумарни резултати са просечним оценама различитих димензија задовољства послом за целокупан туристичко-угоститељски сектор Црне Горе дати су у табели 4.30.

Табела 4.30. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) задовољства различитим димензијама посла међу запосленима у анкетираним хотелско-туристичким предузећима у зависности од типа организационе културе

Димензија посла	Организациона култура 5 година пре анкетања						Организациона култура у тренутку анкетања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	р					χ^2	р
Висина плате	2,89; 1,06	3,33; 0,83	3,06; 1,32	3,97; 0,91	24,669	<0,000	2,91; 1,06	3,25; 0,88	2,74; 1,05	2,75; 0,93	25,757	<0,000
Тимски рад	3,43; 0,73	3,38; 0,87	3,48; 0,99	4,11; 0,57	14,926	0,002	3,48; 0,78	3,41; 0,88	3,39; 0,74	3,36; 0,74	16,488	0,001
Самосталност у послу	2,96; 1,11	3,38; 0,91	3,25; 1,23	4,14; 1,02	31,644	<0,000	3,48; 0,82	3,39; 0,97	3,39; 0,74	3,27; 0,80	23,228	<0,000
Сигурност запослења	3,42; 1,50	3,27; 1,03	3,44; 1,20	4,25; 0,97	20,013	<0,000	2,97; 1,15	3,05; 1,05	2,85; 1,15	2,72; 1,06	24,124	<0,000
Редовност плате	3,07; 1,20	3,34; 1,14	3,48; 1,36	4,14; 1,10	44,814	<0,000	3,05; 1,19	3,16; 1,18	2,84; 1,18	2,66; 1,13	36,023	<0,000
Могућност стручног усавршавања	3,36; 0,88	3,27; 1,15	3,53; 1,87	3,94; 1,07	15,346	<0,000	2,96; 1,15	3,03; 1,26	2,68; 1,06	2,63; 1,05	41,881	<0,000
Могућност напредовања на послу	2,92; 1,12	3,14; 1,05	3,19; 1,23	3,69; 1,04	37,262	<0,000	3,43; 0,90	3,07; 1,04	3,24; 0,77	3,18; 0,91	31,854	<0,000
Добри односи са колегама	3,49; 0,86	3,25; 1,05	3,65; 1,06	4,17; 0,81	21,809	<0,000	3,56; 0,87	3,16; 1,10	3,38; 0,79	3,21; 0,82	40,716	<0,000
Одсуство сукоба у предузећу	3,02; 1,13	3,21; 1,05	3,25; 1,25	4,06; 0,95	44,654	<0,000	3,06; 1,16	3,10; 1,07	2,79; 1,09	2,75; 0,86	44,081	<0,000
Брига предузећа за запослене	3,42; 0,86	3,19; 1,06	3,39; 1,05	3,83; 1,00	12,632	<0,005	3,02; 1,16	3,16; 1,05	2,80; 1,10	2,81; 1,01	36,011	<0,000
Изазован посао	2,87; 1,15	3,33; 1,10	3,12; 1,20	1,56; 1,21	98,524	<0,000	3,01; 1,14	3,37; 1,01	2,53; 1,02	2,84; 1,09	83,429	<0,000

Димензија посла	Организациона култура 5 година пре анкетирања						Организациона култура у тренутку анкетирања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	p					χ^2	p
Добри физички услови рада	3,43; 0,84	3,39; 1,05	3,34; 1,13	3,58; 1,08	14,528	<0,002	3,50; 0,86	3,46; 1,04	3,34; 0,73	3,36; 0,82	29,022	<0,000
Добри односи са непосредним руководством	3,01; 1,14	3,29; 1,11	3,29; 1,24	3,61; 1,23	50,526	<0,000	3,43; 0,88	3,30; 1,02	3,39; 0,82	3,42; 0,75	15,015	0,002
Бенефиције: регрес, превоз, телефон	2,78; 1,14	3,25; 1,08	3,01; 1,37	2,50; 1,42	37,183	<0,000	2,83; 1,13	3,14; 1,08	2,53; 1,04	2,78; 0,92	35,595	<0,000
Посао значајан за предузеће и друштво	2,96; 1,12	3,34; 0,98	3,27; 1,25	3,69; 1,01	29,180	<0,000	3,41; 0,85	3,16; 1,09	3,24; 0,74	3,33; 0,73	10,461	0,015

Увидом у добијене резултате може се закључити следеће:

– Две доминантне културе у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе, култура клана и култура хијерархије, показују супротне трендове задовољства запослених: код 67,91% предузећа са културом клана у тренутку анкетирања присутан је пораст оцена испитиваних димензија задовољства послом, изузев у три случаја, док је код 24,63% предузећа са културом хијерархије забележен пад просечних оцена у свим димензијама задовољства послом.

– Три димензије задовољства послом у култури клана код којих су оцене на крају петогодишњег периода истраживања биле мање него на самом почетку су: *сигурност запослења, могућност стручног усавршавања и брига предузећа за запослене*. Стиче се утисак да је у култури клана завршетак транзиционог периода у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе подигао задовољство запослених на генерално виши ниво, али је и унео извесну дозу несигурности у погледу задржавања радног места, донекле умањио могућност стручног усавршавања и допринео осећању запослених да се предузеће мање брине о њима него што је то био случај раније. Имајући у виду да се ради о три веома значајна фактора задовољства за очување стабилне организационе културе, менаџери у црногорским туристичко-угоститељским предузећима требало би о томе да поведу рачуна јер би наставак овог тренда могао умањити квалитет услуге и додатно повећати ионако велику флукуацију радне снаге у црногорској туристичкој привреди.

– Општи пад оцена задовољства послом у култури хијерархије такође би требало да забрине менаџере ових предузећа, тим пре што је туризам водећа грана црногорске привреде. Раст броја предузећа са културом хијерархије представља реалну последицу

транзиције из социјализма у капитализам, али би уместо неолибералног модела који је овде првенствено последица тајкунске приватизације, за укупну црногорску привреду, с обзиром на њену генезу из самоуправног социјализма, било много примене развијати капиталистички модел нордијског типа, који представља успешан компромис између социјализма и капитализма.

$\chi^2; p$

За период од пре 5 година показује се да код анкетираних туристичко-угоститељских предузећа постоји статистички значајна разлика међу разним организационим културама по питању:

- задовољства висином плате: $\chi^2(3)=24,669$; $p<0,000$;
- тимског рада: $\chi^2(3)=14,926$; $p<0,002$;
- самосталности у послу: $\chi^2(3)=31,644$; $p<0,000$;
- сигурности запослења: $\chi^2(3)=20,013$; $p<0,000$;
- редовности плате: $\chi^2(3)=44,814$; $p<0,000$;
- могућност стручног усавршавања: $\chi^2(3)=15,346$; $p<0,000$;
- могућности напредовања на послу: $\chi^2(3)=37,262$; $p<0,000$;
- добрих односа са колегама: $\chi^2(3)=21,897$; $p<0,000$;
- одсуства сукоба у предузећу: $\chi^2(3)=44,654$; $p<0,000$;
- бриге предузећа за запослене: $\chi^2(3)=12,632$; $p<0,005$;
- изазовности посла: $\chi^2(3)=98,524$; $p<0,000$;
- добрих физичких услова рада: $\chi^2(3)=14,528$; $p<0,002$;
- добрих односа са непосредним руководством: $\chi^2(3)=50,526$; $p<0,000$;
- бенефиција (регрес, превоз, телефон): $\chi^2(3)=37,183$; $p<0,000$;
- посла значајног за предузеће и друштво: $\chi^2(3)=29,180$; $p<0,000$.

Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на клан и тржиште.

На крају периода истраживања показује се да код анкетираних предузећа постоји статистички значајна разлика међу разним организационим културама по питању:

- задовољства висином плате: $\chi^2(3)=25,757$; $p<0,000$;
- тимског рада: $\chi^2(3)=16,488$; $p<0,001$;
- самосталности у послу: $\chi^2(3)=23,228$; $p<0,000$;
- сигурности запослења: $\chi^2(3)=24,124$; $p<0,000$;
- редовности плате: $\chi^2(2)=36,023$; $p<0,000$;
- могућности стручног усавршавања: $\chi^2(2)=41,881$; $p<0,000$;
- могућности напредовања на послу: $\chi^2(2)=31,854$; $p<0,000$;
- добрих односа са колегама: $\chi^2(3)=40,716$; $p<0,000$;
- одсуства сукоба у предузећу: $\chi^2(2)=44,081$; $p<0,000$;
- бриге предузећа за запослене: $\chi^2(3)=36,011$; $p<0,000$;
- изазовности посла: $\chi^2(3)=83,429$; $p<0,000$;
- добрих физичких услова рада: $\chi^2(3)=29,022$; $p<0,000$;
- добрих односа са непосредним руководством: $\chi^2(3)=15,015$; $p<0,002$;
- бенефиција (регрес, превоз, телефон): $\chi^2(3)=35,595$; $p<0,000$;

Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на клан и адхократију.

Провера потхипотезе H_{31} за анкетираниа предузећа која су из културе клана прешла у културу хијерархије

Разматрање утицаја промене организационе културе на задовољство запослених закључићемо анализом ефеката које је промена организационе културе имала на просечне оцене задовољства послом код анкетираних туристичко-угоститељских предузећа која су у периоду истраживања прешла из културе клана у културу хијерархије. Наиме, као што су показале претходне анализе, промена културе клана у културу хијерархије била је доминантан трансформациони процес организационе културе у разматраном петогодишњем периоду, а догодила се код укупно 22 анкетираниа предузећа, и то код 21 хотела и једне туристичке агенције.

Приказ просечних оцена задовољства послом код ова 22 туристичко-угоститељска предузећа дат је у табели 4.31.

Табела 4.31. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) задовољства различитим димензијама посла међу запосленима у анкетираним туристичко-угоститељским предузећима која су из културе клана прешла у културу хијерархије

<i>Димензија посла</i>	<i>Организациона култура 5 година пре анкетања (клан)</i>	<i>Организациона култура у тренутку анкетања (хијерархија)</i>
Висина плате	3,40	3,34
Тимски рад	3,70	3,64
Самосталност у послу	3,70	3,62
Сигурност запослења	3,66	3,63
Редовност плате	3,81	3,66
Могућност стручног усавшавања	3,52	3,46
Могућност напредовања на послу	3,53	3,45

<i>Димензија посла</i>	<i>Организациона култура 5 година пре анкетања (клан)</i>	<i>Организациона култура у тренутку анкетања (хијерархија)</i>
Добри односи са колегама	3,78	3,67
Одсуство сукоба у предузећу	3,60	3,59
Брига предузећа за запослене	3,50	3,49
Изазован посао	3,63	3,61
Добри физички услови рада	3,71	3,63
Добри односи са непосредним руководством	3,42	3,01
Бенефиције: регрес, превоз, телефон	2,78	2,73
Посао значајан за предузеће и друштво	3,33	2,96

Поређењем ових оцена са онима за предузећа са културом клана и хијерархије у збирној табели 4.30 може се закључити да је прелазак у културу хијерархије код ове групе предузећа произвео сличне последице као и код осталих предузећа са културом хијерархије – довео је до пада просечних оцена задовољства послом за све димензије посла осим када су у питању *висина плате* и *бенефиције*, које су нешто боље оцењене у тренутку анкетања него пре пет године.

Сматрамо да објашњење треба тражити у томе што је култура хијерархије много примеренија либерално-капиталистичком начину привређивања од културе клана, која и даље баштини многе социјалне компоненте наслеђене из периода самоуправног социјализма (мада се и сама све више модификује у правцу изграђивања односа заснованих на капитал-интересу, што потврђују оцене изречене у претходном пасусу). У сваком сличају задовољство запослених је ниже у културама хијерархије, него у културама клана, што значи да је промена доминантне културе код анкетираних предузећа довела до пада задовољства запослених. Култура клана у многим истраживањима показује већи ниво задовољства запослених од културе хијерархије (Јанићијевић, Никчевић и Васић, 2018). Ниво задовољства запослених се променио због промене доминантне културе клана у културу хијерархије. То упућује на закључак да се запослени у овим културама теже привикавају на услове у којима садашњи менаџмент у црногорском туризму првенствено води рачуна о пословном

результату, не везујући га претерано за стварање радног амбијента у коме ће запослени бити задовољни постојећим условима на радном месту, што се нужно одражава и на све димензије задовољства послом.

На основу претходне анализе закључујемо да је провера потхипотезе H_{31} дала следећи резултат:

*Потхипотеза H_{31} о утицају промене организационе културе на задовољство запослених у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе је **потврђена***

Провера потхипотезе H_{32} за сва анкетирана предузећа

Проверу потхипотезе H_{32} , која се односи на утврђивање утицаја промена организационе културе на комуникацију унутар организације, почињемо са приказом просечних оцена различитих начина комуникације у анкетираним туристичко угоститељским предузећима на почетку и крају петогодишњег периода истраживања. Добијени статистички резултати дати су у табели 4.32.

Табела 4.32. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) различитих начина комуникације са запосленима у свим анкетираним предузећима у зависности од типа организационе културе

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетирања						Организациона култура у тренутку анкетирања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	р					χ^2	р
Комуникација са запосленима је ефикасна и благовремена	2,69; 1,01	3,48; 0,97	2,89; 1,02	4,14; 0,80	4,355	0,091	3,63; 0,87	3,16; 1,18	3,39; 0,70	3,18; 0,49	25,639	<0,000
Практикују се редовни састанци уз повратне информације	3,25; 0,69	3,49; 0,96	2,94; 1,03	4,33; 0,63	3,007	0,297	3,63; 0,88	3,03; 1,26	3,27; 0,71	3,11; 0,43	32,047	<0,000
Запослени се обавештавају на јасан и разумљив начин	2,70; 0,95	3,43; 0,87	2,97; 0,86	4,08; 0,80	2,357	0,438	3,60; 1,04	3,07; 1,04	2,81; 1,15	2,23; 0,71	3,369	0,274
Постоји свест запослених о важности комуникације	2,72; 0,97	3,38; 0,91	3,46; 1,07	4,25; 0,84	2,509	0,412	3,65; 1,05	3,16; 1,10	3,27; 0,80	3,10; 0,46	24,101	<0,000

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетирања						Организациона култура у тренутку анкетирања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	p					χ^2	p
Комуникација између надређених и запослених је двосмерна	2,13; 1,42	3,42; 1,09	3,06; 1,03	4,19; 1,09	15,494	<0,001	3,59; 1,08	3,10; 1,07	2,63; 0,96	2,22; 0,68	3,750	0,218
Запослени се слободно консултују са својим менаџером	2,69; 1,02	3,43; 1,09	3,26; 1,01	3,89; 1,04	96,742	<0,000	3,56; 1,09	3,16; 1,05	2,66; 0,98	2,22; 0,69	3,242	0,285
Менаџмент користи повратне информације запослених	2,72; 1,02	3,53; 0,96	3,00; 1,00	4,19; 0,89	2,001	0,501	3,56; 1,04	3,37; 1,01	3,36; 0,78	3,17; 0,52	29,656	<0,000
Запослени верују да се организација држи својих обећања	3,26; 0,70	3,58; 1,02	3,03; 0,95	3,92; 0,84	52,028	<0,000	3,56; 1,04	3,46; 1,04	2,78; 1,05	2,28; 0,70	80,290	<0,000
Запослени осећају да морају слати више информација него што желе	2,72; 1,03	3,48; 1,03	3,29; 1,10	2,92; 1,79	65,097	<0,000	3,47; 1,06	3,30; 1,02	2,63; 1,16	2,18; 0,64	35,054	<0,000

Упоредна анализа збирних просечних оцена комуникације на почетку и на крају периода истраживања доводи до сличних закључака као и упоредна анализа збирних оцена задовољства послом:

– Култура клана и култура хијерархије, као две доминантне културе у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе, показују супротне трендове просечних оцена различитих начина комуникације: код предузећа са културом клана присутан је узлазни, а код предузећа са културом хијерархије силазни тренд оцена за све испитиване начине комуникације. Ако се узме просек свих просечних оцена, произилази да је у култури клана просечна оцена комуникације порасла са 2,76 пре пет година на 3,58 у тренутку анкетирања, док је у култури хијерархије забележила пад са доста високих 3,99 на прилично ниских 2,63 (подсећамо да се распон оцена за комуникацију у анкети кретао од 1 до 5).

– У три од четири типа организационе културе најнижу оцену у тренутку анкетирања добила је тврдња да *запослени осећају да морају слати више информација него што желе*. Супротно, у култури адхократије ова тврдња спада међу три најбоље оцењена начина комуникације.

– Пад оцена за комуникацију у култури хијерархије је очекиван с обзиром на хијерархијски начин управљања, где менаџери наступају као ауторитарни лидери са директивним начином комуницирања.

Сматрамо да су у том смеру потребна даља истраживања која ће допринети бољем разумевању овог проблема, поготово када је у питању култура хијерархије, која

код свих туристичких предузећа у Црној Гори бележи узлазни тренд. У том смислу развој и унапређење свих поменутих видова комуникације између менаџмента и запослених од посебног је значаја.

$\chi^2; p$

За период од пре 5 година показује се да постоји статистички значајна разлика међу различитим организационим културама код следећих тврдњи:

- комуникација између надређених и запослених је двосмерна: $\chi^2(3)=15,494$; $p<0,001$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на адхократију као и хијерархије и адхократије у односу на клан и тржиште;
- запослени се слободно консултују са својим менаџером: $\chi^2(2)=96,742$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије и адхократије у односу на клан и тржиште;
- запослени верују да се организација држи својих обећања: $\chi^2(2)=52,028$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије и адхократије у односу на клан и тржиште;
- запослени осећају да морају слати више информација него што желе: $\chi^2(2)=65,097$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије и тржишта у односу на клан и хијерархију.

У тренутку анкетирања показује се да постоји статистички значајна разлика међу различитим организационим културама код следећих тврдњи:

- комуникација са запосленима је ефикасна и благовремена: $\chi^2(2)=25,639$; $p<0,000$;
- практикују се редовни састанци уз повратне информације: $\chi^2(2)=32,047$; $p<0,000$;
- постоји свест запослених о важности комуникације: $\chi^2(2)=24,101$; $p<0,000$;
- менаџмент користи повратне информације запослених за даљи раст и развој организације: $\chi^2(2)=29,656$; $p<0,000$;
- запослени верују да се организација држи својих обећања: $\chi^2(2)=80,290$; $p<0,000$;
- запослени осећају да морају слати више информација него што желе: $\chi^2(2)=35,054$; $p<0,000$;

У свим случајевима пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на адхократију и клан.

Провера потхипотезе H_{32} за анкетираних предузећа која су из културе клана прешла у културу хијерархије

Као и код провере хипотезе H_{31} , анализу утицаја промене организационе културе на комуникацију унутар организације закључићемо разматрањем ефеката које је промена организационе културе имала на просечне оцене начина комуникације код анкетираних туристичко-угоститељских предузећа чија се организациона култура у периоду истраживања трансформисала из културе клана у културу хијерархије.

Приказ просечних оцена различитих начина комуникације код групе од 22 туристичко-угоститељска предузећа која су из културе клана прешла у културу хијерархије дат је у табели 4.33.

Табела 4.33. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) различитих начина комуникације са запосленима у анкетираним туристичко-угоститељским предузећима која су из културе клана прешла у културу хијерархије

<i>Начини комуницирања са запосленима</i>	<i>Организациона култура 5 година пре анкетања (клан)</i>	<i>Организациона култура у тренутку анкетања (хијерархија)</i>
Комуникација са запосленима је ефикасна и благовремена	3,68	3,64
Практикују се редовни састанци уз повратне информације	3,59	3,56
Запослени се обавештавају на јасан и разумљив начин	3,59	3,50
Постоји свест запослених о важности комуникације	3,77	3,63
Комуникација између надређених и запослених је двосмерна	3,75	3,31
Запослени се слободно консултују са својим менаџером	3,68	3,22
Менаџмент користи повратне информације запослених	3,57	3,59
Запослени верују да се организација држи својих обећања	3,59	3,66
Запослени осећају да морају слати више информација него што желе	3,52	3,44

Слично као у случају задовољства послом, и овде је прелазак из културе клана у културу хијерархије довео до пада просечних оцена за различите начине комуникације у односу на оцене дате на почетку истраживања. Оцене које су код ове групе предузећа забележене на крају периода истраживања су сада много ближе оценама из збирне табеле 4.32 у рубрици за културу хијерархије, али уз знатно мања одступања од оцена у периоду од пре пет година. Највеће негативно одступање забележено је код оцена за следеће начине комуникације: *комуникација између надређених и запослених је двосмерна* (пад просечне оцене са 3,75 на 3,31) и *запослени се слободно консултују са својим менаџером* (пад са 3,68 на 3,22), што је и очекивано код преласка на хијерархијски начин управљања организацијом. Иако је овај негативни тренд забележен код већине просечних оцена, ипак су у два случаја оцене на крају периода истраживања биле боље него на почетку, и то за следеће начине комуникације: *менаџмент*

користи повратне информације запослених и запослени верују да се организација држи својих обећања. Ово показује да су се и након културне промене одређени елементи претходне културе у овим предузећима и даље задржали, односно да је период од пет година ипак недовољан да се организациона култура радикално промени.

Међутим, сходно томе да су се просечне оцене већине димензија комуникације смањиле услед промене доминантног типа културе клана у културу хијерархије, доказује да је промена организационе културе у анкетираним предузећима утицала на интерну комуникацију у организацији.

У закључку претходних разматрања можемо констатовати да је провера потхипотезе X_{32} дала следећи резултат:

*Потхипотеза X_{32} о утицају промене организационе културе на интерну комуникацију у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе је **потврђена***

Провера потхипотезе X_{33} за хотелска предузећа

Провера потхипотезе X_{33} , која се односи на утицај организационе културе на организациону структуру, обухвата четири основне компоненте организационе структуре: централизацију, специјализацију, груписање јединица и координацију. Унутар сваке компоненте запослени су оцењивали њихове алтернативне карактеристике, дајући им оцене у градацији (не)слагања од 1 – уопште се не слажем до 5 – потпуно се слажем. Карактеристика чије просечне оцене прелазе 3,50 представља одабрану алтернативу са којом се слаже највећи број анкетираних, па је, сходно томе, можемо сматрати доминантном карактеристиком одређене компоненте организационе структуре.

Стога ћемо ради утврђивања доминантних карактеристика сваке од компоненти организационе структуре, анализу просечних оцена прво урадити за почетак, а затим за крај периода истраживања, за сваку организациону културу понаособ. Након тога ће бити спроведена њихова компаративна анализа, која ће омогућити да се утврди утицај промена организационе културе на организациону структуру у разматраном петогодишњем периоду.

Тестирање потхипотезе X_{33} почињемо је анализом просечних оцена карактеристика за сваку од поменутих компоненти организационе структуре у анкетираним хотелима.

Табела 4.34. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) карактеристика структуре анкетираних хотела у зависности од типа организационе културе

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетања						Организациона култура у тренутку анкетања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	р					χ^2	р
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА												
Ауторитет је концентрисан на врху организације	2,55; 0,88	4,30; 0,70	3,19; 1,11	2,00; 0,00	14,765	<0,000	3,73; 0,87	– 1,01	3,42; 1,01	3,92; 0,37	13,567	0,000
Ауторитет је распоређен и на ниже нивое	4,45; 0,93	4,26; 0,73	3,03; 1,25	4,90; 0,00	13,103	<0,000	3,19; 1,13	– 1,14	2,83; 1,14	2,13; 0,47	38,232	0,310
СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА												
Послови и задаци јасно дефинисани – свако ради своје	2,56; 0,93	4,26; 0,73	3,79; 2,94	2,27; 0,45	1,208	0,272	4,03; 0,88	– 1,05	4,26; 1,05	4,84; 0,52	48,113	0,000
Послови и задаци нису јасно дефинисани – сви раде све	3,84; 0,56	4,13; 0,50	2,94; 1,22	4,00; 0,00	2,395	0,122	3,34; 1,02	– 1,01	2,54; 1,01	3,15; 0,49	3,759	0,231
ГРУПИСАЊЕ ЈЕДИНИЦА												
Функционално структурирано, кроз пословне функције (секторе)	3,78; 0,67	4,26; 0,63	3,55; 1,41	4,00; 0,00	11,706	0,000	3,84; 1,08	– 1,19	4,13; 1,19	4,79; 0,60	13,047	0,000
Дивизионално структурирано, кроз аутономне пословне јединице (дивизије)	3,15; 0,63	4,00; 0,83	2,58; 1,02	3,00; 0,00	3,098	0,078	3,14; 1,08	– 0,92	2,45; 0,92	2,13; 0,46	56,554	0,030
Тимски структурирано, кроз тимове који врше одређене задатке	2,52; 0,91	4,33; 0,71	3,12; 1,17	2,00; 0,00	0,863	0,353	3,55; 1,02	– 0,99	3,50; 0,99	3,93; 0,31	65,584	0,015
КООРДИНАЦИЈА												
Директна контрола рада запослених	3,91; 0,65	4,06; 0,63	3,05; 0,99	4,27; 0,45	12,847	<0,000	3,39; 0,93	– 0,78	2,65; 0,78	3,00; 0,36	3,474	0,022
Стандардизација процеса и послова	2,50; 0,88	4,57; 0,62	3,37; 0,85	2,27; 0,45	0,728	0,393	3,62; 0,88	– 0,83	3,66; 0,83	3,93; 0,37	97,836	0,005

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетирања						Организациона култура у тренутку анкетирања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	р					χ^2	р
Стандардизација знања и стручности	3,81; 0,64	4,23; 0,85	2,82; 1,06	4,00; 0,00	2,723	0,099	3,58; 1,08	–	2,66; 0,96	3,12; 0,45	3,200	0,010
Међусобна комуникација и сарадња	2,53; 0,93	4,33; 0,71	3,60; 1,05	2,27; 0,45	19,951	<0,009	3,57; 0,87	–	3,75; 0,76	3,96; 0,37	3,224	0,012

Упоређивањем просечних оцена алтернативних карактеристика организационе структуре у анкетираним хотелским предузећима за период од пре пет година долази се до следећих закључка да код културе клана и хијерархије постоји значајна сагласност у оценама карактеристика за све четири компоненте организационе структуре, док код адхократије и тржишта та сагласност постоји када су у питању карактеристике централизације и специјализације, али не и за карактеристике остале две компоненте организационе структуре – груписање јединица и координацију. Што указује да чист теоријски модел не можемо пронаћи у пракси, али на основу груписања релевантних карактеристика најприближнији је једноставном моделу организационе структуре, који карактерише ниска специјализација, висока централизација, функционално груписање јединица и координација директном контролом од стране лидера организације.

Ситуација се битно променила у тренутку анкетирања: сагласност у највишим просечним оценама појединих карактеристика организационе структуре овде постоји практично за све компоненте структуре у културама клана, тржишта и хијерархије (култура адхократије није забележена код хотела у тренутку анкетирања). Као што се може видети из табеле 4.34, једини изузетак постоји код просечне оцено за координацију: у културама клана и тржишта предност је дата *стандардизацији процеса и послова*, а у култури хијерархије *међусобној комуникацији и сарадњи*. Међутим, разлика између просечне оцено за међусобну комуникацију и сарадњу (3,96) и просечне оцено за стандардизацију процеса и послова (3,93) у овој култури практично је на нивоу статистичке грешке, тако да се може констатовати готово потпуна сагласност у свим организационим културама око модела организационе структуре хотела, који има следеће карактеристике

Централизација: Ауторитет је концентрисан на врху организације;

Специјализација: Послови и задаци јасно дефинисани – свако ради своје;

Груписање јединица: Функционално структурирано;

Координација: Стандардизација процеса и послова.

Такав организациони модел најприближнији је *моделу машинске бирократије*.

χ^2 ; p

За период од пре 5 година показује се да међу хотелским предузећима постоји статистички значајна разлика међу различитим типовима организационе културе:

- ауторитет је концентрисан на врху организације: $\chi^2(1)=14,765$; $p<0,000$.
- ауторитет је распоређен и на ниже организационе нивое: $\chi^2(1)=13,103$; $p<0,000$;
- груписање јединица је функционално структурирано: $\chi^2(1)=11,706$; $p<0,000$;
- координација директном контролом рада запослених: $\chi^2(1)=12,847$; $p<0,000$;

У свим наведеним случајевима пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између клана у односу на тржиште и хијерархију.

У тренутку анкетања показује се да међу хотелским предузећима постоји статистички значајних разлика међу различитим типовима организационе културе:

- ауторитет је концентрисан на врху организације: $\chi^2(1)=13,567$; $p<0,000$.
- послови и задаци су јасно дефинисани: $\chi^2(1)=48,113$; $p<0,000$;
- груписање јединица је функционално структурирано: $\chi^2(1)=13,047$; $p<0,000$;
- координација се врши стандардизацијом процеса и послова: $\chi^2(1)=97,836$; $p<0,005$.

Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између тржишта у односу на клан и хијерархију

Провера потхипотезе H_{33} за ресторанска предузећа

Као и у случају хотелских предузећа, овде ће нам такође бити циљ да на основу резултата анкете утврдимо да ли постоји слагање запослених у ресторанима са различитим организационим културама око модела организационе структуре који би био карактеристичан за већину предузећа у црногорском ресторанско-угоститељском сектору.

Просечне оцене карактеристика за компоненте организационе структуре у анкетираним ресторанима дате су табели 4.35.

Табела 4.35. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) карактеристика структуре анкетираних ресторана у зависности од типа организационе културе

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетања					Организациона култура у тренутку анкетања						
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	p					χ^2	p
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА												
Ауторитет је концентрисан на врху организације	2,78; 1,04	3,53; 0,86	3,10; 1,19	3,02; 1,01	50,777	<0,000	3,75; 1,00	3,55; 1,04	3,80; 0,74	4,00; 0,18	17,574	<0,000

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетирања						Организациона култура у тренутку анкетирања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	р					χ^2	р
Ауторитет је распоређен и на ниже нивое	4,37; 0,93	3,48; 0,98	2,73; 1,40	3,46; 1,51	2,621	<0,000	3,71; 1,05	3,32; 1,16	2,26 0,91	2,08; 0,43	47,644	0,082
СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА												
Послови и задаци јасно дефинисани – свако ради своје	2,83; 1,04	3,53; 0,92	3,00; 1,20	3,62; 1,45	39,064	<0,000	3,83; 0,89	3,48; 0,85	4,57; 0,94	4,96; 0,19	2,341	<0,000
Послови и задаци нису јасно дефинисани – сви раде све	3,82; 0,68	3,30; 0,80	3,10; 1,29	2,97; 1,01	3,654	0,000	3,61; 1,03	3,32; 0,89	2,42; 0,90	2,09; 0,46	3,375	0,012
ГРУПИСАЊЕ ЈЕДИНИЦА												
Функционално структурирано, кроз пословне функције (секторе)	3,32; 0,76	3,39; 0,99	2,31; 1,20	3,97; 0,98	2,935	0,000	3,70; 1,05	3,26; 0,96	4,46 0,94	4,87; 0,35	38,557	<0,005
Дивизионално структурирано, кроз аутономне пословне јединице (дивизије)	2,75; 1,07	3,54; 1,17	2,68; 1,24	3,02; 1,01	36,575	<0,000	3,67; 1,04	3,25; 1,13	3,69; 1,01	3,98; 0,12	33,774	0,016
Тимски структурирано, кроз тимове који врше одређене задатке	3,80; 0,70	3,34; 0,95	2,31; 0,88	2,97; 1,07	3,597	0,000	3,62; 1,03	3,28; 1,10	2,34; 0,93	2,07; 0,37	20,313	0,072
КООРДИНАЦИЈА												
Директна контрола рада запослених	2,85; 1,07	3,42; 1,01	2,63; 0,95	3,15; 1,02	3,201	0,000	3,77; 0,99	3,25; 1,06	4,03; 0,66	4,08; 0,29	58,942	<0,001
Стандардизација процеса и послова	3,90; 0,73	3,33; 0,93	3,21; 1,43	3,53; 0,72	39,930	<0,000	3,73; 0,98	3,21; 1,00	3,00; 0,74	2,96; 0,37	17,145	0,023
Стандардизација знања и стручности	2,80; 1,04	3,32; 1,03	2,78; 1,08	3,11; 0,95	3,718	0,000	3,67; 1,01	3,28; 1,10	3,88; 0,65	3,99; 0,14	3,732	<0,000
Међусобна комуникација и сарадња	3,83; 0,66	3,25; 0,93	2,68; 1,20	2,97; 1,01	2,356	0,000	3,67; 1,02	3,26; 1,11	2,50; 0,94	2,09; 0,46	2,341	<0,072

Међусобним упоређивањем просечних оцена различитих катактеристика организационе структуре у периоду од пре пет година видљиво је да код ресторанских предузећа са различитим организационим културама не постоји сагласност око јединственог организационог модела.

С друге стране, у тренутку анкетирања показује се да за три компоненте организационе структуре – централизацију, специјализацију и груписање јединица, постоји сагласност свих организационих култура у просечним оценама њихових карактеристика. Једино у случају координације постоје разлика у култури адхократије у односу на остале три културе – запослени у ресторанима са културом адхократије најбоље су оценили координацију која се заснива на *стандардизацији знања и стручности*, док су остали у просеку сагласни око тога да је у њиховим предузећима координација коју спроводе менаџери заснована на *директној контроли рада запослених*. Иако ту постоји извесно одсупање, с обзиром да је култура адхократије у ресторанском сектору заступљена са свега 5,22% анкетираних предузећа (в. табелу 4.4) може се констатовати да постоји генерална сагласност запослених у анкетираним ресторанским предузећима око модела организационе структуре са следећим карактеристикама:

Централизација: Ауторитет је концентрисан на врху организације;
Специјализација: Послови и задаци јасно дефинисани – свако ради своје;
Груписање јединица: Функционално структурирано;
Координација: Директна контрола запослених.

За овакав организациони модел могло би се рећи да највише кореспондира *моделу машинске бирократије*, уз изузетак координације која се због величине организације спроводи директном контролом рада запослених.

$\chi^2; p$

За период од пре 5 година показује се да међу ресторанским предузећима постоји статистички значајна разлика међу различитим типовима организационе културе у погледу следећих карактеристика организационе структуре:

- ауторитет је концентрисан на врху организације: $\chi^2(2)=50,777$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на клан и тржиште;
- ауторитет је распоређен и на ниже организационе нивое: $\chi^2(2)=2,621$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на клан и тржиште;
- послови и задаци су јасно дефинисани, тачно се зна шта ко ради: $\chi^2(2)=39,064$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на клан и тржиште;
- послови и задаци нису јасно дефинисани, сви по потреби раде све: $\chi^2(2)=3,654$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на клан и тржиште;
- груписање јединица је функционално структурирано: $\chi^2(2)=2,935$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између тржишта у односу на клан и адхократију;
- груписање јединица је тимски структурирано: $\chi^2(2)=3,597$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између тржишта у односу на клан и адхократију;

- координација је заснована на директној контроли рада запослених: $\chi^2(2)=3,201$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између клана у односу на адхократију
- координација је заснована на стандардизацији процеса и послова: $\chi^2(2)=39,930$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између тржишта у односу на клан и адхократију;
- координација је заснована на стандардизацији знања и стручности: $\chi^2(3)=3,718$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на остале културе;
- координација се обавља путем међусобне комуникације и сарадње: $\chi^2(2)=2,356$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између тржишта у односу на клан и адхократију.

У тренутку анкетирања показује се да међу ресторанским предузећима постоји статистички значајна разлика међу различитим типовима организационе културе у погледу карактеристика:

- ауторитет је концентрисан на врху организације: $\chi^2(2)=17,574$; $p<0,000$;
- послови и задаци су јасно дефинисани, тачно се зна ко шта ради: $\chi^2(2)=2,341$; $p<0,000$;
- груписање јединица је функционално структурирано: $\chi^2(2)=38,557$; $p<0,005$;
- координација је заснована на директној контроли рада запослених: $\chi^2(2)=58,942$; $p<0,001$;
- координација је заснована на стандардизацији знања и стручности: $\chi^2(3)=3,732$; $p<0,000$;

Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на остале културе.

Провера потхипотезе H_{33} за туристичке агенције

Просечне оцене којима су запослени у анкетираним туристичким агенцијама оценили карактеристике четири основне компоненте организационе структуре дате су у табели 4.36.

Анализа и компарација оцена у периоду од пре пет година показује да ни код туристичких агенција не постоји сагласност различитих организационих култура у оценама карактеристика организационе структуре. Треба имати у виду да су теоретски модели само апроксимација реалних појава и процеса и да су у пракси увек могућа одређена одступања. Поредићи доминантне карактеристике можемо констатовати да су најприближније моделу једноставне структуре (ниска специјализација, висока централизација, директна контрола рада запослених), уз изузетак груписања јединица, који у овом случају указује на тимско груписање.

Када се, међутим, упореде оцене које су запослени дали у тренутку анкетирања, увиђамо да у свим културама постоји сагласност око тога које су карактеристике компоненти организационе структуре доминантне. На основу тога могуће је утврдити модел организационе структуре који је типичан за све анкетирани туристичке агенције.

Табела 4.36. Просечне оцене (ср. вред.; ст. дев.) карактеристика структуре анкетираних агенција у зависности од типа организационе културе

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетања						Организациона култура у тренутку анкетања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	p					χ^2	p
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА												
Ауторитет је концентрисан на врху организације	4,60; 0,84	3,40; 1,14	3,40; 0,80	2,00; 0,00	37,108	<0,000	3,26; 1,15	– –	2,00; 0,00	2,06; 0,42	21,772	<2,224
Ауторитет је распоређен и на ниже нивое	2,36; 0,81	3,00; 1,22	3,43; 0,81	4,00; 1,73	3,612	<0,000	3,73; 0,93	– –	4,00; 0,00	3,99; 1,27	2,163	<0,000
СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА												
Послови и задаци јасно дефинисани – свако ради своје	2,68; 0,98	3,60; 1,14	3,25; 0,93	4,66; 0,57	18,300	<0,000	4,35; 0,84	– –	5,00; 0,00	5,00; 0,00	3,218	<0,000
Послови и задаци нису јасно дефинисани – сви раде све	3,82; 0,63	3,00; 1,22	3,25; 1,00	4,00; 1,73	3,567	<0,000	3,01; 1,24	– –	2,00; 0,00	2,00; 0,83	20,497	4,322
ГРУПИСАЊЕ ЈЕДИНИЦА												
Функционално структурирано, кроз пословне функције (секторе)	3,19; 0,53	2,80; 1,30	3,43; 0,89	4,66; 0,57	49,691	<0,000	4,17; 0,92	– –	4,71; 0,48	4,73; 0,53	3,840	<0,000
Дивизионално структурирано, кроз аутономне пословне јединице (дивизије)	2,36; 0,84	3,60; 1,51	3,56; 0,72	4,60; 0,52	2,224	<0,000	3,78; 0,85	– –	4,00; 0,00	4,00; 0,14	16,514	1,150
Тимски структурирано, кроз тимове који врше одређене задатке	3,88; 0,49	3,20; 1,30	3,37; 0,80	4,33; 1,15	3,620	<0,000	3,10; 1,08	– –	2,00; 0,00	2,04; 0,30	12,841	2,342
КООРДИНАЦИЈА												
Директна контрола рада запослених	4,02; 0,65	2,80; 1,64	3,25; 0,68	4,33; 1,15	24,189	<0,000	3,62; 0,86	– –	2,71; 0,48	2,76; 0,48	3,526	3,051
Стандардизација процеса и послова	2,62; 0,88	3,20; 1,09	3,43; 0,72	4,33; 1,15	3,347	<0,000	3,76; 0,87	– –	4,00; 0,00	4,00; 0,20	6,066	0,108

Начини комуницирања са запосленима	Организациона култура 5 година пре анкетирања						Организациона култура у тренутку анкетирања					
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis		Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	Kruskal-Wallis	
					χ^2	p					χ^2	p
Стандардизација знања и стручности	2,64; 0,95	3,40; 1,14	3,50; 0,89	4,67; 0,57	2,273	0,003	3,81; 0,84	–	4,28; 0,48	4,25; 0,43	71,645	<0,000
Међусобна комуникација и сарадња	3,90; 0,45	3,40; 1,14	3,62; 0,95	4,67; 0,57	2,819	<0,000	3,30; 1,07	–	2,00; 0,00	2,05; 0,38	30,054	<0,000

Према оценама запослених у анкетираним туристичким агенцијама са културама клана, тржишта и хијерархије (култура адхократије није забележена код агенција у тренутку анкетирања), доминантне карактеристике организационе структуре су:

Централизација: Ауторитет је распоређен и на ниже организационе нивое;
Специјализација: Послови и задаци јасно дефинисани – свако ради своје;
Груписање јединица: Функционално структурирано;
Координација: Стандардизација знања и стручности.

Наведеним карактеристикама организационе структуре најбоље кореспондира модел професионалне бирократије.

$\chi^2; p$

За период од пре 5 година показује се да међу туристичким агенцијама постоји статистички значајна разлика међу различитим типовима организационе културе у погледу следећих карактеристика организационе структуре:

- ауторитет је концентрисан на врху организације: $\chi^2(3)=37,108$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на остале културе;
- ауторитет је распоређен и на ниже организационе нивое: $\chi^2(3)=3,612$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на остале културе;
- послови и задаци су јасно дефинисани, тачно се зна шта ко ради: $\chi^2(3)=18,300$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије и клана у односу на остале културе;
- послови и задаци нису јасно дефинисани, сви раде све: $\chi^2(3)=3,567$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије и клана у односу на остале културе;
- груписање јединица је функционално структурирано: $\chi^2(3)=49,691$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на остале културе;
- груписање јединица је дивизионално структурирано: $\chi^2(2)=2,224$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на остале културе;

- груписање јединица је тимски структурирано: $\chi^2(2)=3,620$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на остале културе;
- координација је заснована на директној контроли рада запослених: $\chi^2(3)=24,189$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на остале културе.
- координација је заснована на стандардизацији процеса и послова: $\chi^2(2)=3,347$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на клан и адхократију;
- координација је заснована на стандардизацији знања и стручности запослених стручњака: $\chi^2(3)=2,273$; $p<0,003$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на клан и адхократију;
- координација се обавља путем међусобне комуникације и сарадње: $\chi^2(2)=2,819$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на клан и адхократију.

У тренутку анкетирања показује се да међу анкетираним туристичким агенцијама постоји статистички значајна разлика међу различитим типовима организационе културе:

- ауторитет је концентрисан и на ниже организационе нивое: $\chi^2(3)=2,163$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између клана у односу на тржиште и хијерархију;
- послови и задаци су јасно дефинисани: $\chi^2(3)=3,218$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји значајна разлика међусобно између свих организационих култура;
- груписање јединица је функционално структуриран: $\chi^2(2)=3,840$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између адхократије у односу на хијерархију и клан;
- координација је заснована на стандардизацији знања и стручности запослених: $\chi^2(3)=71,645$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на остале културе;
- координација се обавља путем међусобне комуникације и сарадње: $\chi^2(3)=30,054$; $p<0,000$; Пост-хок тест показује да постоји једино значајна разлика између хијерархије у односу на остале културе.

С обзиром да су се у сваком од сегмената туристичко-угоститељског сектора Црне Горе са високим степеном сагласности у оценама анкетираних јасно издиференцирали модели организационе структуре:

- *хотели*: модел машинске бирократије;
- *ресторани*: модел машинске бирократије;
- *агенције*: модел професионалне бирократије,

показало се непотребним вршити даљу анализу по туристичким регијама. Такође је евидентно да не постоји модел организационе структуре који би био јединствен на нивоу комплетног туристичко-угоститељског сектора Црне Горе.

С обзиром да у периоду од пре пет година доминантне карактеристике структуре су највише одговарале моделу једноставне структуре, очигледно је да су промене организационе културе у анкетираним предузећима у протеклих пет година довеле до њиховог обликовања у модел машинске бирократије. Сходно идентификованој промени

можемо констатовати да је промена културе утицала на промену структуре. Тиме је уједно потврђена и трећа постављена потхипотеза истраживања.

У закључку спроведених разматрања можемо рећи да је добијени резултат донекле и очекиван. Транзициони период у црногорској екомонији је завршен, а закони капитала наметнули су потребу да се хотелско, ресторанско и агенцијско пословање максимално прилагоде савременим тржишним трендовима како би постали равноправни учесници у конкурентској борби на светском туристичком тржишту. С друге стране, захтеви саме професије, који су у туризму мање-више исти у свакој делатности понаособ, допринели су да се, развију модели организационе структуре који ће бити најбоље усаглашени са природом хотелског, ресторанског и агенцијског пословања у условима када су и последњи остаци социјалистичке економије замењени тржишном економијом.

Из претходних разматрања произилази да је провера потхипотезе X_{33} дала следећи резултат:

*Потхипотеза X_{33} о утицају промене организационе културе на организациону структуру у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе је **потврђена***

Провера потхипотезе X_{34} за сва анкетирана предузећа

Проверу потхипотезе X_{34} , која се односи на утврђивање утицаја промене организационе културе на стилове лидерства у туристичко-угоститељским предузећима Црне Горе, спровели смо са намером да утврдимо не само да ли тај утицај постоји већ на који начин се манифестује у односу на четири Ликертова стила лидерства у разматраном периоду истраживања.

За разлику од претходне три потхипотезе, код којих је анализа изведена на бази просечних оцена запослених за различите димензије задовољства послом, начине интерне комуникације и карактеристике организационе структуре, утврђивање доминантних стилова лидерства спровели смо статистичком анализом броја анкетираних предузећа у којима су се запослени већински определили за један од четири понуђена типа руковођења:

- Тип 1:** Лидер обично доноси одлуке брзо и саопштава их подређенима јасно и одлучно. Очекује од њих да његове одлуке спроводе лојално и без непотребних питања
- Тип 2:** Лидер обично одлуке брзо али пре него их спроведе покушава да их објасни његовим подређенима. Даје им разлоге за донету одлуку и одговара на сва њихова питања
- Тип 3:** Лидер се обично консултује са подређенима пре него донесе одлуке. Слуша њихова мишљења и узима их у обзир, а затим објављује своју одлуку. Затим очекује од подређених да лојално спроводе донету одлуку без обзира да ли је она у складу са њиховим мишљењима или не.

Тип 4: Лидер обично сазива састанак подређених када треба донети важну одлуку. Износи проблем пред групу и захтева дискусију. Увек прихвата већинско мишљење као одлуку.

Сваки од наведених типова одговара једном од Ликертових стилова лидерства: тип 1 *експлоатативно ауторитативном*, тип 2 *доброћудно ауторитативном*, тип 3 *консултативном* и тип 4 *партиципативном* стилу.

Испитивање утицаја промене организационе културе на промену стилова лидерства у свим анкетираним туристичко-угоститељским предузећима Црне Горе спровешћемо на збирном прегледу добијених статистичких резултата, који је приказан у табели 4.37.

Табела 4.37. Промена стилова лидерства у свим анкетираним предузећима у зависности од промене типа организационе културе

Стилови лидерства	Организациона култура 5 година пре анкетирања					Организациона култура у тренутку анкетирања				
	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	УКУПНО	Клан	Адхократија	Тржиште	Хијерархија	УКУПНО
Експлоатативно ауторитативни	5 (100%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	5 (3,73%)	6 (100%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (4,48%)
Доброћудно ауторитативни	33 (63,46%)	15 (28,85%)	3 (5,77%)	1 (1,92%)	52 (38,81%)	39 (54,17%)	6 (8,33%)	2 (2,78%)	25 (34,72%)	72 (53,73%)
Консултативни	45 (77,59%)	7 (12,07%)	6 (10,34%)	0 (0,00%)	58 (43,28%)	38 (80,85%)	1 (2,13%)	1 (2,13%)	7 (14,89%)	47 (35,07%)
Партиципативни	13 (68,42%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (31,58%)	19 (14,18%)	8 (88,89%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	1 (11,11%)	9 (6,72%)
УКУПНО	96 (71,64%)	22 (16,42%)	9 (6,72%)	7 (5,22%)	134 (100%)	91 (67,91%)	7 (5,22%)	3 (2,24%)	33 (24,63%)	134 (100%)

Приказани статистички резултати на узорку од 134 анкетираних туристичко-угоститељских предузећа показују да је у периоду од пре пет година у односу на тренутак истраживања доминантан лидерски стил био консултативни. Тај стил је био присутан код 58 (43,28%) анкетираних предузећа, од којих је 45 предузећа имало културу клана, 7 културу адхократије и 6 културу тржишта. У том периоду овај стил лидерства није био у примени ни у једном предузећу са културом хијерархије. Очигледно је из наведених података да је највећи допринос доминацији консултативног стила имала култура клана. На другом месту по заступљености био је доброћудно ауторитативни стил, који је евидентиран код 52 (38,81%) анкетираних предузећа, а њихову структуру су сачињавала 33 предузећа са културом клана, 15 предузећа са културом адхократије, 3 предузећа са културом тржишта и једно предузеће са културом хијерархије. Партиципативни стил је био заступљен код 19 (14,18%) предузећа из узорка, од којих 13 у култури клана и 6 у култури хијерархије,

док је експлоатативно ауторитативно стил забележен код само 5 предузећа, свих 5 у култури клана.

У тренутку анкетирања вођство уверљиво преузима добровољно ауторитативни стил, који је забележен код 72 (53,73%) анкетирана предузећа. Највећи допринос том броју дала су предузећа са културом хијерархије – њих 25, на шта је евидентно утицала промена организационе културе из културе клана у културу хијерархије, која се доминантно одиграла у хотелском сектору. Већ сама та чињеница указује на важну улогу коју промена организационе културе има на промену стила лидерства, а која ће додатно бити елаборирана на примеру групе предузећа која су из културе клана прешла у културу хијерархије (в. табелу 4.38) .

Поред њих, у структури предузећа са доброћудно ауторитативним стилем управљања учествовало је још 39 предузећа са културом клана, 6 предузећа са културом адхократије и 2 предузећа са културом тржишта.

На другом месту по заступљености је консултативни стил, који је евидентиран код 47 (35,07%) анкетираних предузећа: 38 у култури клана, 7 у култури хијерархије и по једно у култури адхократије односно тржишта.

Број предузећа са партиципативним лидерским стилем смањило се са 13 на 9 (6,72%), а највише их је било у култури клана (8) и само једно са културом хијерархије.

Експлоатативно ауторитативни стил забележио је раст са 5 на 6 (4,48%) предузећа, а интересантно је да су сва она имала културу клана.

Провера потхипотезе H_{34} за анкетирана предузећа која су из културе клана прешла у културу хијерархије

Као финалну потврду утицаја промене организационе културе на промену стилова лидерства наводимо статистичке податке који се односе на групу од 22 предузећа чија се култура у периоду истраживања трансформисала из културе клана у културу хијерархије. Приказ тих резултата дат је у табели 4.38.

Табела 4.38. Промена стилова лидерства у анкетираним предузећима која су из културе клана прешла у културу хијерархије

<i>Пре 5 година</i> <i>У тренутку</i> <i>анкетирања</i>	<i>Експлоатативно</i> <i>ауторитативни</i>	<i>Доброћудно</i> <i>ауторитативни</i>	<i>Консултативни</i>	<i>Партиципативни</i>	<i>УКУПНО</i>
Експлоатативно ауторитативни	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Доброћудно ауторитативни	0 (0,00%)	9 (100%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	9 (40,91%)
Консултативни	0 (0,00%)	8 (72,72%)	3 (27,27%)	0 (0,00%)	11 (50,00%)
Партиципативни	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (100%)	0 (0,00%)	2 (9,09%)
УКУПНО	0 (0,00%)	17 (77,27%)	5 (22,72%)	0 (0,00%)	22 (100,00)

Из резултата упоредне табеле видљиво је да је на почетку периода истраживања од укупно 22 предузећа код њих 9 (10,91%) био у примени доброћудно ауторитативни стил, 11 (50,00%) их је имало консултативни стил лидерства, а само 2 (9,09%) партиципативни стил. Експлоатативно ауторитативни стил није забележен ни у једном предузећу из ове групе.

Дакле, у овом периоду доминантни стил лидерства у посматраној групи предузећа био је консултативни.

Током периода истраживања догодиле су се следеће промене:

- свих 9 предузећа са доброћудно ауторитативним стилем задржало је тај стил до краја периода истраживања;
- од 11 предузећа са консултативним стилем лидерства код 8 је дошло до трансформације у доброћудно ауторитативни стил, док су 3 предузећа и даље задржала консултативни стил;
- два предузећа која су на почетку периода истраживања имала партиципативни стил лидерства променила су тај стил у консултативни.

У коначном збиру, на крају периода истраживања 17 (77,27%) предузећа имало је доброћудно ауторитативни стил лидерства, док се број предузећа са консултативним стилем смањило на 5 (22,72%). Тиме је доброћудно ауторитативни стил на крају периода истраживања постао доминантан стил управљања у овој групи предузећа.

Остала два стила, експлоатативно ауторитативни и партиципативни, нису забележена у тренутку анкетања.

Из претходних разматрања произилази да је провера потхипотезе X_{34} дала следећи резултат:

*Потхипотеза X_{34} о утицају промене организационе културе на промену стилова лидерства у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе је **потврђена***

4.4. Факторска анализа

Примена факторске анализе у овом раду спроведена је у циљу доказивања постулата хипотезе X_3 на целокупном узорку истраживања. Постављени задатак био је да се утврди минимални број фактора утицаја промене организационе културе на задовољство запослених, лидерство, комуникацију и организациону структуру.

4.4.1. Утицај промене организационе културе на задовољство запослених

Факторску анализу применили смо на димензије посла које се односе на задовољство запослених у анкетираним туристичко-угоститељским организацијама у тренутку анкетања и пре пет година. Анализа димензија посла разматрана је кроз призму појединих особина менаџерске мреже које су такође биле предмет анкетања

запослених у поменутиим организацијама туристичког сектора Црне Горе. Тако су анализирани следеће променљиве:

- Q₂₄ – лидер одређује улогу и одговорност за сваког члана групе;
- Q₂₈ – лидер планира како би требало да се обави посао;
- Q₂₉ – лидер показује флексибилност у доношењу одлука;
- Q₃₂ – лидер подстиче чланове да обављају висококвалитетан посао;
- Q₃₃ – лидер помаже члановима групе да се усагласе;
- Q₃₄ – типови лидерства;
- Q₃₅ – висина плате;
- Q₃₆ – тимски рад;
- Q₃₇ – самосталност у послу;
- Q₃₈ – сигурност запослења;
- Q₃₉ – редовност плате;
- Q₄₀ – могућност стручног усавршавања;
- Q₄₁ – могућност напредовања на послу;
- Q₄₂ – добри односи са колегама;
- Q₄₃ – одсуство сукоба у предузећу;
- Q₄₄ – брига предузећа за запослене;
- Q₄₅ – изазован посао;
- Q₄₆ – добри физички услови рада;
- Q₄₇ – добри односи са непосредним руководиоцем;
- Q₄₈ – бенефиције: регрес, превоз, телефон;
- Q₄₉ – посао значајан за предузеће и друштво.

У наставку је приказана дескриптивна статистика за поменуте променљиве са просечним вредностима и стандардном девијацијом (видети табелу 4.39а из прилога 1).

Приликом спровођења сваке факторске анализе врши се корелациона анализа која има за циљ испитивање јачине везе међу променљивима укљученим у модел. Одговарајућа корелациона из које се могу видети вредности коефицијента корелације међу поменутиим променљивима приказана је у табели 4.41. (видети у прилогу 1). На главној дијагонали се налазе јединице, а како је матрица симетрична, посматра се само део табеле изван дијагонале. У овом статистичком моделу коефицијенти корелације налазе се у доњем левом делу горњег троугла, док се резултати тестирања нулте хипотезе посматрају у доњем делу табеле. Испитује се валидност нулте хипотезе да су појединачни коефицијенти корелације једнаки нули.

Према резултатима овог теста, за вредности реализованог нивоа значајности теста већих од 0,05 прихватамо нулту хипотезу да су ти коефицијенти корелације једнаки нули. На конкретном примеру може се видети да се за коефицијент корелације између променљиве Q₂₈ – *лидер планира како би требало да се обави посао* и променљивих Q₃₃ – *лидер помаже члановима групе да се усагласе*, Q₃₅ – *висина плате* и Q₃₇ – *самосталност у послу* може прихватити нулта хипотеза.

Када је реч о формалним тестовим за оправданост факторске анализе, у ту сврху се користе Кајзер-Мајер-Олкинов показатељ адекватности узорка (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, скраћено КМО) и Бартлетов тест сферичности

(Bartlett's Test of Sphericity). КМО тест се бави упоређивањем величине посматраних коефицијената корелације са парцијалним коефицијентима корелације. Препоручује се примена факторске анализе уколико је вредност КМО показатеља око 0,5 и већа.¹⁰⁴ Бартлетов тест се заснива на χ^2 тесту и користи се за тестирање нулте хипотезе о томе да не постоји значајна корелација између оригиналних променљивих.

Резултати ових тестова примењени на задовољство запослених у тренутку анкетирања приказани су у табели 4.39.

Табела 4.39. КМО и Бартлетов тест

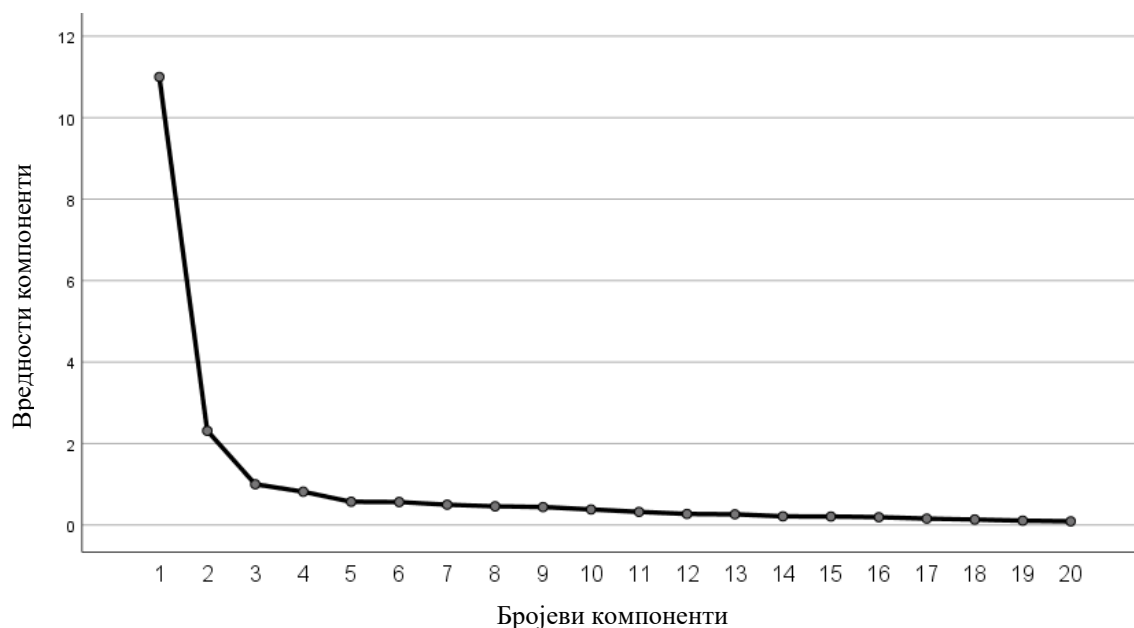
Кајзер-Мајер-Олкинов показатељ адекватности узорка		0,938
Бартлетов тест сферичности	Просечни χ^2	27883,016
	степен слободе	190
	p	0,000

У конкретном примеру види се да је вредност КМО показатеља 0,938, што потврђује валидност примене факторске анализе.

Бартлетов тест такође указује на статистичку значајност ($\chi^2 = 27883,016$, $p = 0,000 < 0,05$), па закључујемо да постоји статистички значајна корелација између променљивих, односно да треба одбацили нулту хипотезу. обзиром на то да је код спровођења факторске анализе изабрана процедура главних компоненти као метод издвајања фактора, где су за критеријум избора броја фактора изабране карактеристичне вредности веће од јединице, у табели 4.42 (видети 4.42 у прилогу 1) се може видети да прва три фактора имају вредности веће од 1. С друге стране, проценат објашњене варијансе је приближно 72%.

У факторској анализи користи се и дијаграм превоја, где се на хоризонталнј оси налазе бројеви издвојених фактора, а на вертикалној одговарајуће карактеристичне вредности (слика 4.15). Уочава се да после трећег фактора долази до постепеног опадања карактеристичних вредности, па зато остаје избор на три фактора.

¹⁰⁴ Већина аутора као препоручену граничну вредност Кајзер-Мајер-Олкиновог показатеља наводи 0,5. У случају да је та вредност мања од 0,5, корелациона матрица не сматра се прикладним инструментом за факторску анализу. Међутим, неки аутори попут Паланта (Pallant, 2006) уводе строжији критеријум за граничну вредност КМО показатеља, подижући је на 0,6.



Слика 4.15. Дијаграм превоја

Даљи кораци у поступку факторске анализе односе се на ротацију и интерпретацију фактора. Тако се добија матрица факторске структуре приказана табелом 4.44. (видети у прилогу 1).

Приказана матрица садржи факторска оптерећења која представљају коефицијенте корелације између издвојених фактора и променљивих. Након избора само оних факторских тежина које су веће од 0,3 одређена поља у наредној табели остају празна. Тако се може закључити да се пре ротације могу врло тешко издвојити оне променљиве које најбоље објашњавају поменуте факторе.

Зато смо приступили ортогоналној (Varimax) ротацији фактора, где се после вишеструке ротације фактора добија таква факторска матрица при којој се за сваки фактор јасно могу издвојити високе вредности факторских тежина придружене одређеном броју променљивих. Тако имамо појаву да, на пример, променљиве Q₂₈, Q₃₂ и Q₂₄ имају високе тежинске коефицијенте са трећим фактором. Квадрати ових коефицијената корелације представљају пропорције варијансе одређених променљивих које се приписују дејству датог фактора:

$$0,837^2 = 0,7005 = 70\% \quad (1)$$

$$0,794^2 = 0,6304 = 63\% \quad (2)$$

$$0,762^2 = 0,5806 = 58\% \quad (3)$$

Тако закључујемо да трећи фактор објашњава 70% варијансе променљиве Q₂₈ – лидер планира како би требало да се обави посао, 63% варијансе променљиве Q₃₂ – лидер подстиче чланове да обављају висококвалитетан посао и 58% варијансе променљиве Q₂₄ – лидер одређује улогу и одговорност за сваког члана групе.

У табели 4.45 видимо коефицијенте односно резултате са којима се множе вредности оригиналних променљивих како би се формирале факторске једначине (видети у прилогу 1 табелу 4.45).

На основу матрице факторских резултата могу се формирати својеврсне факторске једначине које описују следеће релације:

$$\begin{aligned} \Phi_1 = & 0,089 \cdot Q_{29} + 0,027 \cdot Q_{33} + 0,106 \cdot Q_{35} + 0,250 \cdot Q_{36} + 0,219 \cdot Q_{37} + 0,151 \cdot Q_{38} \\ & + 0,134 \cdot Q_{39} - 0,012 \cdot Q_{40} + 0,218 \cdot Q_{42} + 0,194 \cdot Q_{43} + 0,116 \cdot Q_{44} + 0,007 \cdot Q_{46} \\ & + 0,022 \cdot Q_{47} \end{aligned} \quad (4)$$

$$\Phi_2 = 0,150 \cdot Q_{41} + 0,278 \cdot Q_{45} + 0,482 \cdot Q_{48} + 0,394 \cdot Q_{49} \quad (5)$$

$$\Phi_3 = 0,367 \cdot Q_{28} + 0,316 \cdot Q_{24} + 0,325 \cdot Q_{32} \quad (6)$$

Горње релације дефинишу структуру фактора у тренутку анкетања.

Аналогним поступком примењеним на период од пре пет година долази се до следећих факторских једначина:

$$\begin{aligned} \Phi_1 = & 0,065 \cdot Q_{35} + 0,112 \cdot Q_{36} + 0,041 \cdot Q_{37} + 0,124 \cdot Q_{38} + 0,066 \cdot Q_{39} + 0,172 \cdot Q_{40} \\ & + 0,085 \cdot Q_{41} + 0,096 \cdot Q_{42} + 0,055 \cdot Q_{43} + 0,149 \cdot Q_{44} + 0,071 \cdot Q_{45} + 0,152 \cdot Q_{46} \\ & + 0,075 \cdot Q_{47} + 0,094 \cdot Q_{48} + 0,086 \cdot Q_{49} \end{aligned} \quad (7)$$

$$\Phi_2 = -0,424 \cdot Q_{29} - 0,423 \cdot Q_{33} \quad (8)$$

$$\Phi_3 = 0,313 \cdot Q_{24} + 0,710 \cdot Q_{28} + 0,328 \cdot Q_{32} \quad (9)$$

Поређењем добијених факторских једначина у тренутку анкетања и пре пет година може се уочити да је на крају петогодишњег периода дошло до промене у конкретно анализираним организацијама. То се првенствено огледа у структури фактора који се у тренутку анкетања, осим код трећег фактора, састоје од појединачно другачијих променљивих. Тако се, на пример, други фактор у периоду од пре 5 година састојао од променљивих које се односе на менаџерску мрежу и флексибилност лидера, док се, након 5 година овај фактор састоји од променљивих које су искључиво везане за димензију задовољства послом. То указује на то да је задовољство послом након 5 година добило већи значај, односно да је еволуција предузећа била усмерена ка запосленима.

Овим је потврђено оно што је било видљиво већ након сагледавања резултата дескриптивне статистике (табела 4.39а), где повишене средње вредности у тренутку анкетања указују на чињеницу да је промена организационе културе имала утицај на задовољство послом и стил лидерства. На пример, вредност индикатора Q_{28} – *лидер планира како би требало да се обави посао*, у периоду од пре пет година била је 2,897 а у тренутку анкетања 3,939, што значи да су испитаници приликом оцене стила лидерства позитивно одреаговали на организациону промену која је сходно томе извршила утицај на поменуте елементе у трећој хипотези.

4.4.2. Утицај промене организационе културе на комуникацију и организациону структуру

Факторску анализу за утврђивање утицаја промене организационе културе на интерну комуникацију и структуру организације спровели смо анализом променљивих дефинисаних на основу питања из анкетног упитника која се односе на

дијагностификовање организационе културе (Q_{6A} – Q_{11D}), комуникацију (Q₅₀ – Q₅₆) и структуру (Q₅₉ – Q₆₉):

- Q_{6A} – Моја организација је врло лично место. Личи на проширену породицу, у којој људи деле много тога између себе;
- Q_{6D} – Моја организација је врло структурирана и контролисана. Формалне процедуре генерално воде рад људи у њој;
- Q_{7A} – Лидери у мојој организацији дају пример менторства, подршке и помоћи људима;
- Q_{7D} – Лидери у мојој организацији дају пример координације, организације и складног функционисања;
- Q_{8A} – Стил управљања у мојој организацији карактерише тимски рад, консензус и партиципација;
- Q_{8D} – Стил управљања у мојој организацији карактерише сигурност запослења, конформизам, стабилност у односима и предвидивост;
- Q_{9A} – Лепак који држи моју организацију заједно је лојалност и узајамно поверење. Посвећеност организацији је висока;
- Q_{9D} – Лепак који држи моју организацију заједно су формална правила и процедуре. Важно је одржати складно функционисање организације;
- Q_{10A} – Организација фокусира развој људи. Постиже се висока отвореност, поверење и партиципација;
- Q_{10D} – Организација фокусира стабилност и трајност. Ефикасност, контрола и складно функционисање се високо цене;
- Q_{11A} – Организација дефинише успех на бази развоја људских ресурса, тимског рада, посвећености људи и бриге за људе;
- Q_{11D} – Организација дефинише успех на бази ефикасности. Кључ за успех су ниски трошкови, поуздана испорука, поштовање рокова;
- Q₅₀ – Моја организација комуницира ефективно и на време са својим запосленима;
- Q₅₁ – Редовно се састајете са групом с којом радите и комуницирате уз одговарајуће повратне информације;
- Q₅₂ – Запослени су упознати са дешавањима у организацији и знају како објаснити битна питања/проблеме са којима се организација сусреће;
- Q₅₃ – Комуникација, било да је интерна или екстерна, вербална или невербална, свесна или несвесна, је кључна за успешно обављање активности у организацији;
- Q₅₅ – Имам слободу да од мог менаџера затражим савет/подршку;
- Q₅₆ – Менаџмент користи повратне информације запослених за даљи раст и развој организације;
- Q₅₉ – У мојој организацији сваком запосленом се додељују одређени послови и задаци које ће обављати на свом радном месту, тачно се зна ко шта ради у организацији;
- Q₆₁ – У мојој организацији ауторитет је концентрисан на врху организације и све одлуке доноси сам лидер или топ менаџмент;

- Q₆₃ – Моја организација је структурирана функционално, кроз пословне функције (секторе);
- Q₆₆ – У мојој организацији координацију обављају руководиоци директном контролом рада запослених;
- Q₆₇ – У мојој организацији координација се врши кроз стандардизацију процеса и послова тако што се они прописују кроз процедуре и правила;
- Q₆₉ – У мојој организацији координација се спроводи директном међусобном комуникацијом и сарадњом запослених.

С обзиром на то да се поступак факторске анализе састоји у основи од истих корака као у претходно елаборираном испитивању утицаја промене организационе културе на задовољство запослених, како би избегли понављање већ објашњених процедуралних итерација, у наставку смо навели само добијене табеларне резултате за дескриптивну статистику (видети у прилогу 1 табела 4.46.), КМО и Бартлетов тест, главну анализу компоненти (в. 4.47. у прилогу 1) и одговарајуће факторске матрице (видети табеле 4.48. – 4.49. у прилогу 1)

На основу тога изведене су факторске једначине утицаја промене организационе културе на комуникацију и организациону структуру у тренутку анкетања и извршена компарација са кореспондентним факторским једначинама за период од пет година.

Табела 4.40. КМО и Бартлетов тест

Кајзер-Мајер-Олкинов показатељ адекватности узорка		0,820
Бартлетов тест сферичности	Просечни χ^2	21885,025
	степен слободе	276
	p	0,000

У конкретном примеру вредност КМО показатеља је 0,820, што потврђује валидност примене факторске анализе. Бартлетов тест такође указује на статистичку значајност ($\chi^2 = 21885,025$, $p = 0,000 < 0,05$), односно да треба одбацити нулту хипотезу.

Из табеле 4.47. (видети у прилогу 1) се може видети да првих 6 фактора имају вредности веће од 1. С друге стране, проценат објашњене варијансе је приближно 70%. Одавде такође видимо да ће у наставку доћи до расподеле варијабли на 6 фактора.

Након ортогоналне (Varimax) ротације фактора добија се факторска матрица у којој је за сваки фактор могуће издвојити високе вредности факторских тежина придружене одређеном броју променљивих. Показује се, на пример, да променљиве Q_{10D} и Q_{11D} имају високе тежинске коефицијенте са шестим фактором:

$$0,783^2 = 0,6130 = 61\% \quad (10)$$

$$0,706^2 = 0,4984 = 50\% \quad (11)$$

Тако закључујемо да шести фактор објашњава 61% варијансе променљиве Q_{10D} и 50% варијансе променљиве Q_{11D} .

Након избора само оних факторских тежина које су веће од 0,3 добија се следећа матрица:

Даљим поступком доказимо до матрице факторских резултата која садржи коефицијенте са којима се множе вредности оригиналних променљивих како би се формирале факторске једначине.

На основу матрице факторских резултата могу се формирати следеће факторске једначине које одражавају утицај организационе културе на комуникацију и организациону структуру у тренутку анкетирања:

$$\Phi_1 = 0,163 \cdot Q_{50} + 0,167 \cdot Q_{51} + 0,174 \cdot Q_{52} + 0,165 \cdot Q_{53} + 0,175 \cdot Q_{54} + 0,172 \cdot Q_{55} + 0,155 \cdot Q_{56} \quad (12)$$

$$\Phi_2 = 0,298 \cdot Q_{6D} + 0,262 \cdot Q_{7D} + 0,312 \cdot Q_{8D} + 0,321 \cdot Q_{9D} \quad (13)$$

$$\Phi_3 = 0,213 \cdot Q_{6A} + 0,216 \cdot Q_{7A} + 0,281 \cdot Q_{8A} + 0,282 \cdot Q_{9A} + 0,349 \cdot Q_{11A} \quad (14)$$

$$\Phi_4 = 0,255 \cdot Q_{59} + 0,483 \cdot Q_{61} + 0,469 \cdot Q_{63} \quad (15)$$

$$\Phi_5 = 0,597 \cdot Q_{60} + 0,477 \cdot Q_{62} \quad (16)$$

$$\Phi_6 = 0,509 \cdot Q_{10D} + 0,431 \cdot Q_{11D} \quad (17)$$

За период од пре пет година аналогним поступком добијају се следеће факторске једначине:

$$\Phi_1 = 0,167 \cdot Q_{50} + 0,152 \cdot Q_{51} + 0,174 \cdot Q_{52} + 0,170 \cdot Q_{53} + 0,180 \cdot Q_{54} + 0,173 \cdot Q_{55} + 0,176 \cdot Q_{56} \quad (18)$$

$$\Phi_2 = 0,230 \cdot Q_{6A} + 0,277 \cdot Q_{7A} + 0,276 \cdot Q_{8A} + 0,291 \cdot Q_{9A} + 0,273 \cdot Q_{10A} \quad (19)$$

$$\Phi_3 = 0,346 \cdot Q_{6D} + 0,308 \cdot Q_{7D} + 0,326 \cdot Q_{8D} + 0,265 \cdot Q_{9D} + 0,330 \cdot Q_{10D} + 0,091 \cdot Q_{11D} \quad (20)$$

$$\Phi_4 = 0,356 \cdot Q_{59} + 0,500 \cdot Q_{61} + 0,473 \cdot Q_{63} \quad (21)$$

$$\Phi_5 = 0,627 \cdot Q_{60} + 0,522 \cdot Q_{62} \quad (22)$$

$$\Phi_6 = 0,599 \cdot Q_{11A} \quad (23)$$

Различита структура појединих фактора (Φ_2 , Φ_3 и Φ_6) након 5 година иде у прилог доказу треће хипотезе да промена организационе културе утиче на комуникацију и структуру. Такође и различити допринос појединих променљивих код фактора који су задржали исту структуру говоре о томе да је до промене организационе културе дефинитивно дошло. На пример, код фактора Φ_4 променљива Q_{59} након пет година има значајно већи утицај у промени организационе културе него пре 5 година, што иде у прилог чињеници да је дошло до промене свести код запослених о значају организационе културе и њеној еволуцији.

4.5. Дискусија и интеграција истраживања

У овој дисертацији спровели смо истраживање о карактеристикама организационе културе у туристичким предузећима у Црној Гори. Циљ нам је био да утврдимо који је тип организационе културе доминантан у туристичко-угоститељским предузећима и да ли је дошло до промене организационе културе у процесу транзиције туристичке привреде у Црној Гори са социјалистичког на капиталистички начин привређивања. Фокус истраживања усмерен је на организациону културу, промену организационе културе, стратегију промене организационе културе, као и утицај те промене на организациону структуру, задовољство запослених, стил лидерства и комуникацију унутар предузећа.

Код формирања узорка истраживања који је обухватио 134 туристичка предузећа водили смо рачуна да одабрана предузећа на најбољи начин репрезентују структуру црногорске туристичке привреде. Консеквентно су заступљени хотели, ресторани и туристичке агенције, пропорционално њиховом броју, величини, професионалној и старосној структури запослених и регионалној припадности. При томе смо узели у обзир регионалне специфичности Црне Горе које се манифестују у постојању три туристичке регије, од којих је јужна изузетно развијена, северна веома неразвијена, а централна негде у средини. Временски оквир истраживања ограничили смо на протекли петогодишњи период, имајући у виду да чак 1/3 црногорских хотела има организационо искуство мање од 5 година.

Циљ истраживања који смо поставили био је да испитамо да ли је и у којој мери дошло до промене организационе културе у туристичким предузећима у Црној Гори за дефинисани период истраживања, као и који механизми су покренули ту промену. С тим у вези поставили смо три хипотезе: (1) да је у процесу транзиције привреде Црне Горе дошло до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из културе клана у културу хијерархије, (2) да је стратегија индоктринације кроз комуникацију била доминантна стратегија промене организационе културе и (3) да су промене организационе културе имале значајан утицај на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стил лидерства у туристичким предузећима Црне Горе.

Резултати истраживања показали су да је прва хипотеза *потпуно потврђена* у оквиру категорије великих хотела (са преко 20 стално запослених), код којих је до трансформације из културе клана у културу хијерархије дошло код 93,33% анкетираних хотела из ове категорије, *већински потврђена* код анкетираних хотела у јужној туристичкој регији, где је проценат предузећа који су из културе клана прешли у културу хијерархије износио 70,37%, а *половично потврђена* у категорији средњих хотела (11–20 стално запослених), код којих је тачно половина хотела прешла из културе клана у културу хијерархије. Код малих хотела (2–10 стално запослених), ресторана и туристичких агенција, без обзира на њихову регионалну припадност, прва хипотеза *није испуњена* јер су та предузећа и даље доминантно задржала културу клана. Иако су добијени резултати били испод наших очекивања, они су потврдили растући тренд трансформације организационе културе из културе клана у културу хијерархије код свих анкетираних хотелских предузећа. У централној регији из културе клана у културу хијерархије прешло је 33% хотела, а у северној регији чак 40% хотела. Као што је могуће

видети из табеле 4.27, културу хијерархије пре пет година имало је свега 7 (5,22%) анкетираних предузећа, а у тренутку анкетања чак њих 33 (24,63%), што значи да је дошло до готово петоструког повећања. Тај пораст је нарочито осетан код хотелских предузећа, код којих се број хотела са културом хијерархије повећао преко шест пута – са 4 на 26 или процентуално са 8,51% на 55,32% у односу на укупан број предузећа са овом културом у разматраном периоду истраживања. Остали типови организационе културе, култура адхократије и култура тржишта, у анкетираним туристичким предузећима били су готово занемарљиви. Међутим, иако у периоду истраживања култура адхократије није присутна, њено присуство пре 5 година је имало значајно место у туристичким предузећима са учешћем од 16%. На основу наведеног можемо констатовати да се успон културе хијерархије десио како на рачун културе клана, тако и на рачун културе адхократије, што индицира да је дошло до бирократизације предузећа која су била флексибилно организована и са културом адхократије. За укупан туристичко-угоститељски сектор Црне Горе хипотеза 1 је делимично потврђена јер поред апсолутних бројки предузећа треба посматрати и промене односно тенденције. Из културе клана у културу хијерархије прешло је 22 предузећа а обратно само 2. Дакле, тенденција трансформације културе клана у културу хијерархије постоји али је на самом почетку. Осим тога, хипотеза 1 је потрђена за хотеле у јужној регији у којој има највише предузећа из узорка. То је зато што су тамо најприсутнији приватни инвеститори и светски хотелски ланци као и зато што су та предузећа највећа. Што управо доказује нашу хипотезу да ће се даљим развојем туристичког сектора и уласком страних инвеститора и светских ланаца доћи до трансформације културе клана у културу хијерархије.

Кад је у питању стратегија промене организационе културе, спроведено истраживање *потврдило* је другу постављену хипотезу – да је стратегија индоктринације кроз комуникацију доминантна стратегија промене организационе културе у црногорским туристичко-угоститељским предузећима. Резултати показују да је ова стратегија била доминантно у примени и пре пет година и у тренутку анкетања код свих анкетираних предузећа, са благом тенденцијом раста у посматраном периоду истраживања. Пре пет година она је забележена код 41 (87,24%) хотела, док је код преосталих 6 (12,76%) доминантна стратегија менаџмента била когнитивна дисонанца. Код ресторана је тај процентуални однос нешто мањи: индоктринација кроз комуникацију била је у примени код 34 (65,38%) ресторана, а когнитивна дисонанца код 18 (34,62%). И код анкетираних агенција стратегија индоктринације предњачила је у односу на когнитивну дисонанцу: менаџери у 25 (71,43%) агенција наспрам њих 10 (28,57%) користили су ову стратегију. У тренутку анкетања процентуално учешће стратегије индоктринације кроз комуникацију је још више порасло: код анкетираних хотела на 95,74%, код ресторана на 75,00%, а код агенција на 80,00%.

Истраживање је такође показало да је кооперативна стратегија индоктринације усменом комуникацијом, која претпоставља спровођење стратешких одлука кроз договарање путем усменог убеђивања, имала убедљиву предност над осталим стратегијама и пре пет година и у тренутку анкетања. Код анкетираних ресторана и агенција евидентирана је блага тенденција раста у примени ове стратегије промене, док је код хотела видљив нешто израженији пад (са 61,70% пре пет година на 46,81%

у тренутку анкетирања). Истовремено, бележимо значајан раст у примени стратегије индоктринације писменом комуникацијом као знатно формалнијим приступом (са 25,53% на 48,64%). Овај пораст формализације у примени стратегије индоктринације може се довести у везу са претходно утврђеним растом културе хијерархије у односу на културу клана. Интересантан је налаз спроведеног истраживања, јер смо очекивали да ће се променом доминантне културе, променити и стратегија промене. Очекивали смо, посебно у хотелским предузећима, да ће се са променом културе клана у културу хијерархије променити и стратегија промене културе, с обзиром да култури хијерархије више одговара стратегија когнитивне дисонанце. Међутим, то се није десило. Иако постављено истраживање не открива разлог зашто је то тако, претпостављамо да разлог треба потражити у националној култури у Црној Гори која је колективистичка и која фаворизује директан контакт.

Трећу хипотезу, која се односила се на утицај промене организационе културе на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стил лидерства у анкетираним туристичким предузећима, разложили смо на четири потхипотезе, чија је провера требало да потврди или оповргне исправност претпоставке о утицају промене организационе културе на сваки од наведених организационих елемената понаособ.

Провера прве потхипотезе показала је да је у петогодишњем периоду истраживања код 67,91% предузећа са културом клана дошло до пораста оцена испитиваних димензија задовољства послом, изузев код три димензије које су на крају периода истраживања имале лошије просечне оцене запослених него на почетку: *сигурност запослења, могућност стручног усавршавања и брига предузећа за запослене*. С обзиром да су у питању димензије задовољства које су изузетно важне за очување стабилне организационе културе и одржање нивоа квалитета туристичке услуге, ово би требало да буде упозорење менаџерима туристичко-угоститељских предузећа да пораде на стварању услова који ће зауставити овај опадајући тренд. Неповољан резултат истраживања јесте и пад просечних оцена задовољства послом код свих осталих култура, а посебно у култури хијерархије, другој водећој култури у црногорском туристичко-угоститељском сектору. Показује се, наиме, да је код 24,63% анкетираних предузећа која су на крају периода истраживања имала културу хијерархије забележен пад просечних оцена у свим димензијама задовољства послом.

Показује се, дакле, да је готово петоструко повећање броја предузећа са културом хијерархије на крају периода истраживања резултовало генералним падом оцена задовољства послом у тој култури. Осим тога, трансформација доминантне културе клана у културу хијерархије је довела до пада нивоа задовољства запослених. Задовољство запослених је ниже у културама хијерархије, него у културама клана, што значи да је промена доминантне културе у туристичким предузећима довела до пада задовољства запослених. Култура клана у многим истраживањима води ка већем задовољству запослених од културе хијерархије (Јанићијевић, Никчевић и Васић, 2018). Ниво задовољства запослених се променио због промене доминантне културе клана у културу хијерархије. Иако овај резултат представља негативну чињеницу за менаџере ових предузећа, он свакако доказује утицај промене организационе културе на задовољство запослених и, самим тим, *потврђује* прву потхипотезу.

Истраживање утицаја промене организационе културе на комуникацију унутар организације дало је сличне резултате као и код задовољства запослених. Код свих анкетираних предузећа са културом клана евидентиран је раст просечних оцена свих начина интерне комуникације на крају периода истраживања (изузетно, у хотелском сектору незнатно лошије је оцењена *ефикасност и благовременост комуникације са запосленима*). Насупрот томе, запослени у осталим културама махом су слабије оценили начине комуникације у тренутку анкетања у односу на период од пре пет година.

Имајући у виду општу слику – у генералном просеку, сем у култури клана, у осталим културама забележен је пад оцена за све начине комуникације. С обзиром да у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе апсолутно доминирају две организационе културе – култура клана и култура хијерархије и да је забележен највећи пад оцена за све начине комуникације у предузећима у којима се организациона култура трансформисала из доминантне културе клана у културу хијерархије, говори у прилог утицају промене организационе културе. Тај резултат доказује да је промена организационе културе у анкетираним предузећима утицала на интерну комуникацију у свим њеним модалитетима и, мада је тај утицај био негативан, он представља *потврду* друге потхипотезе.

Анализа утицаја промене организационе културе на организациону структуру анкетираних предузећа показује да су се током петогодишњег периода искристалисали модели организационе структуре који доминантно карактеришу хотелска, ресторанска и агенцијска предузећа. Користећи се терминологијом из Минцбергове класификације модела организационе структуре, за хотелски сектор испоставио се као најприкладнији *модел машинске бирократије*, за сектор ресторанског пословања *прелазни облик из модела једноставне структуре у модел машинске бирократије*, док се за туристичке агенције најприменијим показао *модел професионалне бирократије*.

С обзиром да у периоду од пре пет година преовладавао једноставан модел организационе структуре за ова три сегмента туристичко-угоститељског пословања, очигледно је да су промене организационе културе у анкетираним предузећима у протеклих пет година довеле до њиховог обликовања у модел машинске бирократије. Тиме је уједно потврђена и трећа постављена потхипотеза истраживања.

Факторска анализа коју смо спровели на нивоу комплетног узорка анкетираних туристичко-угоститељских предузећа такође је потврдила оправданост постављених потхипотеза.

Најзад, тестирање четврте потхипотезе показало је да у периоду пре пет година доминирао консултативни стил лидерства. У тренутку анкетања вођство уверљиво преузима доброћуно ауторитативни стил, који је забележен код 72 (53,73%) анкетираних предузећа. Највећи допринос том броју дала су предузећа са културом хијерархије – њих 25, на шта је евидентно утицала промена организационе културе из културе клана у културу хијерархије, која се доминантно одиграла у хотелском сектору. Већ сама та чињеница указује на важну улогу коју промена организационе културе има на промену стила лидерства, чиме је потврђена четврта потхипотеза постављена у раду.

ЗАКЉУЧАК

„Наука мора да служи прогресу човечанства, а обавеза сваког научника је да томе да свој пуни допринос“.

Никола Тесла

Организациона култура одавно је предмет бројних научних радова у земљама развијених економија и та истраживања значајно доприносе не само њеном бољем разумевању него имају и опипљиве практичне резултате. Повезаност теорије и праксе овде долази до пуног изражаја будући да је изградња јаке и стабилне организационе културе кључна претпоставка стицања и очувања конкурентске предности привредних организација, али и једнако битна за успешно пословање свих организација, без обзира на подручје њиховог деловања. Примена научне методологије у комбинацији са практичним искуством најбољи је начин да се промене организационе културе спроведу у жељеном смеру и зато се од научника очекује да што боље истраже феномене тих промена, а од менаџера у организацијама да стечена теоретска и искуствена знања адекватно примене у пракси.

Управо горе наведено било нам је инспирација да спроведемо истраживање које је централна тема овог рада. При томе смо имали на уму неколико важних чињеница:

– да се истраживању организационе културе у Црној Гори генерално поклања веома мала пажња, о чему сведочи свега неколико научних радова на ову тему;

– да је целовито истраживање управљања променама организационе културе приоритетно потребно управо у оној грани која је окосница комплетне црногорске привреде – туризму.

– да је туризам у Црној Гори у претходним деценијама прошао кроз турбулентан период транзиције из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије, који је довео до радикалних промена у власничкој, менаџерској и кадровској структури постојећих туристичко-угоститељских објеката.

Из тих разлога наше истраживање смо организовали са намером да идентификујемо тип и обим промена организационе културе у хотелско-туристичком сектору Црне Горе. Уместо парцијалног сагледавања појединих аспеката утицаја тих промена, какво преовладава у досадашњим истраживањима, одлучили смо се за свеобухватнији приступ: истражити који је тип организационе културе био доминантан на почетку дефинисаног периода истраживања, а који је то данас, која стратегија управљања променама организационе структуре је доминантно примењена и како су се промене организационе културе одразиле на главне организационе компоненте црногорских хотелско-туристичких предузећа: организациону структуру, задовољство запослених, комуникацију унутар организације и стил лидерства.

Као и свако истраживање, и ово је морало имати своју основу у постојећој теорији. У жељи да мултидисциплинарну проблематику организационе културе и с њом

повезаних области представимо што потпуније, у избору теоријских радова ишли смо и шире од оног што смо сматрали неопходном теоретском платформом за спроведено емпиријско истраживање, укључивши еминентне ауторе попут Шајна, Хофштедеа, Херисона и Хендија, Тромпенара и Хемден-Рарнера, Левина, Лундберга, Дајера, Јанићијевића и још преко 150 страних и домаћих аутора.

Сам емпиријски део спроведеног истраживања теоријски се директно наслања на класификацију типова организационе културе Камерона и Квина (за чије је дијагностификовање примењен модификован Камеронов и Квинов упитник – OCAI), Минцбергову класификацију организационе структуре и Ликертове стилове лидерства, на основу којих радова је формиран главни део анкетног упитника. Остали делови упитника засновани су на емпиријски развијеним упитницима за задовољство запослених и комуникацију.

Истраживање је извршено на репрезентативном узорку од 134 туристичко-угоститељска предузећа, класификована по врстама (хотели, ресторани, агенције) и туристичким регијама (јужна, централна, северна), а период истраживања из практичних разлога је ограничен на пет година.

Полазна тачка истраживања било је очекивање да су промене у структури туристичког сектора Црне Горе током транзиционог процеса из система социјалистичког самоуправљања у систем тржишне економије и трансформације туристичких предузећа из друштвеног власништва у различите облике приватних фирми са учешћем домаћег и страног капитала изазвале одговарајуће промене у њиховој организационој култури и с њом повезаним елементима организације као што су задовољство запослених, комуникација на послу, организациона структура, менаџерска мрежа, стилови лидерства. С тим у вези постављене су три полазне хипотезе истраживања за које смо сматрали да најбоље одражавају настале промене.

Резултати истраживања само су парцијално потврдили прву хипотезу којом смо претпоставили да је у процесу транзиције привреде Црне Горе дошло до трансформације доминантне организационе културе туристичких предузећа из културе клана у културу хијерархије. Наведена хипотеза потпуно је потврђена само на узорку великих хотела (93%) и тек половично код малих хотела (50%), док је једино у јужној, најразвијенијој туристичкој регији Црне Горе већина хотелских предузећа (70%) прешла из културе клана у културу хијерархије. Истраживање је, дакле, показало да је култура клана, која је по својим карактеристикама породичног организовања најсличнија култури предузећа наслеђеној из периода социјалистичког самоуправљања, и даље доминантна култура у туристичко-угоститељском сектору Црне Горе, али евидентирани трендови раста културе хијерархије у периоду истраживања показују да је само питање времена када ће култура клана бити потиснута овом културом, чија је главна карактеристика усмереност на постизање што веће пословне ефикасности.

Имајући у виду карактеристике транзиционог процеса у црногорском туризму, код предвиђања доминантне стратегије управљања променама организационе структуре одлучили смо се за стратегију индоктринације кроз комуникацију, сматрајући је логичнијим избором од прилично ригидне когнитивне дисонанце, оличене у наметнутом прихватању ставова. У том смислу смо дефинисали другу полазну хипотезу,

коју су резултати истраживања потврдили код свих анкетираних предузећа: хотела (96%), ресторана (75%) и агенција (80%). Резултати истраживања су такође показали да у примени стратегије индоктринације, постоји континуитет, с обзиром да је била доминантна и на почетку истраживачког периода, мада са нешто мањим процентуалним учешћем (82% код хотела, 65% код ресторана и 71% код туристичких агенција). Када је реч о методама спровођења индоктринације кроз комуникацију, код ресторана и агенција индоктринација усменом комуникацијом доминира над оном која се одвија писаним путем, док је код хотела обрнуто – знатно формалнија писана комуникација има превагу над индоктринацијом усменим путем.

Провера треће хипотезе, коју смо реализовали кроз четири потхипотезе: утицај промене организационе културе на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и стилове лидерства, недвосмислено је показала да је промена организационе културе имала значајан утицај на све наведене компоненте организационог устројства. Ти резултати додатно су потврђени и факторском анализом примењеном на прве три потхипотезе.

Сумирајући добијене резултате истраживања и аплицирајући их на комплетан туристичко-угоститељски сектор у Црној Гори, можемо закључити следеће:

1. Култура клана и даље је доминантна организациона култура у ресторанским предузећима и туристичким агенцијама, док се у хотелском сектору у категорији великих хотела на прво место пробила култура хијерархије. Остала два типа организационе културе – адхократија и тржиште, имају практично занемарљиву улогу и показују тенденцију опадања броја предузећа која поседују ове типове организационе културе.
2. Тренд раста културе хијерархије приметан је и код осталих туристичко-угоститељских предузећа, што показује готово петоструко повећање броја анкетираних предузећа са овим типом културе у односу на период од пре пет година. Стога се у перспективи може очекивати да ће култура хијерархије потиснути културу клана у читавом туристичко-угоститељском сектору, односно довести до генералне потврде прве постављене хипотезе овог рада.
3. Неравномерна развијеност туристичко-угоститељског сектора, која се у Црној Гори манифестује у постојању три туристичке регије – јужне, најразвијеније, северне, најнеразвијеније, и централне, која је по нивоу развоја између претходне две – показује постепени тренд уједначавања у погледу трансформације организационе културе из културе клана у културу хијерархије. Тај процес се најбрже одвија у хотелском сектору, где је у јужној регији у културу хијерархије прешло прешло близу 70% анкетураних хотела, у централној регији преко 33% хотела, а у северној регији 40% хотела.
4. Стратегија индоктринације кроз комуникацију показала се доминантном стратегијом промене организационе културе у црногорским туристичко-угоститељским предузећима. При томе, индоктринација усменом комуникацијом има предност у односу на писану комуникацију код ресторана и агенција, док је код хотела обрнуто.

5. Истраживање задовољства запослених и интерне комуникације у организацији показало је супротне трендове у културама клана и хијерархије: у предузећима са културом клана евидентиран је узлазни, а у онима са културом хијерархије силазни тренд у просечним оценама запослених. Имајући у виду раст предузећа са културом хијерархије, ову чињеницу оцењујемо забрињавајућом, због потенцијално негативних последица по квалитет туристичке услуге – незадовољни радници и лоша комуникација са менаџментом свакако не доприносе високом нивоу квалитета, напротив.
6. Као најважнији резултат истраживања сматрамо утврђивање компатибилних модела организационе структуре за све три врсте туристичких предузећа – хотеле, ресторане и агенције. Издиференцирала су се три организациона модела која су у високој сагласности са Минцберговим моделима организационе структуре. Показало се да хотелском сектору најбоље одговара *модел машинске бирократије*, сектору ресторанског пословања такође *модел машинске бирократије*, а туристичким агенцијама *модел професионалне бирократије*. У ове моделе су се сасвим добро уклопили и доминантни лидерски стилови: *доброћудно ауторитативни* у хотелима и ресторанима и *консултативни* у туристичким агенцијама.

Сматрамо да спроведено истраживање представља допринос даљем проучавању организационе културе у туристичко-угоститељском сектору и на теоријском и на практичном плану.

Теоријски допринос првенствено сагледавамо у бољем разумевању:

- главних карактеристика организационе културе, њених типова и односа према националној култури и интерним елементима организације;
- процеса, узрока и модела промене организационе културе и њихових апликација на туристичко-угоститељски сектор;
- утицаја промене организационе културе на задовољство запослених, комуникацију, организациону структуру и лидерство у туристичко-угоститељским организацијама;
- ефеката транзиције са самоуправног на либерално-капиталистички модел привређивања и њиховог утицаја на промену организационе културе и с њом повезаних елемената организационог устројства црногорских туристичко-угоститељских организација.

Допринос у емпиријском делу истраживања, првенствено видимо у другачијем методолошком приступу од уобичајеног. Наиме, док се истраживања овог типа по правилу односе на предвиђања „како би требало да буде“ у односу на то „како јесте“ (As Is ⇒ To Be), наше истраживање је спроведено у обрнутом смеру, са намером да се утврде промене организационе културе које су од претходног довеле до садашњег стања у сектору туризма и угоститељства. Следећа разлика је у избегавању „Да – Не“ одговора на постављена анкетна питања. Иако такви одговори знатно олакшавају анализу резултата анкете, они дају претежно црно-белу слику јер се од испитаника

тражи да се јасно одреде између понуђених алтернатива. Уместо тога, испитаницима смо понудили да на већину постављених питања одговоре у градацији слагања са понуђеним одговором од 1 – *уопште се не слажем* до 5 – *потпуно сам сагласан*, дозвољавајући и опцију неутралног става када нису могли да се одреде. У анализи резултата доминантно смо користили упоредне табеле, сматрајући их веома погодним инструментом за компарацију стања на почетку и на крају периода истраживања.

Што се тиче практичног доприноса спроведеног емпиријског истраживања, сматрамо да о томе најбоље сведоче добијени резултати о смеру промена организационе културе и рефлексивности тих промена на посматране организационе компоненте. Они би свакако требало да помогну садашњим и будућим менаџерима црногорских туристичко-угоститељских предузећа у сагледавању постојећег стања и одлукама везаним за управљање променама организационе културе. Уочени трендови, било да су позитивни или негативни, могу веома корисно послужити за сагледавање будућих промена, овага пута у смеру As Is ⇒ To Be.

Резимирајући горе наведено, практични допринос дисертације је у креирању знања која могу да користе менаџери туристичких предузећа у Црној Гори како би креирали културу која обезбеђује прилагођавање предузећа променљивом окружењу а тиме и боље перформансе предузећа. Резултати истраживања могу бити од велике помоћи менаџерима људских ресурса у покретању одговарајућих акција у циљу подизања нивоа свести и мењања организационе културе у сопственим туристичким предузећима. Са практичног гледишта, идентификација корелације између праксе и перцепције промене организационе културе може да помогне туристичким предузећима да утврде своју културу и идентификују потенцијалне полуге за организационе промене. Узевши у обзир стратешку оријентацију црногорске привреде на сектор туризма и значајан уплив иностраних инвеститора, познавање организационе културе и управљање променама у туристичким предузећима у Црној Гори представља значајан допринос разумевању специфичности тржишта, те вредности и норми на којима пословање ових компанија почива.

Иако је наше истраживање спроведено на конкретном примеру туристичко-угоститељског сектора Црне Горе, сматрамо да оно може генерално допринети будућим истраживањима на овом подручју. Ово тим пре јер је проблематика у области туризма и угоститељства у основи слична код свих предузећа која се баве овом делатношћу будући да су захтеви туристичког тржишта мање-више исти према свима који учествују у тој тржишној утакмици.

Најзад, морамо се осврнути и на нека ограничења која су пратила наше истраживање. Иако смо се трудили да у репрезентативни узорак укључимо мериторне испитанике и питања учинимо што је могуће разумљивијим, ипак није било могуће проценити валидност свих датих одговора с обзиром на генерално низак ниво знања и свести о улози организационе културе. Такво разумевање може се постићи једино бољом едукацијом из ове области и у том смислу упућујемо апел свим институцијама које се баве образовањем на подручју менаџмента, туризмологије и сродних делатности да проблематику организационе културе укључе у своје наставне планове и програме. Ако наше истраживање допринесе и овом важном сегменту, сматраћемо да је оно у потпуности оправдало свој циљ и сврху.

Даља ограничења у нашем истраживању се огледају у томе што истраживање није лонгитудинално. Такође, ограничење видимо у томе што је комплетно истраживање засновано на испитивању запослених и њиховим субјективним проценама стања пре пет година и сада. Додатно, да би се комплетирао слика истраживање би требало да обухвати и индентификацију фактора који су довели до промене организационе културе, јер је тренутно истраживање засновано на претпоставци да је процес транзиције довео до промене. Осим тога период истраживања би требало повећати на 10 година, јер се процес промене организационе културе најчешће означава као дуготрајан, према томе препорука за будућа истраживања је дужи период праћења промена организационе културе. Предлог за будућа истраживања је да се укључи продуктивност у испитивању задовољства запослених. Осим тога, наше истраживање је испитивало само утицај промене организационе културе, а ваљало би поставити истраживање које ће идентификовати покретаче и носиоци промена, као и узроке истих. Трeбало би испитати утицај националне културе на организациону културу, посебно из разлога што хотелски сектор карактеришу мултинационалне хотелске корпорације чији запослени и менаџмент уносе претпоставке, вредности и веровања из својих матичних односно националних култура. Такође, сходно новонасталој ситуацији требало би испитати утицај ковида на све поменуте елементе организације. Најзад, за будуће истраживање се предлаже креирање модела који ће квантитативно и квалитативно описивати и мерити промене, што би последично дало значајну подршку у самом праћењу и управљању променама.

С обзиром да није спроведено много истраживања која су се фокусирала на контекст организационе културе у туризму и угоститељству, још увек има простора за научнике да се надовежу на постојећа знања. Једино се кроз промене може обликовати организациона култура која води бољим перформансама пословања предузећа. У том смислу битно је знати да су интензивне организационе промене неминовност раста и развоја сваког предузећа, и немогуће их је спроводити без управљања променама организационе културе.

ЛИТЕРАТУРА

А. КЊИГЕ, ЧАСОПИСИ, ЗБОРНИЦИ РАДОВА

- Адић, С., и Жижих, М. (2016). Структурне промене привреде Црне Горе и развој њеног туризма. *Економски изазови*, 5(9), 8–24.
- Al-Shakkah, M. S., & Osman, W. R. S. (2011). Computer Based Information System Functions for Decision Makers in Organizations. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 9(10), 22–29.
- Aleksić, A. (2014). Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 16–26.
- Anderson, C., Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy, *Research in Organisational Behavior*, 30, 55–89. Received from <https://www.scribd.com/document/257783201/Functions-and-Dysfunctions-of-Hierarchy>
- Anicich, E. M., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2015). Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams, *Psychological and Cognitive Sciences*, 112(5), 1338–1343.
- Arnold, T., & Spell, C. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 20(4), 599–620.
- Avlijas, R. (2010). *Entrepreneurship*, Belgrade: University Singidunum.
- Франческо, М., и Мирковић, Б. (2008) *Организационо понашање: Моћ познавања организационог понашања*. Бања Лука: Економски факултет Универзитета за пословни инжењеринг и менаџмент.
- Bantz, C. R (1993). *Understanding organizations: Interpreting organizational communication cultures*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58(1), 44–55.
- Beer, M., & Walton, A. E. (1987) Organization change and development, *Annual Review of Psychology*, 38: 339-367.
- Belak, S., i Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 80–98.
- Benstead, S. (2019, March 20). *Market culture: What are the pros and cons?*. Retrieved from <https://www.breathehr.com/blog/market-culture-what-are-the-pros-and-cons>
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beyer, J. M., Hannah, D. R., & Milton, L. P. (2000). Ties that bind: Culture and attachments in organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, 323–338. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Билтон, К. (2010). *Менаџмент и креативност* (Стефанов, С., прев.) Београд: Clio.

- Богдановић, Д. (2016). *Управљање променама*. Бор: Технички факултет.
- Богићевић Миликић, Б. (2003). *Менаџмент људских ресурса*, Београд: Економски факултет.
- Brown, A. D. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational culture* (2nd ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Büssing, A. (1998). Motivation and satisfaction. *The Handbook of Human Resource Management*, 571–574. London: Thomson Business Press.
- Cameron, K. S. (2008). A process for changing organizational culture. In: Cummings, T. G. (eds.) *Handbook of Organizational Development*, 429–445. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K.S., and Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco; Jossey-Bass.
- Cerović, Z., Grudić-Kvasić, S., and Cerović, M. (2011). The impact of national culture on the hotel organizational culture. In: Šušteršič, J. , Sedmak, S., and Nastav, B. (eds.), *Conference Proceedings of 12th Management International Conference (MIC 2011)*, 1185–1198, Portorož: University of Primorska, Faculty of Management.
- Chang, S., & Lee, M. (2007) A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185.
- Chi, C. G., and Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chowdhury, R. G. (2014). *A Study on the Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Commitment: An Empirical Study of Selected Organisations in Corporate Sector* (Doctoral dissertation, Padmashree Dr. D. Y. Patil University – Department of Business Management, Navi Mumbai, India). Retrieved from <http://www.dypatil.edu/schools/management/wp-content/uploads/2015/11/A-study-of-the-Impact-of-Leadership-Styles-on-Employee-Motivation-and-Commitment-An-empirical-study-of-selected-organisations-in-Corporate-sector-Rima-Chowdhury.pdf>
- Cialdini, R. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York, NY: HarperCollins Publishers Inc.
- Clampitt, P. G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Corbin, L. J. (1977). Productivity and job satisfaction in research and development: Associated individual and supervisory variables. *Airforce Institute of Technology*, 3

- Dandridge, T. (1983) Symbols' function and use. In: Pondy, L. W., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (eds.), *Organizational symbolism*, 69–79. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis, *The Academy of Management Review*, 5(1), 77–82.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290–300.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984). Tales from the trails: A journey into the existential underbelly of American business, *Hospital Forum*, May–June, 16–26.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Desveaux, J. A. (2006). Adhocracy. In *Encyclopedia of Governance* (2nd ed.), 1, 8–9. Received from <https://www.britannica.com/topic/adhocracy>.
- Driskill, G. W., & Brenton A. L. (2005). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drucker, P. F. (1981). Behind Japan's Success, *Harvard Business Review* 59(1), 83–90.
- Дулетић, В. Ђ. (2010). *Будва: Од мита до стварности*. Будва: Аутор.
- Dyer, W. G., Jr. (1985) The cycle of cultural evolution in organizations. In: Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. et al. (eds.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 200–229.
- Dyer, W. G., Jr. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In Kilmann, R., Saxton, M., & Serf, A. R. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, 200–229. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edelman, L. B. (1992). Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531–1576.
- Evered, R. (1983), The language of organizations: The case of the Navy. In: Pondy, L. W., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (eds.), *Organizational symbolism*, 157–166. Greenwich, CT: JAI Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, IL: Row & Peterson.
- Festinger, L. (1962). Cognitive dissonance. *Scientific American*, 207(4), 93–107.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frye, W. D. (2012). An Examination of Job Satisfaction of Hotel Front Office Managers according to Extrinsic, Intrinsic and General Motivational Factors. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 40–52.

- Fuller, S. R., Edelman, L. B., & Matusik, S. F. (2000). Legal Readings: Employee Interpretation and Mobilization of Law. *The Academy of Management Review*, 25(1), 200–216.
- Gallo, M. A. (1992). Cultura en empresa familiar, *Nota Tècnica de la division del Investigacion del IESE, DGN-457*, 6–8. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/83559508.pdf>
- Gay, L. R., and Diehl, P. L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York, NY: Mc. Millan Publishing Company.
- Good, C. V. (1945). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Guo, K. L., & Sanchez, Y. (2005). Workplace Communication. In: Borkowski, N. (ed.), *Organizational behavior, theory, and design in health care*, 77–110. London: Jones and Bartlett Publishers.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*, New York, NY: Anchor Books/Doubleday.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. New York, NY: Anchor Books/Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Books/Doubleday.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1995). Key Concepts: Underlying Structures of Culture. In: Lane H. W., Di Stefano J. J., & Maznevski M. L. (eds.): *International Management Behavior*. Cambridge, 199–206. MA: Blackwell Publishers.
- Handy, C. (1993, 1999). *Understanding Organizations* (4th ed.). London: Penguin Books Ltd..
- Handy, C. (1995). *Gods of Management, the Changing Work of Organisations*. Oxford: Oxford University Press
- Handy, C. (1997). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organisation's character, *Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.
- Harrison, R. (1987). *Organizational Culture and Quality of Service*. London: Association for Management Education and Development.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255–280.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organizational behavior* (10th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 40(1), 53–62.
- Hite, R. E., & Hawes, J. M. (1991). Understanding The Japanese Culture For Business Success, *Journal of Managerial Issues*, 3(1), 31–45.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1983). Culture's Consequences: International differences in work-related values. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 625–629.
- Hofstede, G. (1996): Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaar's "Model" of National Culture Differences. In *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 189–198.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 38(1), 52–88.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York, NY; London, OH: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hutcheson, S. (1996). *The development of a measure of organizational climate*. Unpublished doctoral thesis. Johannesburg: University of Witwatersrand.
- Илић, Б. (2005). Интерна комуникација као саставни део успешне организације. У Арсовски, С., Лазич, М., & Стефановић, М. (ур.), *Фестивал квалитета: 32. Национална конференција о квалитету*, 43–52. Крагујевац: Машински факултет и Центар за квалитет.
- Ineson, E. M., Benke, E., and László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Јанићијевић, Н. (1997). *Организациона култура*. Нови Сад: Улих.
- Јанићијевић, Н. (2003). *Управљање организационим променама*. Београд: Економски факултет.
- Јанићијевић, Н. (2011а). *Управљање организационим променама* (3. изд.). Београд: Чугура принт.
- Јанићијевић, Н. (2011б). Утицај лидерства на организациону културу. *Економика предузећа*, 59(5–6), 215–226.
- Јанићијевић, Н. (2013). *Организациона култура и менаџмент*. Београд: Економски факултет.
- Јанићијевић, Н., Ковачевић, П., and Petrović, I. B. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Економски анали*, 60(205), 73–104, doi:10.2298/EKA1505073J

- Janićijević, N., Nikčević, G., i Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction, *Economic Annals*, 63(219), 83–114.
- Јашко, О., Чуданов, М., Јевтић, М., & Кривокапић, Ј. (2017) *Организациони дизајн: приступи, методе и модели*. Београд: Факултет организационих наука.
- Javidan, M., House, R. J., & Dorfman, P. W. (2004). A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. i Gupta, V. (eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, 29–48. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jiang, J. J. & Klein, G. J. (2000). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219–240.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087–1096.
- Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije* (stručni rad, UDK 658.01:316.77). *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 387–400. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/139713>
- Kalyal, H. J., Saha, S. K. (2008). Factors affecting commitment to change in a public sector organization in Pakistan. *NUST Business and Economic Review*, 1(1), 1–10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Karahanna, E., Evaristo, R. J., & Srite, M. (2005). Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. In *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1–20.
- Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo* (Hočevar, M. M., prev.). Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research* (3rd ed.). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Keyton, J. (2002). *Communicating in Groups: Building Relationships for Effective Decision Making* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture, A key understanding to work experience*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kivimäki, M., Kalimo, R., & Lindström, K. (1994). Contributors to satisfaction with management in hospital wards. *Journal of Nursing Management*, 2(5), 229–234.
- Kluckhohn, C. (1951): The Study of Culture. In Lerner, D. & Lasswell, H. D. (Eds.), *The Policy Sciences*, 86–101. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientation*. New York, NY: Harper Collins.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. (2nd ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,.

- Koustelios, A. (1991). *The Relationships between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece* (PhD Disertation). United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), 469–476.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers*, 47 (1). Cambridge, MA.: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.
- Kroeber, A. L., & Parsons, T. (1958). The Concepts of Culture and of Social Systems. In *American Sociological Review*, 23, 582–583. Retrieved from https://www.academia.edu/21566016/The_concepts_of_Culture_and_Social_System_talcott_parsons_
- Крсмановић, З. (2012). Управљање организационим променама, *Савремена економска мисао*, 49–64. Бања Лука: Центар за унапређење корпоративног управљања.
- Kwaadsteniet, E. W. D., & Dijk, E. V. (2010) Social status as a cue for tacit coordination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(3), 515–524. Received from <https://vdocuments.site/social-status-as-a-cue-for-tacit-coordination.html>
- Laškarin Ažić, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance, *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 105–117.
- Leeds-Hurwitz, W. (1990). Notes in the History of Intercultural Communication: The Foreign Service Institute and the Mandate for Intercultural Training. *Quarterly Journal of Speech*. 76(3), 262–281.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lister, J. (n. d.). *Disadvantages of Adhocracies within an organization*. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-adhocracies-within-organization-37791.html>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, Chicago: Rand McNally.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999), The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, *Leadership & Organizational Development*, 20(7), 365–374.
- Longest, B. B., Rakich, J. S., & Darr, K. (2000). *Managing health services organizations* (4th ed.). Baltimore: Health Professions Press.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as Cultural Bearing Milieux. In: Pondy, L. W., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (eds.), *Organizational symbolism*, 39–54. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lundberg, C. (1985). On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations. In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, 169–186. Beverly Hills, CA: Sage.

- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, *National forum of educational administration and supervision journal*, 29(4), 1–12.
- Macionis, J. J., & Gerber, L. M. (2011). *Sociology*. Toronto: Pearson.
- Mansoor, M., & Tayib, M. (2010). An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 1(1), 81–95.
- Martin, J. (1982). Stories and scripts in organizational settings. In: Hastorf, A., & Isen, A. (eds.). *Cognitive social psychology*, 225–305. New York, NY: Elsevier-North-Holland.
- Martin, J., & Powers, M. (1983). Organizational Stories: More Vivid and Persuasive than Quantitative Data. In: Staw, B. (ed.), *Psychological Foundations of Organizational Behavior* (2nd ed.), 162–168. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McCauley, H. (1970). Education and Indoctrination. *The Irish Journal of Education / Iris Eireannach an Oideachais*, 4(2), 127–138. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30076707>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825.
- McGuire, M. (2012). *Examining Culture #6 - 'That's just the tip of the Iceberg!'*. Retrieved from <https://agents2change.typepad.com/blog4/2012/01/examining-culture-6-thats-just-the-tip-of-the-iceberg.html>
- McKinnon, L. J., Harrison, L. G., Chow, W. C., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25–44.
- McLennan, S. M. (1989). Rare Earth Elements in Sedimentary Rocks. Influence of Provenance and Sedimentary Processes. *Reviews in Mineralogy*, 21(1), 169–200.
- Merino, F., Monreal-Perez, J., & Sánchez-Marin, G. (2015). Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164–1184. Retrieved from https://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/Article_Summary_3_Dec_2017.pdf
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Мојић, Д. (2011). Утицај националних културних вредности на организациону културу и пословну праксу. *Сингидунум ревија*, 8(2), 145–151.
- Morreale, S. P., Osborn, M. M., & Pearson, J. C. (2000). Why communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(1), 1–25.
- Moua, M. (2010). *Culturally intelligent leadership*. New York, NY: Business Expert Press.
- Mrđa, I. i Šuligoj, M. (2016). Kultura turističke djelatnosti u Slovenskom Portorožu: Komparativna analiza. *Ekonomika misao i praksa*, 1, 105–124.

- Myers, M. D., & Tan, F. B. (2002). Beyond Models of National Culture. *Journal of Global Information Management*, 10(1), 24–32.
- Neal, M., Finlay, J. L., and Tansey, R. (2005) My Father Knows the Minister: A Comparative Study of Arab Women's Attitudes Towards Leadership Authority, *Women in Management Review*, 20(7), 354–75.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73–85.
- Nguyen, H. (2016). *Compare and contrast cultural frameworks developed by Geert Hofstede and Fons Trompenaars*. Retrieved from https://www.academia.edu/7380042/Compare_and_contrast_cultural_frameworks_developed_by_Geert_Hofstede_and_Fons_Trompenaars
- Nikčević, G. (2014). *Organizaciona kultura u funkciji unapređenja internog okruženja preduzeća* (doktorska disertacija). Podgorica: Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet. Preuzeto sa <https://fedora.ucg.ac.me/fedora/get/o:804/bdef:Content/get>
- Northouse, P. G. (2008). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Обрадовић, К. Р., Цвијановић, Ј. М., & Лазих, Ј. М. (2003). Организациона култура као кључни фактор интерног окружења предузећа, *Индустрија*, 31(3–4), 51–68.
- Okumus, F., and Hemmington, N. (1998). Management of the change process in hotel companies: An investigation at unit level. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 363–374. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(98\)00027-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00027-9)
- Ornstein, S. (1986). Organizational symbols: A study of their meanings and influences on perceived psychological climate. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(2), 207–229.
- Pallant, J. (2006), *SPSS Priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikro knjiga.
- Parsons, T. (1951), *The Social System*. New York, NY: Free Press.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pendlebury, J., Grouard, B., & Meston, F. (1998). *The ten keys to successful change management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Peters, T. J. (1978). Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done. *Organizational Dynamics*, 7(2), 3–23.
- Praszkier, R. (2018). *What do Leaders Need to Harness Chaos into Order?* (iASK Working Papers). Retrieved from <https://iask.hu/wp-content/uploads/2002/07/leaders-complexity201901.pdf?x24714>.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Quinn, R. E., and Cameron, K. S. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.

- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rafaeli, A., Kluger, A. (1998). *The cognitive and emotional influence od service context on service quality: A model and initial findings* (neobjavljeni rukopis). Jerusalem: Hebrej University.
- Ratković, R. (2009). *Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori: Geneza, stanje i perspsektive*. Budva: Autor.
- Rick, T. (2014). *Corporate values shape organizational culture*. Retrieved from <https://www.torbenrick.eu/blog/culture/corporate-values-shape-organizational-culture>.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications*. (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour* (10th ed.). Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., i Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rogac, A. (2012). Steve Jobs Leadership, *Media dialogues / Medijski dijalozi*, 5(1), 79–88.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY: Free Press.
- Rose, G. M., Kahle, L. R i Shoham, A. (2000) Definition and Interpretation in CrossCultural Organizational Culture Research: Some Pointers Fromthe GLOBE Research Program. In: Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 447–464. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sackmann, S. (1989). The Role of Metaphors in Organization Transformation. *Human Relations*, 6(2), 463–485.
- Sánchez-Marín, G., & Carrasco-Hernández, A., Danvila-del-Valle, I., & Sastre-Castillo, M. (2016). *Organizational culture and family business: A configurational approach*, *European Journal of Family Business*, 6(2), 99–107. Retrieved from <https://www.elsevier.es/en-revista-european-journal-family-business-267-pdf-S2444877X17300053>
- Sarros, J. C., Gray J., & Densten, I. L. (2002). Leadership And Its Impact On Organizational Culture, *International Journal of Business Studies*, 10(2), 1–26.
- Schabracq, M. (2007). *Changing Organization Culture: The Change Agent's Guidebook*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schein, E. H. (1996). Leadership and Organizational Culture. In: Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (eds.). *The Leader of the Future*, 59–69. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–37.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.
- Scholz, Z. (1987). Corporate culture and strategy – The problem of strategic fit, *Long Range Planning*, 20(4), 78–87.
- Schwartz, S. H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy, *Organizational Dynamics*, 10, 30–48.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). *Healthcare Performance and Organisational Culture*, Padstow, Cornwall: TJ International Ltd.
- Shackleton, V. J., & Ali, A. H. (1990). Work-related values of managers: A test of the Hofstede model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(1), 109–118.
- Shein, E. H. (1983), *Organizational culture: A dynamic model* (working paper). Cambridge, MA: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Shein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Shultz, M. (1995), The Cultural Closure of the Managerial Mind, *Organizations*, 2(1), 169–171.
- Shurbagi, A. M., & Zahari, I. B. (2012). The relationship between organizational culture and job satisfaction in national oil corporation of Libya, *International Journal of Humanities and Applied sciences*, 1(3), 88–93.
- Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. In: Pondy, L. W., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (eds.), *Organizational symbolism*, 55–65. Greenwich, CT: JAI Press.
- Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387–431.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stankosky, M. (2005). *Creating the Discipline of Knowledge Management*. London: Routledge.
- Swaab, R. I., Schaerer, M., Anicich, E. M., Ronay, R., & Galinsky, A. D. (2014). The too-much-talent effect: Team interdependence determines when more talent is too much versus not enough. *Psychological Science*, 25(8), 1581–1591. Received from <https://www8.gsb.columbia.edu/cbs-directory/sites/cbs-directory/files/publications/Too%20much%20talent%20PS.pdf>
- Tepeci, M., & Barlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management* 21, 151–170.
- Treven, S. (2001). Human resource management in international organizations. *Management*, 6(1–2), 177–189.

- Trompenaars, F. & Woolliams, P. (2003), *Business Across Cultures*, Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London: Nicholas Brearley Publishing Ltd.
- Tung, R. L. (1995). International organizational behaviour. In: Luthans, F. (ed.), *Virtual OB*, 487–518. New York, NY: McGraw-Hill.
- Uka, A. (2014), The Communication and its Influence on the Effectiveness of the Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 165–170.
- Van Everdingen, Y. M., & Waarts, E. (2003). *A multi-country study of the adoption of ERP systems* (No. ERS-2003-019-MKT). ERIM Report Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/280>
- Van Everdingen, Y. M., & Waarts, E. (2003). The effect of national culture on the adoption of innovation. *Marketing Letters*, 14(3), 217–232.
- Van Zandt, H. F. (1970), Japanese Culture and Business Boom, *Foreign Affairs*, 48(2), 344–357.
- Vörös, T., & Choudrie, J. (2011). *Uncertainty Avoidance and Technology Acceptance in Emerging Economies: A Comparative Study*. Paper presented at SIG Globdev 4th Ann Conference, Shanghai, China. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/globdev2011/12>
- Вуковић, М., и Рстић, П. (2010). *Пословна етика*. Ниш: Висока школа струковних студија за менаџмент у саобраћају.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- White, R. K., & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York, NY: Harper and Brothers.
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24–38.
- Wood, R. C. (1994). *Organizational behavior for hospitality management* (1st ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Wudarczyński, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 6(1), 79–105. Retrieved from http://ceejme.eu/wp-content/uploads/2018/09/ceejme_1_8_art_06.pdf
- Yin, R. K., & Davis, D. (2007). Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms, *New Directions for Evaluation*, (113):75–93
- Zalesny, M. D., & Farace, R. V. (1987). Traditional versus Open Offices: A Comparison of Sociotechnical, Social Relations, and Symbolic Meaning Perspectives, *The Academy of Management Journal*, 30(2), 240–259.

Zhang, X. (2009). *Values, Expectations, Ad Hoc Rules, and Culture Emergence in International Cross Cultural Management Contexts*. New York, NY: Nova Science Publishers.

Б. НОВИНСКИ ЧЛАНЦИ

- Bull & Bear. (2010, 14. мај). „Hilon“ preuzima menadžment nad hotelom „Crna Gora“. Преузето са <http://www.bullandbear.me/vijesti.php?id=2178>
- Welcome 2 Montenegro. (2013). „Iberostar Bellevue“ započeo turističku sezonu. Преузето са <http://welcome2montenegro.com/me/vesti/iberostar-bellevue-zapocceo-turisticku-sezonu>
- CdM. (2019, 11 април). *Adriatic Properties: Na bijeloj smo listi, neistine URE nanose poslovnu štetu*. Преузето са <https://m.cdm.me/ekonomija/adriatic-properties-na-bijeloj-smo-listi-neistine-ure-nanose-poslovnu-stetu/>
- Portal Analitika. (2017, 7 јул). *Comp Comerc najkompanija, Ranko Jovović najmenadžer jugoistočne i srednje Evrope*. Преузето са <https://portalanalitika.me/clanak/274219/comp-comerc-najkompanija-ranko-jovovic-najmenadzera-jugoistocne-i-srednje-evrope>
- Bankar. (2018, 29. јул). *Crna Gora za pola godine dobija deset hotela visoke kategorije*. Преузето са <http://www.bankar.me/2018/07/29/crna-gora-za-pola-godine-dobija-deset-hotela-visoke-kategorije/>
- Греговић, С. (2015а, 9. јул). *Петрос Статис купио и „Маестрал“*. Преузето са <http://www.novosti.rs/вести/планета.480.html:556580-Петрос-Статис-купио-и-Маестрал>
- Дан. (2019, 7 март). *I Iberostar je donator DPS-a*. Преузето са <https://www.dan.co.me/?nivo=3&rubrika=Politika&clanak=686668&datum=2019-03-07>
- Boka News. (2018, 9. јул). *Investirali skoro 70 miliona, a nije izgrađeno ništa?*. Преузето са <https://www.bokanews.me/featured/investirali-skoro-70-miliona-a-nije-izgradeno-nista/>
- Карор, Г. (2016, 28. март). *Turistička ponuda Crne Gore je danas lošija nego 80-tih*. Преузето са <http://www.vijesti.me/vijesti/turisticka-ponuda-crne-gore-je-danas-lošija-nego-80-tih-881251>
- Kosić, S. (2018, 16. август). *Advokat: Krivično djelo je ako Brković proda hotel Igalo*. Преузето са <http://www.vijesti.me/vijesti/advokat-krivicno-djelo-je-ako-brkovic-proda-hotel-igalo-1000618>
- Analitika. (2019, 9. јун). *Svaka deseta radi profesionalno*. Преузето са <https://www.portalanalitika.me/clanak/336648--svaka-deseta-radi-profesionalno>
- Lajović, V. (2019, 13. април). *Statusu i Pui deset miliona od „Maestrала“*. Преузето са <https://www.vijesti.me/vijesti/ekonomija/statusu-i-pui-deset-miliona-od-maestrala>
- Lajović, V., & Milošević, M. (2015, 27. новембар). *Pejovićeve šura izgubio hotel Taru*. Преузето са <https://www.vijesti.me/vijesti/ekonomija/pejovicev-sura-izgubio-hotel-taru>

- Bankar. (2019, 28. фебруар). *Luštica bay proglašen je za najbolji razvojni projekat u Evropi*. Преузето са <http://www.bankar.me/2019/02/28/lustica-bay-proglasen-je-za-najbolji-razvojni-projekat-u-evropi/>
- Žena. (2017, 24. мај). *Luštica Bej – luksuzna kapija Crne Gore u netaknutoj prirodi*. Преузето са <https://zena.blic.rs/info/lustica-bej-luksuzna-kapija-crne-gore-u-netaknutoj-prirodi/eqm4lfw>
- CdM. (2019, 11 април). *Maestral lider po profitu*. Преузето са <https://www.cdm.me/ekonomija/maestral-lider-po-profitu/>
- Milošević, M., & Adrović, S. (2017, 4. август). *Pod hipotekom i srušeni hotel Galeb*. Преузето са <http://www.vijesti.me/vijesti/pod-hipotekom-i-sruseni-hotel-galeb-949298>
- Radio Jadran. (2018, 11. мај). *Obnovljenu Rivijeru u Njivicama otvara premijer Duško Marković*. Преузето са <https://radiojadran.com/obnovljenu-rivijeru-u-njivicama-otvara-premijer-dusko-markovic/>
- Vijesti. (2019, 31. јануар). *Odblokirana imovina: Viši sud ukinuo mjere za hotele „Avala“ i „Bjanka“*. Преузето са <https://www.vijesti.me/vijesti/ekonomija/odblokirana-imovina-visi-sud-ukinuo-mjere-za-hotele-avala-i-bjanka>
- Boka News. (2018, 20. јул). *Otvoren Hotel Jadran Iberostar u Perastu*. Преузето са <https://www.bokanews.me/featured/otvoren-hotel-jadran-iberostar-u-perastu/>
- Perović-Korać, M. (2013, 13. децембар). *Mafija, politika i KGB na zajedničkom poslu*. Преузето са <https://www.monitor.co.me/mafija-politika-i-kgb-na-zajednikom-poslu/>
- Plamenac, B. (2014, 17. јануар). *SVETAC MEĐU TAJKUNIMA: Od Jezde do Statisa*. Преузето са <https://www.monitor.co.me/svetac-meu-tajkunima-od-jezde-do-statisa/>
- Plamenac, B. (2016, 11. март). *MINISTARSTVO TURIZMA I LAŽNE GARANCIJE: Hotel As kao Titanik*. Преузето са <https://www.monitor.co.me/ministarstvo-turizma-i-lane-garancije-hotel-as-kao-titanik/>
- RTCG. (2018, 2. септембар). *Ratković upozorava: Nema dobrog turizma bez dobrih plata*. Преузето са <http://www.rtcg.me/vijesti/ekonomija/213375/nema-dobrog-turizma-bez-dobrih-plata.html>
- Bankar. (2014, 17. април). *Splendid dograđuje dva sprata*. Преузето са <http://www.bankar.me/2014/04/17/splendid-dograđuje-dva-sprata/>
- Dan. (2018, 14. децембар). *Statisu koncesija na 10 godina*. Преузето са <https://www.dan.co.me/?nivo=3&rubrika=Ekonomija&clanak=675332&datum=2018-12-14>
- Glasnik Privredne komore Crne Gore. (2018). *Sve nijanse zelenog*. Преузето са http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/glasnik_februar_2018_web.pdf
- Terzić, I., & Popović, S. (2018, 23. август). *Malo ljudi za puno hotela. Pobjeda*, 4–5.
- Dan. (2015, 11. децембар). *Treći napad na vlasnika „Hemere“*. Преузето са <https://www.dan.co.me/?nivo=3&rubrika=Hronika&clanak=523439&datum=2015-12-11>
- Portal Analitika. (2018, 3. октобар). *U Crnoj Gori ove godine otvoreno 14 hotela sa 4 i 5 zvjezdica*. Преузето са <https://portalanalitika.me/clanak/313961/u-crnoj-gori-ove-godine-otvoreno-14-hotela-sa-4-i-5-zvjezdica>

Investitor. (2019, 20. јануар). *Veselin Pejović 'težak' 125 miliona eura: Kako je Nikšičanin došao do vrijedne imovine*. Преузето са <https://investitor.me/2019/01/20/veselin-pejovic-tezak-125-miliona-eura-kako-je-niksicanin-dosao-do-vrijedne-imovine/>

В. ИЗВЕШТАЈИ И ПРОПИСИ

Auditor d.o.o. (2018, 25. мај). *Finansijski izvještaji za 2017. godinu i izvještaj nezavisnog revizora*. Преузето са http://173.249.20.164:89/Data/Download?folder=PRIMORJE&file=PRIT_2017%20revizorski%20izvje%20C5%A1taj.pdf

Европска комисија. (2005, 9. новембар). *Srbija i Crna Gora: Izvještaj o postignutom napretku 2005* (nezvaničan превод). Преузето са <http://www.gov.me/files/1135687687.pdf>

Правилник о врстама, минимално-техничким условима и категоризацији угоститељских објеката. *Сл. лист Црне Горе бр. 036/18*. Преузето са: <https://budva.me/sites/default/files/knjiga-procedura/SEKRETARIJAT%20ZA%20PRIVREDU/Pravilnik%20o%20vrstama%20minimalno-tehnickim%20uslovima%20i%20kategorizaciji%20ugostiteljskih%20objekata.pdf>

MANS. (2016, н. д.). *Studija slučaja „Jadran Perast“*. Преузето са <http://www.mans.co.me/wp-content/uploads/2016/11/JadranPerastStudija.pdf>

Ministarstvo finansija Crne Gore. (2018, 8. фебруар). *Pravci razvoja Crne Gore 2018–2021. godine*. Преузето са <http://www.mif.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=301231&rType=2>

Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT]. (2007, 31. јануар). *Potpisan Ugovor sa kompanijom Aman Resorts, o dugoročnom zakupu i investiranju u hotele Sveti Stefan, Miločer i Kraljičina plaža*. Преузето са <http://www.mrt.gov.me/pretraga/29527/18885.html>

Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT]. (2014, 27. јун). *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2013. – Horwath Hotel Industry Survey Montenegro 2013*. Преузето са <https://www.gov.me/dokumenta/978a6b1b-eea7-4965-a582-767dfda546bd>

Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT]. (2015). *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2014. – Horwath Hotel Industry Survey Montenegro 2014*. Преузето са <http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=221725&rType=2&file=Poslovanje%20hotelijerstva%20u%20Crnoj%20Gori%202014.pdf>

Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT]. (2017). *Izveštaj Ministarstva održivog razvoja i turizma o radu i stanju u upravnim oblastima za 2016. godinu*. Преузето са <http://www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=268380&rType=2>

Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT]. (2018a). *Značaj hotela visoke kategorije za ekonomiju Crne Gore*. Преузето са <http://www.mrt.gov.me/pretraga/164353/Znacaj-hotela-visoke-kategorije-za-ekonomiju-Crne-Gore.html>

- Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT]. (2018c). *Pravilnik o vrstama, minimalno-tehničkim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata*. Преузето са <http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=264928&rType=2>
- Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore [MORT]. (2019, 24. april). *Pregled kategorisanih ugostiteljskih objekata kojima Ministarstvo održivog razvoja i turizma izdaje rješenja o odobrenju za rad*. Преузето са <http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=305621&rType=2>
- Vlada Crne Gore. (2014). *Informacija o statusu privatizacije hotelsko-turističkih preduzeća*. Преузето са www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=227296&rType=2
- Vlada Crne Gore. (2018, 30 septembar). *Informacija o realizaciji i efektima politika u oblasti preduzetništva i biznisa za period 01. jul – 30. septembar 2018. godine (III kvartal)*. Преузето са http://www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=331231&rType=2&file=23_91_27_09_2018.pdf&alphabet=cyr

B. ONLINE БАЗЕ ПОДАТАКА

- Centralni turistički registar [CTR]. (n.d.). Преузето са http://www.ctr.mrt.gov.me/Portal/faces/master.jspx?_afLoop=435013916587400&_afWindowMode=0&_adf.ctrl-state=1b6td1mqf4_59
- MONSTAT. (2018a). *Smještajni kapaciteti, avgust 2015*. Преузето са <https://www.monstat.org/userfiles/file/turizam/SMJESTAJ/Smjestajni%20kapaciteti,%20avgust%202015.xls>
- MONSTAT. (2018b). *Dolasci i noćenja turista u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori*. Преузето са [https://www.monstat.org/userfiles/file/turizam/din2018/10/Baza%20podataka_Data%20base%20\(TURIZAM\).xls](https://www.monstat.org/userfiles/file/turizam/din2018/10/Baza%20podataka_Data%20base%20(TURIZAM).xls)
- MONSTAT. (2018b). *Broj i struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori, 2017. godina*. Преузето са <https://www.monstat.org/userfiles/file/biznis%20registar/BROJ%20I%20STRUKTURA%20POSLOVNIH%20SUBJEKATA%20u%20%202018.god.pdf>

Г. WEB ПОРТАЛИ КОМПАНИЈА

- Azmont Investments. (2019, 15. mart). *Portonovi presented to European markets during the first half of March*. Преузето са <http://azmont.com/en/portonovi-march2019>
- Iberostar Grand Perast (n.d.). *Офферс*. Преузето са <https://www.iberostar.com/en/offers/iberostar-grand-perast>
- Montenegro Stars Hotel Group. (n.d.). *O Nama*. Преузето са <https://montenegrostars.com/me/o-nama>
- Orascom Development. (2019). *Company Profile*. Преузето са <https://www.orascomdh.com/about-us>

ПРИЛОГ 1

Табела 4.39а. Дескриптивна статистика

Променљиве	Просечна вредност		Ст. девијација		Анализа N	
	у трен. анк.	пре 5 год.	у трен. анк.	пре 5 год.	у трен. анк.	пре 5 год.
Q ₂₄	3,9390	2,8970	0,72987	1,12092	1524	1525
Q ₂₈	4,4331	3,4026	0,89874	1,58793	1524	1525
Q ₂₉	2,9167	4,3121	1,13629	0,97590	1524	1525
Q ₃₂	3,9751	2,8846	0,74489	1,12409	1524	1525
Q ₃₃	3,4396	4,3056	0,83640	1,00118	1524	1525
Q ₃₅	2,8117	2,8420	1,04807	1,05458	1524	1525
Q ₃₆	3,4265	3,4125	0,75527	0,73064	1524	1525
Q ₃₇	3,4186	2,9141	0,77676	1,10705	1524	1525
Q ₃₈	2,8819	3,4020	1,14272	1,38007	1524	1525
Q ₃₉	2,9167	3,0059	1,17939	1,19846	1524	1525
Q ₄₀	2,8031	3,3554	1,11603	0,87145	1524	1525
Q ₄₁	3,3301	2,8630	0,84404	1,10604	1524	1525
Q ₄₂	3,4580	3,4584	0,83674	0,84594	1524	1525
Q ₄₃	2,9068	2,9515	1,12477	1,13012	1524	1525
Q ₄₄	2,8871	3,3882	1,12472	0,84189	1524	1525
Q ₄₅	2,7802	2,7764	1,10670	1,13716	1524	1525
Q ₄₆	3,4134	3,3974	0,80607	0,83131	1524	1525
Q ₄₇	3,4016	2,9364	0,84375	1,12617	1524	1525
Q ₄₈	2,6850	2,7220	1,08679	1,12304	1524	1525
Q ₄₉	3,3255	2,9148	0,79830	1,11035	1524	1525

Табела 4.41. Корелациона матрица

	Q ₂₈	Q ₂₉	Q ₂₄	Q ₃₂	Q ₃₃	Q ₃₅	Q ₃₆	Q ₃₇	Q ₃₈	Q ₃₉	Q ₄₀	Q ₄₁	Q ₄₂	Q ₄₃	Q ₄₄	Q ₄₅	Q ₄₆	Q ₄₇	Q ₄₈	Q ₄₉
Q ₂₈	1,000	-0,188	0,466	0,515	0,007	-0,236	0,023	0,038	-0,228	-0,214	-0,174	0,109	-0,002	-0,224	-0,269	0,035	0,017	-0,229	0,082	
Q ₂₉	0,000	1,000	0,104	0,187	0,675	0,656	0,533	0,527	0,671	0,680	0,648	0,417	0,501	0,704	0,561	0,522	0,463	0,017	-0,229	
Q ₂₄	0,466	0,104	1,000	0,261	0,000	0,082	0,261	0,284	0,102	0,258	0,355	0,417	0,301	0,144	0,093	0,286	0,255	0,090	0,302	0,435
Q ₃₂	0,515	0,187	0,261	1,000	0,475	0,524	0,539	0,514	0,143	0,243	0,220	0,348	0,301	0,199	0,138	0,370	0,325	0,139	0,516	0,082
Q ₃₃	0,007	0,675	0,000	1,000	0,524	0,524	1,000	0,586	0,710	0,716	0,773	0,559	0,645	0,772	0,627	0,655	0,645	0,601	0,472	0,451
Q ₃₅	-0,236	0,656	0,082	0,524	1,000	0,699	0,699	0,665	0,752	0,692	0,826	0,676	0,739	0,736	0,564	0,572	0,553	0,621	0,510	0,510
Q ₃₆	0,023	0,533	0,241	0,539	0,524	1,000	1,000	0,787	0,710	0,713	0,826	0,629	0,739	0,666	0,492	0,615	0,606	0,439	0,476	0,476
Q ₃₇	0,038	0,527	0,284	0,514	0,539	0,699	0,787	1,000	0,731	0,713	0,777	0,629	0,663	0,670	0,512	0,626	0,600	0,440	0,489	0,489
Q ₃₈	-0,228	0,671	0,102	0,586	0,710	0,710	0,731	0,731	1,000	0,856	0,773	0,559	0,645	0,755	0,610	0,633	0,645	0,601	0,499	0,499
Q ₃₉	-0,214	0,680	0,155	0,586	0,716	0,692	0,713	0,731	0,856	1,000	0,826	0,676	0,739	0,765	0,627	0,655	0,655	0,579	0,517	0,517
Q ₄₀	-0,174	0,648	0,220	0,620	0,716	0,626	0,628	0,731	0,826	0,856	1,000	0,777	0,630	0,710	0,663	0,668	0,643	0,663	0,591	0,591
Q ₄₁	0,109	0,417	0,355	0,483	0,534	0,576	0,567	0,567	0,590	0,590	0,777	1,000	0,629	0,541	0,472	0,592	0,563	0,526	0,569	0,569
Q ₄₂	-0,002	0,501	0,258	0,484	0,555	0,739	0,663	0,663	0,590	0,590	0,629	0,629	1,000	0,786	0,486	0,622	0,613	0,411	0,497	0,497
Q ₄₃	-0,224	0,704	0,144	0,578	0,706	0,696	0,670	0,670	0,590	0,590	0,630	0,630	0,629	1,000	0,639	0,637	0,619	0,540	0,467	0,467
Q ₄₄	-0,216	0,695	0,138	0,583	0,736	0,666	0,634	0,634	0,590	0,590	0,630	0,630	0,629	0,853	1,000	0,638	0,612	0,595	0,500	0,500
Q ₄₅	-0,269	0,561	0,093	0,487	0,564	0,492	0,512	0,512	0,610	0,610	0,663	0,663	0,629	0,701	0,639	1,000	0,638	0,667	0,493	0,493
Q ₄₆	0,035	0,522	0,286	0,527	0,572	0,615	0,626	0,626	0,633	0,633	0,668	0,668	0,629	0,637	0,638	1,000	0,638	0,558	0,535	0,535
Q ₄₇	0,017	0,463	0,255	0,536	0,553	0,606	0,600	0,600	0,645	0,645	0,668	0,668	0,629	0,639	0,638	0,637	1,000	0,562	0,549	0,549
Q ₄₈	-0,229	0,516	0,090	0,472	0,621	0,439	0,440	0,440	0,601	0,601	0,663	0,663	0,629	0,639	0,638	0,637	0,638	1,000	0,651	0,651
Q ₄₉	0,082	0,435	0,302	0,510	0,476	0,489	0,499	0,499	0,517	0,517	0,591	0,591	0,497	0,467	0,493	0,493	0,493	0,500	0,500	0,500

Табела 4.42. Главна анализа компоненти

Комп о- нента	Почетне сопствене вредности			Издвојене суме квадрата оптерећења			Ротиране суме квадрата оптерећења		
	Укуп но	Варија нса (%)	Кумул ат. (%)	Укуп но	Варија нса (%)	Кумул ат. (%)	Укуп но	Варијан са (%)	Кумул ат. (%)
1	11,000	54,999	54,999	11,000	54,999	54,999	7,687	38,437	38,437
2	2,312	11,561	66,560	2,312	11,561	66,560	4,112	20,561	58,997
3	1,000	5,001	71,561	1,000	5,001	71,561	2,513	12,564	71,561
4	0,817	4,087	75,649						
5	0,570	2,851	78,499						
6	0,564	2,818	81,318						
7	0,498	2,489	83,807						
8	0,459	2,295	86,101						
9	0,441	2,205	88,306						
10	0,381	1,907	90,214						
11	0,321	1,605	91,818						
12	0,272	1,361	93,180						
13	0,263	1,313	94,493						
14	0,213	1,066	95,558						
15	0,207	1,037	96,596						
16	0,192	0,962	97,557						
17	0,157	0,785	98,342						
18	0,134	0,670	99,012						
19	0,106	0,532	99,545						
20	0,091	0,455	100,000						

Табела 4.43. Матрица факторске структуре за три одабрана фактора

Променљиве	Φ_1	Φ_2	Φ_3
Q ₃₉	0,881		
Q ₄₀	0,880		
Q ₃₈	0,871		
Q ₄₄	0,868		
Q ₄₃	0,863		
Q ₃₅	0,815		
Q ₃₆	0,811		-0,346
Q ₃₇	0,803		
Q ₄₆	0,799		
Q ₄₂	0,789		
Q ₄₇	0,771		
Q ₂₉	0,751		
Q ₄₅	0,742		
Q ₄₁	0,738		
Q ₃₃	0,718		
Q ₄₈	0,717		0,531
Q ₄₉	0,679		0,446
Q ₂₈		0,864	
Q ₃₂	0,364	0,747	
Q ₂₄		0,728	

Табела 4.44. Матрица ротираних фактора

Променљиве	Ф₁	Ф₂	Ф₃
Q ₄₃	0,846		
Q ₃₆	0,844		
Q ₃₈	0,811		
Q ₃₇	0,807		
Q ₃₉	0,799		
Q ₄₂	0,797		
Q ₄₄	0,772		
Q ₃₅	0,726		
Q ₂₉	0,659		
Q ₄₀	0,646		
Q ₄₆	0,591		
Q ₄₇	0,586		
Q ₃₃	0,550		
Q ₄₈		0,854	
Q ₄₉		0,728	
Q ₄₅		0,664	
Q ₄₁		0,511	
Q ₂₈			0,837
Q ₃₂			0,794
Q ₂₄			0,762

Табела 4.45. Матрица факторских резултата

Променљиве	Φ₁	Φ₂	Φ₃
Q ₂₈	-0,018	-0,092	0,367
Q ₂₉	0,089	0,011	-0,068
Q ₂₄	-0,053	0,037	0,316
Q ₃₂	-0,028	0,012	0,325
Q ₃₃	0,027	0,059	0,072
Q ₃₅	0,106	-0,001	-0,080
Q ₃₆	0,250	-0,249	0,054
Q ₃₇	0,219	-0,208	0,064
Q ₃₈	0,151	-0,058	-0,076
Q ₃₉	0,134	-0,038	-0,056
Q ₄₀	-0,012	0,167	-0,018
Q ₄₁	-0,041	0,150	0,113
Q ₄₂	0,218	-0,206	0,053
Q ₄₃	0,194	-0,126	-0,061
Q ₄₄	0,116	-0,010	-0,066
Q ₄₅	-0,092	0,278	-0,078
Q ₄₆	0,007	0,101	0,070
Q ₄₇	0,022	0,075	0,065
Q ₄₈	-0,237	0,482	-0,063
Q ₄₉	-0,212	0,394	0,098

Табела 4.46. Дескриптивна статистика

Променљиве	Просечна вредност		Ст. девијација		Анализа N	
	у трен. анк.	пре 5 год.	у трен. анк.	пре 5 год.	у трен. анк.	пре 5 год.
Q _{6A}	27,9409	31,0532	16,64808	17,41823	1524	1523
Q _{6D}	27,5492	32,0729	15,19822	18,34458	1524	1523
Q _{7A}	28,3458	32,2909	17,87321	16,74419	1524	1523
Q _{7D}	27,2507	31,1307	15,20066	16,97825	1524	1523
Q _{8A}	28,9469	31,8897	17,80862	17,09542	1524	1523
Q _{8D}	27,8642	30,7781	15,37406	17,38508	1524	1523
Q _{9A}	29,3130	21,9127	18,19991	12,46022	1524	1523
Q _{9D}	26,6050	22,6179	15,42206	13,50781	1524	1523
Q _{10A}	30,5866	21,3821	17,29056	13,05587	1524	1523
Q _{10D}	23,4993	22,0473	13,84861	12,17661	1524	1523
Q _{11A}	31,2972	22,9087	17,33382	14,21910	1524	1523
Q _{11D}	24,5000	26,0801	15,84915	14,49428	1524	1523
Q ₅₀	3,4245	2,8483	0,74896	1,06119	1524	1523
Q ₅₁	3,3681	3,3139	0,72408	0,72770	1524	1523
Q ₅₂	2,8773	2,8562	1,12981	0,99126	1524	1523
Q ₅₃	3,3825	2,9120	0,83583	1,04756	1524	1523
Q ₅₄	2,8655	2,4032	1,13889	1,47392	1524	1523
Q ₅₅	2,8556	2,8595	1,12287	1,08020	1524	1523
Q ₅₆	3,3688	2,8661	0,81707	1,05645	1524	1523
Q ₅₉	3,7087	2,7702	1,23493	1,15704	1524	1523
Q ₆₀	3,0440	3,6441	1,07928	0,90882	1524	1523
Q ₆₁	3,0610	2,6356	1,11850	1,04647	1524	1523
Q ₆₂	3,4678	4,1116	1,27644	1,11878	1524	1523
Q ₆₃	3,1063	2,7722	1,08738	1,10427	1524	1523

Табела 4.47. Главна анализа компоненти

Компо- нента	Почетне сопствене вредности			Издвојене суме квадрата оптерећења			Ротиране суме квадрата оптерећења		
	Укупн о	Варијанс а (%)	Кумулат . (%)	Укупн о	Варијанс а (%)	Кумулат . (%)	Укупн о	Варијанса (%)	Кумулат . (%)
1	5,939	24,747	24,747	5,939	24,747	24,747	5,158	21,490	21,490
2	4,524	18,851	43,598	4,524	18,851	43,598	3,173	13,222	34,712
3	2,624	10,935	54,532	2,624	10,935	54,532	2,756	11,485	46,196
4	1,339	5,579	60,111	1,339	5,579	60,111	2,204	9,183	55,379
5	1,291	5,379	65,490	1,291	5,379	65,490	1,809	7,539	62,918
6	1,071	4,464	69,954	1,071	4,464	69,954	1,689	7,036	69,954
7	0,906	3,773	73,728						
8	0,819	3,414	77,142						
9	0,678	2,824	79,965						
10	0,658	2,742	82,707						
11	0,579	2,412	85,119						
12	0,494	2,058	87,177						
13	0,392	1,632	88,809						
14	0,353	1,470	90,280						
15	0,342	1,425	91,705						
16	0,307	1,280	92,985						
17	0,269	1,119	94,104						
18	0,256	1,065	95,169						
19	0,243	1,014	96,183						
20	0,234	0,973	97,156						
21	0,209	0,873	98,029						
22	0,186	0,777	98,806						
23	0,178	0,742	99,548						
24	0,108	0,452	100,000						

Табела 4.48. Матрица ротираних фактора

Променљиве	Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_4	Φ_5	Φ_6
Q ₅₄	0,899					
Q ₅₂	0,893					
Q ₅₅	0,884					
Q ₅₁	0,849					
Q ₅₀	0,828					
Q ₅₃	0,828					
Q ₅₆	0,780					
Q _{9D}	-0,107	0,754	-0,157			
Q _{6D}		0,744	-0,158			0,213
Q _{8D}		0,739	-0,163			
Q _{7D}		0,705	-0,174		-0,185	0,224
Q _{11A}	0,103		0,698			-0,382
Q _{8A}		-0,411	0,693			
Q _{9A}	0,112	-0,385	0,670			0,176
Q _{10A}			0,641			-0,499
Q _{7A}		-0,459	0,628		0,107	
Q _{6A}		-0,488	0,624			
Q ₆₁				0,900		
Q ₆₃				0,885	-0,113	
Q ₅₉				0,697	-0,522	
Q ₆₀	0,103	-0,104		-0,106	0,880	
Q ₆₂	0,103	-0,144		-0,279	0,791	
Q _{10D}		0,235				0,783
Q _{11D}		0,352				0,706

Табела 4.49. Матрица факторских резултата

Променљиве	Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_4	Φ_5	Φ_6
Q _{6A}	-0,010	-0,079	0,213	-0,004	-0,038	0,110
Q _{6D}	0,000	0,298	0,123	0,015	0,062	0,040
Q _{7A}	-0,026	-0,052	0,216	0,056	0,031	0,055
Q _{7D}	0,025	0,262	0,106	-0,062	-0,070	0,057
Q _{8A}	-0,006	-0,038	0,281	-0,004	-0,045	0,180
Q _{8D}	0,002	0,312	0,105	-0,002	0,069	-0,044
Q _{9A}	0,008	-0,039	0,282	0,020	-0,012	0,238
Q _{9D}	-0,014	0,321	0,113	-0,016	0,040	-0,065
Q _{10A}	-0,021	0,250	0,304	0,027	0,081	-0,288
Q _{10D}	0,011	-0,003	0,108	-0,020	-0,057	0,509
Q _{11A}	0,004	0,235	0,349	-0,046	-0,070	-0,194
Q _{11D}	-0,003	0,071	0,110	0,034	0,081	0,431
Q ₅₀	0,163	0,013	0,014	-0,026	-0,047	0,001
Q ₅₁	0,167	0,006	0,009	0,024	-0,005	0,026
Q ₅₂	0,174	0,007	-0,023	-0,004	-0,003	-0,026
Q ₅₃	0,165	0,003	-0,004	-0,008	-0,036	0,028
Q ₅₄	0,175	-0,006	-0,028	0,024	0,028	0,008
Q ₅₅	0,172	-0,004	-0,014	0,025	0,024	0,022
Q ₅₆	0,155	-0,004	-0,018	-0,032	-0,062	-0,024
Q ₅₉	0,020	-0,049	-0,012	0,255	-0,184	-0,008
Q ₆₀	-0,020	0,056	-0,030	0,171	0,597	-0,072
Q ₆₁	-0,004	-0,021	0,004	0,483	0,175	-0,015
Q ₆₂	-0,013	0,022	-0,008	0,055	0,477	0,043
Q ₆₃	-0,003	-0,014	0,023	0,469	0,157	0,048

ПРИЛОГ 2

АНКЕТНИ УПИТНИК¹

Ова анкета је анонимна и користиће се искључиво у научне сврхе!

1. ОПШТИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

Општи подаци о испитанику

1. Године старости:
 - а) Мање од 25 година
 - б) Од 26 до 35 година
 - ц) Од 36 до 45 година
 - д) Од 46 до 55 година
 - е) Од 56 до 65 година

2. Пол:
 - а) Мушки
 - б) Женски

3. Школска спрема:
 - а) Без квалификације (основна школа)
 - б) Средња (кв, вкв)
 - ц) Виша
 - д) Висока и више (мастер, докторске студије)

4. Радни стаж:
 - а) до 5 година
 - б) од 6 до 10
 - ц) од 11 до 20
 - д) од 21 до 30
 - е) од 31 до 40
 - ф) преко 40 година

5. Ниво радног места:
 - а) Управљачки
 - б) Оперативни

¹ Анкетни упитник био је сачињен на латиници и у њему је био примењен абecedни редослед питања.

2. ДИЈАГНОСТИКОВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

I

Молимо Вас, пажљиво прочитајте питања. Одговарате на питања имајући у виду каква је ваша организација данас. Упитник је сачињен од седам питања на која су понуђена по четири одговора. У сваком питању треба да расподелите укупних 100 поена на четири понуђена одговора, на начин да највећи број поена доделите одговору који најбоље описује Вашу организацију. У потпуности имате слободу да расподелите поене на понуђене одговоре, али укупан збир мора бити 100.

1. Доминантна карактеристика организације

- A. Моја организација је врло лично место. Личи на проширену породицу. Људи деле много тога између себе. ____
- B. Моја организација је врло динамична и предузетничка. Људи су вољни да одлучно делују у предузимању ризика. ____
- Ц. Моја организација је оријентисана на резултат. Главна брига је да се посао заврши. Људи су врло такмичарски расположени и оријентисани на постигнуће. ____
- Д. Моја организација је врло структурирана и контролисана. Формалне процедуре генерално воде рад људи у њој. ____

2. Вођство у организацији

- A. Лидери у мојој организацији дају пример менторства, подршке и помоћи људима. ____
- B. Лидери у мојој организацији дају пример предузетништва, иновативности и преузимања ризика. ____
- Ц. Лидери у мојој организацији дају пример разума у одлучивању, агресивности и фокуса на резултат. ____
- Д. Лидери у мојој организацији дају пример координације, организације и складног функционисања. ____

3. Управљање људима

- A. Стил управљања у мојој организацији карактерише тимски рад, консензус и партиципација. ____
- B. Стил управљања у мојој организацији карактерише индивидуално преузимање ризика, иновације, слобода деловања и јединственост. ____
- Ц. Стил управљања у мојој организацији карактерише строга конкуренција, висока очекивања и постигнуће. ____
- Д. Стил управљања у мојој организацији карактерише сигурност запослења, конформизам, стабилност у односима и предвидивост. ____

4. Јединство организације

- A. Лепак који држи моју организацију заједно је лојалност и узајамно поверење. Посвећеност организацији је висока. ____
- B. Лепак који држи моју организацију заједно је посвећеност иновацијама и развоју. Нагласак је на најновијим трендовима. ____
- Ц. Лепак који држи моју организацију заједно је нагласак на постигнућу и остваривању циљева. Лепак који држи моју организацију заједно су формална правила и процедуре. Важно је одржати складно функционисање организације. ____
- Д. Лепак који држи моју организацију заједно су формална правила и процедуре. Важно је одржати складно функционисање организације. ____

5. Стратешки фокус

- A. Организација фокусира развој људи. Постиге се висока отвореност, поверење и партиципација. ____
- B. Организација фокусира прибављање нових ресурса и креирање нових изазова. Испробавање нових ствари и креирање шанси се високо цени. ____
- Ц. Организација фокусира конкурентске акције и постигнућа. Остварити високе циљеве и победити у трци на тржишту се високо цени. ____
- Д. Организација фокусира стабилност и трајност. Ефикасност, контрола и складно функционисање се високо цене. ____

6. Критеријуми успеха

- A. Организација дефинише успех на бази развоја људских ресурса, тимског рада, посвећености људи и бриге за људе. ____
- B. Организација дефинише успех на бази освајања најновијих или јединствених производа. Успех је бити продукт, лидер и иноватор. ____
- Ц. Организација дефинише успех на бази победе на тржишту и избацивања конкуренције са ње. Вођство на тржишту је кључ успеха. ____
- Д. Организација дефинише успех на бази ефикасности. Кључ за успех су ниски трошкови, поуздана испорука, поштовање рокова. ____

7. Стратегија промене организационе културе

- A. У мојој организацији менаџмент кроз личне контакте, састанке и друге облике комуникације врши директан утицај на запослене са циљем да их убеди у неопходност промена и значај новог концепта ____
- B. У мојој организацији менаџмент успева да наведе запослене да се понашају на начин који они сами не одобравају ____
- Ц. У мојој организацији топ менаџмент или лидер, кроз директну комуникацију и убеђивање, добровољно мења свест и понашање запослених ____
- Д. У мојој организацији запослени успешно примењују и потпуно нове структуре, системе и процедуре, кроз наметнуто прихватање ставова ____

II

Сада одговарате на питања имајући у виду каква је организација била у претходном периоду (пре 5 година). Упитник је сачињен од седам питања на која су понуђена по четири одговора. У сваком питању треба да расподелите укупних 100 поена на четири понуђена одговора, на начин да највећи број поена доделите одговору који најбоље описује Вашу организацију. У потпуности имате слободу да расподелите поене на понуђене одговоре, али укупан збир мора бити 100.

1. Доминантна карактеристика организације

- A. Моја организација је врло лично место. Личи на проширену породицу. Људи деле много тога између себе. ____
- B. Моја организација је врло динамична и предузетничка. Људи су вољни да одлучно делују у предузимању ризика. ____
- Ц. Моја организација је оријентисана на резултат. Главна брига је да се посао заврши. Људи су врло такмичарски расположени и оријентисани на постигнуће. ____
- D. Моја организација је врло структурирана и контролисана. Формалне процедуре генерално воде рад људи у њој. ____

2. Вођство у организацији

- A. Лидери у мојој организацији дају пример менторства, подршке и помоћи људима. ____
- B. Лидери у мојој организацији дају пример предузетништва, иновативности и преузимања ризика. ____
- Ц. Лидери у мојој организацији дају пример разума у одлучивању, агресивности и фокуса на резултат. ____
- D. Лидери у мојој организацији дају пример координације, организације и складног функционисања. ____

3. Управљање људима

- A. Стил управљања у мојој организацији карактерише тимски рад, консензус и партиципација. ____
- B. Стил управљања у мојој организацији карактерише индивидуално преузимање ризика, иновације, слобода деловања и јединственост. ____
- Ц. Стил управљања у мојој организацији карактерише строга конкуренција, висока очекивања и постигнуће. ____
- D. Стил управљања у мојој организацији карактерише сигурност запослења, конформизам, стабилност у односима и предвидивост. ____

4. Јединство организације

- A. Лепак који држи моју организацију заједно је лојалност и узајамно поверење. Посвећеност организацији је висока. ____
- B. Лепак који држи моју организацију заједно је посвећеност иновацијама и развоју. Нагласак је на најновијим трендовима. ____
- Ц. Лепак који држи моју организацију заједно је нагласак на постигнућу и остваривању циљева. Лепак који држи моју организацију заједно су формална правила и процедуре. Важно је одржати складно функционисање организације. ____
- Д. Лепак који држи моју организацију заједно су формална правила и процедуре. Важно је одржати складно функционисање организације. ____

5. Стратешки фокус

- A. Организација фокусира развој људи. Постиге се висока отвореност, поверење и партиципација. ____
- B. Организација фокусира прибављање нових ресурса и креирање нових изазова. Испробавање нових ствари и креирање шанси се високо цени. ____
- Ц. Организација фокусира конкурентске акције и постигнућа. Остварити високе циљеве и победити у трци на тржишту се високо цени. ____
- Д. Организација фокусира стабилност и трајност. Ефикасност, контрола и складно функционисање се високо цене. ____

6. Критеријуми успеха

- A. Организација дефинише успех на бази развоја људских ресурса, тимског рада, посвећености људи и бриге за људе. ____
- B. Организација дефинише успех на бази освајања најновијих или јединствених производа. Успех је бити продукт, лидер и иноватор. ____
- Ц. Организација дефинише успех на бази победе на тржишту и избацивања конкуренције са ње. Вођство на тржишту је кључ успеха. ____
- Д. Организација дефинише успех на бази ефикасности. Кључ за успех су ниски трошкови, поуздана испорука, поштовање рокова. ____

7. Стратегија промене организационе културе

- A. У мојој организацији менаџмент кроз личне контактте, састанке и друге облике комуникације врши директан утицај на запослене са циљем да их убеди у неопходност промена и значај новог концепта ____
- B. У мојој организацији менаџмент успева да наведе запослене да се понашају на начин који они сами не одобравају ____
- Ц. У мојој организацији топ менаџмент или лидер, кроз директну комуникацију и убеђивање, добровољно мења свест и понашање запослених ____
- Д. У мојој организацији запослени успешно примењују и потпуно нове структуре, системе и процедуре, кроз наметнуто прихватање ставова ____

3. ЗАДОВОЉСТВО РАЗЛИЧИТИМ ДИМЕНЗИЈАМА ПОСЛА

I

Молимо Вас да у овом делу упитника оцените у којој сте мери задовољни на послу данас по наведеним димензијама посла. За сваку димензију посла оцените своје задовољство, тако што ћете заокружити једну од оцена на скали, гдје 1 значи да уопште нисте задовољни, а 5 да сте у потпуности задовољни.

ДИМЕНЗИЈЕ ПОСЛА	Колико сте задовољни на послу који обављате?				
	УОПШТЕ НИСАМ ЗАДОВОЉАН			ПОТПУНО САМ ЗАДОВОЉАН	
1. Висина плате	1	2	3	4	5
2. Тимски рад	1	2	3	4	5
3. Самосталност у послу	1	2	3	4	5
4. Сигурност запослења	1	2	3	4	5
5. Редовност плате	1	2	3	4	5
6. Могућност стручног усавршавања	1	2	3	4	5
7. Могућност напредовања на послу	1	2	3	4	5
8. Добри односи са колегама	1	2	3	4	5
9. Одсуство сукоба у предузећу	1	2	3	4	5
10. Брига предузећа за запослене	1	2	3	4	5
11. Изазован посао	1	2	3	4	5
12. Добри физички услови рада	1	2	3	4	5
13. Добри односи са непосредним руководиоцем	1	2	3	4	5
14. Бенефиције: регрес, превоз, телефон	1	2	3	4	5
15. Посао значајан за предузеће и друштво	1	2	3	4	5

II

Молимо Вас да у овом делу упитника оцените у којој сте мери били задовољни на послу који сте обављали пре 5 године по димензијама посла. За сваку димензију посла оцените своје задовољство, тако што ћете заокружити једну од оцена на скали, гдје 1 значи да уопште нисте задовољни, а 5 да сте у потпуности задовољни.

ДИМЕНЗИЈЕ ПОСЛА	<i>Колико сте задовољни на послу који обављате?</i>				
	УОПШТЕ НИСАМ ЗАДОВОЉАН			ПОТПУНО САМ ЗАДОВОЉАН	
1. Висина плате	1	2	3	4	5
2. Тимски рад	1	2	3	4	5
3. Самосталност у послу	1	2	3	4	5
4. Сигурност запослења	1	2	3	4	5
5. Редовност плате	1	2	3	4	5
6. Могућност стручног усавршавања	1	2	3	4	5
7. Могућност напредовања на послу	1	2	3	4	5
8. Добри односи са колегама	1	2	3	4	5
9. Одсуство сукоба у предузећу	1	2	3	4	5
10. Брига предузећа за запослене	1	2	3	4	5
11. Изазован посао	1	2	3	4	5
12. Добри физички услови рада	1	2	3	4	5
13. Добри односи са непосредним руководиоцем	1	2	3	4	5
14. Бенефиције: регрес, превоз, телефон	1	2	3	4	5
15. Посао значајан за предузеће и друштво	1	2	3	4	5

4. КОМУНИКАЦИЈА НА ПОСЛУ

I

Молимо Вас да у овом делу упитника оцените комуникацију на послу данас тако што ћете заокружити једну од оцена на скали гдје се ваши одговори могу означити бројевима од 1-5, при чему за сваки од њих важи следеће:

1 = уопште се не слажем; 2 = не слажем се; 3 = неутрално; 4 = слажем се;
5 = потпуно се слажем

1. Моја организација комуницира ефективно и на време са својим запосленима 1 2 3 4 5
2. Редовно се састајете са групом с којом радите и комуницирате уз одговарајуће повратне информације 1 2 3 4 5
3. Запослени су упознати са дешавањима у организацији и знају како објаснити битна питања/проблеме са којима се организација сусреће 1 2 3 4 5
4. Комуникација, било да је интерна или екстерна, вербална или невербална, свесна или несвесна, је кључна за успешно обављање активности у организацији 1 2 3 4 5
5. Комуникација између надређеног и запосленог се одвија у оба правца 1 2 3 4 5
6. Имам слободу да од мог менаџера затражим савет/подршку 1 2 3 4 5
7. Менаџмент користи повратне информације запослених за даљи раст и развој организације 1 2 3 4 5
8. Запослени верују да се организација држи својих обећања, поготово оних која су позната јавности 1 2 3 4 5
9. Веома често се осећате да морате слати више информација него што желите? 1 2 3 4 5

II

Молимо Вас да у овом делу упитника оцените комуникацију на послу пре пет година тако што ћете заокружити једну од оцена на скали гдје се ваши одговори могу означити бројевима од 1-5, при чему за сваки од њих важи следеће:

1 = уопште се не слажем; 2 = не слажем се; 3 = неутрално; 4 = слажем се;
5 = потпуно се слажем

1. Моја организација комуницира ефективно и на време са својим запосленима 1 2 3 4 5
2. Редовно се састајете са групом с којом радите и комуницирате уз одговарајуће повратне информације 1 2 3 4 5
3. Запослени су упознати са дешавањима у организацији и знају како објаснити битна питања/проблеме са којима се организација сусреће 1 2 3 4 5
4. Комуникација, било да је интерна или екстерна, вербална или невербална, свесна или несвесна, је кључна за успешно обављање активности у организацији 1 2 3 4 5
5. Комуникација између надређеног и запосленог се одвија у оба правца 1 2 3 4 5
6. Имам слободу да од мог менаџера затражим савет/подршку 1 2 3 4 5
7. Менаџмент користи повратне информације запослених за даљи раст и развој организације 1 2 3 4 5
8. Запослени верују да се организација држи својих обећања, поготово оних која су позната јавности 1 2 3 4 5
9. Веома често се осећате да морате слати више информација него што желите? 1 2 3 4 5

5. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

I

Молимо Вас да оцените организациону структуру вашег предузећа данас тако што ћете заокружити једну од оцена на скали. Оцене дајете на скали од 1 до 5 са следећим значењем оцена:

1 = уопште се не слажем; 2 = не слажем се; 3 = неутрално; 4 = слажем се;
5 = потпуно се слажем

1. У мојој организацији сваком запосленом се додељују одређени послови и задаци које ће обављати на свом радном месту, тачно се зна ко шта ради у организацији 1 2 3 4 5
2. У мојој организацији сви раде све, односно раде оно што лидер организације одреди. Нису јасно дефинисани задаци нити распоређени послови запосленима 1 2 3 4 5
3. У мојој организацији ауторитет је концентрисан на врху организације и све одлуке доноси сам лидер или топ менаџмент 1 2 3 4 5
4. У мојој организацији ауторитет је распоређен и на ниже организационе нивое и руководиоци и запослени на нижим нивоима учествују у доношењу одлука 1 2 3 4 5
5. Моја организација је структурирана функционално, кроз пословне функције (секторе) 1 2 3 4 5
6. Моја организација је структурирана дивизионално, кроз аутономне пословне јединице (дивизије) 1 2 3 4 5
7. Моја организација је структурирана тимски, кроз тимове који обављају одређене задатке..... 1 2 3 4 5
8. У мојој организацији координацију обављају руководиоци директном контролом рада запослених 1 2 3 4 5
9. У мојој организацији координација се врши кроз стандардизацију процеса и послова тако што се они прописују кроз процедуре и правила 1 2 3 4 5
10. У мојој организацији координација се спроводи кроз стандардизацију знања и стручности запослених стручњака 1 2 3 4 5
11. У мојој организацији координација се спроводи директном међусобном комуникацијом и сарадњом запослених 1 2 3 4 5

II

Молимо Вас да оцените организациону структуру вашег предузећа пре пет година тако што ћете заокружити једну од оцена на скали. Оцене дајете на скали од 1 до 5 са следећим значењем оцена:

1 = уопште се не слажем; 2 = не слажем се; 3 = неутрално; 4 = слажем се;
5 = потпуно се слажем

1. У мојој организацији сваком запосленом се додељују одређени послови и задаци које ће обављати на свом радном месту, тачно се зна ко шта ради у организацији 1 2 3 4 5
2. У мојој организацији сви раде све, односно раде оно што лидер организације одреди. Нису јасно дефинисани задаци нити распоређени послови запосленима 1 2 3 4 5
3. У мојој организацији ауторитет је концентрисан на врху организације и све одлуке доноси сам лидер или топ менаџмент 1 2 3 4 5
4. У мојој организацији ауторитет је распоређен и на ниже организационе нивое и руководиоци и запослени на нижим нивоима учествују у доношењу одлука 1 2 3 4 5
5. Моја организација је структурирана функционално, кроз пословне функције (секторе) 1 2 3 4 5
6. Моја организација је структурирана дивизионално, кроз аутономне пословне јединице (дивизије) 1 2 3 4 5
7. Моја организација је структурирана тимски, кроз тимове који обављају одређене задатке..... 1 2 3 4 5
8. У мојој организацији координацију обављају руководиоци директном контролом рада запослених 1 2 3 4 5
9. У мојој организацији координација се врши кроз стандардизацију процеса и послова тако што се они прописују кроз процедуре и правила 1 2 3 4 5
10. У мојој организацији координација се спроводи кроз стандардизацију знања и стручности запослених стручњака 1 2 3 4 5
11. У мојој организацији координација се спроводи директном међусобном комуникацијом и сарадњом запослених 1 2 3 4 5

6. МЕНАѢЕРСКА МРЕЖА

I

Размислите о руководиоцима у вашем преудзећу. Оцените колико често они испољавају понашања описана у доле наведеним ставовима. Оцене понашања дајте према следећем моделу:

1 = никад; 2 = ретко; 3 = повремено; 4 = често; 5 = увек

Лидер моје организације или радне групе:

1. Говори члановима групе шта треба да ураде 1 2 3 4 5
2. Понаша се пријатељски према члановима групе 1 2 3 4 5
3. Одређује стандарде за радни учинак чланова групе 1 2 3 4 5
4. Помаже другима да се пријатно осећају у групи 1 2 3 4 5
5. Даје сугестије о томе како решити проблеме 1 2 3 4 5
6. Отворен је за сугестије других 1 2 3 4 5
7. У стању је да јасно предочи своје ставове другима 1 2 3 4 5
8. Коректно се понаша према другима 1 2 3 4 5
9. Осмишљава план активности групе 1 2 3 4 5
10. Његово понашање према члановима групе је предвидиво 1 2 3 4 5
11. Одређује улоге и одговорности за сваког члана групе 1 2 3 4 5
12. Активно комуницира са члановима групе 1 2 3 4 5
13. Разјашњава сопствену улогу унутар групе 1 2 3 4 5
14. Показује бригу за добробит других 1 2 3 4 5
15. Планира како би посао требало да се обави 1 2 3 4 5
16. Покзује флексибилност у доношењу одлука 1 2 3 4 5
17. Одређује критеријуме за то шта се очекује од групе 1 2 3 4 5
18. Исказује своја размишљања и показује своја осећања чланквима групе 1 2 3 4 5
19. Подстиче чланове групе да обављају висококвалитетан посао 1 2 3 4 5
20. Помаже члановима групе да се усагласе 1 2 3 4 5

II

Размислите о руководиоцима у вашем предузећу какви су били пре 5 година. Оцените колико су често они испољавали понашања описана у доле наведеним ставовима. Оцене понашања дајте према следећем моделу:

1 = никад; 2 = ретко; 3 = повремено; 4 = често; 5 = увек

Лидер моје организације или радне групе:

1. Говори члановима групе шта треба да ураде 1 2 3 4 5
2. Понаша се пријатељски према члановима групе 1 2 3 4 5
3. Одређује стандарде за радни учинак чланова групе 1 2 3 4 5
4. Помаже другима да се пријатно осећају у групи 1 2 3 4 5
5. Даје сугестије о томе како решити проблеме 1 2 3 4 5
6. Отворен је за сугестије других 1 2 3 4 5
7. У стању је да јасно предочи своје ставове другима 1 2 3 4 5
8. Коректно се понаша према другима 1 2 3 4 5
9. Осмишљава план активности групе 1 2 3 4 5
10. Његово понашање према члановима групе је предвидиво 1 2 3 4 5
11. Одређује улоге и одговорности за сваког члана групе 1 2 3 4 5
12. Активно комуницира са члановима групе 1 2 3 4 5
13. Разјашњава сопствену улогу унутар групе 1 2 3 4 5
14. Показује бригу за добробит других 1 2 3 4 5
15. Планира како би посао требало да се обави 1 2 3 4 5
16. Покзује флексибилност у доношењу одлука 1 2 3 4 5
17. Одређује критеријуме за то шта се очекује од групе 1 2 3 4 5
18. Исказује своја размишљања и показује своја осећања члановима групе..... 1 2 3 4 5
19. Подстиче чланове групе да обављају висококвалитетан посао 1 2 3 4 5
20. Помаже члановима групе да се усагласе 1 2 3 4 5

7. СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА

Молимо вас да прво прочитате описе 4 типа руководиоца:

- Тип 1: Обично доноси одлуке брзо и саопштава их подређенима јасно и одлучно. Очекује од њих да његове одлуке спроводе лојално и без непотребних питања
- Тип 2: Обично доноси одлуке брзо али пре него их спроведе покушава да их објасни његовим подређенима. Даје им разлоге за донету одлуку и одговара на сва њихова питања
- Тип 3: Обично се консултује са подређенима пре него донесе одлуке. Слуша њихова мишљења и узима их у обзир, а затим објављује своју одлуку. Затим очекује од подређених да лојално спроводе донету одлуку без обзира да ли је она у складу са њиховим мишљењима или не.
- Тип 4: Обично сазива састанак подређених када треба донети важну одлуку. Износи проблем пред групу и захтева дискусију. Увек прихвата већинско мишљење као одлуку.

Од претходна четири типа руководиоца, означите онај који најбоље описује најчешћи тип руководиоца у вашем предузећу данас

- а. Тип 1
- б. Тип 2
- ц. Тип 3
- д. Тип 4

Од претходна четири типа руководиоца, означите онај који најбоље описује најчешћи тип руководиоца у вашем предузећу пре 5 година

- а. Тип 1
- б. Тип 2
- ц. Тип 3
- д. Тип 4

ПРИЛОГ 3

СПИСАК АНКЕТИРАНИХ ПРЕДУЗЕЋА

ХОТЕЛИ

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
„Bianca SPA & Resort“ <i>Категорија: 4 звезде</i> <i>Основан: 13.07.2005.</i> <i>Број запослених: 70</i> <i>Смештајни капацитети: 102 собе, 15 апартмана</i>	Копашин	Северна	Хотел	„Berpler & Jacobson Montenegro“ (Зоран Бећировић)
„Four points by Sheraton“ <i>Категорија: 4 звезде</i> <i>Основан: децембар 2016.</i> <i>Број запослених: 40</i> <i>Смештајни капацитети: 57 собе, 15 апартмана</i>	Копашин	Северна	Хотел	„York hotels & resorts“ д.о.о.
„Сердар“ <i>Категорија: 4 звезде</i> <i>Основан: 13.08.2017.</i> <i>Број запослених: 10</i> <i>Смештајни капацитети: 7 соба</i>	Мојковац	Северна	Мали хотел	„Пеја“ д.о.о. (Александар Пејовић)
„Eco village Ćorić“ <i>Категорија: 4 звезде</i> <i>Основан: 2015.</i> <i>Број запослених: 5</i> <i>Смештајни капацитети: 14 соба</i>	Мојковац	Северна	Country House	„Ћорић ПР Мојковац“ д.о.о. (Пековић Васко)
„Вучје“ <i>Категорија: 3 звезде</i> <i>Основан: 1974.</i> <i>Број запослених: 15</i> <i>Смештајни капацитети: 11 соба, 7 апартмана</i>	Никшић	Централна	Мали хотел	„Сотр Сомерс“ д.о.о. (Ранко Јововић)
„Трим“ <i>Категорија: 4 звезде</i> <i>Основан: децембар 2013.</i> <i>Број запослених: 12</i> <i>Смештајни капацитети: 13 соба, 2 апартмана.</i>	Никшић	Централна	Мали хотел	„Trim Line“ д.о.о. (Алекса Бечановић)
„Двор“ <i>Категорија: 3 звезде</i> <i>Основан: 2015.</i> <i>Број запослених: 16</i> <i>Смештајни капацитети: 11 соба, 1 апартман.</i>	Бијело Поље	Северна	Мали хотел	„Lu Monte“ д.о.о. (Неђељко Јеремич)
„Идеал“ <i>Категорија: 2 звезде</i> <i>Основан: 1989.</i> <i>Број запослених: 5</i>	Подгорица	Централна	Мали хотел	„Идеал“ д.о.о. (фамилија Челић)

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
<i>Смештајни капацитети:</i> 17 соба				
„Holiday“ <i>Категорија:</i> 3 звездице <i>Основан:</i> 07.12.2011. <i>Број запослених:</i> 7 <i>Смештајни капацитети:</i> 20 соба	Подгорица	Централна	Гарни хотел	„PRONTO“ д.о.о. (Зоран Бољевих)
„Hilton“ <i>Категорија:</i> 5 звездица <i>Основан:</i> 19.09.2016. <i>Број запослених:</i> 90 <i>Смештајни капацитети:</i> 157 соба, 23 апартмана	Подгорица	Централна	Хотел	„Hilton Podgorica Crna Gora“ (Жарко Бурић)
„Кербер“ <i>Категорија:</i> 3 звездице <i>Основан:</i> 20.09.2004. <i>Број запослених:</i> 20 <i>Смештајни капацитети:</i> 20 соба	Подгорица	Централна	Гарни хотел	„S&V Company“ д.о.о. (Славко Вујисих)
„Хемера“ <i>Категорија:</i> 5 звездица <i>Основан:</i> 13.11.2013. <i>Број запослених:</i> 50 <i>Смештајни капацитети:</i> 11 соба, 4 апартмана, 30 лежајева	Подгорица	Централна	Мали хотел	„ХЕМЕРА“ д.о.о. (Ана Маровић)
„VIP“ <i>Категорија:</i> 2 звездице <i>Основан:</i> 25.9.2008. <i>Број запослених:</i> 70 <i>Смештајни капацитети:</i> 50 соба	Будва	Јужна	Хотел	„VIP Hotels“ д.о.о. (Станко Видаковић)
„Бамбис“ <i>Категорија:</i> 4 звездице <i>Основан:</i> 04.05.2009. <i>Број запослених:</i> 7 <i>Смештајни капацитети:</i> 6 соба, 6 апартмана	Подгорица	Централна	Гарни хотел	„Бамбис“ д.о.о. (Баћо Бујишић)
„Гранд“ <i>Категорија:</i> 3 звездице <i>Основан:</i> 1984. <i>Број запослених:</i> 50 <i>Смештајни капацитети:</i> 93 собе, 4 апартмана	Цетиње	Централна	Хотел	АД „Избор“ – Бар
„Sport IN“ <i>Категорија:</i> 2 звездице <i>Основан:</i> 2007. <i>Број запослених:</i> 16 <i>Смештајни капацитети:</i> 13 соба	Цетиње	Централна	Мали хотел	„Спортски центар Цетиње“ д.о.о.

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
„Splendid“ <i>Категорија: 5 звездица</i> <i>Основан: 2006.</i> <i>Број запослених: 340</i> <i>Смештајни капацитети: 322 стандардне супериор собе, 17 апартмана</i>	Будва	Јужна	Хотел	„Montenegro Stars Hotels Group“ (Жарко Радуловић)
„Могрен“ <i>Категорија: 3 звездице</i> <i>Основан: 1934.</i> <i>Број запослених: 11</i> <i>Смештајни капацитети: 45 соба, 4 апартмана</i>	Будва	Јужна	Хотел	ХТП „Будванска Ривијера“ АД
„Dukley“ <i>Категорија: 5 звездица</i> <i>Основан: 2016</i> <i>Број запослених: 30</i> <i>Смештајни капацитети: 32 апартмана</i>	Будва	Јужна	Туристички апартмански блок	„Stratex Group“ д.о.о. (Neil Emilfarb)
„Акарулсо“ <i>Категорија: 3 звездице</i> <i>Основан: 2. 3.2004.</i> <i>Број запослених: 10</i> <i>Смештајни капацитети: 20 соба</i>	Сутоморе	Јужна	Мали хотел	„EM-Story“ д.о.о. (Нурковић Елвир)
„Бисерна обала“ <i>Категорија: 1 звездица</i> <i>Основан: 16.10.2003.</i> <i>Број запослених: 110</i> <i>Смештајни капацитети: 618 соба, 7 апартмана</i>	Чањ	Јужна	Турист. насеље	„Recreatours“ АД (Душко Кнежевић)
„Сидро“ <i>Категорија: 3 звездице</i> <i>Основан: 1978.</i> <i>Број запослених: 35</i> <i>Смештајни капацитети: 181 смјештајна јединица</i>	Бар	Јужна	Хотел	„Хотел Сидро“ д.о.о. (Драган Никезић)
„Јужно море“ <i>Категорија: 2 звездице</i> <i>Основан: 13.1.2005.</i> <i>Број запослених: 75</i> <i>Смештајни капацитети: 145 соба,</i>	Сутоморе	Јужна	Хотел	„Denis-Companu“ д.о.о. (Пајовић Ивана)
„АЦД“ <i>Категорија: 4 звездице</i> <i>Хотел Основан : 30.06. 2017.</i> <i>Број запослених : 25</i> <i>Смештајни капацитети: 34 соба и 11 апартмана</i>	Херцег Нови	Јужна	Хотел	„АЦД“ д.о.о. (Дарко Николић)
„Пине“ <i>Категорија: 4 звездице</i> <i>Основан: ХТП Мимоза 1959, хотел реновиран и отворен 18.11.2013.</i>	Тиват	Јужна	Хотел	ХТП „Мимоза“ д.о.о. (Марко Петричевић)

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
Број запослених: 31 Смештајни капацитети: 26 соба (18 соба и 8 студио апартмана).				
„Splendido MB“ Категорија: 2 звездице Основан:22.10.2014. Број запослених: 8 запослених Смештајни капацитети: 13 соба	Тиват	Јужна	Мали хотел	„Rotor“ д.о.о. (Марко Станишић)
„Хелада“ Категорија: 4 звездице Основан:04.05. 2016. Број запослених: 10 Смештајни капацитети: 12 соба.	Тиват	Јужна	Мали хотел	„Хелада Монг“ д.о.о. (Војо Миловић)
„Монтенегрино“ Категорија: 4 звездице Хотел Основан: 04.07.2008. Број запослених :13 Смештајни капацитети хотела: 10 соба.	Тиват	Јужна	Мали хотел	„Монтенегрино“ д.о.о (Јелка Томашевић)
„Асториа“ Категорија: 5 звездице Хотел у Котору Основан: 23.6.2010. Број запослених :30 Смештајни капацитети хотела:2 соба 7 апартмана	Котор	Јужна	Мали хотел	„Немесис“ д.о.о. (Никола Перовић)
„Вардар“ Категорија: 4 звездице Хотел Основан: 1988. Број запослених: 20 Смештајни капацитети хотела :18 соба, 6 апартмана	Котор	Јужна	Мали хотел	„Фјорд“ АД (Жарко Божовић)
„Montecristo“ Категорија: 4 звездице Основан: 03.08.2010. Број запослених: 20 Смештајни капацитети: 5 соба, 3 апартмана	Котор	Јужна	Мали хотел	„Portorico“ д.о.о.
„Петровац“ Категорија: 4 звездице Основан:03.04.2007. Број запослених:5 Смештајни капацитети:15 соба и 2 апартмана.	Петровац	Јужна	Гарни хотел	„Хотел Петровац“ д.о.о (Митар Голиш)
„Палас“ Категорија: 4 звездице Основан: 1983.	Петровац	Јужна	Хотел	ХГ „Будванска ривијера“ д.о.о

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
Број запослених: 70 Смештајни капацитети: 167 соба и 4 апартмана.				
„СОА“ Категорија: 4 звездице Основан: новембар 2011. Број запослених: 13 Смештајни капацитети: 8 соба и 10 апартмана.	Жабљак	Северна	Мали хотел	„Adria CO“ д.о.о. (Миљовић Зоран)
„Фараон“ Категорија: 3 звездице Основан: 2004. Број запослених: 6 Смештајни капацитети: 10 соба	Пљевља	Северна	Преноћ иште	„Фараон“ д.о.о. (Плакато Амера)
„Кадмо“ Категорија: 4 звездице Основан: 19.9.2017. Број запослених: 8 Капацитет хотела: 26 соба и 1 апартман	Будва	Јужна	Хотел	„Кадмос“ д.о.о. (Драган Вукадиновић)
„Terminus“ Категорија: 3 звездице Основан: 28.11.2012. Број запослених: 7 Смештајни капацитети: 14 соба и 2 апартмана	Подгорица	Централна	Гарни хотел	„IN Tours“ д.о.о. (Жарко Шћеповић)
„Vila Royal“ Категорија: 3 звездице Основан: 27.11.2013 Број запослених: 14 Смештајни капацитети: 6 соба и 6 апартмана укупно 24 кревета	Тиват	Јужна	Мали хотел	„Rotor“ д.о.о
„Пер Астра“ Категорија: 4 звездице Број запослених: 18 Смештајни Капацитет: 11 апартмана	Котор	Централна	Мали хотел	„Пер Астра“ д.о.о. (Лазар Бошковић)
„Sea Wave“ Категорија: 3 звездице Задња категоризација: 10.12.2009. Смештајни капацитети: 10 соба, 5 апартмана, 40 кревета Број запослених: 30	Бар	Јужна	Мали хотел	„Sea Wave“ д.о.о. (Драган Радусиновић)
„Regent Porto Montenegro“ Категорија: 5 звездице Задња категоризација: 28.7.2014.	Тиват	Јужна	Бутик хотел	„PM Hotels“ д.о.о.

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
<i>Смештајни капацитети:</i> 25 соба, 9 апартамана, 68 кревета <i>Број запослених:</i> 184				
„Аман Свети Стефан“ <i>Категорија:</i> 4 звездице Задња категоризација: 17.5.2013. <i>Смештајни капацитети:</i> 50 апартамана, 102 кревета <i>Број запослених:</i> 184	Свети Стефан	Јужна	Хотел	„Adriatic Properties“ д.о.о.
„Falkestainer Hotel Montenegro“ <i>Категорија:</i> 4 звездице Задња категоризација: 11.7.2007. <i>Смештајни капацитети:</i> 222 соба, 14 апартамана, <i>Број запослених:</i> 231	Будва	Јужна	Хотел	„Falkestainer Hotel Montenegro“ д.о.о.
„Ibero Star Bellevue“ <i>Категорија:</i> 4 звездице Задња категоризација: 24.11.2003. <i>Смештајни капацитети:</i> 559 соба, 19 апартамана, 1227 кревета <i>Број запослених:</i> 311	Будва	Јужна	Хотел	„Bellevue Hotels Group“ д.о.о
„Maestral“ <i>Категорија:</i> 5 звездице Задња категоризација: 20.5.2008. <i>Смештајни капацитети:</i> 183 соба, 22 апартамана, <i>Број запослених:</i> 189	Будва	Јужна	Хотел	„Maestral Hotels and Casionos“ д.о.о
„Москва“ <i>Категорија:</i> 4 звездице <i>Основа:</i> 06.07.2016. <i>Капацитет хотела:</i> 38 соба и 2 апартамана. <i>Број запослених:</i> 15	Будва	Јужна	Хотел	„Gospoština Lux“ д.о.о
„Вила Лика“ <i>Категорија:</i> 2 звездице <i>Број запослених:</i> 2 <i>Основа:</i> 2003. <i>Смештајни капацитети:</i> 25 соба	Улцињ	Јужна	Хотел	„Лика“ д.о.о (Селим Лика)

РЕСТОРАНИ

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
„Орада“ Основан: 2013. Број запослених: 8 Капацитет: 25 места + тераса 60–70 места	Петровац	Јужна	Ресторан	„Т.Ф. Group“ д.о.о. (Марко Бошковић)
„МУН“ Основан: 2010. Број запослених: 8 Капацитет: 32 места	Петровац	Јужна	Ресторан	„МУН“ д.о.о. (Милош Медин)
„Плажа“ Основан: 24.02.2010. Број запослених: 12 Капацитет: 80 места	Буљарице	Јужна	Ресторан	„Vavah Trade“ д.о.о. (Ђурђина Вучићевић)
„Black Sheep“ Основан: 20.06.2009. Запослених: 12 Капацитет: 60 места	Тиват	Јужна	Ресторан паб	„Fortunella“ д.о.о. (Ведрана Бргуљан)
„Свети Тома“ Основан: 20.05.1983. Број запослених: 12 Капацитет: 70–80 места	Бечићи	Јужна	Грил башта	Привредно друштво „Свети Тома“ д.о.о. (Рајковић Александар)
„Зелени Гај“ Основан: 1992. Број запослених: 15 Капацитет: 150-200 места	Будва	Јужна	Ресторан	„Tadra Commerce“ д.о.о. (Владо Љубановић)
„Big Ben“ Основан: 1991. Број запослених: 30 Капацитет: 250 места	Тиват	Јужна	Кафе бар пицерија	„Радовановић“ д.о.о. (Иво Радовановић)
„Каруба“ Основан: 2001. Број запослених: 10 Капацитет: 60–70 места	Сутоморе	Јужна	Кафе бар пицерија	Привредно друштво „Каруба“ (Никола Вукчевић)
„Корзо“ Основан: јул 2007 Број запослених: 5 Капацитет: 55 места лети, 30 места зими	Цетиње	Централна	Коноба	„Лисцом“ д.о.о. (Љидија Павићевић)
„Имање Ракочевих“ Основан: 2011. Број запослених: 8	Мојковац	Северна	Ресторан	„Имање Ракочевих“ д.о.о. (Новак Ракочевих)

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
Капацитет: 70 места + 30 летња башта				
„Дурмитор“ Основак: август 2001. Број запослених: 15 Капацитет: 80 места	Бијело Поље	Северна	Ресторан	„Дурмитор МНЕ“ д.о.о. (Бранко Вуковић)
„А&А колиба“ Основак: 2008 Број запослених: 3 Капацитет: 20 места	Колашин	Северна	Ресторан	„А&А koliba“ д.о.о. (Миланка Булатовић)
„Рај“ Основак: април 2004. Број запослених: 20 Капацитет: 100 места + башта око 300 места	Колашин	Северна	Ресторан	„Рајска Обала“ д.о.о. (Раде Ракочевећ)
„Вилне Воде“ Основак: 18.09.2012. Број запослених: 11 Капацитет: 60 места	Колашин	Северна	Ресторан	„Дукић“ д.о.о. (Горан Дукић)
„Бокешки гушти“ Основак: 2011. Број запослених: у сезон 9 Капацитет: 40 места + тераса 110 места	Котор	Јужна	Коноба	„Marinero Trade“ д.о.о. (Мерица Бргуљан)
„Портун“ Основак: 2013 Број запослених: 10 Капацитет: 30 места + тераса 50 места	Котор	Јужна	Коноба	„Портун“ д.о.о. (Бућин Блажо)
„ЈА&ФА“ Основак : 14.09. 2016 Број запослених: 12 Капацитет: 120 места	Улцињ	Јужна	Ресторан	„ЈА&ФА“ д.о.о. (Мерита Кахари)
„Златибор“ Основак: 1978. Број запослених: 12 Капацитет: 130 места	Подгорица	Централна	Ресторан	„Златибор Монт“ д.о.о. (Бојан Буровић)
„Луна“ Основак: 1998. Број запослених: 10 Капацитет: 70 места+ тераса 40 места	Жабљак	Северна	Коноба	„Луна“ д.о.о. (Гвозденовић Жељко)
„Hard Rock caffe“ Задња промена: 12.11.2014. Број запослених: 8 Капацитет: 40 места	Подгорица	Централна	Ресторан	„Podcafe f&b “ д.о.о. (Mustafa Ghazi Kheriba)
„Гошовић“ Задња промена: 18.7.2002. Капацитет: 150	Подгорица	Централна	Ресторан	„Ананас граде“ д.о.о. (Александар Гошовић)

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
<i>Број запослених: 30</i>				
„Мауака“ <i>Задња промена: 28.9.2013. Капацитет: 50 Број запослених: 10</i>	Подгорица	Централна	Ресторан	„United Consulting Team“ д.о.о. (Сања Благојевић)
„Имање Књаз“ <i>Задња промена: 4.6.2003. Капацитет: 600 Број запослених: 35</i>	Подгорица	Централна	Ресторан	„Flan Company“ д.о.о. (Никола Радовић)
„Primizia“ <i>Задња промена: 4.12.2014. Капацитет: 300 Број запослених: 14</i>	Подгорица	Централна	Ресторан	„Best Food“ д.о.о. (Милош Вукчевић)
„Lazaro“ <i>Задња промена: 21.3.2013. Капацитет: 250 Број запослених: 15</i>	Подгорица	Централна	Ресторан	„Lazaro“ д.о.о. (Александар Гошовић)
„Вук“ <i>Задња промена: 7.3.2013. Капацитет: 200 Број запослених: 25</i>	Цетиње	Централна	Ресторан	„Нова Варош“ д.о.о. (Драган Вукчевић)
„Коноба Бандићи“ <i>Задња промена: 17.12.2008. Капацитет: 600 Број запослених: 20</i>	Данилов-град	Централна	Коноба-ресторан	„НАВ“ д.о.о. (Драгана Радоњић)
„Салаш 23“ <i>Задња промена: 19.12.2005. Капацитет: 700 Број запослених: 35</i>	Подгорица	Централна	Ресторан	„Салаш 23“ д.о.о. (Бошко Бошковић)
„Под Волат“ <i>Задња промена: 8.8.2002. Капацитет: 500 Број запослених: 20</i>	Подгорица	Централна	Ресторан	„Под Волат“ д.о.о. (Неџат Лекић)
„Конак“ <i>Задња промена: 27.9.2002. Капацитет: 120 Број запослених: 25</i>	Цетиње	Централна	Ресторан	„No limit“ д.о.о. (Владислав Јабучанин)
„Persempre“ <i>Задња промена: 9.11.2012. Капацитет: 300 Број запослених: 20</i>	Подгорица	Централна	Ресторан	„Per Sempre“ д.о.о. (Радован Поповић)
„Азуро“ <i>Задња промена: 24.4.2003. Капацитет: 30 Број запослених: 7</i>	Будва	Јужна	Ресторан	„Азуро“ д.о.о.

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
				(Јосип Јеротић)
„Babaloo“ Задња промена: 4.4.2006. Капацитет: 40 Број запослених: 8	Будва	Јужна	Ресторан	„Centro“ д.о.о. (Предраг Вуковић)
„Фамеља Кентера“ Задња промена: 30.1.2003. Капацитет: 60 Број запослених: 10	Свети Стефан	Јужна	Ресторан	„Фамеља Кентера“ д.о.о. (Јован Кентера)
„Giardino“ Задња промена: 10.5.2007. Капацитет: 100 Број запослених: 18	Режевићи	Јужна	Ресторан	„Giardino“ д.о.о. (Станко Рађеновић)
„Лир“ Задња промена: 9.10.2012. Капацитет: 110 Број запослених: 18	Будва	Јужна	Ресторан	„Лир“ д.о.о. (Дејан Рађеновић)
„Il Brodeto“ Задња промена: 12.11.2012. Капацитет: 60 Број запослених: 9	Пржно	Јужна	Ресторан	„Sunside“ д.о.о. (Стефан Грломан)
„Good Food“ Задња промена: 24.1.2010. Капацитет: 80 Број запослених: 10	Будва	Јужна	Ресторан	„System Group“ д.о.о. (Дејан Кнежевић)
„Zotto Capellino“ Задња промена: 23.12.2013. Капацитет: 70 Број запослених: 10	Херцег Нови	Јужна	Ресторан	„Zotto Capellino“ д.о.о. (Славка Ивановић)
„Стари Млини“ Задња промена: 22.12.2011. Капацитет: 110 Број запослених: 20	Љута	Јужна	Национални и ресторан	„Банфи“ д.о.о. (Бранко Ђурица)
„One Porto“ Задња промена: 20.1.2010. Капацитет: 90 Број запослених : 15	Тиват	Јужна	Ресторан	„Pippo's Yacht Supplies“ д.о.о. (Michael David Shore)
„Глићкова Чарда“ Задња промена: 12.12.2013. Капацитет: 50 Број запослених: 7	Улцињ	Јужна	Ресторан	„Beach Life“ д.о.о. (Марко Латковић)
„Сорасаbана Montenegro“ Задња промена: 17.4.2014.	Улцињ	Јужна	Ресторан	„Сорасаbана Montenegro“ д.о.о. (Марина Чађеновић)

Назив	Мјесто	Регија	Тип	Власник
Капацитет: 110 Број запослених: 18				
„Шкољи“ Задња промена: 15.5.2012. Капацитет: 80 Број запослених: 15	Пераст	Јужна	Ресторан коноба	„Шкољи“ (Антон Билафер)
„O Sole Mio“ Задња промена: 8.9.2005. Капацитет: 50 Број запослених: 8	Будва	Јужна	Ресторан	„Sole Mio „ д.о.о. (Војин Добрић)
„Извор“ Основан: 2012. Број запослених :6 Капацитет: 100 места са терасом	Жабљак	Северна	Ресторан	„Извор НМ“ д.о.о. (Ацо Радуловић)
„Крчма Носталгија“ Основан: 2016. Број запослених: 5 Капацитет: 35 места + тераса 40 места	Жабљак	Северна	Ресторан	„Крчма носталгија“ д.о.о. (Новак Струњаш)
„Катун“ Основан: 23.04. 2014 Број запослених: 5 Капацитет: 70 места	Шавник	Северна	Ресторан	„Лапоне“ д.о.о. (Радомир Абазовић)
„Таша“ Основан: 2011. Број запослених: 18 Капацитет: 60 места + тераса 80 места	Пљевља	Северна	Ресторан	„Таша“ д.о.о. (Ана Церовић)
„Огњиште“ Основан: 2000. Број запослених: 10 Капацитет: 70 места + тераса 50 места	Пљевља	Северна	Национални и ресторан	„Огњиште“ д.о.о. (Тошић Рајка)
„Коле“ Основан: 07.03.2013. Број запослених:8 Капацитет: 50 места	Цетиње	Централна	Ресторан	„Нова Варош“ д.о.о. (Никола Калуђеровић)
„Atrium club“ Основан: јун 1997. Број запослених: 4 Капацитет: 80–100 места	Никшић	Централна	Ресторан	„Вујановић“ д.о.о. (Зорка Вујановић)

ТУРИСТИЧКЕ АГЕНЦИЈЕ

Назив агенције	Место	Регија	Тип	Власник
„Luminalis Events DMC“ <i>Основана: 2004.</i> <i>Број запослених: 13</i>	Будва	Јужна	Туристичка агенција	„Luminalis“ д.о.о. (Мирко Смиљанић)
„Silver Holiday“ <i>Основана: 1990</i> <i>Број запослених: 3</i>	Петровац	Јужна	Туристичка агенција	„Silver Holiday“ д.о.о. (Михаило Буровић)
„Montenegro Tourist Service“ <i>Основана: 2009.</i> <i>Број запослених: 14</i>	Подгорица	Централна	Туристичка агенција	„Montenegro Tourist Service“ д.о.о. (Дејан Пејовић)
„Концепт путовања“ <i>Основана: 22.2.2010.</i> <i>Број запослених: 7</i>	Подгорица	Централна	Туристичка агенција	„Концепт“ д.о.о. (Зоран Павићевић)
„Sap Travel“ <i>Основана: 9.4.2014</i> <i>Број запослених: 3</i>	Никшић	Централна	Туристичка агенција	„Sap“ д.о.о. (Сања Харовић)
„Санда“ <i>Основана: 2010.</i> <i>Број запослених: 3</i>	Цетиње	Централна	Туристичка агенција	„Санда“ д.о.о. (Срдјан Мариновић)
„Глушица“ <i>Основана: 17.1.2011.</i> <i>Број запослених: 3</i>	Никшић	Централна	Туристичка агенција	„Глушица“ д.о.о. (Драган Глушица)
„Арка“ <i>Основана: 10.10.2003.</i> <i>Број запослених: 2</i>	Никшић	Централна	Туристичка агенција	„Арка“ д.о.о. (Жана Бурић)
„Cetinje 4 you“ <i>Основана: 15.6.2013.</i> <i>Број запослених: 3</i>	Цетиње	Централна	Туристичка агенција	„Cetinje 4 you“ (Васко Зубер)
„Vizin Travel“ <i>Основана: 2003.</i> <i>Број запослених: 4</i>	Котор	Јужна	Туристичка агенција	„Vizin Travel“ д.о.о. (Весна Николић)
„VVV“ <i>Основана: 2001</i> <i>Број запослених: 3</i>	Жабљак	Северна	Туристичка агенција	„Каблови Забљак“ д.о.о. (Лаловићи Вукоман)
„Cipa Travel“ <i>Основана: 1992</i> <i>Број запослених: 5</i> <i>Задња промена: 14.8.2002.</i>	Будва	Јужна	Туристичка агенција	„Cipa“ д.о.о. (Петар Ивковић)
„Gardašević Travel“ <i>Број запослених: 6</i> <i>Задња промена: 11.2.2013.</i>	Никшић	Централна	Туроператор	„Gardašević Travel“ д.о.о. (Драго Гардашевић)
„Lalatović Travel“ <i>Број запослених: 9</i>	Будва	Јужна	Туроператор	„Lalatović Travel“ д.о.о. (Владан Лалатовић)

Назив агенције	Место	Регија	Тип	Власник
<i>Задња промена: 23.3.2009.</i>				
„Monteline Travel“ <i>Број запослених: 11 Задња промена: 3.12.2012.</i>	Будва	Јужна	Туроператор	„Monteline Travel“ д.о.о. (Предраг Вујовић)
„Olimpus“ <i>Број запослених: 5 Задња промена: 22.3.2013.</i>	Будва	Јужна	Туристичка агенција	„Olimpus“ д.о.о. Oleksandr Belich
„Компас Монтенегро“ <i>Основана: 1992. Број запослених: 12 Задња промена: 9.8.2002.</i>	Будва	Јужна	Туроператор	“Компас Монтенегро“ д.о.о. (Борислав Рабреновић)
„Allegra Montenegro“ <i>Број запослених: 10 Задња промена: 2.9.2010.</i>	Бар	Јужна	Туроператор	„Allegra МИЕ“ д.о.о. (Михаило Вукић)
„Connect Travel“ <i>Број запослених: 5 Задња промена: 29.6.2009.</i>	Херцег Нови	Јужна	Туроператор	„Connect Travel“ д.о.о. (Беба Ковач)
„HN Travel“ <i>Основана : 1995. Број запослених: 5 Задња промена: 4.4.2016.</i>	Херцег Нови	Јужна	Туроператор (раније посредник)	„HN Travel“ д.о.о. (Ненад Јовановић)
„Montenegro Travel Service“ <i>Број запослених: 5 Задња промена: 20.10.2012.</i>	Херцег Нови	Јужна	Туроператор	„MDL Company“ д.о.о. (Милош Лепетић)
„Tivat Travel“ <i>Основана: 1994. Број запослених: 4 Задња промена: 11.2.2015.</i>	Тиват	Јужна	Туроператор	„Tivat Travel“ д.о.о. (Милош Живаљевић)
„Fly, fly Travel“ <i>Број запослених: 4 Задња промена: 16.10.2009.</i>	Тиват	Јужна	Субагент	„Wulfex“ д.о.о. (Сања Вуковић)
„Forza Cattaro“ <i>Број запослених: 4 Задња промена: 17.9.2009.</i>	Котор	Јужна	Туроператор	„Мибсот Јоветић“ д.о.о. (Милош Јоветић)
„Adventure Montenegro“ <i>Број запослених: 4 Задња промена: 15.2.2007.</i>	Котор	Јужна	Туроператор	„Јановић“ д.о.о. (Никола Јановић)
„Montesol Travel“ Тоур оператор <i>Број запослених: 7 Задња промена: 29.5.2013.</i>	Подгорица	Централна	Туроператор	„Montesol Trave Agency“ д.о.о. (Стана Шћепановић)
„Globus Tours“ <i>Број запослених: 6 Задња промена: 9.9.2010.</i>	Подгорица	Централна	Туроператор	„Globus Tours“ д.о.о. (Данијела Рашовић)

Назив агенције	Место	Регија	Тип	Власник
„Kontiki Travel Montenegro“ <i>Основана: 1992.</i> <i>Број запослених: 9</i> <i>Задња промена: 1.6.2017.</i>	Подгорица	Централна	Туроператор	„Kontiki Travel“ д.о.о. (Иван Радојевић)
„Planet Tours Montenegro“ Тоур оператор <i>Број запослених: 7</i> <i>Задња промена: 4.9.2009.</i>	Подгорица	Централна	Туроператор	„Planet Tours“ д.о.о. (Ратка Драшковић)
„Galileo“ <i>Број запослених: 15</i> <i>Задња промена: 17.9.2012.</i>	Подгорица	Централна	Туроператор	„Megatrend“ д.о.о. (Срђан Ковачевић)
„Guliver Travel“ <i>Број запослених: 8</i> <i>Задња промена: 16.11.2012.</i>	Подгорица	Централна	Туроператор	„Guliver“ д.о.о. (Милош Рајић)
„Рамс“ <i>Основана: 2005.</i> <i>Број запослених: 5</i>	Бијело Поље	Северна	Туристичка агенција	„Рамс“ д.о.о. (Алден Рамовић)
„Art-tours“ <i>Основана: јул 2008.</i> <i>Број запослених: 3</i>	Улцињ	Јужна	Путничка агенција	„Art-tours“ д.о.о. (Суткија Јасорић)
„Montenegro-Ulcinj“ <i>Основана: 5.11.2012.</i> <i>Број запослених: 5</i>	Улцињ	Јужна	Туроператор	„Outdoor & more“ д.о.о. (Сара Јовићевић)
„Onogošt Travel“ <i>Основана: 30.7.2002.</i> <i>Број запослених: 7</i>	Никшић	Централна	Туроператор	„Comp-comerc“ д.о.о. (Ранко Јововић)

БИОГРАФИЈА



Име и презиме: **Оливера Симовић**
Адреса: **85334 Столив б. б., Котор**
Телефон: **067 421 466**
E-mail: **oliveras@ucg.ac.me**

Оливера Симовић је рођена 12. новембра 1986. године у Пљевљима. Основну школу је завршила у Котору, а средњу школу у Херцег Новом са одличним успехом и дипломом Луче. Факултет за туризам и хотелијерство у Котору у саставу Универзитета Црне Горе је уписала 2005. године и дипломирала 2008. године са просечном оценом 8,99. На истом факултету је уписала специјалистичке студије и завршила 2009. године са просечном оценом 9,82. У новембру 2013. године је завршила магистарске студије са просечном оценом 10 и одбранила магистарски рад „Менаџмент спортских догађаја у функцији маркетинга туристичке дестинације“, чиме је стекла академско звање магистар у туризму. Студент је докторских студија на Економском факултету Универзитета у Београду, на студијском програму *Пословно управљање*.

Запослена је на Факултету за туризам и хотелијерство у Котору – Универзитет Црне Горе, од 2011. до 2020. године, као асистент на предметима *Основи економије, Економија за менаџере у туризму и хотелијерству, Управљање људским ресурсима, Лидерство у туризму, Менаџмент путничких агенција, Основи туризма, Туристичка географија* и *Туристичке регије*.

Учествовала је у пројекту „Strengthening Capacities for Tourism Changes in WB Building Competences for Quality Management of Heritage and Cultural Tourism – CULTURWB Erasmus + /Capacity Building in Higher Education KA2/ Social and behavioural science“.

Завршила је обуку за израду и спровођење пројеката у области запошљавања и развоја људских ресурса. Укључена је у израду стратегије локалног запошљавања општине Котор 2020–2024. године. Члан је комисије за женско предузетништво у Општини Котор.

Посједује лиценцу туристичког водича.

Проглашена је за спортског радника општине Котор 2010. године. Мајстор је двије борилачке вјештине: каратеа црни појас први дан и циу-циуа црни појас трећи дан. Председник је и тренер циу-циу клуба „Соко“, који води више од 15 година и 15 година заредом освајају прво мјесто у генералном пласману на првенству Црне Горе. Клуб је освајач свјетских, европских и балканских медаља у сениорској категорији, као и државних и међународних медаља у млађим узрастима.

Списак објављених радова

1. Marija Bratić, Aleksandar Radivojević, Nenad Stojiljković, Olivera Simović, Emil Juvan, Miha Lesjak and Eva Podovšovnik, (2021). Should I Stay or Should I Go? Tourists' COVID19 Risk Perception and Vacation Behavior Shift. *Sustainability* 2021, 13, 3573 Proceedings, pp. 2–19.
2. Simovic, O. (2020). The Change of the Organizational Culture in Hotels in Montenegro. *LIMES plus, Journal of Social Sciences and Humanities*, HERA edu ISSN 1820-0869, pp. 51–76.
3. Simovic, O., Rađenović, Ž., Perovic, Đ., & Vujačić, V. (2020). Tourism in the Digital Age: E-booking Perspective. *ENTRENOVA, Enterprise Research Inovation Conference*, Split, Croatia 10–12 September, 2020. The ENTRENOVA Conference Proceedings, pp. 616–626.
4. Simovic, O., Perovic, Đ., & Raicevic, M. (2020). How Organizational Culture Influences Satisfaction of Employees shown on the Example of Tourism Businesses in Montenegro. *INDECS 2020, Interdisciplinary Description of Complex Systems* 18(2-B), pp. 223-240.
5. Simović, O. (2020). Business models and strategies which can be applied to make JJIF Ju Jitsu more financially viable. 17th Annual Scientific Conference of Montenegrin Sports Academy "Sport, Physical Activity and Health: Contemporary Perspectives" 4–7 April, Cavtat, Dubrovnik, Croatia.
6. Simovic, O., & Raicevic, M. (2019). "How social media and social networks changed the way of doing business in the tourism industry". XII crnogorski Medijski dijalozi, Medjunarodni naučni skup, Mediji i turizam – pozitivne i negativne konsekvence medijskog izvještavanja, Medijski dijalozi – Časopis za istraživanje medija i društva, ELIT Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, No. 34, Maj 2019, pp. 21-30.
7. Kovacevic, M., Raicevic, M., & Simovic, O. (2019). "The Importnace of Green Marketing in Environmental Protection". ISNRM 2019. 9th International Symposium on Natural Resources Management, Zaječar, May 31, FACULTY OF MANAGEMENT, ZAJEČAR, REPUBLIC OF SERBIA, Book of Proceedings, pp. 238–244.
8. Medenica Mitrovic, D., Simovic, O., & Raicevic, M. (2019). Personalized marketing in the function of the tourist destination improvement. 7th International Symposium "Digital Concept in the role of Creative Economy", Sutomore, Montenegro, May 2016, OIKOS Institute, Bijeljina *ECONOMICS*, Volume 7, No.1 2019. OIKOS Institute, Bijeljina, pp. 127–137.
9. Simovic, O., Perovic, Đ., & Raicevic, M. (2019). The relationship between organizational culture and employees' satisfaction shown on the example of tourism businesses in Montenegro. *ENTRENOVA, Enterprise Research Inovation Conference*, Rovinj, Croatia 12–14 September, 2019. The ENTRENOVA Conference Proceedings, pp. 1849–7950.
10. Medenica Mitrović, D., Simović, O., & Raičević, M. (2019). The Relations between Leadership Style and Organizational Culture in Montenegrin Sports Organizations. 16th Annual Scientific Conference of Montenegrin Sports Academy "Sport, Physical

Activity and Health: Contemporary Perspectives” 4–7 April, Cavtat, Dubrovnik, Croatia. Volume. 17 No. 3 (October 2019), pp. 49–50.

11. Drljević, V., Marjanović, R., & Simović, O. (2019). Sports Tourism as an Economic Factor of the Development of the Municipality of Herceg Novi. 16th Annual Scientific Conference of Montenegrin Sports Academy “Sport, Physical Activity and Health: Contemporary Perspectives” 4–7 April, Cavtat, Dubrovnik, Croatia.

12. Simović, O., Raičević, M., & Kovačević, M. (2018). Uticaj stila liderstva na organizacionu kulturu turističkih preduzeća u Crnoj Gori. *Ekonomski izazovi*, broj 14 vol 2), Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, str. 14–27.

13. Simović, O., Raičević, M., & Perović, Đ. (2018). Leadership Styles and Organizational Culture: Case of Tourism Enterprises in Montenegro. The 5 th International Scientific Conference, Trends in development of Tourism and Hospitality, Kotor, October 11–12, 2018. Montenegro, University of Montenegro, Faculty of Tourism and Hotel Management, Abstract book, pp. 42–43.

14. Drljević, V., Marijanović, R., i Simović, O. (2018). Perspektive razvoja sportskog turizma u mikroregiji Lovćen. V Međunarodni naučni skup, Trendovi u razvoju turizma i hotelijerstva, Kotor. Oktobar 11–12, Univerzitet Crne Gore, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor.

15. Simović, O., & Perović, Đ. (2018). Function and importance of Internal audit in Hotel group Budvanska Rivijera. 33rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business", Univesity of Warsaw, Faculty of Management, pp. 212–223.

16. Simović, O., (2016) “Rural and agrotourism as a new chance of tourism development”, International Conference Sustainable development of mountain areas, Biotechnical Faculty, Historical Institute of Montenegro, Faculty of Tourism and Hotel Management, pp. 84.

17. Simović, O., Perović Đ., (2016) “Role of sports events in the promotion of tourist destinations” International Conference RosNoy, Moskva

18. Stanovčić, S., Peković, S., Čelebić, A., Simović, O., (2015) “Tourism expenditure for sport activities: the case of Montenegro”. The 12th International scientific conference on transformation processes in sport “Sport performance” Montenegrin sports academy, Podgorica

19. Simović, O., (2013) „Uloga i značaj sportskih događaja u funkciji razvoja turističke destinacije“, III Međunarodni naučni skup u Kotoru 2013 godine, „Trendovi razvoja turizma i hotelijerstva“, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor.

20. Ratknić, N., Simović, O., (2013) „Čarter menadžment u funkciji razvoja nautičkog turizma u Crnoj Gori“, III Međunarodni naučni skup u Kotoru 2013 godine, “Trendovi razvoja turizma i hotelijerstva”, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor.

21. Moric, I., Simović, O., (2012) “The Rule of events in strategic repositioning of a tourist destination”, 2nd International scientific conference, contemporary issues in economics, business and management, emb 2012, Faculty of Economics University of Kragujevac, pp. 209–216.

Име и презиме аутора: **Оливера Симовић**

Број индекса: **3031/2018**

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Управљање промјенама организационе културе у туристичким предузећима

– примјер Црне Горе

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршила ауторска права и користила интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду,

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: **Оливера Симовић**

Број индекса: **3031/2018**

Студијски програм: **Пословно управљање**

Наслов рада: **Управљање промјенама организационе културе у туристичким предузећима - примјер Црне Горе**

Ментор: **др Небојша Јанићијевић**

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предала ради похрањивања у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Београду,

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Управљање промјенама организационе културе у туристичким предузећима
– примјер Црне Горе

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предала сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучила.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

У Београду,

Потпис аутора

1. **Ауторство.** Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. **Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. **Ауторство – без прерада.** Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољава те умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.