

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И
ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД**

**ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА КАО ФАКТОР РАСТА И
РАЗВОЈА ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА**
Докторска дисертација

Ментор
Проф. др Миодраг Брзаковић

Кандидат
Гордана Гаврић, МА

Београд, 2016. година

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД

КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Гордана Гаврић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	Проф. др Брзаковић Миодраг, ванредни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду
Наслов рада:	Организациона култура као фактор раста и развоја привредног друштва
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Унети број: Страница 237 Поглавља 9 Референци 149 Табела 71 Слика 26 Графикона / Прилога 3
Научна област:	Менаџмент и бизнис
Предметна одредница, кључне речи:	Организациона култура, привредно друштво, промена, запослени
Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада:	<p>Двадесет и први век обележен је брзином промена која ће се у будућности тек повећавати. Тренутак када промене у окружењу учине бизнис превазиђеним, привредно друштво запада у тешкоће и брзо из успешног прераста у неуспешно. Да би опстало и сачувало конкурентност потребно је да промене које се догађају на тржишту испрати и променама своје организационе културе. Важан задатак савремених руководилаца постао је развој образаца понашања који ће повећати способност привредног друштва да се успешно уклопи у нов тржишни и пословни амбијент.</p> <p>Носиоци свих промена у организацији су људи, па је неопходно да сви запослени схвате да је трансформација, као базична квалитативна промена, од суштинског значаја за</p>

	<p>повећање конкурентности предузећа. При томе, лична промена и развој представљају основни “традивни блок” трансформације предузећа. Неопходно је савладати отпор променама код појединаца, што захтева доста толеранције, подршке и разумевања менаџмента.</p> <p>Промена организационе културе постала је нужност, јер утиче на све аспекте пословања организације и тако представља моћну алатку у остваривању резултата привредног друштва. Да би привредно друштво било успешно мора се радити на креирању организационе културе базиране на вредностима које су одговарајуће околностима у којима организација послује. Према моделу Денисона, на основу кога је спроведено истраживање за овај рад, одговарајућа организациона култура подразумева избалансираност четири фактора: мисије, конзистенције у раду, укључивања запослених и адаптивбилности.</p> <p>Привредна друштва која своју будућност виде у затварању и не прихватању промена, окренути прошлости, немају шансе да буду конкурентна нити престижна на светском тржишту.</p>
<p>Датум одбране: (Попуњава накнадно одговарајућа служба)</p>	
<p>Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)</p>	<p>Председник: проф. др Чукановић Каравидић Марија, ванредни професор, Висока школа за пословну економију и предузетништво у Београду</p> <p>Ментор: проф. др Брзаковић Миодраг, ванредни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду</p> <p>Члан: доц. др Вукајловић Ђурђица, доцент, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду</p> <p>Члан: проф. др Кирин Снежана, ванредни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду</p> <p>Члан: проф. др Новаковић Срђан, ванредни професор Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије</p>

Напомена:	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="613 243 943 279">1. Изјава о ауторству,<li data-bbox="613 281 1458 352">2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и<li data-bbox="613 354 964 390">3. Изјава о коришћењу. <p>Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>
-----------	---

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD

FACULTY OF APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS AND FINANCES

KEY WORD DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Gordana Gavric
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	PhD, Brzakovic Miodrag, associate professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance
Title:	Organizational culture as a factor of growth and development of the organization
Language of text (script):	Serbian language (Cyrillic script)
Physical description:	Number of: Pages 237 Chapters 9 References 149 Tables 71 Illustrations 26 Graphs / Appendices 3
Scientific field:	Management and business
Subject, Key words:	organizational culture, business organization, change, employees
Abstract (or resume) in the language of the text:	The twenty-first century was marked by fast change and it is expected that the pace will only increase in the future. The moment the environmental changes make business outdated, the corporate society starts struggling and a successful company quickly turns into an unsuccessful one. In order for a company to survive and retain competitiveness, it is necessary to follow the changes in the market by changing one's own organizational culture. Developing behavior patterns that will increase company's ability to successfully fit into a new market and business environment has become an important task of modern managers.

	<p>People are holders of all changes in an organization, so it is crucial for all employees to understand that transformation, as a basic qualitative change, remains an essential factor when it comes to increasing competitiveness. In the same time, personal change and development are basic “building blocks” for transforming a company. It is necessary to overcome the resistance to change in individuals, which requires a lot of tolerance, support and understanding from management.</p> <p>Changing organizational culture has become a necessity because it affects all aspects of business organization, thereby representing a powerful tool in achieving results. To achieve success, a business organization has to commit to creating an organizational culture on the basis of values that are appropriate in the circumstances in which it operates. According to Denison model, on the basis of which the survey for this work was conducted, the organizational culture implies balance of four factors: mission, consistency in work, employee involvement and adaptability.</p> <p>Companies that see their future in detention and not accepting changes, faced towards the past, have no chance of being competitive, let alone prestigious in the global market.</p>
<p>Defended: (The faculty service fills later.)</p>	
<p>Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>President: PhD, Cukanovic Karavidic Marija, Associate professor, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship Belgrade</p> <p>Mentor: PhD, Brzakovic Miodrag, Associate professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade</p> <p>Member: PhD, Vukajlovic Djurdjica, Assistant professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade</p> <p>Member: PhD, Kirin Snezana, Associate professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade University</p> <p>Member: PhD, Novakovic Srdjan, Associate professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade</p>

Note:	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Statement on the authority,2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
-------	--

САДРЖАЈ

АПСТРАКТ

ABSTRACT

1. УВОД	1
1.1. Методолошки увод у реализовано истраживање	4
1.1.1. Избор теме	4
1.1.2. Проблем и предмет истраживања	4
1.1.3. Остали фактори истраживања	5
1.1.3.1. Циљеви истраживања	5
1.1.3.2. Истраживачке хипотезе	6
1.1.3.3. Методе и технике истраживања	6
1.1.3.4. План статистичке обраде података	8
1.1.3.5. Интерпретација резултата истраживања	8
1.1.3.6. Оправданост истраживања	9
1.1.4. Структура рада	9
2. ДЕФИНИСАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	12
3. ПОТРЕБА ЗА ПРОМЕНОМ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	20
3.1. Карактеристике процеса увођења промена	26
3.2. Иновативност у функцији организационих промена	30
3.3. Индивидуална промена као кључ организационих промена	35
3.3.1. Организациона подршка индивидуалној промени	41
4. УНАПРЕЂЕЊЕ АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА КАО НАЧИН УНАПРЕЂЕЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	44
5. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА КРАЈЊЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА	53
6. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ПОСЛОВНУ КУЛТУРУ	59
7. ФЕНОМЕНИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ	68
7.1. Феномен стабилности организационе културе	68
7.1.1. Мисија као фактор стабилности организационе културе	72
7.1.2. Конзистенција као фактор стабилности организационе културе ..	77

7.2. Феномен флексибилности организационе културе	82
7.2.1. Укљученост запослених као фактор флексибилности организационе културе	89
7.2.2. Адаптибилност као фактор флексибилности организационе културе	93
8. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ, РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА	101
8.1. Резултати истраживања и дискусија	110
8.1.1. Дескриптивна анализа фактора организационе културе у привредним друштвима у Србији	110
8.1.2 Резултати добијени применом методе АНОВА	115
8.1.2.1. АНОВА (домаћа/страна организација)	115
8.1.2.2. АНОВА (приватна/друштвена/државна организација) ..	136
8.1.3. Резултати добијени применом методе корелације	160
8.1.4. Резултати факторске анализе	181
9. ЗАКЉУЧАК	210
10. ЛИТЕРАТУРА	215
11. ПРИЛОЗИ	226
Прилог 1 - Списак табела	226
Прилог 2 - Списак слика	229
Прилог 3 - Упитник	231
БИОГРАФИЈА	237

АПСТРАКТ

Двадесет и први век обележен је брзином промена која ће се у будућности тек повећавати. Тренутак када промене у окружењу учине бизнис превазиђеним, привредно друштво запада у тешкоће и брзо из успешног прераста у неуспешно. Да би опстало и сачувало конкурентност потребно је да промене које се догађају на тржишту испрати и променама своје организационе културе. Важан задатак савремених руководилаца постао је развој образаца понашања који ће повећати способност привредног друштва да се успешно уклопи у нов тржишни и пословни амбијент.

Носиоци свих промена у организацији су људи, па је неопходно да сви запослени схвате да је трансформација, као базична квалитативна промена, од суштинског значаја за повећање конкурентности предузећа. При томе, лична промена и развој представљају основни “традивни блок” трансформације предузећа. Неопходно је савладати отпор променама код појединаца, што захтева доста толеранције, подршке и разумевања менаџмента.

Промена организационе културе постала је нужност, јер утиче на све аспекте пословања организације и тако представља моћну алатку у остваривању резултата привредног друштва. Да би привредно друштво било успешно мора се радити на креирању организационе културе базиране на вредностима које су одговарајуће околностима у којима организација послује. Према моделу Денисона, на основу кога је спроведено истраживање за овај рад, одговарајућа организациона култура подразумева избалансираност четири фактора: мисије, конзистенције у раду, укључивања запослених и адаптивности.

Привредна друштва која своју будућност виде у затварању и не прихватању промена, окренути прошлости, немају шансе да буду конкурентна нити престижна на светском тржишту.

Кључне речи: организациона култура, привредно друштво, промена, запослени

ABSTRACT

The twenty-first century was marked by fast change and it is expected that the pace will only increase in the future. The moment the environmental changes make business outdated, the corporate society starts struggling and a successful company quickly turns into an unsuccessful one. In order for a company to survive and retain competitiveness, it is necessary to follow the changes in the market by changing one's own organizational culture. Developing behavior patterns that will increase company's ability to successfully fit into a new market and business environment has become an important task of modern managers.

People are holders of all changes in an organization, so it is crucial for all employees to understand that transformation, as a basic qualitative change, remains an essential factor when it comes to increasing competitiveness. In the same time, personal change and development are basic "building blocks" for transforming a company. It is necessary to overcome the resistance to change in individuals, which requires a lot of tolerance, support and understanding from management.

Changing organizational culture has become a necessity because it affects all aspects of business organization, thereby representing a powerful tool in achieving results. To achieve success, a business organization has to commit to creating an organizational culture on the basis of values that are appropriate in the circumstances in which it operates. According to Denison model, on the basis of which the survey for this work was conducted, the organizational culture implies balance of four factors: mission, consistency in work, employee involvement and adaptability.

Companies that see their future in detention and not accepting changes, faced towards the past, have no chance of being competitive, let alone prestigious in the global market.

Keywords: organizational culture, business organization, change, employees

1. УВОД

Извори интересовања за проучавање организационих култура налазе се у чињеници да се она сматра изузетно значајном за остваривање дугорочне ефективности организације. Проучавање организационих култура омогућило је да се открије и дефинише шта је то што је заједничко за привредна друштва која су успешна и шта их диференцира у односу на она која то нису.

Савремене услове пословања одликују брзе промене, глобалне интеграције, брзе техничко-технолошке промене, примена нових информационих технологија, скраћени животни циклус производа, софистицирани захтеви потрошача итд.

Изузетно сложен амбијент подразумева примењена знања управљања активностима, иновативност, али и висок степен социјалних вештина, организационе и пословне културе. Организациона култура мора бити одговарајућа околностима у којима привредно друштво послује.

Неизвесна будућност и сталне промене дају велики значај организационој култури. Ако постоји једна ствар коју је могуће са сигурношћу предвидети, то је да ће будућност бити неизвесна.¹ Дакле, данас је једино сигурно да је све несигурно. Да би организација била успешна неопходно је да уведе одређене промене у досадашњи начин поимања пословног света и односа према раду и запосленима. Промене тако постају пословни стил живота. Свака промена која се уведе захтева прилагођавање, које је често стресно и изазива отпор, па се мора наћи одговор на све људске реакције.

Организациона култура значајно је заступљена у хијерархијској структури проблема организације привредних субјеката. Као средство регулисања понашања чланова организације прожима све њене актере, манифестујући се и као узрок и као последица понашања организације и њених чланова.

Тако, задовољство и мотивисаност запослених, као део организационе и пословне културе, произилази из равнотеже њихових индивидуалних доприноса организацији и подстицаја које организација даје. Ради се, дакле, о субјективно и ситуационо условљеном опажању социјалне размене између запослених појединаца и организације што подразумева висок

¹ Дракер П., *Управљање у новом друштву*, Нови Сад, Аджес, 2005., 214. стр

ниво култивисаности емоција, способности емоционалне самоконтроле и друге емоционалне компетенције потребне за успешан пословни однос.

Дакле, организациона култура се може дефинисати као стечено знање и искуство које људи користе у развоју свог друштвеног и пословног понашања, прихватања и очувања културних вредности.

За привредна друштва у Србији ситуација је тешка због процеса транзиције у коме се налази и процеса приватизације који га прати. Србија је транзициони губитник, што је пред организације поставило захтев повећане ефикасности и ефикасности, а то са собом носи и висок ниво ризика, те се у овако нестабилној ситуацији уочавају појаве брзог успеха и брзог краха.

Савремена организација не само да треба да прихвата нове трендове промена, већ и да зна како најбоље да им се прилагоди и извуче корист од њих. Том Петерс, амерички аутор и пословни консултант, познат по књизи *In Search of Excellence* мисли да данас “врхунске фирме не верују у савршенство, већ верују у константна побољшања и сталне промене.”²

Услед турбулентности промена, флексибилност је глобално постала најпожељнија особина данашњице. Рецепт за њено постизање одавно је познат: улагање у развој људских потенцијала кроз подстицање и охрабривање константног иновирања знања и рад на лакшем креирању, увођењу и спровођењу организационих промена. Иако је флексибилност важна карактеристика савремене организације у турбулентним условима привређивања, никако не можемо пренебрегнути чињеницу да је за једну организацију подједнако важно да развија и елементе који јој омогућавају стабилност. Стабилне организације са високим степеном јединства имају веће изгледе за опстанак у кризним раздобљима. Остваривање флексибилности уз очување стабилности формула је организационе културе за коју се верује да дугорочно доноси успех и просперитет организацијама.

Организациона култура савремених компанија мора примарно неговати вредности као што су знање, предан рад, спремност на преузимање ризика, храброст и креативност, као вредности које пружају подршку остваривању вредности организације као што су

² Пословне мисли за сва времена, <http://www.razvoj-karijere.com/media/files/misliWEB.pdf>, (Приступ 15.01.16.) ,182. стр

стабилност, продуктивност и иновативност. Извесне промене пожељне су и на пољу организационе структуре која треба да буде флексибилнија и са мањим бројем хијерархијских нивоа, да има отворенију комуникацију, сарадњу и размену знања међу запосленима као и децентрализацију одлучивања.

Према моделу Денисона, који је послужио као основа за истраживање, организациона култура која доноси дугорочан успех организацијама подразумева балансираност четири фактора: мисије и конзистенције у раду (као фактора стабилности); укључивања запослених и адаптивности (као фактора флексибилности).

Мисија. Добро дефинисана мисија, са којом су упознати сви запослени, обезбеђује жељену стабилност организацији, јер даје јасан правац кретања запосленима и повезује их да зајднички иду ка циљу.

Конзистенција (постојаност). Подразумева добро дефинисане вредности и систем који је основа организационе културе. Дељење кључних вредности и очекивања међу запосленима олакшаће решавање конфликта и других напора у функционисању организације.

Укљученост запослених. Запослени су носиоци пословања и пословних резултата савремених организација. То подразумева јачање њихових потенцијала, партиципацију у доношењу одлука и самостално организовање посла, слободу у предузимању иницијатива, добар систем информисања за све, подстицање тимске оријентисаности и интерактивности запослених у оствривању организационих циљева.

Адаптивност. Кључ успеха је да организација себе позиционира као одговорну и иновативну компанију која прати савремене трендове и на квалитетан начин задовољава потребе потрошача. Успешно прилагођавање променама у окружењу и њена адаптивност подразумева фокусираност организације на изазове који долазе из екстерног окружења, односно од потрошача и конкурената. Константно праћење пословног окружења, брзо реаговање на тренутне трендове и антиципирање будућих дешавања на тржишту, позиционирање у глави потрошача, одлике су успешних и модерних организација, са јаком организационом и пословном културом.

Овај истраживачки рад има за циљ да се на једном месту прикаже теоријска основа и аналитички оквир организационе културе, али и емпиријска стварност у савременој привреди, настали као израз актуелног тренутка који захтева уравнотежену примену теорије и праксе у примени процеса, техника и метода вредновања привредних друштава (организација).

1.1. Методолошки увод у реализовано истраживање

1.1.1. Избор теме

Ради покушаја доприноса да се организациона култура ефикасније теоријски и практично имплементира у привредна друштва изабрано је истраживачко проучавање организационе културе, како би се на тај начин додатно аргументовала предност организационе културе као фактора раста и развоја привредног друштва, као и свеукупног привредног система Републике Србије. Наиме, организациона култура представља интегративно средство регулисања понашања чланова једне организације. Другим речима, организациона култура представља значајан сегмент организације и прожима све њене активности, као специфичан катализатор.

Хетерогеност функција организација и њихова расподела по организационим деловима намеће потребу диверсификације организационе културе. Интензитет и снага организационе културе, односно њена јачина, манифестује се кроз постојаност и способност основних индикатора културе да регулише понашање организације и њених чланова- групно, колективно и индивидуално понашање.

1.1.2. Проблем и предмет истраживања

Организациона култура се високо позиционира у хијерархијској структури проблема организације. Манифестује се и као узрок и као последица понашања организације и њених чланова.

Њој је иманентно усмеравање на резултате и решавање организационих проблема, па ћемо у овом раду теоријским и практичним истраживањима указати на њену условљеност низом фактора, чији су међусобни односи врло комплексни. Поједине детерминанте

организационе културе могу се анализирати и комбиновати, при чему се формира одређени тип организационе културе.

Кључне тенденције организационе културе су: оријентација на људе; оријентација на акцију; оријентација на флексибилну, адаптивилну организацију; оријентација на вредност; оријентација на успех; оријентација на потрошаче; оријентација на аутономију (конкурентија идеја, јачање самоконтроле и самодисциплине, афирмација пројеката, иновација итд)- оријентација на људску димензију организације.

Тенденције промена у организационој култури повезане су са сетом организационих варијабли. Зато је редизајнирање организације актуелан проблем теорије и праксе.

С обзиром на карактер одабране теме за истраживање, проблем истраживања ће се извести из анализирања научног познавања организационе културе и захтева праксе у тој области.

Управо из тих разлога проблем који треба решити овим истраживањем се своди на следећу формулацију: какву конструкцију организационе културе треба да има привредно друштво у остваривању одговарајуће пословне и конкурентске предности. Сходно томе, с обзиром на карактер овог рада, у решавању овако формулисаног истраживачког проблема нарочита пажња је посвећена одабиру адекватног предмета истраживања. Организациона култура као предмет истраживања представља оквир за решавање истраживачког проблема, а добијени истраживачки резултат репрезентативан показатељ ситуације у привредним друштвима у Републици Србији коју треба сагледати, анализирати и дати препоруке.

1.1.3. Остали фактори истраживања

У остале факторе овог истраживања спадају: циљеви истраживања, истраживачке хипотезе, методе истраживања, технике истраживања, план обраде података, план интерпретације резултата истраживања, план структуре извештавања и оправданост истраживања.

1.1.3.1. Циљеви истраживања

Циљеви истраживања се идентификују из истраживачког проблема и њима се утврђују намере истраживача да унапреди теорију и праксу посматране појаве. У том смислу, тежња ка унапређењу теорије о организационој култури има карактер научног, а тежња ка

унапређењу праксе има одлике друштвеног циља. Сходно томе, научни циљ овог истраживања је да се његовим резултатима допринесе комплетирању теорије интегралне методе (начина) унапређења организационе културе примењиве у пракси и укаже на утицај организационе културе на раст и развој привредног друштва.

1.1.3.2. Истраживачке хипотезе

Истраживачким хипотезама се изражава став истраживања према решењу утврђеног истраживачког проблема. Општом хипотезом, као ставом истраживача, предвиђа се очекивани општи резултат истраживања, као кључни одговор на утврђени проблем истраживања.

Посебним хипотезама се истичу претпоставке изведене из дефинисане опште хипотезе.

Све ово упућује на извођење адекватне опште хипотезе овог истраживања, која је формулисана следећим ставом:

ХО: “Организациона култура има позитиван утицај на раст и развој привредног друштва”.

Што се тиче посебних (изведених) истраживачких хипотеза, оне су изведене из опште хипотезе и то:

Х1: У компанијама у Србији постоји избалансираност појединачних карактеристика организационе културе.

Х2: Оцене фактора организационе културе зависе од појединачних карактеристика привредних друштава (порекла компаније, власничке структуре, величине компаније).

Х3: Организациона култура је у корелацији са пословном културом.

1.1.3.3. Методе и технике истраживања

Методе и технике истраживања представљају путеве којима се реализује целина истраживања.

Од основних метода, коришћене су следеће: метода посматрања; дескриптивна метода; индуктивна метода; дедуктивна метода; метода апстракције; метода анализе; научно-статистичке методе као што су методе графичког представљања и друге методе дескриптивне статистике, методе инференцијалне статистике, корелација и факторска

анализа; метод синтезе; индукције; дедукције и метод апстраховања. Анализе садржаја представља метод вазан за проучавање адекватне литературе која се односи на утицај организационих култура на раст и развој привредних друштава. На тај начин су прикупљени релевантни теоријски (секундарни) истраживачки подаци. Факторска анализа која је заправо узрочно – последична односно каузална анализа и указује на повезаност појединих елемената унутар испитиване појаве, сматра се такође значајном у извођењу закључака за овај рад.

У раду је примењивана и метода апстраховања, односно апстракције општег из посебних становишта, општих уверења и опредељења из посебних, општих својстава понашања из посебних. Дедуктивна метода примењена је као начин сазнавања посебног и појединачног на основу знања о општем. И супротан метод индукције нашао је своју примену у овом раду. Метода индукције (аналитички методски поступак), која подразумева закључивање општег из појединачног и посебног примењивана је у раду као и метода синтезе у циљу уочавања нових веза које доводе до нових открића.

Поред наведених теоријских, у самом раду је коришћена и истраживачка метода. Она је одабрана стога што су њеном применом, у форми прикладног упитника, анкетирањем одабраног репрезентативног узорка испитаника сакупљени битни емпиријски (примарни) истраживачки подаци. Емпиријско истраживање реализовано је у четири фазе:

1. прикупљане података;
2. сређивање и груписање података и
3. обрада статистичком анализом (дескриптивна анализа, АНОВА, корелација и факторска метода) и
4. интерпретација добијених података.

Техника анкетирања– техником анкетирања прикупљени су конкретни подаци и чињенице од стране испитаника писаним путем. За прикупљање података коришћен је анкетни упитник, у форми Ликертове скале за мерење ставова, конструисан по моделу Денисона за дато истраживање. Упитник је дељен у личном контакту са испитаницима и путем друштвене мреже facebook.

Резултати до којих се дошло применом ове методе компарирани су са сазнањима добијених методом теоријске анализе и то је омогућило извођење потпунијих закључака и препорука.

1.1.3.4. План статистичке обраде података

План статистичке обраде података битан је фактор пројекта истраживања организационе културе као фактора раста и развоја привредног друштва. Теоријске податке чине битни квантитативни подаци добијени проучавањем одабране релевантне литературе (монографске и документационе грађе), а када је реч о емпиријским подацима, њих чине подаци прикупљени упитницима, обрађеним и приказаним у табелама и графиконима.

Унутрашње везе података и односи између одређених скупова података статистички су обрађени изучавањем и интерпретирањем следећих показатеља:

- Графичким приказом података;
- Аритметичке средине, која упућује на меру централне тенденције посматраних података;
- АНОВА анализе којом се мери ефекат фактора на зависној варијабли;
- Коефицијента линеарне корелације која показује јачину везе између две серије података;
- Факторске анализе којом се групишу варијабле које су сличне у смислу да се „заједно померају“ и због тога имају велику међузависност;
- Хи квадрат теста (χ^2), на основу којег се утврђује однос између очекиваног и реалног резултата (нарочито важни за тестирање реалности постављених истраживачких хипотеза).

1.1.3.5. Интерпретација резултата истраживања

Интерпретација резултата истраживања односи се на начин на који ће истраживач проучавати поруке обрађених теоријских и емпиријских података. Порукe ће се идентификовати применом научних поступака анализе, синтезе, индукције и дедукције. Тако добијени резултати у истраживању послужиће за утврђивење решења истраживачког проблема, верификацију истраживачких хипотеза и идентификацију нових научних

информација, што представља основу за завршни истраживачки извештај и припрему текста ове докторске дисертације.

1.1.3.6. Оправданост истраживања

Оправданост овог истраживања је веома наглашена, како са научног тако и са друштвеног аспекта.

Научна оправданост проистиче из чињенице да је организациона култура у привредним друштвима запослстављена и неразвијена у односу на потребе привредне праксе у тој области, а друштвена оправданост је у чињеници да ће се унапређењем теорије у области организационе културе допринети расту и развоју привредног система у Србији.

1.1.4. Структура рада

При структурирању сакупљене и интерпретиране грађе уважене су препоруке савремене методологије научних истраживања, па је грађа, по логици њених порука, класирана у одређене скупове који су по редоследу структурирани у следећих 12 основних делова ове докторске дисертације.

1. Увод. У савременим, турбулентним околностима рада, организациона култура заузима значајно место у хијерархијској структури проблема организације привредних субјеката.

У овом делу дат је и методолошки увод у реализовано истраживање, односно опис теме, предмета и проблема истраживања, осталих фактора истраживања као и структуре рада.

2. Дефинисање организационе културе. Организациона култура представља значајан сегмент организације који обликује људско понашање и прожима све њене активности, доприносећи остваривању перформанси привредног друштва и његовом расту и развоју.

3. Потреба за променом организационе културе. Савремена привредна друштва глобално расту, шире се, што захтева и промену начина на који раде. Индивидуална промена основа је свих организационих промена. Другим речима, нови услови рада намећу као примарну потребу прилагођавање појединца кроз промену застарелих и дубоко укоренењених ставова и вредности, што је компликован и дуготрајан процес који, да би се успешно спровео, подразумева подршку организације.

4. Унапређење активности управљања људским ресурсима као начин унапређења организационе културе. Сложеније околности пословања, брзина, темпо и услови рада, захтевају изразито интелектуално јаке и образоване запослене, веште у комуникацији, што појачава потребу организације за давањем више простора иницијативи запослених, и стварањем радног окружења која ће људима омогућити да испоље и унапреде сав свој потенцијал.
5. Утицај организационе културе на крајње перформансе привредног друштва. Правилна и јака корпоративна култура својим прокламованим вредностима побеђује немилосрдну конкуренцију на тржишту и доноси успех привредним друштвима.
6. Утицај организационе културе на пословну културу. Да би смо схватили пословну културу одређеног привредног друштва, неопходно је да најпре сагледамо карактеристике њене организационе културе.
7. Феномени организационе културе. Савремена организациона култура подразумева балансираност феномена стабилности (ког чине фактори мисије и конзистенције у раду) и флексибилности (ког чине фактори укљученост запослених и адаптација). Остваривањем јединства организације кроз јасно дефинисање мисије и процедура у раду, запослени се чврсто држе на окупу и усмерава се ток њиховог кретања, чиме се организацији обезбеђује неопходна стабилност и опстанак и у периодима кризе. Такође, компаније су данас свесне да се конкурентска предност заснивана на брзим и адекватним одговорима на изазове из окружења, што у први план истиче квалитет, односно знање, креативне и иновативне потенцијале запослених.
8. Емпиријско истраживање, резултати и дискусија. Дати су оквир истраживања и резултати добијени применом дескриптивне методе (оцене појединачних фактора организационе културе), методе АНОВА (ефекат фактора у односу на то да ли је компанија домаћа или страна, односно да ли је у државном, друштвеном или приватном власништву) и корелације (приказ јачине везе појединачних карактеристика запослених који су учествовали у истраживању и фактора организационе културе).

9. Закључак. Промене које се дешавају на тржишту морају бити испраћене променама у организационој култури уколико привредно друштво намерава да задржи своју конкурентност.

На крају рада је дат преглед литературе и прилози.

2. ДЕФИНИСАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

“Култура може постати 'тајно оружје' које ће омогућити да се десе изванредне ствари.”

Jon Katzenbach, Booz&Co

“Организациона култура једна је од најзаступљенијих тема у академским истраживањима и образовању, у организационој теорији и менаџмент пракси. Постоји добар разлог за то: димензија културе централна је у свим аспектима организационог живота.”³ Наиме, организациона култура представља значајан сегмент организације, укључује свесне или несвесне вредности, идеје, ставове и симболе који обликују људско понашање и прожима све њене активности, као специфичан катализатор раста и развоја привредног друштва. Исто тако, организациона култура је стечено знање и искуство које људи користе у развоју свог друштвеног понашања, прихватања и узајамног очувања културних и других вредности.

Интезитет и снага организационе културе, односно њена јачина манифестује се кроз постојаност и способност основних индикатора организационе културе да регулишу понашање организације и њених чланова. То значи да се регулисање индивидуалног, групног и колективног понашања постиже без посебних механизма. Манири, начин комуникације, облачење итд, често су појавни облици скривених вредности заснованих на култури људи.

До средине осамдесетих година организације су пословале у околностима које су подразумевале сигурност и стабилност. Организације су биле перципиране као “...рационалне творевине за координирање и контролисање групе људи. Имале су вертикалне нивое, организационе делове, односе ауторитета”⁴. Радило се на одређени устаљени начин, без већих промена- данас је увек исто као и јуче, а исто ће бити и сутра. У том периоду култура је била предмет интересовања тек онда када би се предузеће нашло у тешкој ситуацији. Тек крајем осамдесетих година почиње повезивање културних аспеката

³ Alvesson M. (2002), *Understanding organization culture*, SAGE Publications, London, 1. стр

⁴ Robbins P. S., Judge A. T. (2009), *Организацијско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб, 572. стр

предузећа са његовом успешношћу. Наиме, јапанске компаније познате по својој култури, својом продуктивношћу направиле су бум и почеле да потискују западна предузећа. Био је то период нафтне кризе у којој је доминантна била супериорност коју су јапанске компаније оствариле захваљујући јакој и кохезивној култури. Интересантна и важна чињеница јесте да су технике управљања производњом и продуктивношћу које примењују компаније у Јапану увезене управо из Сједињених Америчких Држава. Они су их успешно уградили у своју културу и победили. Економски успех Јапана лежи на хомогеној организационој култури и високим стандардима образовања. Основне карактеристике су флексибилност, адаптивност и тимски рад, док је западњачка пословна и организациона култура усмерена искључиво на функционални учинак појединца.

Интересовање за организациону културу од тада не јењава. На значају је посебно добила са почетком економске кризе и верује се да ће то интересовање у будућности расти обзиром да менаџери организациону културу сматрају феноменом од суштинске важности за конкуритивност и стабилност организација. Према истраживању спроведеном 2009. године у Немачкој међу 157 менаџера, 45% испитаника су навели да култура предузећа има висок значај за успех, а 24% да има врло велики (изузетан) значај (Leitl, M.; Sackmann S. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Harvard Business Manager, Januar 2010, str. 40-41.).⁵

Данас је готово свим менаџерима јасно да “кључ дуготрајног успеха не лежи у појединим стратегијама или у делотворном управљању ресурсима, него у до сада увелико занемареној димензији управљања, културној димензији.”⁶ Односно, “да би се разумео извор конкурентске предности неког предузећа, мора се разумети његова организациона култура.”⁷

Културу можемо одредити на следеће начине:

- Култура је „нацрт за живот”, „план живљења”, „живот по обрасцу”, али и више од тога. Она припада свесном, али утиче и на несвесно. Културе нема ван заједнице и

⁵ Рахимих З. (2012), *Организациона култура као нематеријална стратегија мотивирања запослених*, 6. међународна конференција БАМ 2012 – Управљање знањем, 148.стр

⁶ Cardona P., Rey C. (2009), *Управљање помоћу мисије*, Мате, Загреб, 32. стр

⁷ Јанићијевић Н. (1997), *Организациона култура: колективни ум предузећа*, ULIXES Нови Сад, Економски факултет, Београд, 23. стр

друштва. Она људе повезује, омогућава комуникацију, споразумевање и сарадњу међу њима. Културу једног друштва чине веровања, мишљења, идеје, вредности (духовни слој) који формира њен садржај и објекти, симболи, технологије (материјални слој) помоћу којих се изражава тај садржај.⁸

- Култура је збир квалитета било које специфичне групе људи који се преносе са једне генерације на другу, јер се верује да су корисни за опстанак и адаптацију.⁹
- Gert Hofstede дефинише културу као “ колективно програмирање ума које чланове једне групе раздваја од других”¹⁰

Дакле, култура је група претпоставки на којој се темељи понашање одређене групе људи, а која је развијена у прошлости и пренесена на садашњост као исправан и пожељан образац понашања у односу на унутрашње и спољашње проблеме друштва.

Пренесено на ниво организације, културу можемо одредити на следеће начине:

- Култура организације огледа се у ономе што се вреднује, доминантном лидерском стилу, језику и симболима, процедурама и рутинама, и дефиницијама успеха који једну организацију чине јединственом.¹¹
- Корпоративну културу дефинишемо као сет вредности и начина разумевања створених норми, а у циљу превладавања унутрашњих и спољашњих проблема. Концепт културе помаже запосленима да разумеју скривене и комплексне аспекте живота корпорације.¹²
- Култура је високо значајна за то како компаније и друге организације функционишу: од стртегијских промена до свакодневног лидерства и како се менаџери и запослени односе и имају интеракцију према потрошачима, као и како се знање креира, дели, одржава и користи.¹³

⁸ Чупић Ч. (2002), *Социологија: структура-култура-владавина*, Факултет политичких наука, Београд и Чигоја, Београд, 25. стр

⁹ Denison R. D., Neale S. W., *Denison Organizational Culture Survey, Facilitator Guide*, Denison Consulting, LLC, skinuto sa sajta http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf, 20.10.14., 4-6

¹⁰ <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>, (Прегледано 19.01.16.)

¹¹ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 17. стр

¹² Ђокић А. (2005), *Корпоративна култура и ефикасност пословања*, КИЗ “Центар”, Београд, 69. стр

¹³ Alvesson M. (2002), *Understanding organization culture*, SAGE Publications, London, 2. стр

- Организациона култура је начин на који култура обликује понашање које је најважнији фактор за оне који покушавају да побољшају перформансе у организацијама.¹⁴
- Организациона култура значајна је као начин разумевања организационог живота у свом њиховом богатству и варијацијама.¹⁵

У литератури можемо наћи да за организациону културу кажу да је то програм (софтвер) људског ума, колективни ум предузећа, социјални лепак запослених, ментална мапа коју деле чланови организације, омотач за начин размишљања, контролни мханизам који усмерава и обликује понашања људи, оперативни систем организације итд, итд.

Аутори се углавном слажу у томе да је организациону културу тешко прецизно одредити и дефинисати, описујући је као мистериозну, нејасну, али моћну силу. Пре неколико година, од једног руководиоца су затражили да каже шта за њега значи појам организациона култура: “Не могу је дефинисати, али је препознајем када је видим.”¹⁶

“Организациона култура попут „оперативног система” води једну организацију и њене активности обликујући начин на који запослени размишљају, раде и како се осећају. Култура може бити ефективна у једном тренутку под датим стицајем околности и неефективна у неком другом тренутку.”¹⁷ Дисфункционалност културе настаће у времену брзих промена када доследност понашања и дубоко укорењене вредности више нису пожељне. Уколико вредности које деле чланови организације нису у складу са актуелним дешавањима у окружењу, култура организацији пре може постати тешко бремене него средство које ће јој донети просперитет и дуговечност. Компанија треба да препозна тренутак када њено уобичајено пословање више није корисно и не доноси жељене перформансе и крене у промену организационе културе. Компаније са јаком организационом културом теже одговарају на промене у окружењу. Јаке културе добро су пословале у прошлости, али постају озбиљна препрека и терет у сварењеним околностима.

¹⁴ Moyce C. (2015), *Culture change*, Institute of Management Services, 29. стр

¹⁵ Alvesson M. (2002), *Understanding organization culture*, SAGE Publications, London, стр. 2

¹⁶ Robbins P. S., Judge A. T. (2009), *Организацијско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб, 572-573 стр

¹⁷ Вукотић В., Шуковић Д., Рашевић М., Максимовић С., Гоати В. (уређивачки одбор) (2014), *(Анти)либерализам и економија*, Центар за економска истраживања Института друштвених наука, Београд, рад: Рашовић Александар, Организациона и национална култура у функцији прихватања организационих промена, 404-413. (књига са радовима), 406. стр

На пример, компаније у Србији деценијама су пословале у околностима које су подразумевале сигурност и стабилност што им је омогућавало да раде на одређени устаљени начин, без промена. Тако су се у домаћим компанијама дубоко укоренили одређени принципи и вредности који се примењују у пословању и од којих се тешко одступа. Наслеђени принципи и вредности из предходног периода, а који се у новом времену сматрају некорисним, представљају најозбиљнију препреку развоју организационих култура у домаћим компанијама.

Организациона култура, дакле, може бити ветар у леђа и тајна формула успеха предузећа, али и њен тихи убица. Могућност њеног негативног утицаја никако не умањује њен значај, напротив, вишеструко га повећава. Организационом културом треба се бавити, поставити је у функцију успеха предузећа и избећи њене негативне утицаје. Peter Drucker, у чланку „The Theory of the business”, наводи да “највећи број предузећа која западну у кризу имају систем вредности и веровања који није у складу са захтевима предузећа”¹⁸. У том смислу, повезаност организационе културе са пословним резултатима и угледом фирме захтева одговоран приступ овом феномену као доказано моћној алатки и кључном фактору остваривања успеха организација.

Организациона култура има своје симболичке и когнитивне елементе. Когнитивни елементи организационе културе: вредности, веровања, норме, претпоставке, ставови креирају заједничко мишљење и понашање људи у организацији. Когнитивни елементи организационе културе учиниће да ситуације, ствари и појаве у организацији буду исто перципиране од стране свих запослених и на тај начин манифестовати њихову уједињеност и јачину. Испољавање когнитивних елемената чини симболички садржај културе који је видљив у свакодневном животу организације. И док су когнитивни елементи дубоко скривени у свести људи, тешко их је открити и још теже променити, симболички елементи могу јасно опазити још на улазној капији предузећа, у понашању портира, запослених, односу међу колегама, односу запослених према трећим лицима, у изгледу докумената, просторија, начину комуникације, јављању на телефон, логотипу,... Укратко, свака активност чланова организације, истовремено је и манифестација културе.

¹⁸ Јанићијевић Н. (1997), Организациона култура: колективни ум предузећа, ULIXES Нови Сад, Економски факултет, Београд, 128. стр

Симболички елементи организационе културе лакше се мењају и такав корак меџмента могао би да буде индикација за запослене да треба направити одређене промене у организационој култури.

Приликом запошљавања нових радника, организациона култура игра изузетно значајну улогу, иако ни послодавци, а још мање кандидати, нису свесни примене културних критеријума у датој ситуацији. Кандидати увек верују да су посао добили због знања и вештина које поседују, а истина је да су послодавци препознали да ће се кандидат брзо уклопити јер дели њихове имплицитне вредности и веровања. Затим, да би остао у организацији запослени је дужан да се понаша у складу са нормама. У супротном, јавиће се тешкоће у комуникацији, сарадњи са осталим колегама, уз честе конфликте због неразумевања. Као последицу најчешће имамо одлазак појединца из организације.

Неки од бенефита које феномен организационе културе доноси предузећу су следећи:

- *смањена флукутација и апсентизам запослених* -организациона култура појачава осећај привржености запослених организацији за коју раде, што смањује њихову склоност ка напуштању организације и одсуствовању са посла;
- *пружа запосленима осећај идентитета и јача њихов осећај за мисију*- данас су више него икада пре организацијама потребни запослени који су предани организацији као свом дугорочном подухвату;
- *омогућава организацији јединственост и стварање трајне компаративне предности*- култура је невидљива, неопипљива и као таква најозбиљнија препрека за конкуренте и имитаторе;
- *дефинише образац понашања, пружа запосленима јаснија правила игре* чиме се спречавају лажна очекивања, односно
- *смањује се двосмисленост, а тиме и колективна несигурност*;
- менаџерима *олакшава координацију и контролу запослених*;
- *има интегрисућу и стабилизаторску улогу*, јер повезује људе и њихове напоре у правцу остваривања компанијских циљева и тако повећава моћ организације;
- организациона култура *основна је подршка организационој стратегији* на путу остваривања успеха. Она треба да омогући подизање нивоа перформанси организације.

Нажалост, када ствари у организацији функционишу добро, менаџери се не интересују и не баве организационом културом. О њој почињу да размишљају тек када ситуација крене низбрдо, као на пример у случају мерцера и аквизиција, при чему је свеједно да ли говоримо о спајањима на националном или међународном нивоу, када разлике у култури излазе на површину. Према мишљењу експерта за културу Debbie Robins „Изградња, вођење и спајање култура постаће посао са пуним радним временом у новој економији.”¹⁹ Такође, период брзог раста организације или промена њене стратегије такође захтева фокус на културу како би се очувала конзистентност у раду.

Моусе Cliff у књизи “Culture change” наводи да проблем са културом обично представља слона у соби, а не иглу у пласту сена, тако да би га требало лако уочити.²⁰

Унутар организације, функционална одељења, производне групе, хијерархијски нивои, или чак тимови могу такође одражавати своју јединствену културу.²¹ Сопствена перспектива, сопствени скуп вредности и начела пословања могу бити узрок сукоба између њих. Ово је још једна могућа ситуација која би била инхибишућа за организацију и њене перформансе.

Као најважнију карактеристику културе данас можемо издвојити то да буде у складу са дешавањима у окружењу. Да би савремена организација била ефективна на дуги рок мора бити проактивна на промене и брзо се прилагођавати ономе што доноси будућност. У неизвесним околностима пословања, спровођење промена затева храброст за преузимање ризика и креативност. Савремена организациона култура требало би да покреће запослене на креативност, размишљање, преузимање ризика, промене итд. Недостатак билокакве иницијативе или иновативног размишљања указује на нездраву културу²² коју треба мењати јер се угрожава опстанак и трајање организације. Оно што је приметно и што можемо наћи у свој релевантној литератури из ове области јесте да књиге описују последње две декаде овог миленијума као период током којег су се развиле нове

¹⁹ Gurchiek K. (2015), *Culture keepers; Meet the people behind the new title in the C-suit*, HR Magazine, 40. стр.

²⁰ Moyce C. (2015), *Culture change*, Institute of Management Services, 29. стр

²¹ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 17. стр

²² Meghan O. (2014), *How to change the world by changing your culture*, volume 32, number 2, april/may/june 2014, nonprofitworld.org, 26. стр

организационе форме одговарајуће глобалној економији и постиндустријском, информацијама богатом свету.²³

Организациона култура треба дакле организацијама да омогући раст и развој, чиме се даље осигурава њен опстанак и конкурентност. Раст организације можемо одредити као “повећање његове величине и ширине делатности, како би се кроз остваривање економије обима и ширине остварила ефикасно мисија предузећа у датом пословном окружењу.”²⁴ Развој предузећа се дефинише као степен способности трансформационих процеса, да што ефикасније искористе предности величине и инпуте трансформише у аутпуте.²⁵ Уколико мало боље погледамо, примећујемо да се заправо ради о два, односно три феномена који се прожимају и које је тешко раздвојити. На пример, увођење иновација доводи до развоја једне организације и ствара потенцијал за њен раст, а увођење иновација немогуће је остварити у организацијама у којима организациона култура не охрабрује и не подстиче иновативност.

²³ Galbraith R. J., Lawler E. E. III and Associates (1993), *Organizing for the future*, Jossey- Bass Publisher, San Francisco (књига са радовима разних аутора), рад: Albers Mohrman S., Mohrman, Jr. M. A., *Organizational change and learning*, 87. стр

²⁴ Милошевић Д., (2015), *Стратегије раста и развоја предузећа*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 16. стр

²⁵ Ибид, 16. стр

3. ПОТРЕБА ЗА ПРОМЕНОМ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

“Промене су закон живота.

Они који гледају само на прошлост
или садашњост сигурно ће пропустити будућност.”

Џон Ф. Кенеди, бивши председник САД

Од давнина је постојало интересовање људи да тргују или на друге начине послују са људима из различитих крајева света и са различитих континената. Ограничавајући фактори пословања понајвише су се односили на удаљеност, временске услове, безбедност пута. Времена су се драстично променила, а тиме и услови пословања. Развој информационах и комуникационих технологија учинио је да свет данас постане глобално село где препреке готово да не постоје. Ма колико је идеја Маклуана о свету без икаквих граница деловала утопијски шездесетих година прошлог века, данас је то наша ствараност. Организације нису више стегнуте националним границама. Глобално расту, шире се, што захтева и промену начина на који раде.

До касних 1980–их организације су пословале у околностима које су подразумевале извесност и стабилност, без већих турбуленција. Robbins и Coulter у књизи Менаџмент организацију пореде са бродом који мирним водама плови ка свом циљу. Олује које би накратко нарушиле равнотежу биле су ретке, па је рад менаџера био лак, јер будућност је личила на прошлост. Само они менаџери који су радили у области телекомуникација, компјутерских софтвера и женске конфекције суочавали су се са нешто динамичнијим околностима пословања и нису имали привилегију ослањања на предвиђања која су користила у прошлости. Савремене организације, њихови менаџери и запослени, данас плове “бесном реком с непрекидним брзацима”, где сигурност и предвидивост више не постоје и олује су природно стање.

Иако чињеница да имате слободу и могућност изласка у свет делује идилично, изазови које је са собом донео процес глобализација, а који се првенствено односе на глобалну конкуренцију, представљају за организације огроман притисак. Промене које су некада биле спорадичне и ретке, данас су константне, брзе, нагле и неочекиване, што савремене услове рада чини изузетно динамичним. Брзина је постала значајна карактеристика

конкурености на глобалном тржишту, где не једу више велики мале, већ брзи споре. Успех је на страни оних који су способни да брже од осталих сагледају пословне прилике, да дају брзе и адекватне одговоре на све изазове, решавају проблеме на иновативне начине, непрекидно нуде нове производе, једноставно брже реагују на изазове конкуренције и тако брже дођу до потрошача. Такође, и време у коме је избор потрошача био лимитиран на свега неколико модела остало је иза нас. Границе су се отвориле и купци су добили широк спектар опција. Њихови захтеви и очекивања су сада другачији, софистициранији, а тиме је и изазов за организације већи. Где је конкуренција интензивна, предузећа без квалитетних производа и услуга које привлаче купце и задовољавају потрошаче не може дуго да остане одрживо.²⁶ И пошто се све дешава брзо и нагло уз повећана очекивања, предузећа се у свом пословању суочавају са значајним ризицима и непостојаношћу заузетих конкурентских позиција. Постало је апсолутно немогуће са сигурношћу предвидети како ће се ствари одвијати у тржишној арили. Производи и услуге који су данас веома актуелни и тражени, сутра могу постати застарели или чак непожељни код потрошача, тако да савремено пословање са правом можемо сматрати врстом хазарда.

Данас се такође зна да храброст за преузимање ризика може компанији донети жељену добит. Из страха од ризика многе организације греше и остају конзервативне па послују са губитком. Пример су јапански произвођачи аутомобила који су одустали од пласирања мини-комбија на америчко тржиште након спроведеног истраживања у коме нису добили подршку купаца. За разлику од њих, компанија Chrysler која је такође спровела истраживање тржишта и добила негативан одговор, одлучила је да ризикује, верујући да ће бити купаца и да ће успети. И успели су. Било је то једна од најпрофитабилнијих година у историји Chyслera.

Деведесете године су сведок почетка краја традиционалне организације²⁷ и почетак времена у коме је промена кључ за преживљавање и раст. Став организација према променама као према повременим поремећајима који накратко наруше равнотежу у иначе мирном и стабилном пословном свету, излажиће сваку организацију великом ризику. “Организације које остварују велике успехе склоне су веровати да их ништа не може

²⁶ Nadler A. D., Gerstein S. M., Shaw B. R. and associated (1992.), *Organizational architecture; designs for changing organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, (knjiga sa radovima); Heilpern D. Jeffrey, Nadler A. David, *Implementing Total Quality Management: A Process of Cultural Change*, 138. стр

²⁷ Ибид, 263. стр

ранити ни уништити. Али успех често рађа и неуспех, посебно у организацијама с јаким културама. (D.Miler, „What Happens After Success: The Perils of Excellence”, *Journal of Management Studies*, 1994., стр.11-38.)²⁸ Stephen P. Robbins и Timothy A. Judge у својој књизи *Организационо понашање* такве организације називају арогантним организацијама које због свог става брзо губе конкуренцијску предност јер њихове јаке културе подржавају праксе из прошлости и отежавају промене, наглашавајући да је корпоративна магистрала засута олупинама компанија које су допустиле да им ароганција поткопа раније успехе. Вероватно ће се неке од тих компанија временом опоравити и поново поставити на ноге, али милиони профита и клијената можда су заувек изгубљени, што је висока цена коју су платили за своје неприлагођавање.

Присутност сталног такмичења и потребе организације да опстане и траје на светском тржишту, захтевају од компаније способност и спремност да се стално мења и адаптира, како би успешно савладала неизвесност и конкуренцију. Задатак савремених менаџера јесте да створе такав организацијски амбијент који гради организациону културу промена. Не треба увек чекати да се промена деси, већ их треба иницирати, чак и у оним моментима када је окружење и конкуренција не сматрају потребном. Свака промена је нова прилика за организацију и тако је треба схватити. Свет одавно није статичан и ко буде предуго чекао, неће преживети, јер ће други искористити дату шансу.²⁹

Питер Дракер време у коме живимо назива ером дисконтинуитета која онемогућава жељену прецизност предвиђања и доноси нужност рада на флексибилности³⁰. Успешне организације користе иделаније форме организационих структура и процесе које им омогућавају да постану више организационо флексибилни и прилагодљиви и генеришу невероватне производе и услуге. То им даје проактивнију контролу над њиховом будућношћу, уместо чекања да реагују на промене на свом тржишту.³¹

Да би се испратиле све промене са успехом, неопходно је знање, и управо прва промена коју организација треба да уведе је однос према знању. Бизнис је постао јако комплексан и

²⁸ Robbins P. S., Judge A. T. (2009), *Организацијско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб, 580 стр.

²⁹ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 186 стр

³⁰ Адигес Калдерон И. (2012), *Адигес о менаџменту*, HESPERIAedu, Београд, 220. стр

³¹ Ackoff L. R., Magidson J., Addison J. H. (2006), *Idealized design; creating an organization's future*, Wharton School Publishing, New Jersey, 139. стр

како би се остао врхунски у свом послу неопходно је пратити најсавременија знања како би знали више од конкуренције и тако били корак испред њих. Једини ресурс организације који има способност стицања знања јесу запослени, што подразумева да фокус савремених менаџера, више него икада до данас мора бити усмерен на запослене и подстицање и оснаживање њихових потенцијала. То је значајна промена у односу на период до средине 1980-их, када су организације представљале творевине са строгим односима ауторитета, поделом на секторе, када се од запослених (осим када су у питању менаџери) није очекивало да мисле, већ да извршавају оно што им се каже, а менаџери би контролисали и координирали њихов рад. Током 1994, споведено је истраживање међу пословним људима у различитим индустријама. Постављено им је питање: “Шта мислите који проценат свог времена људи у Вашој организацији проведу размишљајући, учећи и иновирајући?” Одговори који су добијени били су у распону од 5 до 15 процената.³² Учење је постало егзистенцијална потреба и стога доминантан процес у животу човека који данас највећи део радног времена проведе у савладавању новина.

Менаџмент промена постао је област чијем се изучавању посвећује све више пажње и један од стратешких ресурса не само на корпоративном нивоу, већ и на националном, па и наднационалном, односно међународном нивоу. Заstraшујућа неизвесност која је традиционално пратила велике организационе промене замењена је сада заstraшујућом неизвесношћу када је у питању одлука да се остане исти.³³

Услед развијене свести о потреби за променом, многе организације одлучиле су да се реорганизују на сваких пет година. То је често скупо, троши се доста времена, а има и негативне ефекте на морал многих који су обухваћени променом. Па ипак, изгледа да ће такве промене бити неопходне организацијама да се прилагоде унутрашњим или спољашњим променама.³⁴ Једноставно, услови у којима послују организације захтевају одговор, без којих је резултат често организациона смрт.³⁵

³² Goldman L. S., Nagel N. R., Preiss K. (1995.), *Agile competitors and virtual organizations; strategies for enriching the customer*, Van nostrand reinhold, A division of international Thomson publishing Inc., USA, 190. стр.

³³ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006.), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 1. стр

³⁴ Ackoff L. R., Magidson J., Addison J. H. (2006), *Idealized design; creating an organization's future*, Wharton School Publishing, New Jersey, 197. стр

³⁵ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 7. стр

Важност промене организационе културе јесте у томе што се она сматра кључном за друге организационе промене. Отац савременог менаџмента, Питер Дракер, закључио је давно да "смо ми у једном од оних великих историјских периода који се јављају на сваких 200 или 300 година, када људи више не разумеју свет, а прошлост није довољан да објасни будућност" (цитиран у Childress and Senn, 1995, р. 3)³⁶ и све те непрекидне, непредвидиве, и понекад алармантне промена не дозвољавају организацији или менаџеру да у свом раду остане статичан. Увођење најразличитијих промена постала је неопходност сваке компаније (реинжењеринг, TQM). Оно што привлачи пажњу је проценат неуспешних организационих промена који је драматичан. Најчешће помињани разлог за неуспех је управо занемаривање организационе културе. Другим речима, неуспех промене организационе културе упропастио је друге врсте организационих промена које су покренуте (Caldwell, 1994; CSC Index, 1994; Gross, Pascale, and Athos, 1993; Kotter and Heskett, 1992).³⁷

Тренд промена тек је започео и тешко да ће се ускоро зауставити. Нови пословни императиви позивају на нова организациона понашања.³⁸ Вероватно ће организације будућности добити назив променљиве организације.³⁹ При томе имамо компаније које троше много времена и напора да прихвате нове трендове, а друге их усвајају веома лако. У чему је ствар? Организације које развију корпоративну културу која подстиче приступ базиран на прихватању ризика, креативности, иновацији и одговорности сваког појединца за пословање организације и које су спремне на спровођење организационих промена, свакако ће се боље снаћи.

Развој и промена организационих култура сматра се посебно важним за организације у земљама које се попут Србије налазе у процесу транзиције. Транзиција је са собом донела приватизацију, а крајњи циљ приватизације јесте повећање ефикасности организација. Поред процеса транзиције и приватизације, компаније у Србији суочиле су се и са изазовом процеса глобализације, што је целокупну ситуацију на домаћем тржишту

³⁶ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 1. стр

³⁷ Ибид, 2. стр

³⁸ Радовић– Марковић М. (2008), *Effective organizational change management*, Serbian Journal of Management 3 (1), 124. стр

³⁹ Ристић Д. и сарадници (2007), *Управљање променама*, Секон books, Нови Сад, 95. стр

учинио знатно комплекснијом. Одједном је потребно направити корените промене у досадашњем начину рада и пословања и изаћи из своје зоне комфора. Људи природно пружају отпор променама, па је јасно зашто процес промене организационих култура захтева доста времена. Аутори се у раду *The impact of organizational culture on economic indices – A study in Serbian companies* слажу се да је “ниво организационе културе у Србији веома низак и да постоји неповољна база у националној култури”⁴⁰, док Мирјана Радовић – Марковић на основу спроведеног истраживања тврди да “приватизација није донела очекивани привредни раст у смислу побољшања ефикасности пословања и повећања стопе запослености”⁴¹. Целокупна ситуација тему изучавања организационих култура у српским компанијама чини још интересантнијом.

На тржишту неће остати ни најјачи (најмоћнији), ни највећи, већ они који се успешно прилагођавају променама. Зато организације будућности треба да имају организациону културу будућности, тј. културу која подстиче и подржава спровођење организационих промена.

⁴⁰ Николић, М., Савић, М., Ђоћкало, Д., Вукоњански, Ј., & Јовановић, Д. (2011), *The impact of organizational culture on economic indices—A study in Serbian companies*, African Journal of Business Management, 5(11), 4622. стр

⁴¹ Радовић-Марковић М. (2014), *Unleashing the potential of the small and medium enterprise sector in Serbia*, Economic Research, Vol. 27, No. 1, 701.стр

3.1. Карактеристике процеса увођења промена

Данашње пословно окружење описује се као окружење хиперконкуренције, што ће рећи да је ситуација у окружењу таква да на тржишту влада жестока конкуренција, при чему се тај ниво конкуренције константно повећава (R. A. D'Aveni, "Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework", *Academy of Management Executive*, август 1995, стр 45-60)⁴². Такође, стопа промене у окружењу стално расте и уз његову сложеност, прецизно предвиђање постаје све више и више тешко и све мање и мање вероватно.⁴³ Упркос различитим моделима предвиђања која постоје и које организације примењују и троше милионе долара у те сврхе, ниједна компанија није успела да предвиди ниједну кризу до сада. Зато је за организацију данашњице важно да се стално мења и створи културу промена која ће јој осигурати успех.

Било који проблеми (здравствени, емотивни, организациони, физички, друштвени, политички), последица су дисхармоније узроковене неком променом. Дакле, и промена културе организацији може донети многе проблеме, али јој и отворити бројне могућности.

Организационе промене дугорочан су и свеобухватан процес, који подразумева одустајање од чврсто укорењених принципа рада, на које се, због тога, запослени и менаџери одлучују тек у ситуацији када постојеће стање почне озбиљно да угрожава опстанак организације.

Промена културе захтева доста стрпљења и упорности као и константну подршку менаџмента. Да би се одређена промена успешно имплементирала у културу организације потребно је време да се свако ко је погођен променама истим прилагоди (пошто су људи носиоци свих промена, овде првенствено мислимо на њих). Људи ће промене прихватити и почети да сарађују са менаџментом у спровођењу истих тек када схвате да им «status quo» представља већу претњу од оних које доносе промене. Наиме, за било коју врсту промена да се организација определи (стратешку или оперативну: проширење на нова тржишта, увођење бољег система планирања, велике куповине или спајања са другим компанијама, промена културе, нова методологија управљања перформансама) пореметиће се постојеће стање што код запослених изазива различите реакције - од страствене подршке до

⁴² Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, Београд, 202. стр

⁴³ Ackoff L. R., Magidson J., Addison J. H. (2006), *Idealized design; creating an organization's future*, Wharton School Publishing, New Jersey, 10. стр

одлучног отпора. Вудро Вилсон, некадашњи председник Сједињених Америчких Држава, једном је рекао: „Ако желите себи да створите непријатеље, покушајте нешто да промените.”⁴⁴

Не значи да ће се сви уклопити у нове вредности, веровања и понашања које доноси нова организациона култура. Ситуација је додатно тежа ако је потребно променити понашања и вредности које су се у прошлости показале корисним и доносиле успех. Неке културе стога су се мењале и по десет година. Резултат промена организационе културе јесте одлазак неких људи и долазак нових за које се верује да ће се боље уклопити. Иделано ситуација била би она у којој сви запослени прихвате нову културу, али нажалост, то се дешава веома ретко. Из наведених разлога “промена културе може бити описана и као “бруталан процес” (Burnes, 2009)”⁴⁵.

Људи морају знати какве се вредности и понашања очекују од њих у измењеној култури. Менџери не смеју заборавити да запослени остају у организацији или одлазе из ње управо због културе. Неукључивањем запослених у процес промене менаџери ризикују да остану без најбољих- запослени су кључни стејхолдери и важно је за менаџере да обраћају пажњу на њихову срећу и задовољство.

Процес увођења промена неизвестан је због могућих отпора. Каже се да “Како акција најчешће изазива реакцију, тако и промене најчешће изазивају отпоре”.⁴⁶ Да би се спровела потребно је доста времена и стрпљења. Galbraith, Downey и Kates у свом раду *Designing Dynamic organizations* наводе да “Људи који су тренутно у организацији су ту зато што су привучени тренутном културом и у њој се осећају удобно. Чак и ако кажу да би волели да је другачије, многи од њих доприносе оснаживању културе сваки дан.”⁴⁷ Зато јој треба озбиљно приступити уз, понављамо, укључивање свих запослених у процес, јер организациона култура добија на вредности тек када је прихваћена од свих запослених и када имплементирана у њихово понашање почне да доноси жељене резултате.

⁴⁴ Hill A. L. (2014), *Управљање променама*, Harvard Business School, ДатаСтатус, Београд, 52. стр

⁴⁵ Moyce C. (2015), *Culture change*, Institute of Management Services, 29. стр

⁴⁶ Белић Д. и остали (2006), *Знање за успешно пословање III; оружје за пословне битке, изабрани текстови из е-магазина- година III*, GSM Public, Београд, 54. стр

⁴⁷ Galbraith J., Downey D., Kates A. (2002), *Designing Dynamic organizations*, AMACOM, 199. стр

Промена је ризична и врло лако може бити неуспешна, што људе додатно демотивише и повећава њихово противљење увођењу истих. Само појединци умеју прихватати ризике и отпрони су на повремене поразе који их не спречавају да крену даље, напротив.

Услед актуелности дате теме, аутори Ричард Бекхард и Дејвид Глајхер су чак направили формулу за промену, која се по једном од креатора и назива Глајхеровом формулом. Формула помаже да се сагледа потенцијални успех или неуспех организацијских промена и гласи:

$$D \cdot V \cdot \Phi > P$$

где:

Д представља незадовољство постојећим стањем,

В је визија онога што је могуће изменити и постићи,

Ф су први конкретни кораци за остварење визије,

П представља отпор.

Ако је производ ова три фактора већи од Р, тада је могуће спровести промене. Ако неки од фактора Д, В и Ф има ниску вредност или није присутан уопште, њихов заједнички скуп не може превазићи отпор.⁴⁸

Кључни услови које је неопходно остварити за ефективно увођење промена били би:

- да запослени поштују менаџера и верују му, односно да верују да је промена коју предлаже у најбољем интересу за организацију и њих саме,
- организовање људи у тим који је спреман на усвајање промена и међусобну сарадњу,
- неограничена комуникација - уколико запослени немају довољно информација, неће бити за промену и најважније
- ослободити запослене од сваког страха како би организацију успешно одвели ка новом и бољем будућем стању које је најављено програмом промене.

⁴⁸Белић Д. и остали (2006), *Знање за успешно пословање III; оружје за пословне битке, изабрани текстови из е-магазина- година III*, GSM Public, Београд, 53. стр

Страх је деструктиван, спречава људе да ризикују, повлаче се у себе и не комуницирају, што значи да када је присутан у организацији међу запосленима она није способна да спроведе било коју промену. Управљање организационим променама јесте процес вођења и управљања људским емоцијама и реакције на начин који минимизира неизбежан пад продуктивности који прати промене.⁴⁹

Поменути услови су повезани. Остваривањем поверења према менаџеру и његовом раду и добро успостављеном комуникацијом, биће значајно олакшано остваривање и друга два услова.

Важно је и ускладити нову културу са стратегијом компаније. Она својим вредностима треба да подржи даље путовање организација на тржишту.

Мада промене могу бити изазов за организацију и дуготрајан су процес, награде које следе су неоспорне. Данас је свима јасно да “без промена културе, мало је наде за трајни напредак у организационим перформансама”⁵⁰, односно да, „од свих врста пословних промена, промена културе доноси најзначајније резултате“.⁵¹

Промену организационе културе прати и промена организационе структуре. Доминантан облик организационе структуре из времена иза нас, тзв. бирократска организација (класична организациона структура), данас се сматра крајње нефиксном и нефлексибилном, те мора бити промењена и унапређена. Уместо високе специјализације, пожељније је широко знање, уместо формализације, мање формално понашање и процедуре, строгу централизацију треба заменити децентрализацијом, директну контролу слободом и тимским радом. Нови трендови у обликовању организације требало би такође да уместо изражене хијерхије и великог броја хијерахијских нивоа направи структуру која ће омогућити слободан проток информација и који ће допринети развоју иновативности и креативности запослених. Оваква организација, која је притом посвећена неговању добрих међуљудских односа и афирмацији учења, јесте организација која успешно управља својом будућношћу, не дозвољавајући да постане жртва околности које будућност доноси.

⁴⁹ Радовић – Марковић М. (2008), *Effective organizational change management*, Serbian Journal of Management 3 (1), 120 стр

⁵⁰ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 16. стр

⁵¹ Moyce C. (2015), *Culture change*, Institute of Management Services, 29. стр

3.2. Иновативност у функцији организационих промена

“Учење и иновације иду руку под руку.
Ароганција успеха је мислити да ће оно
што си урадио јуче бити довољна за сутра.”

William Pollard, писац и министар

Савремено пословање има следеће карактеристике: краћи животни циклус производа, повећану конкуренцију, транзицију од индустријског друштва у друштво које знање третира као критични ресурс у економији, нестабилност тржишта и економских услова итд. Сви ти новитети постаљају нове захтеве пред менаџмент што менаџерски посао чини комплекснијим и динамичнијим. Сви се бесомучно боре за позицију своје компаније на тржишту, да је побољшају или бар задрже.

Шансу да одрже своју позицију на тржити и да просперирају имају само оне организације које подстичу иновације, охрабрују промене и континуирано раде на унапређењу квалитета. У супротном, организације могу озбиљно угрозити свој опстанак и постати озбиљни кандидати за изумирање. Dell је постао највећи светски продавач рачунара јер се непрекидно изнова конципирао и надмудривао своје конкуренте.⁵² За организацију која се у двадесет првом веку хвали својом константношћу у пословању, истоветношћу својих производа, или статусом кво, пре би се рекло да је у периоду стагнације него да је стабилна. Овакав опис пословања био би пожељан можда пре двадесет година.

Сва релевантна литература из области менаџмента указује управо на то да је извор конкурентности компаније у иновативности. Рекли смо већ да се менаџери налазе пред изазовом промена, а свака промена ствара проблеме који захтевају решења. Питање опстанка је заправо питање спремности да будете иновативни, при чему се углавном мисли на иновације у области производње, тачније на нови производ или услугу. Међутим, иновација је много шири појам и веже се за комплетан процес управљања.⁵³ Иновације је пожељно увести и у процес планирања, организовања, управљања људским ресурсима, контролисања.

⁵² Robbins P. S., Judge A. T. (2009), *Организацијско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб, 23 стр

⁵³ Јовичић М., Јовичић А., *Иновације и конкурентска предност*, Анали Економског факултета у Суботици, Vol. 51, број 33/2015, стр. 194

Иновација је примена новог или значајно побољшаног производа, услуге или процеса, маркетиншке методе или нове организационе методе у пословању, организацији рада или односима пословног субјекта са окружењем (OECD, Oslo Manual, III ед., 2005).⁵⁴

Иновација производа/услуге је лансирање на тржиште добара или услуга са новим или знатно побољшаним карактеристикама или могућностима коришћења. Ово укључује значајна побољшања техничких карактеристика, компоненти и материјала, уграђеног софтвера, корисничке оријентисаности или других функционалних карактеристика (OECD, Oslo Manual, III ед., 2005). Иновација би требало да буде нова за посматрани пословни субјекат, а не мора нужно бити нова за тржиште.⁵⁵

Иновација у организацији пословног субјекта је примена нових или знатних промена у структури или методама менаџмента, с намером да се побољша коришћење знања, квалитета производа/услуга или да се повећа ефикасност пословних токова (OECD, Oslo Manual, III ед., 2005).⁵⁶

Јасно је да они који нису спремни на иновације неће моћи да се носе са глобалном конкуренцијом. Да би сте били конкурентни морате бити бржи и квалитетнији од конкуренције. Избор који потрошачи имају шири је него икада, информације су приступачније и јефтиније него икад, тако да се потрошачи лако могу распитати о конкурентској понуди и изабрати ону куповину која је за њих најприхватљивија. Тржишни услови постали су врло сурови и не праштају пропусте. Нокиа, некада најјачи бренд из области мобилне телефоније, пала је са трона управо због чињенице да нису довољно пажње посветили иновацијама. Случај Нокие послужио је као лекција и упозорење свим компанијама. Након дешавања са Нокиом, извршни директор Appleа Tim Cook одлучио је да иновација постане централни део Apple-овог плана за будућност.

Најчешћа грешка која се прави код иновирања јесте што је многи сматрају обавезом само управљачког врха. Учење и иновирање у савременим условима пословања не сме више

⁵⁴ http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/91/81/18_Nauka.pdf, 368. стр, Статистички годишњак Републике Србије- Наука, технологија и иновације, 2015. , (Прегледано 19.01.16.)

⁵⁵ http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/91/81/18_Nauka.pdf, 368. Стр, Статистички годишњак Републике Србије- Наука, технологија и иновације, 2015. , (Прегледано 19.01.16.)

⁵⁶ http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/91/81/18_Nauka.pdf, 368. стр, Статистички годишњак Републике Србије- Наука, технологија и иновације, 2015. , (Прегледано 19.01.16.)

бити „привилегија“ само менаџмента, већ треба да постане обавеза и нужност свих запослених. Најбољи пример за то је највећи произвођач аутомобила на свету- јапанска компанија Тојота. Њена комплетна организациона структура усмерена је и усредсређена ка иновирању, што се сматра кључном ствари која је допринела крајњем успеху. Према подацима, Тојотини запослени у току године креирају и предложе хиљаде нових идеја за подизање нивоа квалитета крајњег производа (на пример, 2005. године јапански радници изнедрили су око 540 000 идеја о неком унапређењу у организацији). Наравно да не буду све комерцијализоване, али је битна чињеница да су људи мотивисани и да узимају учешће у раду компаније. Важно је још једном напоменути да у случају Тојоте не мислимо само на учешће људи у унапређењу производа, већ целокупног менаџмент процеса. Тојота с разлогом носи репутацију “система који размишља”, јер њихови менаџери верују и да најобичнији радници могу да реше и најсложеније проблеме. То је још само једна потврда да иновативни менаџмента доноси организацији конкурентску надмоћ и обезбеђују јој екстрапрофит неопходан за опстанак, даљи раст и развој.

Наравно да се од запослених не очекује да буду иноватори на нивоу Леонарда да Винчија или Николе Тесле. Међутим, очекује се да иновирање постане стање њихове свести и да запослени свесни његове корисности свакодневно учине нешто за своју организацију. Иновирање није само пут у боље пословање, већ и у боље друштвене односе, богатије компаније и богатије друштво. Ако се сетимо да је иновирање увођење исплативих новина, примењено у Србији, то значи и бољи живот за сваког појединца.⁵⁷

Иновација је према дефиницији Центра за развој менаџмента иновација у Брајтону, профитирање, на неки начин (економски, социјално или заштита средине), од латентног потенцијала идеја које су нове за вашу организацију (Centrim <http://centrim.mis.brighton.ac.uk>).⁵⁸ Важно је напоменути да се не ради само о новцу. Многе организације не раде за профит (влади сектор, непрофитне организације), али опет морају бити иновативне. Профитабилност њихових иновација огледа се у унапређењу услуга грађанима, проналаску бољих, ефикаснијих начина рада итд, у свему ономе што доноси позитивне резултате окружењу, економији или друштву.

⁵⁷ Белић Д. и остали (2006), *Знање за успешно пословање III; оружје за пословне битке, изабрани текстови из е-магазина- година III*, GSM Public, Београд, 35. стр

⁵⁸ Белић Д. и остали (2006), *Знање за успешно пословање III; оружје за пословне битке, изабрани текстови из е-магазина- година III*, GSM Public, Београд, 37. стр

При увођењу промена тј. иновација, увек ћете се суочити са проблемима. Нажалост, друштво веома често озбиљно не схвата креативне људе, сматрајући их сањарима и занесењацима, мада нико не оспорава то да је будућност у рукама управо оних који се усуђују да сањају и који довољно чврсто верују да ће своје снове и да остваре. На пример, Бил Гејтс је у пословни свет ушао с малим софтверским уговором и великим сном да ће компјутери једног дана наћи своје место у свим канцеларијама и домовима. Вредно је радио на својој замисли, и на крају, основао империју Мајкрософт. Ајфелова кула, на пример, никада не би била саграђена да су се питали истакнути грађани Париза 1887. године. Ова иновација није била прихваћена са одушевљењем. Напротив, изазвала је и много протеста. Познати уметници, као на пример композитор Шарл Гуно (Charles Gounod), писци Емил Зола (Emile Zola), Леконт де Лил (Leconte de Lisle), Ги де Мопасан (Guy de Maupassant) и Александар Дима (Alexandre Dumas), али и архитекта париске опере Шарл Гарније саставили су протесно писмо против „...изградње једног непотребног и ужасавајућег Ајфеловог торња у срцу нашег града...“ Када је торањ изграђен, одбојност је убрзо прерасла у дивљење. Али један такав преокрет, од почетне одбојности до коначног одушевљења, као руководилац не можете да очекујете у својој организацији при увођењу иновација.⁵⁹ Људи често пропуштају да прихвате креативност и иновације зато што доносе нешто другачије и ново. Прихватање промена психолошки је тежак задатак и захтева неуморан труд менаџера.

У Србији је приметан тренд опадања иновативних активности које се спроводе у организацијама. Иновативност се заснива на знању, али захтева и подршку околине, односно менаџера.

Највећи проблем са којим се сусрећу предузећа у Србији која желе да иновирају представља ограниченост пре свега финансијских, али и људских ресурса (у виду квалитетних истраживача). Мала и средња предузећа имају мали капитал и добит која би им омогућила помоћ банке. Банкарски кредити за њих су скупи и то умногоме спутава њихово напредовање. У савременим условима пословања, које карактерише јака конкуренција, до повећања прихода тешко је доћи, док су, са друге стране, издаци све већи.

⁵⁹ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 169-170. стр

Због бенефита које доносе националној економији и побољшања конкурентности читаве земље и региона у свету, држава би требало да перманентно охрабрује иновативне активности својих предузећа. Иновације без много улагања могу донети фантастичне резултате.

Слична ситуација је и у другим европским државама. Скоро половина свих предузећа у ЕУ-28 пријавило је иновациону делатност (48,9%) у периоду 2010-2012. У поређењу са периодом 2008-2010, удео иновативних предузећа смањен је за 3,9 процентних поена. По броју иновативних активности, Србија се у периоду 2010-2012 са 47,5% налазила на средини скале међу чланицама ЕУ (иза Немачке, Луксембурга, Ирске и Италије, а испред Бугарске, Пољске и Румуније).⁶⁰

У условима галопирајуће глобализације конкурентност компанији постаје значајна јер обезбеђује континуитет. Свака организација располаже унутрашњим капацитетом да иновира, али нажалост, често је то само потенцијал, обзиром да већина идеја никада не угледа светлост дана. Менаџери су задужени да створе радни амбијент, односно организациону културу која подстиче и подржава иновацију. Људе треба охрабрити да искажу своје иновативне потенцијале, а затим их паметно искористи за добробит организације. Дакле, суштина савременог менаџмента је да разоткрије и рекомбинује идеје и знања својих запослених у циљу генерисања решења која до тада нису постојала.

Значај иновације јесте у томе што она истовремено доприноси и стабилности и флексибилности организација. Иновације у области менаџмента донеће организацији конкурентску надмоћ и обезбедити јој екстрапрофит неопходан за опстанак, даљи раст и развој. Можемо закључити да само оне организације које на време схвате значај иновације моћи ће да рачунају на адекватно место у светској подели моћи и капитала.

⁶⁰ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics#, посећен (Прегледано 18.07.15.)

3.3. Индивидуална промена као кључ организационих промена

Разуман човек се прилагођава свету, неразуман човек упорно покушава да свет прилагоди себи.

Стара пословица

Основа човекова тежња кроз еволуцију јесте да преживи и у складу са тим, човек се стално прилагођавао окружењу мењајући своје навике не би ли опстао. У годинама пред нама степен човекове прилагодљивости, као и прилагодљивости организација, па и друштва у целини, биће на озбиљном испиту.

У последње две деценије у Србији су се десиле значајне промене на тржишту рада изазване процесом глобализације и транзиције. Много људи остало је без посла услед приватизације предузећа и смањивања броја радне снаге. Једноставно се велики број њих није снашао у новим околностима рада и организације посла, јер знања и вештине које поседују не одговарају актуелним потребама организација. Одједном су се тако суочили са суровом истином да више нису потребни тј. да су функционани вишак.

Наиме, савремени услови пословања однели су сигурност посла и донели нека нова правила, па је најбоље рећи да већина менаџера и радника данас ради у клими која се најбоље може окарактерисати као „привремена”. Доживотно запослење, сигуран посао, редовна и сигурна плата, фиксно радно време, организације које сnose одговорност за развој каријера својих радника и на крају, сигурна пензија, данас готово да и не постоје. Већину модерних организација карактерише драстично мањи број радника него раније који се углавном запошљавају привремено и најчешће плаћајају према резултатима. Другим речима, “све мање се склапају уговори о запослењу (contract of employment), а све више уговори о раду (contract of performance).”⁶¹

Значајна разлика у односу на прошлост садржана је и у чињеници да се раније у организацијама само од менаџера очекивало да мисле, док су радници били ту да раде оно што им се каже. Данас је другачије. Да мисле и покажу своје знање очекује се и захтева од свих- радници морају непрестано ажурирати своја знања и вештине како би одговорили на

⁶¹ Ђуричин Д., Јаношевић С. (2007), *Менаџмент и стратегија*, треће издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 414. стр

нове радне захтеве. Једино се тако може успешно изборити са комплексношћу новог времена рапидних промена. Отуда је јасно зашто је порасла потреба људи који одговорно размишљају о будућности да се константно усавршавају, напредују, развијају као личности и радници. Такав приступ омогућава им да задрже свој посао и остану конкурентни на тржишту рада, јер радници будућности јесу такозвани „портфељски“ радници чији портфељ чине сва стручна знања и способности да раде разне послове које су стекли током живота и радног века што им даје могућност да мењају послове. Дакле, савремени услови живота и пословања захтевају од људи да се мењају, јер не постоји више ”сигуран посао за цео живот”, већ данас имамо само ”сигурну каријеру” коју сами градимо.

Ово је једноставно ера радника знања, као што су то некада, у пољопривредно доба били фармери или у индустријско доба радници који су имали снагу и од којих се није захтевало да користе своје мозгове. Савремени рад подразумева да се ради паметније, а не напорније. Једноставно, “док су у доба индустријализације производи и технологије условљавали *шта* и *како* човек треба да ради на свом радном месту, у данашњем друштву знања ситуација је обрнута: човек у великој мери мора да свој рад сам организује. Он мора да одреди *шта* ће да ради и *како*. Заправо, он руководи самим собом.”⁶² Можемо рећи да су модерни услови пословања човека учинили амбициознијим него што то он можда заиста и јесте по својој природи.

Савремени радници морају прихватити став о „доживотном учењу” као концепту који више није пука фраза већ императив. Сведоци смо прошлог времена у коме се учење као активност завршавало максимално до тридесете године живота, а затим то знање експлоатисало до краја радног века. Данас знање траје краће него икада, а предност приликом запошљавања имају радници који су високостручно квалификовани, флексибилни и спремни на доживотно учење.

Запослени који одговорно размишљају о својој будућности, требало би да приликом избора посла и организације, као и приликом доношења одлука о преласку у другу организацију, бирају оне компаније које им прижају највише могућности за учење, професионални раст и развој. Људи морају освестити у својим главама чињеницу да ново доба захтева већа улагања у себе и свој развој кроз стицање нових вештина и искустава

⁶² Frank A. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 90 стр.

која се траже. Једино такав образац понашања омогућава им да постану мултифункционални и флексибилни и тако се лакше прилагођавају динамичним променама у свету рада, повећавају сигурност свог запослења, отварају себи нове могућности за унапређење и напредовање, обезбеђују могућност боље зараде итд. “Неписмени у 21. веку неће бити они који не знају читати и писати, него они који не знају учити, заборавити непримењиво и научити ново!”, рекао је амерички писац и футуриста Alvin Toffler.⁶³

Запослени треба на себе да гледају као на независне предузетнике који континуирано прате које су то квалификације конкурентне на тржишту радне снаге. Запослени ће временом постати специјалисти, “надређени ће о пословима подређених све мање знати, па поједини аутори говоре о савременој организацији у којој ће сваки радник истовремено бити и менаџер.”⁶⁴

Људи треба и да развију страст према константном учењу и усавршавању, независно од компаније, и у областима која немају директну везу са њиховим тренутним радним местом⁶⁵. Шанса за остваривање успеха лежи у томе да учини све напоре да вреди више, и да, пошто већ не може да очекује посао за цео живот, себи осигурају могућност да раде целог живота. Богат портфељ њихова је кључна карта за сигурну будућност. Савремени радници морају живети у складу са мотом „бити спреман“, што значи да не чекају да им организација омогући развој каријере и пружи прилику за обуку, већ сами треба да преузму иницијативу и управљају својом каријером. Досадашња искуства и истраживања показују да се млади радници успешније прилагођавају новим трендовима, док старији запослени тешко мењају своје утврђене навике и пружају много већи отпор новим условима рада и пословања.

Рад као фактор стабилности који човеку омогућава да се развија, мења свет у коме живи, да учини свој живот лепшим, лакшим и богатијим (од рада, тј прихода који се на тај начин остварују зависи укупан квалитет живота индивидуе: где и како живи, какво образовање

⁶³ Пословне мисли за сва времена, <http://www.razvoj-karijere.com/media/files/misliWEB.pdf>, (Посећен 19.01.16.)15.01.16., 211. стр

⁶⁴ Ђуричин Д., Јаношевић С. (2007), *Менаџмент и стратегија*, треће издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 416. стр

⁶⁵ Гаврић Г., Мајдаревић А. (2014), *Људи и организације пред изазовима глобализације*, Свет рада: часопис за питања безбедности и здравља на раду, медицине рада и заштите животне средине за југоисточну Европу, vol 11, 4/2014, 596. стр

добијају његова деца, какав му је социјални живот итд), одувек је имао посебно место и значај у животу сваке индивидуе. Приходи који се остварују од рада за већину људи, у сиромашној земљи као што је Србија, једини је основ егзистенције. Зато је свако питање везано за немогућност запослења или губитак посла изузетно осетљиво. Једноставно, страх од губитка посла најинтензивнији је од свих страхова са којима се савремени човек суочава. Знање и његово перманентно иновирање данас представљају основни услов рада, те је логично да не прихватање најновијих трендова у погледу знања може оставити озбиљне последице на живот индивидуе.

Као што је већ напоменуто, губитак посла и немогућност његовог проналазка донеће вишеструку промену у живот појединца, која ће даље синергетски одразити на остале аспекте његовог живота. Доћи ће до пада животног стандарда, а тиме и целокупног квалитета живота. У неким случајевима опстанак индивидуе и целе њене породице може бити угрожен. Заправо, какве ће последице губитак посла или немогућности проналазка истог оставити зависи у највећој мери од срећености живота индивидуе и његове личности. Код неких незапосленост буквално покреће питање егзистенције, код других питање опстанка изнад линије сиромаштва, код трећих је то питање одржања одређеног идентитета, код четвртих је то питање психолошке егзистенције, код петих то је питање статусно-симболичког статуса, код шестих...⁶⁶ Уколико им није угрожена егзистенција, људи ће свакако лакше поднети то што им се десило и губитак посла неће бити тако трагичан. Ако узмемо у обзир чињеницу да се људи по природи тешко мире са билокаквим поразом, оваква дешавања ће сигурно уздрмати психу и оних најстабилнијих⁶⁷. У Србији је, нажалост, ситуација таква да већина људи живи на ивици егзистенције, па остајање без посла делује на њих врло депресивно.

Људи су склони да у таквим ситуацијама почињу да осећају да губе свој идентитет, да се социјално искључују, да им се смањује самопоуздање и самопоштовање. Изоловањем из друштвених активности, због осећаја безвредности и неинтересантности који почињу да прате индивидуу, он се несвесно удаљава и од корисних информација и веза чиме себи ситуацију чини додатно тежом и могућност поновног запошљавања своди на минимум.

⁶⁶ Михајловић, В., Михајловић, С. (2011), *Старији радници; Неки на послу, неки ни посла ни пензије*, Преузето 1.10. 2014. са сајта: http://www.centaronline.org/postavljen/60/Stariji_radnici_brosura.pdf, 17. стр

⁶⁷ Гаврић Г., Симоновић З., Лазовић К. (2015), *Знање као фактор опстанка и конкурентности у савременом пословању*, *Анали Економског факултета у Суботици*, Vol. 51, број 33/2015, 394. стр

Настанак празнине у животу човека услед губитка посла, и наведене последице постепено изазивају и физиолошке поремећаје као што су висок крвни притисак, психичка обољења, анксиозност, које неретко воде и у смрт. Само мали број појединаца усуђује се да потражи стручну помоћ.

Обзиром на веома тешке услове рада у Србији, и велика одступања у односу на систем на који смо навикли у ранијем периоду, да би се успело и опстало, потребно је покренути се и направити промене у свести и досадашњем начину рада и пословања. Унутрашња трансформација личности изузетно је компликован процес, јер подражује излазак из сопствене зоне комфора и замену нечега што је познато нечим што је ново и неизвесно.

Иако без промена нема напредка, неки се од њих боје. Познато је и да људи природно пружају отпор променама, јер их доживљавају као нешто веома стресно. Заstraшујућа је и трауматична јер им ремети постојеће стање. Зато је најозбиљнији изазов са којима се суочавају савремени менаџери савладавање отпора и одржавање унуташње стабилности организације у процесу промена.

Повећаној комплексности савременог живота допринела је и чињеница да је данас поред пословног, промена постала и закон приватног живота. Када је приватан живот у питању, промене са којима се савремени човек суочава односе се на најпре на породицу, образце родитељства, понашање, образовање, што све захтева прилагођавање човека. Многи запослени, млађи и старији, у браку и самци, говоре о растућем притиску у ефективном управљању послом и животним одговорностима, закључујући да рад растуће „омета живот“.⁶⁸ Емоција страха која је постала доминантна због осећаја угрожености услед свих ових промена које треба испратити, потпуно је природна и логична. Менаџери је не смеју занемаривати и пружање подршке људима у процесу свих ових промена постала је једна од кључних активности управљања људским ресурсима, посебно уколико се узме у обзир чињеница да се дешавања из приватног живота индивидуе рефлектују на посао и обрнуто.

Пратилац страха због неизвесне будућности, јесте забринутост. Као и страх, паралише и делује деструктивно на људе. Само они најпаметнији, који желе да минимизирају последице стреса у коме се налазе, усмериће своју енергију да раде паметније и више како

⁶⁸ Kossek Ernst E., Thompson J. R., Lautsch A. B. (2015), *Balanced Workplace Flexibility: avoiding the traps*, California management review vol. 57, no. 4, 5. стр

би остварили своје циљеве. У том смислу, уколико су промене наметнуте, препорука појединцу била би да се посвети изналажењу начина како да их лакше прихвати и своје мисли тако усмери према позитивним стварима, него да се препусти бризи због могућих последица.

Одређење човека као бића које има одређену прошлост и предвидљиву будућност⁶⁹, не можемо више сматрати релевантним услед новог стила и нових концепција живота и рада којима су појединци изложени, а који су у потпуности супротни традиционалним приступима. Промене су очигледно постале услов даљег развоја и просперитета, тако да се људи који одговорно размишљају о својој будућности морају заувек опростити од става да се само у једном периду живота учи за цео живот. Укратко, спољашње промене које се дешавају захтевају човеков одговор унутрашњим мењањем и одбацивањем свега што је старо и непродуктивно.

За сваког појединца најзначајнија промена коју најпре треба да направи јесте да промени свој став према променама. Организације су, нажалост, пуне људи који имају став да не треба да праве промене, јер једноставно сматрају да им оне нису потребне. Такви ставови у времену промена крајње су непродуктивни и сигурно неће донети успех. Само их могу успоравати и вући уназад.

Иако се промена не може догодити без властите одлуке и жеље индивидуе, организација је та која давањем подстрека и пружањем подршке може умногоме помоћи појединцу да се осмели и крене на пут личне промене и просперитета.

⁶⁹ Ристић Д. и сарадници (2007), *Управљање променама*, Секот books, Нови Сад, 19. стр

3.3.1. Организациона подршка индивидуалној промени

“Организација постоји само због једне ствари:
да помогне људима да постигну циљ
којег сами не би постигли.”

Robert Waterman, аутор и екперт из области менаџмента

Најважније питање које се налази пред сваком компанијом 21. века гласи: да ли се мењамо брзином којом се мења свет око нас?⁷⁰ Обзиром да су људи носиоци свих промена у организацији ово питање можемо преформулисати: Да ли својим радницимо помажемо да се мењају и развијају брзином која нам омогућава да благовремено одговоримо на све захтеве промена у свату око нас?

Модернизација је феномен уско везан за пословну културу и само оне организације које на време своју пословну културу прилагоде најсавременијим трендовима и захтевима тржишта, моћи ће да рачунају на адекватно место у светској подели моћи и капитала. Актуелна криза само је додатно оснажила тренд доминације знања, тако да је данс свима више него јасно да се једино континуираним иновирањем знања може испратити захуктала река цивилизацијских промена и да ћете бити успешни само уколико од конкуренције знате више.

Организациона култура која доноси успех базира се на систему вредности које подржавају размену знања, развој запослених, прихватање и иницирање промена, отвореност у комуникацији и сарадњи итд. Људи у организацији морају постати свесни да ће, у случају да не сарађују и да једни другима не омогућавају кретање и развој, ићи право у сусрет катастрофи.⁷¹

Најпре је потребно променити досадашњу филозофију управљања. Руководилац није више наредбодавац, него инспиратор, онај који „подиже” самопоуздање и самосталност својих запослених. Од њега се очекује да створи организацијску средину где човек може да активира и испољу све своје потенцијале. Савремене теорије управљања наглашавају да људи више нису пуки извршиоци посла, већ их треба третирати као сараднике и партнере

⁷⁰ Hamel G., Brin B. (2009), *Будућност менаџмента*, Аsee, Нови Сад, 57. стр

⁷¹ Адигес Калдерон И. (2012), *Адигес о менаџменту*, HESPERIAedu, Београд, 232.стр

менаџмента. Другим речима, потребна је радна атмосфера која запосленима омогућава остваривање успеха и која их мотивише да се искажу. Савремени менаџери треба да су свесни да успех организације и њена моћ долазе изнутра и да је организација успешна и моћна колико су заправо успешни и моћни појединци у њој. С тим у вези, страх који поједини менаџери имају од улагања у своје запослене, потпуно је неоправдан. Оваква атмосфера створила би навику код људи да раде, да се мењају, чиме би се допринело лакшој промени организационе културе.

Чланови менаџмента у организацији дужни су да свим запосленима обезбеде континуитет усавршавања и развоја, јер је образовање постало перманентни процес који када једном почне, никада се не завршава. Формално образовање не пружа доживотна знања, а за образовање у Србији пре бисмо могли рећи да оспособљава младе за прошле, а не за будуће улоге. Доказано је да се фонд стручног знања губи великом брзином, тј. застарева и рабати (након 10 година од дипломирања ефективно знање не изоси више од 40% стеченог знања).⁷² Не сме бити заборављена чињеница везана и за брзину стварања знања-последњих тридесет година створена је половина целокупног знања којим човечанство располаже. Научници процењују да ће наредни скокови бити све краћи, па прогнозирају удвостручавање целокупног знања у интервалу од осам до десет година⁷³.

Могуће је идентификовати жељени културу и прецизирати стратегије и активности дизајниране да произведу промену, али без персонализованих процеса промена, без појединаца који су вољни да се ангажују у новим понашањима и без промене у менаџерским компетенцијама ангажованим у новој организацији, фундаментална организациона култура се неће променити.⁷⁴ Свака промена креће од врха, и руководство треба да буде први пример и подршка другима. Другим речима, уколико менаџери нису спремни и мотивисани да се сами мењају, организациона култура остаће иста и жељене перформансе ће врло вероватно изостати. Исти став износе и Хамел и Брин у својој књизи Будућност менаџмента: „Не постоје адаптивбилне организације, само адаптивбилни људи.

⁷² Ристић Ж., Клинцов Р., Каравидић С., Марковић Ј. (2006), *Менаџмент људских ресурса*, Универзитет за пословне студије, Бања Лука, 163. стр

⁷³ Пантелић-Вујанић С., Чукановић-Каравидић М., (2014). *Социологија*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, 7. стр

⁷⁴ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 117. стр

Док процеси менаџмента компаније могу или да успоравају или да подстичу адаптацију, спремност појединаца да се мењају је оно што је на крају битно”.⁷⁵ Када говоримо о подршци менаџера запосленима у процесу промена мислимо на то да су људи због промена забринуте, да се питају да ли су оне заиста неопходне, да ли воде компанију у добром правцу итд и да због несигурности и неизвесности које им промене доносе, они више него икада имају потребу да се ослоне на своје лидере и добију њихову подршку и разумевање. Њихов отпор променама биће утолико јачи, а потреба за подршком и разумевањем већа, уколико је појединац више инвестирао у дати систем, посебно ако је он доносио успехе. Неретко, отпори променама које се перципирају као претња, пружају се на нивоу групе људи или чак читавог сектора.

Човек се увек прилагођавао организацији, увек је снажио и величао. Али тај исти човек је и те како разарао, и то онда када се интереси организација у дужем временском интервалу нису могли да сагласе са човеком односно његовим интересом. Зато се и каже да је организација узрок човековог успона али и његовог пада, односно његове креативности, али и његове деструктивности.⁷⁶ Дакле, да би се остварили жељени циљеви, организација мора пружити потребну подршку запосленима, баш као што су и људи неизоставни чинилац успеха сваке компаније. У традиционалном случају радник услужује систем; а када говоримо о раднику знања, подражумевамо да систем мора да услужује радника.⁷⁷ Само заједничким деловањем могу остварити циљеве.

⁷⁵ Hamel G., Brin B. (2009), *Будућност менаџмента*, Асее, Нови Сад, , 192. стр

⁷⁶ Марковић Б. (2003), *Наука о управљању*, Правни факултет, Крагујевац, 79. стр

⁷⁷ Дракер П. (2005), *Управљање у новом друштву*, Адигес, Нови Сад, 94. стр

4. УНАПРЕЂЕЊЕ АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА КАО НАЧИН УНАПРЕЂЕЊА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

“Можете сањати, стварати, осмислити и изградити најлепше место на свету, али оно што претвара сан у стварност јесу људи.”

Walt Disney

Глобализација је значајно изменила и још увек мење пословно окружење. Четири основне импликације које произилазе из новог пословног окружења и усложњавају функционисање организација су:

- непрекидне промене,
- смањена потреба за физичком имовином,
- превазилажење просторних и временских ограничења и
- рањивост (изложеност ризицима)⁷⁸

Промена је у данашњем контексту постала потпуно уобичајена ствар будући да се све организације суочавају са променљивим условима у пословном окружењу.

Смањена потреба за физичком имовином. Некада се јачина организације огледала у количини физичке имовине коју су организације поседовале. Што више, то боље. Међутим, у савременој економији ситуација је драстично другачија. Вредност савремених организација не огледа у њеном хардверу (материјалној имовини коју поседује), већ софтверу (интелектуалним и иновационим капацитетима запослених). У просеку повећање едукације код запослених од 10% повећаће укупну продуктивност за око 8,6%, док ће повећање капиталне опремљености за 10% повећава продуктивност за 3,4%. Овај пример показује да је за успешност пословања пресуднији интелектуални потенцијал запослених него расположиви физички капитал.⁷⁹

⁷⁸ Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, Београд, 55. стр

⁷⁹ Стефановић В., Војновић Б., Урошевић С. (2012), *Менаџмент људских ресурса; савремене стратегије и контроверзе*, Институт за економику пољопривреде Београд, Београд, 71. стр

Другим речима, успех зависи од запослених и њихове воље за учењем. Сложеније околности пословања, брзина, темпо и услови рада, захтевају изразито интелектуално јаке и образоване запослене, веште у комуникацији, што појачава потребу организације за давањем више простора иницијативи запослених, и стварањем радног окружења која ће људима омогућити да испоље и унапреде сав свој потенцијал.

“Једини начин на који организације у привреди и друштву које је засновано на знању могу да напредују јесте да се из људи извуче што се више може; односно, да се радницима знања руководи тако да они остварују већу продуктивност. Стара пословица добро каже: Треба учинити да обични људи раде изузетне послове.”⁸⁰ Хамел и Брин то објашњавају овако: Ако желите да захваљујући свом иновирању и начину размишљања надмашите све већу масу скоројевића, морате да научите како да инспиришете своје запослене да свакодневно пружају свој максимум.⁸¹

Постоје бројни примери да нематеријална имовина има већу вредност за предузеће од материјалне. У цени микропроцесора данас материјал учествује са 2-3%.⁸² Компаније као што су Google, General electric, eBay, Amazon.com, па чак и Toyota, већ годинама успевају да одржавају своју конкурентску предност са нефизичком имовином попут база података о купцима, система наручивања путем Интернета, непрестаног иновирања производа и процеса, као и дељења и ширења знања међу запосленима.

Превазилажење просторних и временских ограничења. Просторна и временска ограничења, која су до скоро била лимитирајући фактор пословања, развојем информационо комуникационих технологија у потпуности су елиминисана.

Рањивост. Све је већа рањивост која се јавља као последица узајамне повезаности и отворености организација.⁸³ Организацији је стога потребан јак имунитет, а то долази изнутра.

Дакле, помак од доба индустријализације према информатичком добу померио је тежиште из материјалне у интелектуалну сферу. Ову тврдњу можемо илустровати чињеницом да је

⁸⁰ Дракер П. (2005), *Управљање у новом друштву*, Адигес, Нови Сад, 94. стр

⁸¹ Hamel G., Brin B. (2009), *Будућност менаџмента*, Асе, Нови Сад, 23. стр

⁸² Цвијановић М. Ј., Лазић Ј., Настић А. (2006), *Корпоративна култура и организациона структура*, Економски институт, Београд, 157. стр

⁸³ Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, 56. стр

више информација произведено прошле године, него што је произведено у претходних пет хиљада година. Дневно издање New York Times или International Herald Tribune садржи више информација него што је просечна особа добијала током живота у осамнаестом веку. Укупна количина информација доступна просечној особи дуплира се сваке године. Стопа технолошке промене у вези са овом експлозијом информација створила је амбијент нетолерантан на «status quo».⁸⁴

Ако се вратимо у прошлост, подсетићемо се да се раст задужења сектора за управљање људским ресурсима развијао пропорционално развоју организација и усложњавању околности пословања. Од почетка века па до шездесетих година активности сектора за управљање људским ресурсима подразумевале су вођење и одржавање досијеа радника. Касније се уводе различити закони којим се штите права и интереси радника. Почетком осамдесетих година људски ресурси почињу се посматрати као извор компетенности и конкурентности, тако да се активности управљања људским ресурсима значајно унапређују.

Супериорност на тржишту имаће компаније које усвоје нови начин управљања људским ресурсима као нечим највреднијим што поседује. У том контексту Питер Дракер је пре неколико година изјавио за Wall Street Journal да ништа у финансијском извештају не говори о ономе што данас управља пословањем⁸⁵. Основно богатство и потенцијал савремене организације налази се у мозговима њених радника, а не у њеним материјалним ресурсима. Истог мишљења је и Бил Гејтс, који је када су питали где он види вредност своје компаније Microsoft лаконски одговорио да „сваког јутра деведесет посто вредности уштеда у компанију, а поподне изађе из ње“.⁸⁶

На тему значаја људи за његову организацију, Howard Schultz, директор Starbucks-а, светски познатог и успешног ланца кафетерија једном је изјавио: “Starbucks су створили запослени, а не потрошачи. Инвестирали смо у људе, зато што смо сматрали да је најбољи

⁸⁴ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 8. стр

⁸⁵ Tisen R., Andriesen D. и Depre Lekan F. (2006), *Дивиденда знања*, Asee books, Нови Сад, 70.стр

⁸⁶ Јовичић М., Јовичић А. (2015), *Иновације и конкурентска предност*, Анали Економског факултета у Суботици, Vol. 51, број 33/2015,196. стр

начин да испунимо очекивања наших гостију, да примимо и обучимо најбоље запослене.»⁸⁷

Примарна активност управљања људским ресурсима представља обезбеђивање потребног броја људи, одговарајућих компетенција у складу са захтевима радног места. Тиме се остварује принцип „прави људи на права места”, односно „прави људи у правом тренутку”. То је само први исправан корак на путу успеха. За компанију у новом миленијуму постало је изузетно важно да поред тога што се константно труди да привуче најквалитетније људе, да их такође подстиче на учење и развој, мотивише их, даје им слободу и ефикасно управља њиховим потенцијалима претварајући их у нове пословне шансе. Са аспекта земље, улагањем у знање и науку добија се друштвено добро које доноси економске вредности. Знање је извор доходака којим се остварује богатство и благостање у друштву и зато улагање у људски капитал треба да постане друштвени приоритет. Земље које негују такав приступ људима, улажу у науку и образовање, бележе највећи степен економског и технолошког развоја и на томе заснованог квалитета живота. Најбољи пример је Јапан где људски ресурси заузимају централно место и где постоји правилан приступ њиховом управљању и развоју, захваљујући чему јапанска привреда јесте најбоља у свету. Јапанске компаније за образовање по раднику потроше на годишњем нивоу 6500 долара, а америчке само 2600 долара, док се у Немачкој троши око 2000 долара у исте сврхе.⁸⁸ Укратко, највеће богатство једне земље, али и организације, у савременом свету јесу њени људски ресурси, односно знање, способности и вештине које они поседују и користе за добробит своје организације и земље.

Закидање на улагањима у људски капитал у крајњој инстанци своди се на сиромашење у квалитету рада, кадрова, здравља и културним вредностима на којима иначе почива будући привредни раст са срачунатим ефектима на производност рада, рентабилитет улагања, штедњу и благостање. То је, управо, и смисао изучавања менаџмента људских

⁸⁷ Пословне мисли за сва времена, <http://www.razvoj-karijere.com/media/files/misliW EB.pdf>, (Приступ 15.01.16.), 14. стр

⁸⁸ Маринковић В. (2009), *Људски ресурси пред изазовима глобализације*, Задужбина Андрејевић, Београд, 42. стр

ресурса, као савремене научне дисциплине, која треба да одговори на питање да ли имамо људе који су нам потребни данас и да ли стварамо људе који ће нам требати сутра.⁸⁹

Савремени тржишни услови намећу питање пораста продуктивности данас актуелнијим него икада до сада. “Свака организација и сваки човек може да повећа своју продуктивност. Питање је само на шта, по том питању, посебно треба да се обрати пажња у 21. веку”.⁹⁰ Обзиром да је знање највреднијег капитала који појединац и компанија поседују, јасно је да данас тежиште лежи на повећању потенцијала и продуктивности умних радника, тј. стручњака, и продуктивности знања. У том смислу, савременим организацијама не преостаје ништа друго него да код својих запослених, као једином ресурсу који има потенцијал учења и иновирања, развијају осећај неопходности континуираног учења, усавршавања и напредовања као радника и личности, подстичу их на сакупљање и размену знања, охрабрују њихова експериментисања (као начин институционализације процеса учења), вреднују њихову креативност, подстичу инвентивност и критичко размишљање. Неговањем, оснаживањем и подстицањем потенцијала својих радника организације стварају интелектуални односно креативни капитал, арсенал квалитетних мислилаца чије идеје могу бити претворене у вредне производе и услуге.

Познато је да људи у обављању својих делатности користе тек мали део својих стваралачких способности, док највећи део остаје заувек неискоришћен. На организацијама, односно менаџерима, налази се одговорност за креирање радног окружења које запосленима дозвољава остваривање успеха у њиховој креативности. Креативност је први корак иновације, а иновација је покретачка сила стварања богатства.⁹¹ Управо због изражених иноваторских способности његових запослених, који му доносе успех Бил Гејц истиче ону чувену причу да већину вредности акција Microsoft-а чини људски потенцијал његових запослених. Препознавање капацитета запослених, њихово неговање и подстицање на даљи раст и развој, тајна је многих прича о успеху. Дакле, тешко да се може остварити квалитетан рад и позитиван резултат ако нема доброг

⁸⁹ Ристић Ж., Клинцов Р., Каравидић С., Марковић Ј. (2006), *Менаџмент људских ресурса*, Универзитет за пословне студије, Бања Лука, 151. стр

⁹⁰ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 88 стр

⁹¹ Веселиновић, П., Росић, Б. и Стојановић, М. (2014), *Интелектуални капитал у функцији иновативности и конкурентности националне економије*, Економика, 1, 72. стр

руководиоца или ако запослени није на одговарајући начин мотивисан. Зато се између мотивације за рад и продуктивности рада у уобичајеним околностима пословања успоставља висока међусобна повезаност. На продуктивност рада неоспорно је да велики утицај има мотивисаност да се рад квалитетно обави али она није једини фактор, већ подједнако битан као фактор услова у којима се рад одвија. У факторе услова убрајамо: стил руковођења у организацији, организацију рада, интерперсоналне односе, обученост запослених, савремена средства рада итд. Једноставно, радник може бити максимално мотивисан за обављање одређеног посла и остваривање постављених циљева, али усред непознавања или неспособности да тај посао уради на најбољи могући начин, његови радни резултати могу бити незадовољавајући.

Позитиван пример управљања људским ресурсима је свакако пример Тојоте и њихове доминације над америчким произвођачима аутомобила. За разлику од својих америчких ривала, челни људи Тојоте одувек су чврсто веровали да “прва линија запослених може бити више од зупчаника у производној машини.”⁹² Они су се свакодневно трудили да извуку што више из својих људи и максимално искористе њихове менталне и интелектуалне потенцијале. Укратко, своје запослене гледали су као генија који ће им омогућити да брзо и лако унапреде своје пословање. Насупрот њима, произвођачи аутомобила у Сједињеним Америчким Државама занемаривали су потенцијале запослених и допринос који они могу да дају. Више поверења имали су у различите стручњаке које су додатно ангажовали и који су им помагали да унапреде свој квалитет и ефикасност. Презир према интелигенцији радника је био толики да се Хенри Форд једном приликом мрзовољно запитао: „Зашто ми увек уз пар руку који сам тражио долази и мозак?”⁹³

И поред наведених чињеница о значају људи за организацију, још увек постоје организације које приступају стратегији смањивања броја запослених у циљу побољшања продуктивности, ефикасности, конкурентности и ефективности. У ту сврху направљена је неколицина истраживања. Прво истраживање обухватало је две трећине предузећа у Америци која су смањила број запослених и које је то урадило поново годину дана касније, током 1990-их, и показало је да су заостајали за просеком индустрије деценију касније. Истраживање корпоративних директора у шест индустријских земаља открили су да је

⁹² Hamel G., Brin B. (2009), *Будућност менаџмента*, Асее, Нови Сад, 42.стр

⁹³ Ибид, 42.стр

мање од половине постигло своје циљеве смањења трошкова, а чак и мање је остварило оперативне циљеве као што је већа продуктивност.⁹⁴ Друго истраживање је показало да 74 одсто виших руководилаца у предузећима која су смањила број запослених рекло да су морал, поверење, и продуктивност претрпели након смањења броја запослених, а половина од 1.468 фирми у још једном истраживању је показала да се продуктивност погоршала након смањења броја запослених. Скоро три четвртине фирми у другој студији утврђено је да су након смањења броја запослених биле горе на дужи рок, него што су били раније. Већина организација које је смањила број радника није успела да оствари жељене резултате, а само 9 процената извештаја говорило је о побољшању квалитета.⁹⁵ Ови резултати показали су да је стратегија смањивања броја запослених у циљу побољшања крајњих перформанси потпуни промашај. Чак је и Стивен Роуч (Stephen Roach), гуру саWall Street-а, чије су теорије о смањењу броја запослених ради смањења трошкова, резултирале отпуштањем преко милион људи, у писму свом клијенту Моргану Стенлију прознао: „Погрешио сам”.⁹⁶ „Рационализације које су се сводиле на смањење броја запослених биле су катастрофалне за компаније широм света. Оне су редуковале радну снагу- и заједно са прљавом индустријском водом избациле интелектуалну бебу. Немогуће је проценити колико је знања изгубљено због тога што су многе компаније следиле те примере и смањиле број запослених. И још горе, оне сада схватају да је знање незамењиво и да је без знања коју су изгубиле отпустивши половину својих људи, скоро немогуће такмичити се на данашњем тржишту. Потребна им је креативна виталност- а одбациле су људе које то могу да им обезбеде.”⁹⁷ Отпуштања доносе страх и панику међу људе, а то није у корелацији са продуктивношћу. Приступ који би донео резултате унапређењу организационих перформанси јесте процес реинжењеринга који подразумева потпуни редизајн процеса и процедура у организацији. Правилан приступ управљању људским ресурсима, дакле подразумева да се они посматрају као професионалци који производе вредна знања, чијем се мотивисању и подстицању да исказују иницијативу, користе своју интуицију и креативност треба озбиљно посветити.

⁹⁴ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework, revised edition*, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 9. стр

⁹⁵ Ибид, 10. стр

⁹⁶ Tisen R., Andriesen D., Depre Lekan F. (2006), *Дивиденда знања*, Адигес, Нови Сад, 11 стр.

⁹⁷ Ибид, 11 стр.

О радницима се мора водити рачуна. Једино је задовољан радник посвећен послу, креативан, расположен да испуњава жеље и захтеве потрошача и крисника услуга итд. У циљу унапређења рада и продуктивности организације су спремне на разне уступке. У 2012. години, на пример, отприлике три четвртине (77%) послодаваца у Америци дозволило је неким запосленима да промене време кад почињу/завршавају посао и 63% дозволило је да обавља посао од куће.⁹⁸

Важна ставка унапређивања рада са људима јесте и стварање поверења. У ери отказа ова особина у значајном је паду код запослених заједно са осећајем лојалности. Стицање поверења захтева време, а време је ресурс који најчешће недостаје. Подразумева се и да у послу не можете свима поклонити исти ниво поверења. Arnold Frank у књизи *Менаџмент-учите од најбољих менаџера* саветује да заузму став да су људи добронамерни и способни. Познато је да поверење ствара поверење, тако да људима треба веровати унапред. Изградњом поверења успоставља се емоционална спона која ће појединца додатно везати за организацију. Успостављање поверења и његово одржавање неопходно је да би се једном организацјом успешно и ефикасно руководило. Зато Arnold Frank у процесу управљања предузећем менаџерима препоручује следећу максиму: “Поклоните сваком онолико поверења колико можете, идите до саме границе онога што можете да оправдате себи и другима.”⁹⁹

Као начин мотивисања запослених менаџери све чешће користе организациону културу као основни систем вредности, начин размишљања и поступање сарадника на свим нивоима у предузећу. Организациона култура, дакле, посредно или непосредно има утицај на степен задовољства послом запослених, њихову иновативност и продуктивност. Можемо закључити да је обликовање организационе културе (вредности, климе на раду и менаџмент стила) од стратешке важности за свако предузеће.

Остваривање успеха могуће је ако организација себе позиционира као одговорну и иновативну компанију која прати најсавременије трендове и на најбољи начин задовољава и најсофистицираније захтеве својих потрошача. Стога, инвестиције у запослене и фокус

⁹⁸ Matos K., Galinsky E., “2012 National Study of Employers,” Families and Work Institute, 2012, <http://familiesandwork.org/site/research/reports/NSE_2012.pdf>. Приступ 2.12.15.

⁹⁹ Франк А., (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 411. стр

на њих као најзначајнији ресурс и богатство, представљају најисплативију и најпаметнију инвестицију коју организација која брине о својој будућности може направити.

За крај не смемо заборавити да још једном напоменемо да је организација без људи непокретна и мртва ствар и да организација заправо почива на људима. Као што један град не чине зграде и бедеми, већ људи, тако је и са организацијом. Запослени се јављају као њен најважнији и највреднији ресурс који јој даје живот и који су полазна и крајња тачка у унапређењу квалитета пословања и зато с правом носе епитет „елитног дела организације”. Људи, људски ресурси и менаџмент људских ресурса оправдано су постали кључне речи и доминантна преокупација савремених менаџера и организација на изразито конкуреном глобалном тржишту.

5. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА КРАЈЊЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА

“Важно је правити профит,
али је много важније трасирати пут у будућност.”

McDouglass, власник некадашњег лидера у производњи авиона

Организација може имати најсавршеније алате, технике и стратегије, али њени покушаји да се побољшају организационе перформансе остаће узалудни ако се основна култура организације (вредности, начин размишљања, менаџерски стил, парадигме, приступи решавању проблема итд) не промени. Организациона култура обликује начин понашања запослених и њен се утицај, логично, осећа у свим аспектима пословања и одражава на крајње резултате. А да би култура била “ветар у леђа” пословном успеху потребно је да постоји усаглашеност принципа менаџмента дате организације и њене организационе културе. То заправо значи да уколико запослени немају вредности, веровања и понашања која су у складу са стратегијом предузећа, радиће сами против себе, а и против компаније, што на крају може резултирати одласком појединца из организације, а то оставити последице на пословање и перформансе. Истраживање спроведено у јулу 2014. године у коме је учествовало преко 500 испитаника глобално, показало је да 72% њих осећају културу екстремно важном за организационе перформансе, а само 32% њих изјавило је да је њихова организациона култура усаглашена са њиховом пословном стратегијом. Истраживање је такође показало да упркос високом рангу значаја, само 25% сматра да су се идентификовали са културом и да комуницирају своју културу у великој мери, а само 35 одсто сматра да су њихови запослени у стању да артикулише своју културу у великој мери.¹⁰⁰

Једна студија 230 организација из различитих грана и из регија које обухватају Северну Америку, Азију, Европу, Блиски исток и Африку, утврдила је да су јаке и позитивне организационе културе повезане с већом организацијским учинком. Та студија, објављена

¹⁰⁰ Eaton D., Kilby G. (2015), *Does Your Organizational Culture Support Your Business Strategy?*, The Journal for Quality & Participation, 4 стр.

у часопису *Organizational Dynamics*, открила је да су за успех у свим регијама уопштено утицали следећи аспекти организационе културе:

- овлашћења запослених,
- постојање тимске оријентације
- постојање јаког стратешког смера и
- поседовање јаке и препознатљиве визије.¹⁰¹

Како се глобално тржиште шири све је више конкурената из различитих делова света који настоје да стекну и одрже конкурентску предност. Дефиниција конкурентности каже да конкурентска предност подразумева настојање да се стекне преимућство над другима.¹⁰² Квалитет и цена, као основни постулати конкурентности, данас се подразумевају. Они су само улазница за утакмицу, где се конкурентска предност може одржати само сталним нападањем конкурената брзим, радикалним изненађењима. Организација мора показати у чему је боља од осталих и шта то може да уради што други не могу, односно у чему се огледа њена јединственост.

Чињеница је да данас, обзиром на хиперконкуренцију, остваривање и очување конкурентности постаје сваким даном све теже и неизвесније. Ситуација је веома јасна: организација ће у томе успети или ће једноставно нестати са тржишта. “Неуспех није нешто за шта се организације самовољно опредељују; уместо тога, обично се успостави да су узроци неуспеха у томе што нису схваћени утицаји значајних екстерних фактора или што није остваривана добит од организационих ресурса и капацитета.”¹⁰³

Тежња ка остваривању профита, ефикасности и расту предузећа која је наглашена у капитализму, подстакла је компаније да размишљају шта је то што ће им донети предност над другима и омогућити остваривање наведених циљева. У том смислу, менаџери често приписују успех и брз раст култури својих компанија. ”Компаније побеђују или губе засновано на културама које креирају”, изјавио је CEO CompUSA, највећи продавац на мало персоналних рачунара (*Academy of Management Executive*, 199:34)¹⁰⁴. Тако је

¹⁰¹ Robbins P. S., Judge A. T. (2009), *Организацијско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб, 577. стр

¹⁰² Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, Београд, 206. стр

¹⁰³ Ибид, 41. стр

¹⁰⁴ Alvesson M. (2002), *Understanding organization culture*, SAGE Publications, London, 2. стр

интересовање за организациону културу као феномен који доноси успех нагло повећано и тај тренд наставиће се и у будућности.

Пример који се често користи да прикаже значај организационе културе за пословање јесте пример Federal Express компаније, познате по вредностима које деле њени запослени. Током штрајка UPS у лето 1997. године, много нових потрошача окренуло се компанији Fed Ex. Након што је компанија била преплављена са додатних 800 000 пакета дневно, хиљаде запослених волонтерски је дошло у седиште да их сортира, јасно демонстрирајући компанијску вредност у погледу пружања услуга потрошачима. Тек након што је штрајк био готов запослени су награђени додатном платом везаном за добити остварену у току штрајка.¹⁰⁵

Поједине глоблно препознатљиве и успешне фирме определиле су се да своју моћ граде управо на развоју и управљању препознатљивом јединственом корпоративном културом која је јасно идентификована од стране свих запослених. Развијали су је на различите начине, али оно што им је заједничко јесте да су донеле успех. Култура је понекад креација првог оснивача фирме (као што је Walt Disney). Понекад се формира током времена како се организација сусреће и превазилази изазове и препреке у свом окружењу (као на пример Coca-Cola). Понекад је свесно развијена од стране менаџмент тимова који су одлучили да побољшају перформансе свог предузећа (као General Electric).¹⁰⁶

Већина научника који се баве организацијом данас препознају и слажу се у томе да организациона култура има снажан утицај на перформансе и дугорочност организација. Kotter and Heskett (1992) интервјуисали су седамдесет и пет високо цењених финансијских аналитичара чији посао је био да прате одређене индустрије и корпорације. Сваки аналитичар поредио је резултате дванаест изузетно успешних фирми на десет мање успешних. Мада су аналитичари стереотипно били фокусирани углавном на податке о материјалној имовини предузећа, само у случају једне од седамдесет и пет показао је да

¹⁰⁵ Jay G., Downey D., Kates A. (2002), *Designing Dynamic organizations*, AMACOM, 200. стр

¹⁰⁶ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 5. стр

култура има мало или уопште нема утицаја на перформансе фирме. Сви су признали да је култура кључни фактор дугорочног финансијског успеха.¹⁰⁷

Још једне резултате истраживања навешћемо као пример који поткрепљује причу о моћи организационе културе. Године 1992. године професори са Харварда John Kotter и Jim Haskett презентирали су резултате 11- годишњег поређења успешних и мање успешних предузећа. Они су показали да фирме са снажно израженом културом (концентрисаном на купце, сараднике, руководство и власнике) могу повећати своју добит у просеку за 756%, а предузећа са мање израженом културом ипак само за 1%. Такође се према истраживању иницираном од Bundesministerium-a fuer Arbeit und Soziales показало да комбинација културалних димензија (идентификација, тимска оријентација, подршка развоју у каријери, међусобни фер однос и способност промена организације) може објаснити финансијски успех и до 31%. При томе култура посебно утиче на ангажман сарадника, иновативност као и субјективни осећај стреса. Разлози за одлазак висококвалификованих сарадника су повезани са културом предузећа до 32%. (Leitl, M.; Sackmann S. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. //Harvard Business Manager, Januar 2010, str.39.)¹⁰⁸

Наведена истраживања нам недвосмислено показују да је степен међусобне зависности између ефективности и корпоративне културе изузетно висок. Правилна и јака корпоративна култура побеђује немилосрдну конкуренцију на тржишту, запослени реално сагледавају будућност и спремно, тако рећи једнако прихватају поразе и успехе, што директно доводи до позитивне климе, а ниво стабилности корпорације постаје завидан за остале конкуренте на тржишту.¹⁰⁹

На интернационалном плану занемаривање култура компанија које учествују у процесима аквизиција и мерцера, представља критичне тачке њиховог успеха. Као доказ неки експерти наводе да 90% удружених корпорација никада није испунило очекивања, а 50% их је продато у року од пет година.¹¹⁰ Њихови менаџери са успехом су повезали њихове финансијске и друге системе компаније и производне технологије, али не и неписане

¹⁰⁷ Cameron S. K., Quinn E. R. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework*, revised edition, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, 5. стр

¹⁰⁸ Рахимић З. (2012), *Организациона култура као нематеријална стратегија мотивирања запослених*, б. међународна конференција БАМ 2012 – Управљање знањем, 148.стр

¹⁰⁹ Бокић А. (2005), *Корпоративна култура и ефикасност пословања*, КИЗ “Центар”, Београд, 70. стр

¹¹⁰ Бокић А. (2008), *Организационо понашање скрипта*, Бања Лука, 140. стр.

норме и вредности које их воде кроз пословање. Особености организационе културе су за разлику од других карактеристика компаније неприметне, због чега се веома често превиђају, а последице тога могу бити огромне. Услов за успешност у организацијама је успешна интеракција са другим људима, а то у савременим условима пословања подразумева свесност о постојању културних различитости, њихово поштовање и уважавање.

Можемо закључити да према конвенционалном начину пословног размишљања, главни циљ компаније био би да створи профит, а на менаџменту је изазов да се пронађе начин како би се профит одржавао и временом повећавао. Међутим, данас је актуелно становиште по коме добит, иако је, несумњиво, важан исход активности за свако предузеће, не би смела бити основни мотив постојања предузећа, већ средство које ће организацији омогућити остваривање мисије. Другим речима, савремена пословна филозофија подразумева да је главни циљ компаније да створи вредности за потрошаче, а основни задатак менаџмента је да на основу тога створи конкурентску предност за компанију која ће донети и жељену добит. Дакле, профит колико год користан и значајан за компанију био, не сме бити само по себи приоритет, већ средство које ће компанији омогућити остваривање других циљева (улагање у раст и развој кроз обогаћивање асортимана производа и услуга, освајање нових тржишта итд). Cardona & Carlos у књизи *Управљање помоћу мисија* наводе: “Добит је неопходан услов за опстанак и средство за важне циљеве, али за многа визионарска предузећа није сама по себи циљ. Добит је као кисеоник, храна, вода или крв у телу; они нису најважније ствари у животу, но без њих не може бити живота”.¹¹¹

Организациона култура круцијални је фактор предности организација и остваривања њихових перформанси. Однос према запосленима, вредности које се негују, начин размишљања и ставови обликоваће начин понашања људи и њихов однос према раду, а познато је да су људи носиоци крајњег успеха или неуспеха компаније.

Менџмент као научна дисциплина и вештина руковођења организацијом кроз управљање ресурсима и проналажење најоптималнијег начина њиховог организовања да би се

¹¹¹ Cardona P., Rey C. (2009), *Управљање помоћу мисија*, Мате, Загреб, 40. стр

задовољили интереси стејхолдера, може се дефинисати и на начин да је то креативна пракса и пословна филозофија која треба да донесе профит. У контексту овог рада, можемо рећи да менаџмент заправо подразумева креирање такве организационе културе која ће прокламованим вредностима донети финансијски успех компанији.

6. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ПОСЛОВНУ КУЛТУРУ

“Сјајни пословни људи су попут алхемичара-
од проблема направе злато.”

Donald Tramp

Култура и рад одувек су се преплитали. Према дефиницији, култура је скуп матерјалних и духовних творевина које у својој основи има рад¹¹². Стварањем језика, предмета, знања, вредности, обичаја итд. човек се развијао и задовољавао своје потребе за лепшим, лакшим и богатијим животом, истовремено обликујући и свеукупни начин живота који карактерише одређену друштвену групу и диференцира је у односу на друге друштвене заједнице. Културу дакле можемо одредити као матерјално (опипљиве манифестације које попримају овај израз кроз функционалне објекте, уметничке предмете, књижевност, вештине...) и нематерјално (испољавају се кроз ментални склоп, вредносни систем...) окружење које човек изграђује и негује у циљу побољшања квалитета живота те заједнице. Култура је та која формира и обликује однос људи према природи, раду, произведеним добрима, другим људима, према постигнућу, животу и будућности. На пример, у античкој Грчкој на цени су били филозофи и уметници који су се бавили духовним радом, физички рад сматрао се недостојним човека и односио се на робове, док се у доба капитализма, прихвата и вреднује сваки рад који доноси профит. У неким културама рад је смисао живота, док у другим представља само средство за остваривање других циљева.

Општа култура представља темељ за разумевање актуелности организационе културе, јер је организациона култура по правилу саставни елемент опште културе и вредносног система друштва у целини. Као што је човек обликујући својим радом културу настојао да свој живот учини комфорнијим, организациона култура “као скуп индивидуалних и заједничких размишљања и понашања која се темеље на општеприхваћеним правилима у конкретном пословном систему”¹¹³, треба да организацији донесе успех и лагодност постојања.

¹¹² Аврамовић З. (2006), *Култура*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 35.стр.

¹¹³ Стефановић В., Војновић Б., Урошевић С. (2012), *Менаџмент људских ресурса; савремене стратегије и контроверзе*, Институт за економику пољопривреде Београд, Београд, 286. стр

Културне димензије усвајају се током процеса социјализације личности и затим примењују кроз читав живот. Отуда потпуно логичан закључак да се културне вредности налазе у темељу великог дела менаџмент процеса који се одвијају у савременим организацијама. Култура утиче на начин на који ће менаџери решавати проблеме у вези са послом, какав ће однос имати према планирању, ризику, времену, развоју, унапређивању рада, о томе шта је важно, а шта не и сл. На пример, у студији која је обухватила 330 менаџера из Хонг Конга, Народне Републике Кине и Сједињених Држава, амерички менаџери највише су били заинтересовани да се посао обави, Кинески менаџери највише су бринули о томе да се сачува хармонично окружење, а менаџери из Хонг Конга подједнако су бринули и о једном и о другом.¹¹⁴

Снажном утицају националне културе на стварања културе организације доприносе и остали запослени, који рефлектују своје претпоставке, веровања, вредности и норме на организацију. Ту свакако спада култура понашања (изглед, манири, уважавање, искреност, тело и одело, поздрављање итд) која је део опште културе а која се преноси и на пословну културу организације. Истраживања показују да национална култура више утиче на запослене него култура њихове организације.¹¹⁵ Дакле, из опште културе проистиче организациона култура, односно, „људи у компанијама не могу другачије да се понашају него онако како им то претпоставке, вредности и норме њихове културе говоре“.¹¹⁶

Geert Hofstede, познат је по томе што је направио студију култура и дефинисао пет основних димензија националне културе које се најчешће користе код изучавања на који начин димензије националних култура врше утицај на менаџмент. Циљ његове емпирије био је да објасни специфичан начин понашања људи и укаже на значај узимања у обзир различитих културних елемената у оквиру међународне економије, комуникације и сарадње. Иако је од тада прошло више од тридесет година, његови резултати примењују се и данас. Дефинисане димензије, по којима се менаџери и службеници разликују, и њихове карактеристике су следеће:

¹¹⁴ Dessler G. (2007), *Основи менаџмента људских ресурса*, четврто издање, ДатаСтатус, Београд, 348. стр.

¹¹⁵ Robbins S., Coulter M. (2005), *Менаџмент*, 8. издање, ДатаСтатус, Београд, 89. стр

¹¹⁶ Јовановић-Божинов М., Ланговић Милићевић А. (2006), *Интеркултурни изазови глобализације*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 12. стр

Индивидуализам/колективизам. Пример индивидуалистичке културе јесте култура Сједињених Америчких Држава. У оваквим културама доминирају слобода, независност и конкурентност. Од људи се очекује да развијају индивидуалност тј. „да чврсто стоје на својим ногама”. Са пунолеством долази осамостаљивање, а приврженост се показује само првом кругу фамилије. У индивидуалистичким друштвима однос са радницима је уговорни, што значи да радник нуди свој рад за плату сразмерну броју радних сати. Радници у оваквим културама сами решавају своје задатке, не очекују помоћ ни од кога, и сматрају да рад сваког појединца треба да буде награђен у складу са степеном његовог доприноса и постигнутом успеху. У културама које подстичу индивидуализам људи воле да активностима управљају сами и да самостално доносе одлуке у складу са личним интересима о одређеном избору и појединачним наградама које ће уследити. Не подржавају запошљавање чланова породице.

У колективистичким културама подстиче се и подржава групна оријентација, односно колективно постигнуће и добри инетерперсонални односи. На појединца се гледа као на члана групе или колектива, пре него као на индивидуу. Људи желе да их посматрају као припадника неке групе или колектива где брину једни о другима и штите једни друге. Породичне везе су јаке и према даљим рођацима. Запошљавање чланова породице најнормалнија је појава. Однос радника и послодавца је емоционалан, компаније брину о њима и за узврат очекују лојалност. Награде се равноправно расподељују унутар групе. Одлуке се темеље на консензусу и међусобном саветовању вође групе и њених чланова, при чему се узимају у обзир последице донетих одлука на све чланове групе. Представник колективистичке културе је Јапан.

Дистанца моћи. Ова културна димензија указује на спознају да је моћ у организацијама и институцијама неједнако расподељена, док је једни поседују, други су је лишени. У културама са ниском дистанцом моћи постоји демократија и запослени, без обзира на хијерархијски положај, партиципирају у одлучивању. У таквим друштвима нису изражене разлике у богатству и моћи њених грађана. Насупрот њима, у културама где је дистанца моћи велика постоји строго наглашена хијерархија и слепо слушање надређених од стране подређених. Поштују се функције и статуси. Организације су високо

централизоване и одлуке доносе искључиво старији менаџери. Као и у организацијама и међу грађанима постоји неједнака расподела моћи и богатства.

Маскулитет и феминитет (мушкост и женскост). У такозваним „мушким културама“ највише се вреднују новац, успех, амбициозност, матријална добра, конкурентност. Пример су германске земље, Сједињене Америчке државе и велике корпорације у Јапану. На високим позицијама у организацијама нема жена, а стрес и конфликти су уобичајена ствар. У „женским културама“, каква је на пример култура Холандије, Шведске, Данске и Норвешке, доминантне друштвене вредности јесу квалитет живота, везе, сигурност запослења, брига за ближње, брига за очување средине. Овакву културу одликује још и пријатељска атмосфера, групно доношење одлука, много мање стреса него у мушким културама и већи број жена на високим позицијама.

Индекс избегавања неизвесности. Ова културна димензија односи се на степен толерантности заједнице према ризичним или двосмисленим ситуацијама које их угрожавају и доносе неизвесност и несигурност. У културама са високим нивоом избегавања несигурности, људи имају низак ниво толеранције према ризику и зато су окренути експертима и њиховом знању, законима, институцијама, правилима, реду и контроли. Оваква култура карактеристична је за Немачку, Јапан, Шпанију...

Културе са високом толеранцијом према неизвесности какве су нпр. Француска, Данска и култура Велике Британије, прихватају да постоји ризик. Они имају мање закона и правила који су углавном општи, лакше прихватају и спроводе промене, толерантнији су према понашању и мишљењу које се разликује од њиховог и верују у здрав разум и знање које ће им помоћи да увек нађу најбоље решење. Менаџери су слободни да пусте запослене да доносе одлуке, али су и спремни да им притекну у помоћ ако буде потребно. Људи у оваквим друштвима припремљенији су да самостално доносе ризичне одлуке и лакше се упуштају у предузетничке подухвате.

Дугорочна/краткорочна оријентација. Ова димензија подразумева однос земље према животу и раду. Земље дугорочне оријентације окренуте су будућности, па су им доминантне вредности штедљивост и снажна радна етика. Земље оријентисане на садашњост (Јапан, Хонг Конг) не негују приврженост дугорочним традиционалним вредностима, више троше и вреднују тренутну стабилност и срећу.

Иако је Hofstede истраживање спровео пре више од 30 година, ове димензије се и даље сматрају релевантним и корисним за дефинисање и управљање културним разликама.

Према наводима Небојише Јанићивећа у књизи “Организационо понашање”, на формирање организационе културе, поред националне културе утичу и друга два битна чиниоца, а то су:

1. карактеристике привредног сектора (гране),
2. специфична историја (укључујући и личност оснивача, те најважнијих лидера у прошлости организације).

Имајући у виду и дејство осталих чинилаца при стварању организационих култура, не може се очекивати да ће све организационе културе у оквиру једне националне културе бити истог типа, нити се може пренебрегнути могућност да се у некој националној култури појави тип организационе културе који није вредносно сагласан са њом.¹¹⁷ Другим речима, менаџери ће креирати организациону културу за коју верују да ће организацији донети успех, а она ће се сасвим сигурно темељити на вредностима културе из које организација потиче.

Тако формирана организациона култура основа је развоја пословне културе која представља однос организације, односно њених запослених, према другим пословним и организационим културама на домаћем, али и на глобалном нивоу.

Веома значајан фактор пословне културе је пословни језик као средство пословне комуникације. Језик је уједно и најчешћа, али и најприметљивија баријера између култура. Виши ниво пословне културе подразумева употребу језика као јасног и недвосмисленог средства комуникације, у сврху информисања партнера и његовог анимирања на акцију или размену. Писмо као начин комуницирања (пословна преписка и кореспонденција) подразумева употребу адекватног језика, али није довољна општа писменост већ је нужно знати бирати речи, знати протоколарне димензије обраћања, поздрављања и друге димензије пословне писмености. Начин на који људи пишу, технологија која се при томе користи говори о нивоу пословне културе. Људи су, историјски гледано, прво писали на

¹¹⁷ Мојић Д. (2011), Утицај националних културних вредности на организациону културу и пословну праксу, Сингидунум ревија, 149. стр

глиненим плочама, кожи, папирусу итд. У том периоду ниво њихове културе био је на ниском нивоу и њихови домети ограничени. Данас, у информатичком добу, човек готово све своје информације бележи у електронској форми, а е-mail преписка уобичајени је начин комуникације. Ниво културне развијености једне нације, данас се мери бројем рачунара по становнику и бројем прикључака на интернет. За компанију која нема своју интернет страницу сматра се да и не постоји на тржишту.

Однос који човек има према себи и свом телу, тековина је опште културе једног народа и утицаће и на ниво његове пословне културе. Физички изглед, не само одевање, данас се узима као важан аспект пословне културе. Човек мора имати адекватан ниво вредности, адекватно знање о важности ових аспеката и активности како се то постиже (бављење спортом, здрава исхрана и др.). Адекватно и са стилем обучен пословни партнер, уредног и пријатног изгледа има више шансе да склопи жељени посао. Људи запушеног изгледа, немарно одевени, не остављају добар утисак на партнера и њихове шансе своде се на минимум.

Правилно трошење времена, адекватан распоред активности, мера којом ће се наступити према партнеру и поштовање партнеровог времена представљају компоненте пословне културе које савремени менаџер мора узимати у обзир у свим аспектима пословања.

Однос према новцу, као карактеристика културе, такође управља човековим понашањем у пословним односима. Познато је да су Американци изразито профитно оријентисани и спремни да уговор потпишу и са непријатељем, само ако је у питању изазовна сума новца, за разлику од Јапанаца којима је важно да је њихов пословни партнер и њихов пријатељ.

Пословни морал – генерално гледано препознајемо као праксу етике, а односи се на сет норми које служе као оријентација, као водилца размишљања, осећања и деловања људи датог друштва или групе. Многе парадигме нас могу упозорити на кризу морала савременог доба. Морал са којим данас живимо често не можемо адекватно сагледати зато што се наши начин мишљења тешко издваја из просторних, историјских и временских оквира. Слично је и са пословним моралом. Да би зарадиле новац многе организације пребегавају подвалама и подметањима како би уништиле конкуренцију, многе обмањују потрошаче ради лаке и брзе зараде. Велики број њих избегава и законске норме. Све је то супротно пословној култури. По критеријуму моралности данас бисмо могли разликовати

пословну културу различитих држава или нација као и појединаца. Сигурно је да виши ниво пословне културе имају оне нације које гарантују квалитет, рокове и бољу услугу.

Од схватања рада, од тога како приступамо људима и прихватамо људе са којима радимо, којима наређујемо или од којих примамо наредбе, зависи ниво пословне културе једне организације, државе или цивилизације. Ако запослени нема позитиван однос према послу, његове интелектуалне способности и знање биће изгубљени. Познато је да људи уколико су довољно мотивисани, могу да превазиђу све врсте проблема у послу који обављају. О важности мотивације говори једна стара јапанска изрека: Не вреди изрезбарити Буду уколико се у њега не унесе и дух.

Да би илустровали значај пословне културе, можемо се послужити метафором кретања као примером: За разлику од биљака чије кретање је ограничено тлом на коме расту, од животиња чије кретање је ограничено инстинктима и нагонима, човек има огромну слободу кретања. “Тајна кретања” се и данас препознаје као основ разликовања нивоа културе нације и појединца. Слобода кретања зависи од личних компетенција појединца. То вреди и за пословну културу. Људи који могу понудити своју робу и услуге широм света имају виши ниво пословне културе.

Успех или неуспех предузећа у савременим околностима пословања првенствено зависи од начина уклапања у нови тржишни и пословни амбијент. У том смислу, изведено из општег појма културе, појам пословна култура можемо дефинисати као способност људи да своје односе хумано уреде, живе у хармонији са својим окружењем и успешно послују са другим људима.

Ниво пословне културе савременог радника одређује и адаптивност, тј. способност његовог прилагођавања различитим културама, са којима смо, услед глобализације и доласка страних компанија, у све чешћем контакту. Суочавање са другачијом културом, која се разликује од сопствене, велики је изазов. Ово из разлога јер културне разлике нису само мисаона представа, већ неодвојиви део понашања људи. Менаџери и сви запослени морају добро истражити и проучити културу својих пословних партнера, потрошача, клијената, како би разумели њихове навике, обичаје, понашање, реакције и тиме унапредили своје послове. Услед непознавања пословне културе и опште културе својих стејкхолдера компаније могу угрозити свој пословни успех. Рад у мултинационалној

компанији подразумева велику разноликост културних, етничких, религијских, етичких и других обележја запослених и свакодневни рад са њима. Да бисте успоставили успешне односе са људима из културног окружења другачијег од вашег, неопходно је да се развије културна интелигенција. Културна интелигенција подразумева ширину и умеће у разумевању поједине културе, пораст знања о тој култури кроз личну интеракцију с њом, постепено мењање сопственог размишљања у смеру бољег разумевања дате културе и унапређивање понашања у циљу постизања веће умешности и примерености у интеракцији с припадницима те културе.¹¹⁸ Укратко, културна интелигенција може се одредити као способност да се премосте све препреке у интеракцији са припадницима другачијих култура. Одлике културно интелигентне особе је да има знање и свесност која јој омогућава опажање, разумевање и тумачење културних различитости. Културно интелигентна особа захваљујући својим вештинама у различитим културама своје понашање учини примереним и буде успешна. Дакле, културно интелигентна особа се не бави стереотипима које обезбеђују површно разумевање култура на основу културних димензија, већ много дубље сагледавају културу кроз њену историју и вредности. Важна одлика културно интелигентних људи јесте и да у комуникацији са другима укључују и своје дотадашње искуство. Културна интелигенција треба да буде одлика сваког модерног човека који себе сматра глобалним грађанином. Она умногоме олакшава пословну и културну интеракцију и омогућава успостављање уравнотежене, складне атмосфере и успешних пословних односа.

Добро је да се о моделу пословних културних вештина размишља кроз „сценариј”, попут сценарија у позоришту, који је упуство глумцима шта треба да кажу, како то треба да кажу. Норме и сценарији нам помажу тако што нас упућују шта да радимо. Они прописују моделе понашања који су нам блиски, присутни у понашању чланова групе којој припадамо. До проблема долази када се норме и сценарији једне културе сударе са нормама и сценаријима других култура. Да бисте остварили интеракцију није довољно само да прикажете своје сценарије, него и да уважите, разумете сценарије других, једноставно да изађемо из оквира свог прописаног понашања и утицаја културе. Треба укључити свест о постојању различитости.

¹¹⁸ Tomas K. Dejid, Ker Ikson (2011), *Kulturna inteligencija*, Clio, Београд, 29-30. стр

Имати пословну културну интелигенцију не значи само бити вештији у неком посебном понашању или групи понашања, него развити опште вештине које проширују распон или репертоар уметног пословног понашања и знати када применити свако од њих.

Правила културе нам помажу, али нас и ограничавају у односима с другима који се по култури разликују, што узрокује утицај на наше пословно деловање. Неопходно је да се ограничењима отмено уз помоћ свесног деловања и пажљивог уочавања назнака које добијамо од других људи, прилика и култура, развијајући пословне културне вештине.

Као закључак можемо извести чињеницу да да би се разумела комплексна и мултидимензионална природа пословне културе, потребно је истражити елементе националне културе (језик, религија, пожељно понашање, обичаји, материјални производи, естетски критеријуми, образовање, друштвене институције итд) из које компанија долази и на којима заснива своју организациону културу. Развијена пословна свест омогућиће нам да разумемо доста тога што се дешава око нас, да то што се дешава уклопимо у већ постојећи оквир и изађемо на крај са пословним искушењима.

7. ФЕНОМЕНИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ

Према моделу Денисона, на који се ослања истраживање спроведено за потребе овог рада, организациона култура која одговара савременим околностима пословања и која организацији омогућава остваривање успеха, јесте организациона култура која подразумева уједначеност два на први поглед супростављена феномана- феномена стабилности и феномена флексибилности.

7.1. Феномен стабилности организационе културе

Новине у начину пословања које је са собом донео процес глобализације утицале су на повећану хаотичност функционисања светског тржишта. Промена је постала компанијска реалност, па са правом можемо рећи да у савременом свету све има карактер привремености. Предузећа су више него икада пре суочена са ризицима и непостојаношћу заузетих позиција. Старо правило у бизнису по коме велики једу мале више не важи. Данас брзи једу споре, па се организације налазе у константном страху да ли ће успети да опстану и просперирају. Јасно је да шансу да успеју имају оне организације које развију способност да се такмиче са било ким, било где и било када.

У овако захтевној и неизвесној тржишној утакмици, а у жељи да остваре што боље тржишне позиције које ће им донети и већу добит, савремене организације су се, чини се, више него икада пре фокусирале на развој своје флексибилности. Услед рада на флексибилности ненамерно занемарују и тиме угрожавају факторе пословања који доприносе њиховој стабилности, фактору подједнако значајном за дугорочност и конкурентност у савременим условима привређивања, као и фактор флексибилности. Исак Адигес о томе каже: “Исувише много компанија брине само о стратегијском планирању и о томе да победе своје конкуренте. Они су као простор: шире се по ивицама док пропадају у језгру. Успех долази изнутра. Ако смо јаки изнутра можемо решавати сваки спољни

проблем и прихватити га као zgodну прилику. Ако смо унутра слаби, онда ће свака спољашња прилика бити схваћена као проблем”.¹¹⁹

У прилог значаја очувања фактора стабилности иде и такозвани Паретов закон, који, услед појачаног притиска тржишних сила, организације често игноришу или заборављају. Паретов закон "80:20" односи се на готово све аспекте менаџерског посла у одређивању приоритета у пословању. Према овом закону замка у коју упада велики број компанија јесте да се потроши превише времена и труда на креирање нових, атрактивних производа, при чему се занемарују "стари и досадни" које су до тада доносили главну зараду. Пилинг Ник (Piling Nik), истакнути менаџер у Кинетику, водећој инетрнационалној компанији у области одбране и безбедности, и човек са искуством дужим од деценије на позицији менаџера, у својој књизи *Врхунски менаџер: Шта најбољи менаџери знају, раде и говоре* саветује следеће: Запамтите да сачувате постојећу базу клијената, гајите постојеће линије производа, прво продајете постојећим муштеријама, пазите на кључно особље и уверите се да је кључно особље распоређено на најважније послове.¹²⁰ Иако се флексибилност сматра најзначајнијом особином данашњице, не треба је дакле слепо следити, већ радити и на очувању онога што компанији доносе сигурност и стабилност.

Феномен стабилности уско је повезан са крајњом успешношћу пословања једне организације. Према моделу Денисона, на који се ослања истраживање за овај рад, стабилност се постиже добро дефинисаном мисијом коју деле сви чланови заједнице, као и прецизно дефинисаним вредностима и системом пословања. Висок степен јединства кроз развијање и неговање осећаја преданости предузећу као свом дугорочном подухвату код запослених и јасно дефинисање вредности и система пословања (конзистенција у раду) омогућавају организацији да управља својом будућношћу, опстане и у периодима ниже добити и кризних ситуацијама и да се успешно бори са немилосрдним тржишним силама.

Изјава о мисији сматра се моћном алатком у рукама савремених менаџера која им омогућава да интегришу запослене на путу остваривања жељених циљева. Многи аутори истакли су мишљење да изјава о мисији треба да буде "полазна тачка" за ефикасно

¹¹⁹ Адигес И. (2008), *Управљање променама*, Асее, Нови Сад, 187. стр

¹²⁰ Piling N. (2008), *Врхунски менаџер: Шта најбољи менаџери знају, раде и говоре*, друго издање, IPS Медиа, Београд, 158. стр

стратешко управљање¹²¹. Она даје фокус и охрабрује стратегију имплементације, унапређује организациону климу, унутрашње и спољашње комуникације и унапређује менаџмент и лидерство у компанији (Musek Lešnik, 2008; Stallworth Williams, 2008)¹²². Што је степен оствареног јединства запослених већа, то је и предузеће стабилније и сигурније.

Међутим, добро дефинисана мисија и вредности и систем пословања нису довољни за успех. Усклађивање понашања појединаца са организационим циљевима јесте критички проблем управљања¹²³. Развој доследности мисији међу запосленима и јасно дефинисање вредности и система пословања постали су најзначајнији задатак савремених менаџера који одговорно размишљају о будућности својих организација. Позитивни ефекти оваквог приступа пословању познати су још од Хоторнског експеримента када је укључивање запослених у нешто што је од суштинске важности за организацију као резултат имало повећање њихове продуктивности и остваривање перформанси бољих него икада пре тога. Вредност мисије јесте у нивоу инспирације и мотивације коју су испоручиле запосленима. Њиховим остварењем гради се снажан основ организационе културе која уз рад на флексибилности доноси дугорочност организацијама и финансијске ефекте који менаџмент несумљиво највише и интересују.

Важно је напоменути да иако је добит важан исход пословања за свако предузеће, она само по себи не сме бити циљ савремених организација, већ средство које ће им послужити за остваривање других циљева. Другим речима, организације данашњице неће пуно постићи уколико буду размишљале краткорочно и у свом раду буду орјентисане искључиво на профит. Попут организма који умире када му се наруши јединство и организација ће се почети распадати када осећај јединства падне испод одређеног нивоа. Најбоља предузећа, она која ће опстати у предстојећим годинама, она су која науче како повећати и јединство и добит у исто време¹²⁴.

¹²¹ Bart K. C. (1996), *The impact of mission on firm innovativeness*, Innovation Research Working Group WORKING PAPER NO. 37 Reprinted from IntJ.Technology Management, Vol.11, No.3/4, 480. стр

¹²² Dermol V. (2012), *Relationship between mission statement and company performance*, Scientific Annals of the „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași Economic Sciences 59 (1), 321. стр

¹²³ Стојановић Т., Ђокић А., Ђокић С. (2013), Организационо понашање- креативно средство за стварање вредности, International Review (2013 No.1-2), Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 70. стр

¹²⁴ Cardona P., Rey C. (2009), *Управљање помоћу мисија*, МАТЕ, Загреб, 10. стр

Стваран рад организације зависи јако од аспекта психолошке доследности, што се односи на повезаност између различитих организационих својстава, принципа, и прећутних разумевања.¹²⁵

Кохерентност пословања постиже се доследношћу понашања руководиоца у односу према подређенима. Сличне околности морају се водити на исти или сличан начин чиме се слабе понашања која су у супротности и ствара корисно знање кроз генерализацију. Учење генерализацијом доноси предност у продуктивности у мери у којој то аутоматизује одређене адаптације, али може бити мана у случају ако су генерализације неоправдане.¹²⁶

Иако фирме на промене услова пословања углавном реагују променом или проширењем репертоара акција и рутина које примењују неопходно је дефинисати документе који ће повезивати чланове организације на путу остваривања стратегијских циљева. За многе менаџере мисија и визија су обичан клише, обична изјава која након објављивања заузима место на полици. Стваран посао за менаџере данашњице је да извуку ове документе са полице и ставе их у функцију компанијског компаса који води и усмерава понашање запослених. Стара кинеска пословица каже: Причом нећете скувати пиринач. Можда више него икада раније, организација данашњице мора да зна због чега постоји и на којим принципима ће функционисати.¹²⁷

Hamel Gary и С.К. Prahalad у својој књизи “Competing for the future” износе закључак који подржава пожељан модел организационе културе који промовише Денисон и по коме увођење концепта оснаживања потенцијала запослених без дељења смисла заједничког правца воде организацију у анархију.¹²⁸ Само усаглашеност ових принципа при вођењу организације може јој донети дугорочан просперитет.

¹²⁵ Schlicht E. (2008), *Consistency in Organization*, Munich Discussion Paper, No. 2008-20, Преузето 9.11.15., http://www.econstor.eu/bitstream/10419/104261/1/1mu-mdp_2008-20.pdf, 5. стр

¹²⁶ Ибид, 6. стр

¹²⁷ Blanšar K., O'Konor M. (2003), *Управљање путем вредности*, Прометеј, Нови Сад, 2. стр

¹²⁸ Hamel G., С.К. Prahalad (1996), *Competing for the future*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, 319. стр

За крај можемо цитирати Исака Адигеса који каже: “Ако постоји унутрашња повезаност, узајамно поверење и поштовање, што мора бити карактеристика пожељне организационе културе, организација ужива у унутрашњем миру”.¹²⁹

7.1.1. Мисија као фактор стабилности организационе културе

“Морате размишљати о великим стварима док радите мале ствари, тако да све мале ствари иду у правом смеру.”

Alvin Toffler, амерички писац и футуриста

“Тешка времена захтевају личну истрајност, а истрајност захтева осећај судбинске сврхе-циља који нас вуче напред, поларну звезду која нам помаже да се оријентишемо када се све око нас мења. Без приче која ствара драму и смисао, ми смо равнодушни и дезоријентисани. Конкретније-мисија је битна”.¹³⁰

Модерни услови пословања захтевају модернији приступ менаџменту. Савремена дефиниција организације гласи да је то група људи чија су деловања координирана како би се постигла заједничка сврха.¹³¹ Односно, у оквиру новог начина управљања, људи неће на посао гледати само као на „начин зарађивања за живот”, него и начин доприношења друштву и самоостваривања као појединца¹³². Arnold Frank има став да организација данашњице може бити ефикасна само ако су људима јесне заједничке вредности, пословна мисија и циљеви.¹³³ Cardona i Rey у књизи *Управљање помоћу мисија* наводе да управљање људима значи претварање људи у вође који ће преузети власништво над мисијом на својој разини и одлично је извршавати¹³⁴. Из свега наведеног можемо закључити да је укључивање људи у начин функционисања организације кроз развој поверења и њихове веће привржености организацији за коју раде кључна формула успеха

¹²⁹ Адигес И. (2008), *Управљање променама*, Нови Сад, Асее, 184. стр

¹³⁰ Hamel G., Brin B. (2009), *Будућност менаџмента*, Асее, Нови Сад, 191. стр

¹³¹ Cardona P., Rey C.(2009), *Управљање помоћу мисије*, Мате, Загреб, 47. стр

¹³² Ибид, 125. стр

¹³³ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 294. стр

¹³⁴ Cardona P., Rey C. (2009), *Управљање помоћу мисије*, Мате, Загреб, 151. стр

савремених организација. Феномен мисије све очигледније проналази место у савременим дефиницијама управљања организацијом.

Данас се зна да је постојање мисије и њена транспарентност од суштинске важности за успешно функционисање организације као целине. Smith et al. (2003) у свом раду истичу студије које говоре о томе да се након креирања и представљања изјаве о мисији, остваривање компанијских циљева повећало за 50%.¹³⁵ Bart et al. (2001) такође су установили да мисија може позитивно утицати на понашање запослених што има директан утицај на финансијске резултате предузећа.¹³⁶ Вредност мисије постаје значајна не онда када се напише, објави на сајту или окачи на зиду, већ када се усади у свести чланова организације. Мисија треба да буде тако формулисана и искомунцирана да делује мотивишуће на запослене и учини да они максимизирају своје напоре у раду што би сигурно за резултат имало побољшање крајних перформанси предузећа као целине.

Mullan (2002) такође тврди и емпиријски је подржао став да су изјаве о мисији и визији корисне за свакодневне практичне операције, заузимајући супротан став онима који тврде да су то архаични документи који су обично приказани како висе на зиду.¹³⁷ Нејасна мисија, мисија као имиџ или етикета или њено непостојање учиниће да једно предузеће буде препуштено на милост и немилост тржишним силама. На пример, за разлику од многих компанија које мисији не придају потребан значај, организације у Нигерији (било профитне или не) имају упадљиво постављене мисије у главним кацеларијама.¹³⁸

Изјава о мисији треба да формулише идеале организације на начин који подстиче оне који могу да учествују у њеном настојању.¹³⁹ Изјава мисије одражава њену јединственост и показује стратешки правац кретања организације. Руководиоци Хилтон Хотела верују да

¹³⁵ Dermol V. (2012)., *Relationship between mission statement and company performance*, Scientific Annals of the „Alexandru Ioan Cuza” University of Iași Economic Sciences 59 (1), 327. стр

¹³⁶ Kofi Darbi W. P. (2012), *Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 14, 97. стр

¹³⁷ Ибид, 95 стр.

¹³⁸ Акројомаре Огхојафор Е. В., Олајемі О. О., Оконџи С П., Околие У. Ј. (2011), *Enhancing organization's performance through effective vision and mission*, Chinese Bussiness Review, Volume 10, Number 11, (Serial Number 101), 1071. стр

¹³⁹ Ackoff L. R., Magidson J., Addison J. H. (2006), *Idealized design; creating an organization's future*, Wharton School Publishing, New Jersey, 53. стр

њихова мисија садржи елементе који га разликују од других предузећа (Sufi and Lyons, 2003).¹⁴⁰

Мисија на својој вредности добија тек када су сви запослени упознати са њом и када се она дубоко усадила у њиховим главама. Значај мисије јесте и у поруци коју шаље важним стејкхолдерима и групама у окружењу. Интерни значај мисије и визије јесте што комуницирају пожељне ставове, вредности, пословну етику, културу које запослени следе у својим активностима.

У времену када се пословање сматра врстом хазарда, на мисију се гледа као на механизам који чланове организације држи на окупу и показује им смер њихвог кретања са крајњим циљем претварања визије у стварност. Дакле, визије дају жељени изазов за запослене и подстичу организацијску мисију позитивно¹⁴¹ и као такве треба да интегришу појединачне доприносе у знању, интелигенцији и вредности из свих запослених, и постану покретачка снага за повећање потенцијала организационог интелектуалног капитала.¹⁴²

Са развојем организације, мењаће се и њена мисија. Другим речима, мисија увек мора бити у складу са оним што компанија тренутно ради. Приликом оснивања Мајкрософта 1975. године постојала је мисија која је компанију далеко одвела: Рачунари на сваком радном столу и у свакој кући. Данас њихова мисија гласи: Наша мисија и вредности јесу да помажемо људима и предузетницима широм света да развијају свој целокупни потенцијал.¹⁴³

Податак који забрињава јесте да скоро 40 одсто запослених не зна или не разуме њихову компанијску мисију.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Kofi Darbi W. P. (2012), *Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 14, 97 стр.

¹⁴¹ Abolaji J. (2010), *Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management*, Global Journal of management and business research, Vol. 10 Issue 2 (Ver 1.0), 19. стр

¹⁴² Brătianu C., Bălănescu G. V. (2008), *Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies*, Management & Marketing Vol. 3, No. 3, 21. стр

¹⁴³ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 35. стр

¹⁴⁴ Kofi Darbi W. P. (2012), *Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 14, 96. стр

Мисија треба да диференцира предузеће у односу на конкуренте, подстичући систем вредности и веровања који организацији доноси пословни успех и компаративну предност.

Досадашња теоријска и практична сазнања показују и да постоји јака позитивна корелација између високих резултата и дугорочности пословања са једне стране, и јаког осећаја за мисију са друге стране. Важно је нагласити да, и поред развијене свесности о значају великих добити за предузеће, профит никако не сме бити сам по себи циљ, већ средство за остваривања компанијске мисије. Christopher K. Bart у раду “Industrial firms & the power of mission” наглашава да уколико менаџери виде стварање мисије једноставно као "карту до богатства" у постизању економских циљева њихове фирме, они ће највероватније постати фрустрирани и разочарани. Њихови резултати су показали да практично не постоји веза између мисије и финансијског пословања једне фирме (осим у неколико изолованих случајева који тек треба да буду потпуно истражени). “Стварне користи изјаве о мисији долазе из њеног утицаја на свакодневно понашање и акције запослених у фирми. То је права перспектива коју менаџери треба да усвоје у стварању своје изјаве о мисији. Користи од мисије су емоционалне и психичке. Bart на крају закључује да у мери у којој су извештаји о мисији присутни у умовима жељена понашања ће бити материјализована- и финансијски богатство би требало да уследи”.¹⁴⁵

Дакле, понашање које производи мисија требало би организацију да доведе до значајних финансијских резултата, а не њихово истицање у изјави мисије. У прилог томе говоре бројне студије које су показале да постоји негативна корелација између компанија које у својој мисији као вредност наводе профит и њихове успешности у остваривању истог. Тако су на пример Constantin Bratianu и Georgiana Victoria Balanescu у свом раду “Vision, mission and corporate values; A comparative analysis of the top 50 U.S. companies” навели две студије Dessa, Lumpkina и Eisnera које су се односиле на испитивање повезаност корпоративних вредности и мисије са финансијским учинком фирми, а које су показале да најуспешније фирме у својим изјавама о мисији не помињу профит као вредност, док су мање успешне фирме готово у потпуности фокусиране на профитабилност пословања. Разлог је једноставан: профит на запослене не мора деловати мотивишуће, а сврха мисије јесте да представи компанијску јединственост и сврху и инспирише запослене на њено

¹⁴⁵Bart K. C., (1996), *Industrial firms & the power of mission*, C.A. Innovation Research Working Group WORKING PAPER NO. 48, McMASTER UNIVERSt.r.Y., 16. стр

остварење. Другим речима, компанијска мисија прави разлику међу компанијама објашњавајући у чему је њена посебност, док је максимизација добити универзалан циљ сваког предузећа и не мора деловати мотивишуће.

Можемо закључити да савремене организације неће пуно постићи уколико у свом раду буду краткорочно размишљале и буду фокусиране искључиво на остваривање профита. Своју пажњу примарно треба да усмере на мисију која ће мотивисати запослене, интегрисати их у тим и усмерити њихово деловање ка заједничком циљу, што ће сигурно имати позитиван утицај и на финансијске перформансе предузећа.

Литература је преплављена научницима који верују да пре састављања изјаве о мисији, лидери у организацији мора да имају идеју о томе шта се налази у продавници будућности и тиме је визија основа за мисије¹⁴⁶. Визија по дефиницији предствља јасну слику онога што лидер жели да једна организација постане у будућности. Она подробно објашњава сврху пословања организације, одерђује правац кретања компаније, што је одскачна даска за мисију и сродне циљеве. Визија такође треба да обухвати суштинске вредности и идеологије које једну организацију разликују од друге. Укратко, визија је исказ о свему што једна организација представља, у шта верује и због чега постоји и њено јасно представљање члановима организације учиниће да буду мотивисани да уложе додатни труд и напор у њено остварење. Дакле, визија је та која доприноси остварењу бољег учинка организације.

Coulter Mary сматра да визија треба да буде заснована на дубоко усађеним вредностима и уверењима једне организације. У својој књизи Стратегијски менаџмент на делу наводи да према истраживању Америчке асоцијације за менаџмент, готово 84% испитаника изјавило је да су вредности њихове организације конкретно изложене или записане, док је 64% њих изјавило да су вредности биле везане за процену пословних перформанси и компензација¹⁴⁷ („АМА 2002 Corporate Value Survey”, веб сајт Америчког удружења за менаџмент www.amanet.org, 30. октобар 2002.) Исказ о вредностима не гарантује успех,

¹⁴⁶ Kofi Darbi W. P. (2012), *Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 14, 96. стр

¹⁴⁷ Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, Београд, 59. стр

али запосленима омогућава да на основу њега наслуте пожељне обрасце понашања које треба да следе, што би на крају требало да донесе успех.

Разлика између визије и мисије је у томе што организација може имати само једну визију, а неколико потенцијалних мисија (на нивоу дивизије, одељења, радне групе која ради на пројекту и тако даље) које заједнички доводе до испуњења организационе визије. Сви ти искази морају бити усклађени и давати оквир унутар кога чланови организације јасно знају шта раде и због чега то раде.

Оливер Хиксон из фирме “COI” је увек веровао у артикулисање снажне визије тако да тим може да зна куда иде. “Ово значи да можемо да дођемо до потпуног консензуса око правца у коме идемо. Зато увек имамо дане када постављамо параметре, развијамо пословни план и израђујемо циљеве људи тако да се сви слажу. Најзад заједно смо у овоме.”¹⁴⁸

Изградња високог степена јединства кроз однос поверења и преданости између организације и њених запослених постао је најзначајнији задатак менаџера који одговорно размишљају о будућности организације у којима раде. Ова активност менаџмента узима благи приоритет над осталима због чињенице да уколико јединство падне испод одређеног нивоа, организација ће се почети распадати до умирања, као и сваки организам коме је нарушена хармонија функционисања.

7.1.2. Конзистенција као фактор стабилности организационе културе

“Ваша способност да се дисциплинујете, да поставите јасне циљеве,
а затим да радите према њима сваки дан,
учиниће више за ваш успех него било који други фактор.”

Brian Tracy

Други значајан фактор који доноси стабилност организацији јесте конзистенција у раду. Иако се флексибилност у раду и брзина сматрају изворима конкурентских предности у динамичном окружењу, истраживања развојних стратегија виде конзистенцију (уместо агресије или брзине) као неопходан услов за опстанак фирме (e.g. Barnett & Hansen, 1996;

¹⁴⁸ Лири-Цојс Ц. (2007), *Инспиративни менаџер; Како изградити односе који доносе резултат*, IPS Медиа, Београд, 248. стр

Sheth & Sisodia, 2002)¹⁴⁹ Коришћењем устаљених пракси пословања у предузећу, предузеће развија ефикасне процесе и рутине које дугорочно подржавају њене циљеве и стратегије кроз знање које у организацији остаје независно од одласка појединца.

Присутност постојаности подразумева добро дефинисане вредности и систем који је основа стабилне организационе културе. Дељење кључних вредности и очекивања међу запосленима олакшаће решавање неспоразума и других напора у функционисању организације. Да би један систем био развијен, мора постојати повезаност између функција и пословних јединица на остваривању постављених циљева организације. Уколико постоји било какво ограничење, оно ће постати озбиљна препрека успешном обављању посла. Као што конфликт може да вас спречи да дате свој максимум, и рад у складу са вашим вредностима може да вам буде јак извор снаге и мотивације.¹⁵⁰

Да би били успешни у свом раду менаџери данас морају јако добро познавати подручије рада (делатност, браншу, предузеће), средину у којој компанија послује, укупне економске, политичке и друге прилике у земљи и иностранству и морају бити способни да најкомпликованије задатке решавају на најједноставнији и најбољи могући начин тј. да у свом раду буду и ефикасни и ефективни. Менаџер XXI века треба да је и проактиван тј. да настоји да предвиди појаву проблема и на њу својим одлукама реагује благовремено. Управо ту је и суштинска разлика између успешних менаџера и оних који то нису. Поред наведених знања и вештина које треба да поседују, а које треба да буду на највишем нивоу и најразличитије, добри менаџери треба да имају и одређене карактерне особине: да су вредни и радни, паметни, поштени, енергични и амбициозни, флексибилни, креативни, позитивне личности, јаке, храбре и стабилне личности, комуникативни и као такви да дају пример осталим запосленима. Таквим људима се верује. Остварити све ово није нимало лако. Ако томе додамо чињеницу да треба да мењају постојећу организациону културу и стварају ону која ће предузећима донети жељене перформансе, чини се да менаџерским изазовима нема краја.

¹⁴⁹ Lamberg J.A., Tikkanen H., Nokelainen T., Suur-Inkeroinen H. (2005), *Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival*, Forthcoming in Strategic Management Journal, 2. стр

¹⁵⁰ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 295. стр

Промене организационе културе представљају нужност савременог пословања. Неке аспекте организационе културе који се односе на поштовање норми рада, адекватног облачења, љубазности према колегама и клијентима, лако је уочити и утицати на њихову промену. Постоје и аспекти организационе културе који се односе на дубоко укорењена уверења и вредности (веровање у вредност напорног рада, потребе сталног учења и усавршавања, поштовање етичких норми итд) запослених теже је уочити и утицати на њихову промену. Мењање когнитивних аспеката личности изузетно је компликован процес јер људи природно пружају отпор променама.

Долазећи у организацију појединац доноси индивидуални систем вредности који не мора увек бити, и у већини случајева и није сагласан са системом вредности који је већ изграђен у организацији. Вредносни систем организације одражава индивидуални систем вредности лидера или оснивача предузећа. У периоду социјализације појединац прилагођава свој систем вредности организационом. Да би се остварио крајњи успех предузећа коме сви теже, систем вредности појединца и организације морају бити компатибилни.

Вредности се заснивају на уверењима, а затим прерастају у веровање. На пример, уверење да „радити заједно и делити информације добро је и за појединца и за организацију” прераста временом у вредност тимског рада, а ако се тимски рад донесе успех у остваривању резултата, настаје веровање у корисност концепт тимског рада.

Јаку културу карактеризира то да су кључне вредности организације интензивно присутне и да их запослени широко деле.¹⁵¹

Ретко кад менаџери описују своја предузећа а да не спомену вредности организације: страст ради добро обављеног посла, иновација, услужност према купцу, устрајност, строго трагање за пословном изврсношћу, квалитетом, жељом за напредком, етиком и тако даље.¹⁵² Предузеће треба да ради на учвршћивању оних вредности које га чине успешним. Такође, морају идентификовати било какве недостатке или негативне вредности, јер поред тога што су вредности један од кључних чинилаца успеха, могу бити и узрок неуспеха. Често рутине и процедуре које се дуго користе онемогућавају креирање и коришћење

¹⁵¹ Robbins P. S. (1995), *Битни елементи организацијског понашања*, Мате, Загреб, 255. стр

¹⁵² Cardona P., Rey C. (2009), *Управљање помоћу мисије*, Мате, Загреб, 86. стр

новог знања, јер су људи навикли да користе стандардне процедуре и тешко мењају навике.¹⁵³

Ако је квалитет вредност која се сматра важним само у неким деловима организације или недоследно током времена, људи на свим нивоима ће брзо добити поруку да то није фундаментални приоритет менаџмента и напредак ће изостати.¹⁵⁴

Најједноставнији начин да једна организација усвоји жељени систем вредности јесте да се њихов менаџер понаша у складу са тим вредностима.

Уколико вредности које деле чланови организације нису у складу са актуелним дешавањима у окружењу, култура организацији пре може постати тешко бреме него средство које ће јој донети просперитет и дуговечност. Компанија треба да препозна тренутак када њено уобичајено пословање више није корисно и не доноси жељене перформансе и крене у промену организационе културе. Компаније са јаком организационом културом теже одговарају на промене у окружењу. Јаке културе добро су пословале у прошлости, али постају озбиљна препрека и терет у сваременим околностима. На пример, компаније у Србији деценијама су пословале у околностима које су подразумевале сигурност и стабилност што им је омогућавало да раде на одређени устаљени начин, без промена. Тако су се у домаћим компанијама дубоко укоренили одређени принципи и вредности који се примењују у пословању и од којих се тешко одступа. Наслеђени принципи и вредности из предходног периода, а који се у новом времену сматрају некорисним, представљају најозбиљнију препреку развоју организационих култура у домаћим компанијама. То што организациона култура потенцијално може имати негативан утицај на пословање предузећа никако не умањује њен значај. Напротив, вишеструко га повећава.

Свака организација има одређене форме понашања, правила, поступке, стратегије, норме, уверења, ставове које једном речју називамо рутинама. Оне временом постају устаљени и препознатљиви обрасци понашања чланова организације. Рутине се временом могу и

¹⁵³ Јовановић П., Мишковић В., Шобајић В., Рудић Т. (2011), *Управљање знањем и револуција знања*, Индустија, Часопис Економског института- Београд, број: 1/2011, 219. стр

¹⁵⁴ Nadler A. D., Gerstein S. M., Shaw B. R. and associated (1992), *Organizational architecture; designs for changing organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, (knjiga sa radovima); Heilpern D. Jeffrey, Nadler A. David, *Implementing Total Quality Management: A Process of Cultural Change*, 147. стр

осамосталити, постати независне од учесника у радном процесу, те као такве, постају део формирања тзв. организационе меморије. Значај ових форми организационог понашања (рутина) јесте у њиховом управљању понашањем чланова организације и организационим понашањем у целини.¹⁵⁵

Прави успех не долази као резултат промовисања вредности, већ настаје као резултат доследности између онога што предузеће заговара и онога што практикује у свом свакодневном раду. Важно је напоменути и да вредности морају бити усклађене са мисијом и визијом организације. Када су мисија и вредности непрестано пред очима људи, ови алати имају веће шансе да раде оно због чега су и направљени - да усресреде запослене и утичу на свакодневни рад.¹⁵⁶

Конзистенција у раду, тј устаљена култура организације у неизвесним околностима пословања не мора бити прикладна. Напротив, може је додатно оптерећивати и отежавати њено прилагођавање. Њена вредност је у стабилним околностима.

¹⁵⁵ Премовић Ј., *Иновативне организације у функцији остваривања конкурентских предности*, Montenegrin journal of economics, no 11, 161. стр

¹⁵⁶ Blaňar K., O'Konor M., (2003), *Управљање путем вредности*, Прометеј, Нови Сад, 74. стр

7.2. Феномен флексибилности организационе културе

Глобализација је процесом интеграције тржишта појединачних земаља у једно велико светско тржиште довела до растуће конкуренције. Организације се данас осим са домаћим морају надметати и са конкурентима из других држава чак и ако то предузеће није извозник, јер иностране компаније долазе на њихово тржиште. Другим речима, компаније не морају ићи у свет, али треба да буду свесне да свет долази код нас.

У случају глобализације у једном се сви слажу: сабијањем простора и времена, она раднике, фирме и државе излаже растућим притисцима и свим актерима намеће брзо и ефикасно прилагођавање¹⁵⁷. Изазов са којим се суочавају компаније је да науче да се крећу кроз овај талас транзиције што је лакше и креативније могуће.¹⁵⁸ Адекватно и правовремено реаговање у непредвидивим условима пословања је од суштинског значаја, а претпоставка за такво реаговање менаџмента је да запослени поседују 'навику учења, способности и знања, као и жељу да уче'.¹⁵⁹

Заправо, могућност праћења савремених трендова и одржавање конкурентске предности предузећа у новом миленијуму нераскидиво је везан за феномен знања. Предузећа се у свом пословању не могу дуго ослањати на постојеће информације и знања, већ морају радити на перманентном усавршавању. Поред индивидуалног, данас се све чешће говори о организационом учењу и организационом знању.

У не тако давној прошлости организације су свој развој и успех у пословању базирале на знању свега неколико креативних појединаца. Када су они из неког разлога престајали да раде у организацији, она је улазила у тешкоће из којих се неке нису успеле опоравити и нестале су са тржишта. Такав приступ пословању уочен је као слаба карика и настојао се наћи нов модел развоја који ће организацију учинити отпорнијом на напуштања од стране значајних појединаца. Један од модела који су се у новије време појавили у великим

¹⁵⁷ Јакшић М. (2009), *Светски систем и глобализација*, Годишњак Факултета за културу и медије: комуникације, медији, култура, број 1, Мегатренд Универзитет, 248. стр

¹⁵⁸ Радовић – Марковић М. (2008), *Effective organizational change management*, Serbian Journal of Management 3 (1), 121. стр

¹⁵⁹ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Менаџмент људских ресурса*, ДатаСтатус, Београд, 403. стр

привредним системима и који су доказали своју корисност, јесте организациона култура која негује организационо учење и генерише организационо знање.

Другим речима, док су у прошлости организације своје компаративне предности заснивале на капиталу и сировинама, данас основу за развој чине услови утемељени на знању, високим технологијама и иновацијама. Материјална имовина има функцију средстава који треба на прави начин да капитализују акумулирано знање. То значи да су новонастале околности учиниле да се компаније морају ослонити на људске ресурсе више него икада до сада, јер њихова успешност зависи од људи, брзине којом они уче и примењују стечено знање. Организација мора да научи да подстиче знање и управља њиме.

Нека истраживања показују да компаније на различите програме образовања троше 1.5% до 2% укупног годишњег буџета зарада, а ако се додају и индиректни трошкови тренинга (као што су зараде запослених који похађају тренинг у радно време и трошкови изгубљене продуктивности услед њиховог одсуствовања са посла), ови трошкови износе и 10% буџета зарада¹⁶⁰. У људе се доста улаже, али се од њих доста и очекује. Податак да се више од 50% БДП у развијеним економијама базира на знању, тј. интелектуалној имовини и стучности људи, указује на централну улогу коју знање има у савременој привреди.¹⁶¹

Знање омогућава компанијама да остваре брзину и скрате време препознавања сигнала промена и предузимања адекватне акције. Узимајући у обзир значај континуираног иновирања знања, велике компаније попут Мотороле почеле су да оснивају сопствене школе и универзитете на којима обучавају своје постојеће, али и потенцијалне раднике.

Знање је основа креативности- потенцијала од изузетног значаја за опстанак у савременом пословном свету. За Исака Адизеса, реномираног твораца методологије управљања предузећем управљати било чиме пре свега значи доносити квалитетне одлуке и спроводити те одлуке. Успешне организације, према његовом мишљењу, проблеме са којима се суочавају никако не игноришу, већ се труде да их реше на што је могуће квалитетнији начин. За то су им неопходни људи који брзо уче и имају снагу интелекта да

¹⁶⁰ Богићевић Миликић Б. (2011), *Менаџмент људских ресурса, шесто измењено издање*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 153. стр

¹⁶¹ Премовић Ј. (2010), *Иновативне организације у функцији остваривања конкурентских предности*, Montenegrin journal of economics, број 11, 160. стр

разумеју новонастале промене, проблеме, односно особе које имају машпу за изналажење нових решења, предлога и сугестија. Једном речју такве људе називамо мислећим и креативни људима и једино ће они организацијама омогућити да успешно испрате све захтеве промена. Креативност компанијама доноси различитост неопходну за дугорочан успех. Из тог разлога савремени менаџери требало би да створе климу подршке развоју креативности својих запослених. Мајсторство менаџера управо се испољава и доказује у томе колико успевају да код људи развију навику да у обављању радних функција што потпуније користе свој укупни радни потенцијал, тј. своју укупну кинетичку и креативну енергију.¹⁶² Нека светска искуства показују да ће од 1.000 идеја тек десетак имати „квалитет“ да се у њих улаже, а само 2-3 ће довести до изненадног побољшања.¹⁶³ Стављање стега на развој појединаца озбиљна је препрека искоришћавању његових пуних потенцијала који би могли да допринесу развоју организације као целине.

Креативност је данас постала основа многих прича о успеху. Бурност промена повећава потребу за креативним приступима јер “бити креативан значи предвидети извесност у неизвесности”.¹⁶⁴ Међутим, иако је креативност најпожељнија особина данашњице, она није довољан услов за проактивност. Да би се успело мора се и ризиковати.

Дакле, најважнија имовина предузећа постали су креативни мислиоци чије идеје могу бити претворене у вредне производе и услуге. Креативност је први корак иновације, која је од виталног значаја за дугорочан успех организације. Колико је креативност моћна особина говори чињеница да многи аутори верују да је она услов за опстанак људског рода, јер је нагомилане проблеме човечанства (болести, пренасељеност, недостатак енергије и сировина) могуће решавати само новим, другачијим, оргиналним приступима. Неизбежне промене са којима ће се човечанство суочити током деведесетих и у првим деценијама 21. века захтеваће да се ослонимо на наше креативне ресурсе више него икада.¹⁶⁵ Иако је у далекој прошлости креативност много пута била одбачена, игнорисана или чак омаловажавана (Винсет Ван Гог је за живота продао само једну слику (Црвени виноград) и то свом брату Теу који је био трговац уметничким сликама, а Александер Грејам Бел

¹⁶² Вученовић В., Зеремски А., Лазић А. (2009), *Успешност менаџера*, Економски институт, Београд, 192 стр

¹⁶³ Јовичић М., Јовичић А. (2015), *Иновације и конкурентска предност*, Анали Економског факултета у Суботици, Vol. 51, број 33/2015, 194. стр

¹⁶⁴ Адигес И. (2008), *Управљање променама*, Асее, Нови Сад, 55. стр

¹⁶⁵ Ђорђевић Б. (2005), *Менаџмент и креативност*, Економика, Ниш, 57. стр

исмејан је на првој јавној демонстрацији телефона), креативна интелигенција је потврђено изузетно моћна људска особина, која побуђена дословно може да промени правац развоја цивилизације (шtamпарска машина потпуно је променила политичку структуру многих земаља и олакшала је преношење знања, Sony вокмен у одређеном тренутку потпуно је променио начин на који су људи до тада слушали радио; данас, Интернет (лако прибављање информација и комуникација без граница), путовање авионом итд значајно мењају свет у коме ми живимо).

Креативност можемо дредити и као да је то “првенствено функција способности фирме да управља, одржава и ствара знања (Grant, 1996)”¹⁶⁶.

Компаније су данас свесне да се конкурентска предност гради на квалитету запослених. Организацијама треба култура која подстиче запослене на размишљање, подржава и охрабрује њихове иницијативе, подстиче њихову креативност, даје им слободу да контролишу рад и доносе одлуке самостално, једноставно третира запослене као сараднике и партнере менаџмента. Такав концепт назива се опуномоћивање запослених. Ефикасне организације оснажују своје људе, граде организације као тимове, и развијају људске капацитете на свим нивоима.¹⁶⁷ При томе, говоримо о развоју знања на све начине и свим нивоима. Учеће организације су способне да науче често и много више из сопствених грешака, него постигнутих успеха.¹⁶⁸ Присуство концепта опуномоћивања у организацији омогућиће да запослени задовоље и своје највише потребе, потребе за самоактуализацијом, што је значајан мотивациони фактор. Такође, тамо где постоји укључивање запослених као процес, запослени су посвећенији свом послу, осећају се као део организације и верују да ће својим радом допринети остваривању циља компаније. Савремена организација треба да је свесна да њен успех и моћ долази изнутра и да је успешна и моћна колико су заправо успешни и моћни појединци у њој. Улагањем у своје људе, организација им помаже да помере грнице својих постојећих могућности и тако

¹⁶⁶ Zheng Jane, Z., Jaideep, A.,(2013), „Beyond boundary spanners: the ‘collective bridge’ as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge”, *Strategic Management Journal*, Strat. Mgmt. J., 34:, 1515. стр.

¹⁶⁷ Denison R. D., Haaland S., Goelzer P. (2004), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?*, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2003-asia-different-rest-world_0.pdf, преузето са нета 9.11.2015., 100.стр

¹⁶⁸ Премовић Ј. (2010), *Иновативне организације у функцији остваривања конкурентских предности*, *Montenegrin journal of economics*, no 11, 161. стр

повећају и моћ организације као целине. С тим у вези, страх који поједини менаџери имају од подстицања развоја потенцијала својих запослених, потпуно је несхватљив.

Организација учи кроз синергију учења њених чланова. Док раније студије имају тенденцију да се фокусирају на то како знање утиче на иновативности, поједини аутори тврде да база знања једне фирме представља њен највећи јединствени ресурс за радикални развој иновативности (npr , Hill i Rothaermel, 2003; Miller, Fern, a Kardinal, 2007; Subramaniam i Ioundt, 2005; Zhou i Vu, 2010)¹⁶⁹

Усвајањем нових знања, мењају се не само индивидуалне когнитивне структуре чланова организације, већ и елементи колективне когнитивне структуре, што даље представља основ за промену многих правила и рутина у раду. Организационим учењем компанија стиче вредност у знању која јој остаје дуготрајна компаративна предност, јер организационо учење подразумева да стечено знање остаје у организацији и када је појединац напусти.

Запослени у учећој организацији имају привилегију континуираног развоја способности и компетенција које до тада нису имали и које ће им донети конкурентску предност на тржишту.

Моћ укупног управљања квалитетом је у великој мери побољшана укључивањем запослених у тимски рад.¹⁷⁰ Другим речима, организационо учење доприноси организацији тиме што запослене континуирано учи како да ефикасно функционишу као тим.

Већ је постало опште место у литератури да свако организационо учење јесте организациона промена али да свака организациона промена није и организационо учење. У овој фрази се, међутим, крије се значајан закључак: организационо учење јесте само једна од различитих врста организационих промена, и то она врста промена организације која се дешава услед прибављања, креирања и коришћења новог знања у организацији.¹⁷¹

¹⁶⁹ Кирин С., Гаврић Г., Седмак А. (2015), *Иновативни менаџмент кроз организационо учење*, Одрживи економски развој- савремени и мултидисциплинарни приступи - ЕРАЗ, Београд, 179. стр

¹⁷⁰ Nadler A. D., Gerstein S. M., Shaw B. R. and associated (1992), *Organizational architecture; designs for changing organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, (knjiga sa radovima); Heilpern D. Jeffrey, Nadler A. David, *Implementing Total Quality Management: A Process of Cultural Change*, 141. стр

¹⁷¹ Јанићијевић Н. (2007), *Организационо учење у теорији организационих промена* , <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2006/0013-32640671007J.pdf>, преузето 24.11.15, 16 стр

Организацијама је важно да постану ефективани учесници који да су способни да се прилагоде рапидном мењању услова у окружењу и да генеришу иновације које ће им дати компетитивну предност и омогућити им да преживе.¹⁷² Начин да се избори са непредвидивошћу је у дизајнирању довољно флексибилне организације која се може брзо променити и ефикасно одговорити на све што наиђе. Произвођачи аутомобила не могу прецизно предвидети захтеве потрошача за све могуће моделе, боје и додатке. Међутим, најбољи произвођачи аутомобила решили су овај проблем дизајнирањем производне линије која им дозвољава да праве различите моделе и боје у некој производној линији као што налажу захтеви потрошача. Неке производње у бројним индустријама створили су тако флексибилне производне погоне да се могу прилагодити свакој индивидуалној производњи на основу тренутно примљеног захтева потрошача. Боинг авиони и Dell рачунари су такође примери. Додатна погодност оваквог система је што омогућава брз проток производа и минималне залихе.¹⁷³

Све претходно наведено једноставно можемо представити у три тачке фактора који су од пресудног значаја за успех једне организације у новом пословном окружењу: способност да се прихвате промене, способности креативности и иновације и да организација буде на светском нивоу.¹⁷⁴ Сви ови фактори доприносе флексибилности организације.

Способност да се прихвате промене. Менаџери морају пронаћи лак и ефективан начин да се изборе са отпором запослених према променама. У људској је природи да осећа страх од промене. Људи воле удобност, а промена то искључује. Зато је за већину она мучна и застрашујућа. Промене подразумевају одустајање од утврђених навика, програмираних одговора и уобичајених реакција. Промене људи повезују и са личним губицима. Он им доносе несигурност и бојазан да ће све оно у шта су до тада инвестирани и шта су створили одједном нестати. У организацијама отпор променама постакнут је “веровањем појединца да су промене некомпатибилне с циљевима и интересима организације.”¹⁷⁵

¹⁷² Galbraith R. J., Lawler, E. E. III and Associates (1993), *Organizing for the future*, Jossey- Bass Publisher, San Francisco (књига са радовима разних аутора), рад: Susan Albers Mohrman, Allan M. Mohrman, Jr., *Organizational change and learning*, стр 87-88

¹⁷³ Ackoff L. R., Magidson J., Addison J. H. (2006), *Idealized design; creating an organization's future*, Wharton School Publishing, New Jersey, 11. стр

¹⁷⁴ Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, Београд, 58. стр

¹⁷⁵ Robbins S., Coulter M. (2005), *Менаџмент*, ДатаСтатус, Београд, 319. стр

Међутим, није битно само прилагодити се променама, већ навићи људе да константно трагају за њима.

Способности креативности и иновације. Поред развоја толерантности према промени, за менаџере је постало изазов и потстицање креативности својих радника. Креативни људи се захваљујући својој машти и способности да увек пронађу адекватан одговор на актуелна дешавања, лакше сналазе у времену промена. Побуђена креативност организацијама даје снагу која јој омогућава опстанак и конкурентност.

Организација на светском нивоу. Организација која је на светском нивоу има следеће карактеристике: флексибилну организациону структуру, културу константног учења и усавршавања, усмереност на купце, креативни менаџмент људских ресурса, климу равноправности и значајну технолошку подршку.¹⁷⁶

Организације треба да су свесне да се једино континуираним иновирањем знања, њиховом имплементацијом и креативношћу и на томе заснованом флексибилношћу може испратити захуктала река цивилизацијских промена. Недостатак флексибилности организацију ће довести до пословних губитака. У том смислу, виши ниво способности и на томе заснованој прилагодљивости, захтева се од свих запослених у организацији, а не само од оних на највишим позицијама.

Више је него очигледно да је савремени рад сведен на чисто интелектуалну активност, па фаворизовање знања постаје примарна активност иновативног менаџмента. Разлог је једноставан: компанији се може све уништити, али ако имају знање, оне ће се опет уздићи снагом његове продуктивности.

¹⁷⁶ Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, Београд, 59. стр

7.2.1. Укљученост запослених као фактор флексибилности организационе културе

“Ако се одмараш на веслима почињеш да тонеш.”

Henry Kaiser, амерички индустријалац

Запослени су ти који једну организацију чине другачијом и успешнијом од других. Из тог разлога императив сваког амбициозног менаџера који брине о будућности организације јесте да открије факторе које људе покрећу на рад, буде њихову креативност, подстичу сарадњу, идентификацију са компанијом и буде жељу код њих за перманентним усавшавањем зарад напретка како њих самих, тако и компаније као целине.

Укључивање запослених је комплексан процес који према дефиницији Денисона подразумева оснаживање потенцијала запослених, кроз развој њихових вештина и одговорности и развој осећаја да су део тима који зајднички иде ка остваривању циља. Значај овог концепта је вишеструки, обзиром да се односи на управљање највреднијим ресурсом којим организација располаже. Овим концептом повећава се моћ организације као целине и остварују позитивни ефекти на мотивацију запослених. Jay R. Galbraith, Edward E. Lawler III и остали у свом раду “Organizing for the future” о значају концепта укључивања запослених кажу: “Без моћи да доносе одлуке, учешће запослених је површно или чак тривијално. Без адекватне информације о послу и других релевантних питања, укључивање је наивно и потенцијално штетно. Без награда за перформансе, мотивација запослених неће бити у истој равни са организационим циљевима, на дуге стазе. Без вештина, запослени неће имати техничка и социјална знања која су им потребна да ефективно учествују.”¹⁷⁷ Укратко, укључивање запослених учиниће да запослени у организацији добију третман какав заслужују.

Укључивање запослених можемо дефинисати и “као партиципативни процес који користи допринос (енг. Input) запосленика да би се повећала њихова преданост успеху организације.”¹⁷⁸ Логика укључивања радника у процес доношења одлука, повећања

¹⁷⁷ Galbraith R. J., Lawler, E. E. III and Associates (1993), *Organizing for the future*, Jossey- Bass Publisher, San Francisco (књига са радовима разних аутора), рад: Susan Albers Mohrman, Allan M. Mohrman, Jr., *Organizational change and learning*, 143 стр

¹⁷⁸ Robbins P. S., Judge A. T. (2009), *Организациско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб, 235 стр.

њихове самосталности у раду и препуштање контроле властитог рада, подразумева да ће запослени постати мотивисанији, а самим тим продуктивнији и приврженији организацији за коју ради. И поред наведених бенефита, страх од детаљнијег укључивања запослених у функционисање организације приметан је код многих менаџера. Напори интензивног укључивања запослених су често оспоравани од менаџера због претњи за контролу и стабилност, чак и ако се чини да се производе побољшања у перформансама.¹⁷⁹

Batt је емпиријском анализом дошао до следећих резултата које је изнео у својој студији, а који се могу сажети на следећи начин: “Прво, већа употреба праксе високог укључивања повезана је са нижим стопама одлазака радника и већим растом продаје у корисничком сервису и продајним центрима. Друго, одустајања запослених делимично посредује у односу између праксе високог укључивања и раста продаје. У складу је са идејом да праксе високог укључивања имају директан утицај на перформансе запослених као и индиректан утицај на перформансе кроз ниже стопе одлазака.”¹⁸⁰

Тамо где постоји атмосфера подршке, људи ће се позитивно развијати. Уколико им се пак не пружи довољно пажње и подршке, њихова способност, обдареност и, коначно став биће све гори, то јест развиће се у лошем правцу.¹⁸¹ Укључивење запослених постаје доминантан принцип менаџмента у околностима када је већина радника ангажована у пословима знања.

Чињеница је да се укључивањем запослених ствара највреднија имовина савремених организационих система, али свакако да одређене користи остварују и други. Наиме, постоје они који су изричито у својим тврдњама да “је укључивање запослених имовина организационог система, не појединца”¹⁸², и са којима се не можемо сложити. Бенефите који се овим концептом остварују су обострани. Организација добија на вредности кроз

¹⁷⁹ Galbraith R. J., Lawler, E. E. III and Associates (1993), *Organizing for the future*, Jossey- Bass Publisher, San Francisco (књига са радовима разних аутора), рад: Susan Albers Mohrman, Allan M. Mohrman, Jr., *Organizational change and learning*, 150. стр

¹⁸⁰ Batt R. (2002), *Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth*, Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 3, 594-595. стр

¹⁸¹ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 317. стр

¹⁸² Galbraith R. J., Lawler, E. E. III and Associates (1993), *Organizing for the future*, Jossey- Bass Publisher, San Francisco (књига са радовима разних аутора), рад: Susan Albers Mohrman, Allan M. Mohrman, Jr., *Organizational change and learning*, 14. стр

људе које поседује, док запослени постају мултифункционалнији и флексибилнији, те тако спремнији за сналажење у савременим околностима рада и пословања.

Знање је моћ– они који га имају, имају моћ. У људској је природи да због моћи коју му даје знање жели да задржи за себе, а не да га дели. Менаџерска одговорност састоји се у томе и да створи могућност развоја знања свим запосленима у организацији од најнижег до највишег нивоа и да правилно управљају том базом знања. Менаџмент знања подразумева култивисање културе учења, где чланови организације системски прикупљају знање и деле га с другима у организацији да би постигли бољи учинак.¹⁸³

Да би могли самостално да доносе одлуке, предлажу и организују свој посао, запослени морају располагати свим неопходним информацијама. Дobar систем информисања и комуницирања основа је успешног рада компаније, односно колективног живота. Информације радника чине ефикаснијим, а саму организацију функционалнијом. Данас можемо рећи да нема сумње да је степен информисаности, у ствари, степен изграђености система модерне организације.¹⁸⁴ Као и знање и информације дају моћ, зато често постоје отпори њиховом дељењу.

“Менаџмент, такође, мора да омогући да предузеће и сваки од његових чланова расте и развија се са променом потреба и могућности. Свако предузеће је институција која учи и подучава. Обука и развој морају у њега бити уграђени на свим нивоима, и то континуирана обука и непрестани развој.”¹⁸⁵ То није ништа ново, само је приступ другачији у односу на прошлост. Наиме, одувек је постојала потреба да се радници обучавају за обављање одређеног посла. Некада, у периоду тејлористичког схватања организације, запослени су се оспособљавали за подељене и једноставне радне операције, усмерене на стицање брзине и радне вештине. Данас је то превазиђено и обучавањем се шире компетенције и потенцијали запослених. Организације су данас прихватиле обуку и образовање, односно усавршавање запослених и као један од најефикаснијих начина стицања конкурентске предности. Да би се остварила конкурентска предност, обука мора садржати више од развоја основних вештина. То значи, да би се обука користила за постизање конкурентских

¹⁸³ Robbins S., Coulter M. (2005), *Менаџмент*, ДатаСтатус, Београд, 42. стр

¹⁸⁴ Марковић Б. (2003), *Наука о управљању*, Крагујевац, Правни факултет, Крагујевац, 81. стр

¹⁸⁵ Дракер П. (2006), *Мој поглед на менаџмент; Идеје које су унапредиле менаџмент* (Избор из дела о менаџмента Питера Дракера), друго издање, Asee Books, Нови Сад, 18. стр

предности, треба је сагледати опсежније као начин стварања интелектуалног капитала.¹⁸⁶ На улагање у запослене организације данас треба да гледају као на добро уложену инвестицију која ће им се вишеструко исплатити у будућности и кроз повећање финансијских резултата организације. Обука има велике резултате када је у питању организациона ефективност и више доприноси продуктивности него евалуација учинка и повратне информације, а мањи допринос има само од одређивања циљева.¹⁸⁷ Процеси обуке треба да су пажљиво истражени и усклађени с циљевима које организација жели да оствари. Идеална је ситуација у којој обука запослених поред задовољавања потреба организације задовољава и индивидуалне потребе запослених. Да би били мотивисани за учествовање у програмима обуке запослени морају бити свесни снага и слабости својих вештина и повезаности између програма обуке и побољшања својих способности које ће им омогућити и побољшање радне успешности, односно обука је бескорисна ако запосленом недостаје способност и мотивација да извуче корист из ње.¹⁸⁸ Максимизирању жеље за учењем код запослених доприноси давање запосленима могућности избора који ће програм похађати и поштовање њихових избора. Искусни менаџери знају да би требало да прате амбиције и преференције својих запослених, и тако им помогну у њиховом личном и професионалном развоју.

“Добар пример како компанија унапређује своје знање је General Electric која сваке године ангажује 200 предавача, 30 службеника, 30 директора за људске ресурсе и много младих менаџера који активно учествују у програму обуке за професионалну оријентацију. Теме су светска конкуренција, побеђивање на глобалном тржишту, као и оцењивање за компанију најважнијих вредности.”¹⁸⁹ Обука пружа могућност за развој менаџера, анализу и посматрање активности конкуренције, и ширење и размену знања у компанији.

Верује се да степен у којем организација делегира доношење одлука и подржава праксу достављања кључних информација свим појединцима, одређују заправо степен флексибилности организације у прилагођавању производа и услуга посебним

¹⁸⁶ Ное А. Р., Hollenbeck R. J., Gerhart B., Wright M. P. (2006), *Менаџмент људских потенцијала*, Мате, Загреб, 208. стр

¹⁸⁷ Dessler G. (2005), *Human Resource Management*, Pearson/Prentice Hall, 152. стр

¹⁸⁸ Ибид, 156. стр

¹⁸⁹ Цвјетковић М., Цвјетковић М., Илић Д. (2014), *Улога знања у креирању конкурентске предности*, Economic Challenges (Ekonomski izazovi), issue: 05 / 2014, на www.ceeol.com, 39. стр

потрошачима. У том смислу, “супротно традиционалној хијерархијској организацији, која настоји да има стандардне политике и процедуре када се бави одређеним питањима, организације са високим укључивањем запослених могу направити ефективније одлуке о посебним питањима окружења или посебним захтевима потрошача, а такође имају шансе да буду и флексибилније и брже у њиховом доношењу”.¹⁹⁰ Такође и промене ће се лакше уводити уколико је развијен концепт опуномоћивање запослених. Људи ће лакше прихватити промену коју менаџмент предлаже јер имају поверења у своје лидере да су направили паметан избор програма промене који је у интересу и њих и организације.

7.2.2. Адаптибилност као фактор флексибилности организационе културе

“Када ветар дува, неки граде зидове,
а неки ветрењаче.”

Анонимни аутор

Стопа промене у окружењу стално расте што чини да будућност буде нејасна, а прецизно предвиђање све више и више сложено и све мање и мање вероватно. У времену непрестаних промена релевантни критеријум није величина, већ снага и, пре свега, моћ прилагођавања.¹⁹¹

Адаптибилност можемо одредити као активност иницирану захтевима из окружења која пред људе и организације поставља нужност унутрашње промене у понашању које ће организацији или појединцу повећати шансе за опстанак, раст и развој. Организације које имају способност прилагођавања воде се захтевима својих клијената, ризикују, уче из својих грешака, стално спроводе промене. Такође, организација која има способност прилагођавања способна је да чита пословно окружење, брзо одговара на актуелне трендове и антиципира будуће промене. Није довољно само прилагођавати се променама. Ефективно управљање организациојом подразумева и да се промене иницирају тј. креирају. Организацијама требају лидери који дугорочно размишљају, успешно управљају процесом промена и који су свесни да је свако залагање за очување «status quo» стања

¹⁹⁰ Jay R. Galbraith, Edward E. Lawler III and Associates (1993), *Organizing for the future*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco (књига са радовима разних аутора), рад: Edward E. Lawler III, *Creating the high-involvement organization*, 174. стр

¹⁹¹ Арнолд, Ф. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 217. стр

погубно за организацију у времену турбулентних промена. Организације које имају овакве лидере оствариће супериорност на тржишту.

Предузеће мора да постане генератор промена што захтева организовано напуштање ствари које су се показале као превазиђене, као и континуирано унапређење свих производа, услуга и процеса унутар предузећа.¹⁹² Сваки отпор променама омета напредак организације.

Упркос деценијама доминантном и дубоко укореваном ставу, по коме је промена опасност за организацију, савремени приступ управљању организацијом подразумева да се према променама опходимо као према приликама. Савремени менаџер не сме да се плаши промена и да им се опире, он мора да их иницира и буде њихов катализатор. Менаџери морају да подстичу запослене да буду агенти промена- да трагају за свакодневним побољшањима и променама које појединци и тимови могу да учине.¹⁹³ Руководиоци који промене доживљавају као прилике учинили су важан корак: променили су свој став према променама.¹⁹⁴ Warren Bennis, амерички универзитетски професор, консултант и један од твораца студија лидерства каже: “Добри лидери попут добрих сурфера „хватају таласе” и успешно на њима „јашу”. Велики лидери праве таласе.”¹⁹⁵

Џек Велш, дугогодишњи извршни директор General Electric-а , изјавио је једном приликом, користећи игру речи: Ако број промена ван организације премаши број промена унутар ње, крај се већ назире.¹⁹⁶ Другим речима, организација која жели да опстане, мора имати стопу учења (У) једнаку или већу од стопе промене у околини $У > П$.¹⁹⁷

Промена је постала императив опстанка организације и њен извор шанси, а не претња. Савремена организациона култура треба да буде таква да се гради позитиван однос према променама, ризику и неизвесности. То подразумева вредновање иновација, охрабривање и награђивање експериментисања, унапређивање постојећих и увођење нових метода рада итд. Какав ће однос организација имати према променама утиче њена организациона

¹⁹² Дракер П. (2005), *Управљање у новом друштву*, Адигес, Нови Сад, 213. стр

¹⁹³ Robbins S., Coulter M. (2005), *Менаџмент*, ДатаСтатус, 327. Стр

¹⁹⁴ Арнолд, Ф. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 186-187. стр

¹⁹⁵ Пословне мисли за сва времена, <http://www.razvoj-karijere.com/media/files/misliWEB.pdf>, (Приступ 15.01.16.), 107. стр

¹⁹⁶ Арнолд, Ф. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 187. стр

¹⁹⁷ Heler R. (2009), *Приручник за менаџере*, Профил књига, 42 стр

култура. Уколико је предузеће усвојило систем вредности који наглашава елементе који су позитивно орјентисани према променама, као што су отвореност и флексибилност, оно ће брже идентификовати импулсе из окружења који указују на потребу за променом и лакше ће донети одлуку да се жељена промена иницира. На тај начин отпори променама били би сведени на најмању могућу меру. Да би прича била потпуна и да успех не би изостао, потребан је и лидер који тим вредностима управља.

Озбиљна препрека спровођењу промена може бити висок степен унутрашње интеграције. Или као што Denison, Haaland и Goelzer наводе: “Унутрашња интеграција и спољна адаптација често могу бити у супротности.”¹⁹⁸ Запослени су дакле ти који могу давати подстицај иновацији и променама или пак могу бити велики камен спотицања.

Друга значајна ствар, а за неке и “најважнија ствар коју треба запамтити о једном предузећу јесте да резултати постоје само споља, а да унутар једног предузећа постоје само трошкови.”¹⁹⁹ Крајња успешност пословања зависи од крајњих кореника њених услуга или производа. Купац који се врати велика је и значајна ствар за сваку организацију. Менаџери морају променити досадашњи начин размишљања и фокусирати се на купца као најважнијег. Они који бирају ваш производ или услугу и који вам тако доносе профит, морају постати они чије се потребе и жеље пажљиво прате и на које се озбиљно одговара.

Осим уколико компанија није у власништву државе, однос који запослени имају према потрошачима значајан је фактор успеха. Лицемерно је истицати значај задовољства потрошача у рекламама, а затим у пракси не одговарати на њихове позиве, мејлове, не консултовати их о променама производа и услуга, не испитивати њихово задовољство...

Иновација, као промена, данас је изузетно пожељна у свакој организацији као начин унапређивања процеса рада или асортимана производа или услуге. У основи сваке иновације налази се једна од специфичних особина људи- креативност. Индивидуални потенцијал креативности није довољан услов за настајање промена у организацији. Напоре

¹⁹⁸ Denison R. D., Haaland S., Goelzer P. (2004), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?*, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2003-asia-different-rest-world_0.pdf, (Преузето 9.11.2015.), 100.стр

¹⁹⁹ Дракер П. (2006), *Мој поглед на менаџмент; Идеје које су унапредиле менаџмент* (Избор из дела о менаџмента Питера Дракера), друго издање, Asee Books, Нови Сад, 18. стр

креативних личности треба подржавати стварањем услова за његову реализацију. Без подршке организације креативни потенцијал запослених остаје само неискоришћена могућност. “Сложићете се да је Њутново иновирање нечим управљано. Можда ненамерно, али јако је пуно људи угуцало на њега да дође до овог открића. Многи су га подржавали и били му потпора, или му бар нису сметали (није завршио на ломачи). Окружење је морало бити стимулативно. Замислите да је неко у то време сео и проучио до најситнијих детаља који фактори наводе људе да буду иноватори и како њихове идеје учинити корисним. И замислите да је тај неко тада основао пословну организацију која би користила те управо откривене законе управљања иновирањем. Где би нам био крај, и то не само Србији. Да је Никола Тесла радио у таквој организацији која би на све начине стимулисала његову креативност и била спремна да учини све како би се из његових идеја извукла максимална корист, како за ту организацију, тако и за човечанство, та организација би данас вредела бар као десет Microsofta.”²⁰⁰

Ако бисте данас питали Бил Гејца шта је за њега најважнија особина његове фирме, вероватно би са поносом истакао да је то што је она иновативна и што стално ради на свом побољшавању и налажењу начина да постане још боља и још успешнија. Дакле, тајна успеха налази се у континуираном учењу, а први и најзначајнији корак у унапређењу процеса учења је отварање граница организације према новим идејама и информацијама. Једна од најпродуктивнијих граница за отварање је она између компаније и њених потрошача. Ефективни ученици константно слушају своје потрошаче.²⁰¹

Фокус на купце подразумева да организација прати и реагује на потребе потрошача и антиципира њихове будуће потребе. Одговорна организација брине о потребама својих клијената и труди се да пронађе најбоље начине да те потребе и задовољи. Сврха постојања предузећа јесте да има задовољне купце.

Стратегија фокуса на купце је многим компанијама омогућила да поново оживе након озбиљних криза. Лу Герстнер (Lu Gerstner), извршни директор IBM-а, је 1993. године када

²⁰⁰ Белић Д. и остали (2006), *Знање за успешно пословање III; оружје за пословне битке, изабрани текстови из е-магазина- година III*, GSM Public, Београд, 33-34. стр

²⁰¹ Nadler A. D., Gerstein S. M., Shaw B. R. and associated (1992), *Organizational architecture; designs for changing organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, (knjiga sa radovima); рад Shaw B. Robert, Parkins N.T. Dennis, *Teaching Organizations to Learn: The Power of Productive Failures*, 188. стр

је његова фирма забележила највећи годишњи губитак у историји економије (8,1 милијарда долара) изјавио: „Почео сам сваком да говорим да су заправо купци ти који воде IBM и да ћемо једино оријентишући се према њиховим потребама успети да опет изградимо компанију” (Krames, Jeffrey: *What the Best CEO's Know-7 Exceptional Leaders and Their Lessons for Transforming any Business*, New York: McGraw-Hill 2003, str 110).²⁰²

Потреба коју купац може да задовољи куповином производа или услуге је база на којој се дефинише пословање. Развијена свест о томе омогућава организацији да осигура своју егзистенцију, а тиме и радна места. Rajnhold Virt (Reinhold Wurth) је ову повезаност најбоље описао: “Моји људи не раде за мене, већ за купца” (Venohr, Bernd: *Wachsen wie Wurth- Das Geheimnis des Walterfolgs*, Frankfurt am Main: ampus Verlag 2006, str 55).²⁰³ Организације које уче свесне су да не могу да прилагођавају кориснике себи, већ се оне морају прилагођавати њима.²⁰⁴

Имати најбољи резултат на савременом тржишту у такмичењу захтева да компанија сазна брже од својих ривала о прецизним димензијама захтева потрошача и потребних перформанси производа.²⁰⁵ Компанијама је одавно познато да купци не купују производ, већ корист коју ће добити куповином тог производа или услуге. Кључ успеха је да организација себе позиционира као одговорну и иновативну компанију која прати савремене трендове и на квалитетан начин успева да задовољи и најпрефињеније захтеве савремених потрошача.

Да би то постигла компанија мора активно учествовати у такмичењу, а не да седи са стране и чека савршене услове. Компанија Амазон је компанија која може да послужи као пример компаније чији рад обележава неумољиво настојање да се постигне што већа корист за купца константним пласирањем иновација. Тако је настала данас једна од водећих e-commerce платформи Amazon.com која љубитељима књиге широм света нуди могућност да из удобности своје фотеље на миру разгледају и купују књиге бирајући међу више од милион наслова.

²⁰² Арнолд, Ф. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 42. стр

²⁰³ Ибид, 43. стр

²⁰⁴ Ристић Д. и сарадници (2007), *Управљање променама*, Секонд books, Нови Сад, 108. стр

²⁰⁵ Hamel G., C.K. Prahalad (1996), *Competing for the future*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, 262. стр

Успешност корпорације пропорционална је нивоу њене корпоративне културе у коју свакако спада и култура односа с потрошачима. За њу се још каже да представља и највиши домет односа с јавношћу корпорације. Потрошачи су нестални и лако одлазе привучени поклоном на некој промотивној акцији. Основни задатак односа с купцима јесте да купци постану и остану лојални компанији, односно производу или услузи.

Перманентно праћење и прилагођавање тржишту компанију чини ефикаснијом, како у правилном искоришћавању својих потенцијала тако и у односу на конкуренцију.²⁰⁶

У овако оштрој тржишној утакмици организација се мора окренути ономе што је специфично њено и по чему се разликује од осталих конкурентских организација. То је знање које поседује. Задатак менаџера јесте да управља знањем у организацији, да индивидуално претвори у колективно, организационо знање које би било доступно свим члановима организације на свим њеним нивоима.

Знање само по себи не доноси корист. Његова вредност настаје тек када се то знање интегрише у већу целину. Неки људи природно исказују тенденцију да своје знање деле са околином, док други настоје да што више стечених знања задрже за себе. Интеграција специфичног знања у целокупан заједнички учинак јесте свха и функција организација и озбиљан изазов за менаџере. Без организације би специјализовано знање стручњака, а самим тим и он сам, било неефикасно, и обрнуто, организација може да буде ефикасна само ако јој пође за руком да укључи специјализовано знање у заједнички задатак.²⁰⁷

“Нема учења без експериментисања и из тог разлога ефективне организације креирају окружење које људима омогућава експериментисања. Ово може бити реализовано и издвајањем посебних средстава за експерименте (као што је урађено у компанијама Херох или 3М) или као што се у једној компанији ради, 15 одсто времена је њихово да истражују шта год хоће.”²⁰⁸ Већина експерименти не резултирају успесима, зато је важно не одустајати.

²⁰⁶ Ђокић А. (2005), *Корпоративна култура и ефикасност пословања*, КИЗ “Центар”, Београд, 77. стр

²⁰⁷ Франк А. (2015), *Менаџмент-учите од најбољих*, Лагуна, Београд, 259. стр

²⁰⁸ Nadler A. D., Gerstein S. M., Shaw B. R. and associated (1992), *Organizational architecture; designs for changing organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, (knjiga sa radovima); рад Shaw B. Robert, Parkins N.T. Dennis, *Teaching Organizations to Learn: The Power of Productive Failures*, 188. стр

Организациона култура значајан је елемент који утиче на организационо учење. Опстанак предузећа у турбулентним околностима условљен је креирањем корпоративне културе која охрабрује иновације, управљање променама и континуирано учење. Неопходно је и да организациона култура компаније буде таква да се посебна пажњу посвећује радницима знања, задржавању знања које они поседују и спречавању његовог одливња одласком појединца из компаније.

Организационо учење можемо дефинисати на следећи начин:

- Организационо учење се најчешће дефинише као промена у когнитивним структурама и понашању чланова организације која обезбеђује подизање способности организације да се прилагоди своме окружењу²⁰⁹ (McGill, Slocum, 1994, s 10).
- Организационо учење представља намерно и непрестано предузимање одређених мера са циљем да се организација константно мења, што се постиже прибављањем информација и стицањем знања која се потом примењују приликом доношења организационих одлука и предузимања одређених акција.²¹⁰

Пратилац процеса учења јесу грешке. Без њих нема напретка, учења, промена и иновације. Пожељно је у организацији неговати позитиван став о прихватању ризика и грешкама запослених. Људи ће предложити и искушати нове идеје само када сматрају да таква понашања не могу бити кажњена.²¹¹ Piling Nik истакнути менаџер у Кинетику, водећој инетрнационалној компанији у области одбране и безбедности, са искуством дужим од деценије као менаџера поручује следеће: “Ваше особље неће напредовати докле год не начини грешке које свако неискусно особље чини. Морате бити толерантни према тим грешкама, ако људи не понављају исте грешке. Резултат тога је да морате поклонити поверење особљу које га није још заслужило, зато што, ако то не учините, они никада неће напредовати да постану достојни поверења.”²¹²

²⁰⁹ Кирић С., Гаврић Г., Седмак А. (2015), *Иновативни менаџмент кроз организационо учење*, Одрживи економски развој- савремени и мултидисциплинарни приступи - ЕРАЗ 2015, Београд, 177. стр

²¹⁰ Coulter M. (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, ДатаСтатус, 65стр

²¹¹ Robbins P. S., Judge A. T. (2009), *Организацијско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб, 660 стр.

²¹² Piling N. (2008), *Врхунски менаџер: Шта најбољи менаџери знају, раде и говоре*, друго издање, Београд, IPS Медиа, Београд, 23. стр

Менаџер постаје одговоран за примену знања и учинак који се захваљујући том знању постиже. То значи да се знање почиње примењивати на знање. Питер Дракер сматра да је овом променом обележена наступајућа револуција менаџмента. Прототип савремене организације је симфонијски оркестар јер се састоји од великог броја висококвалификованих музичара којима управља диригент („директор“), а између њега и чланова оркестра не постоје посредници (Дракер, П. (1995.), *Посткапиталистичко друштво*, Привредни преглед и Грмеч, Београд).²¹³

Организационо учење се негује тако што се охрабрује у организацији подстиче тимски рад, комуникација између различитих пословних функција и спремност да се комуницира са различитим стејхолдерима као и да се побољшају перформансе. Нагласак је на охрабривању људи да раде тимски и да системски размишљају, да уче једни од других и да разумеју шта је потребно урадити да се уведе промена и да та промена постане део свакодневне праксе.²¹⁴

У турбулентним условима стицање нових знања доводи до унапређења репертоара рутина којима организација располаже и којима може да одговори на промене у окружењу. Конкурентска предност на тржишту, се према овој перспективи, стиче развијањем супериорних рутина у односу на остале учеснике на тржишту. Супериорне рутине које је једна компанија развила представљају оно што зовемо језгро компетентности (*core competence*). Знати и моћи урадити нешто боље од других раздвојиће успешне од оних који то нису.

²¹³ Ђуричин Д., Јаношевић С. (2007), *Менаџмент и стратегија*, треће издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 416. стр

²¹⁴ Ибид, 415. стр

8. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ, РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

У циљу конституисања реалне слике о организационим културама у привредним друштвима у Србији и у сврху доказивања постављених хипотеза спроведено је емпиријско истраживање. Емпиријски део рада донеће закључаке који се односе на посебне истраживачке хипотезе:

X1: У компанијама у Србији постоји избалансираност појединачних карактеристика организационе културе.

X2: Оцене фактора организационе културе зависе од појединачних карактеристика привредних друштава (порекла компаније, власничке структуре, величине компаније).

чиме ће се уз теоретски део омогућити извођење потпунијих закључака и препорука.

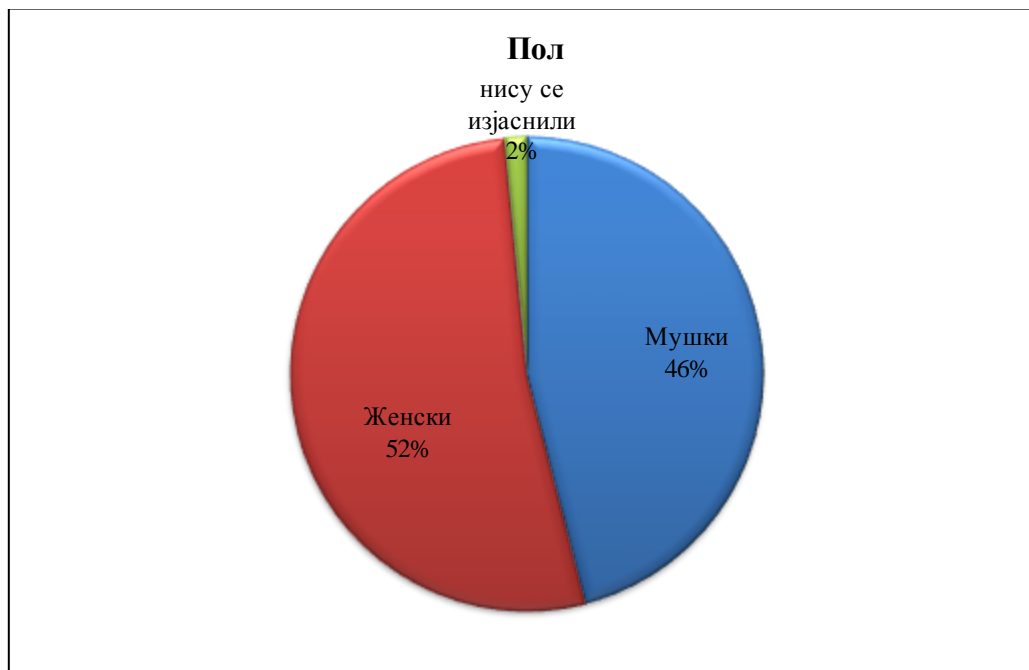
Истраживање је спроведено међу 1000 запослених испитаника који своју радну активност обављају у привредним друштвима у Србији. Извршено је у периоду новембар 2014.- новембар 2015. година. Реализовано је у четири фазе:

1. прикупљање података;
2. сређивање и груписање података и
3. обрада статистичком анализом и
4. интерпретација добијених података.

Истраживање је спроведено техником анкетања писаним путем. За прикупљање података коришћен је анкетни упитник, у форми Ликертове скале за мерење ставова, конструисан по моделу Денисона за дато истраживање. Упитник је дељен у личном контакту са испитаницима и путем друштвене мреже facebook.

Методe које су коришћене за обраду и приказ добијених података су научно-статистичке методe као што су методe графичког представљања и друге методe дескриптивне статистике, методe инференцијалне статистике, корелација и факторска анализа.

Структура узорка је следећа:



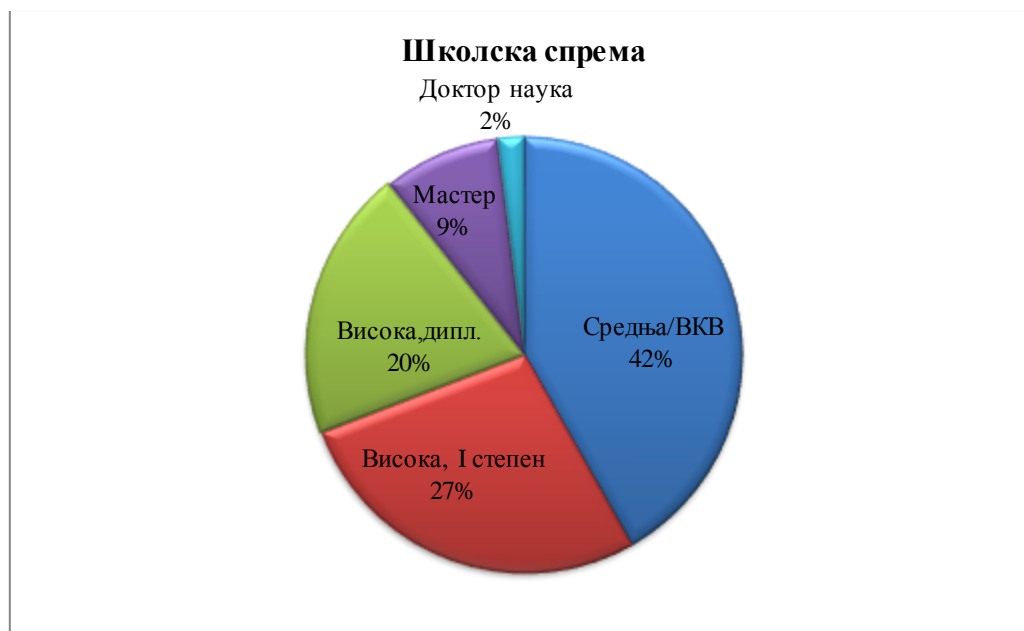
Слика 1. Учешће испитаника према полу

Од укупног броја испитаника, 52% су жене, 46% мушкарци, а 2% испитаника се није изјаснило ког су пола (слика 1).



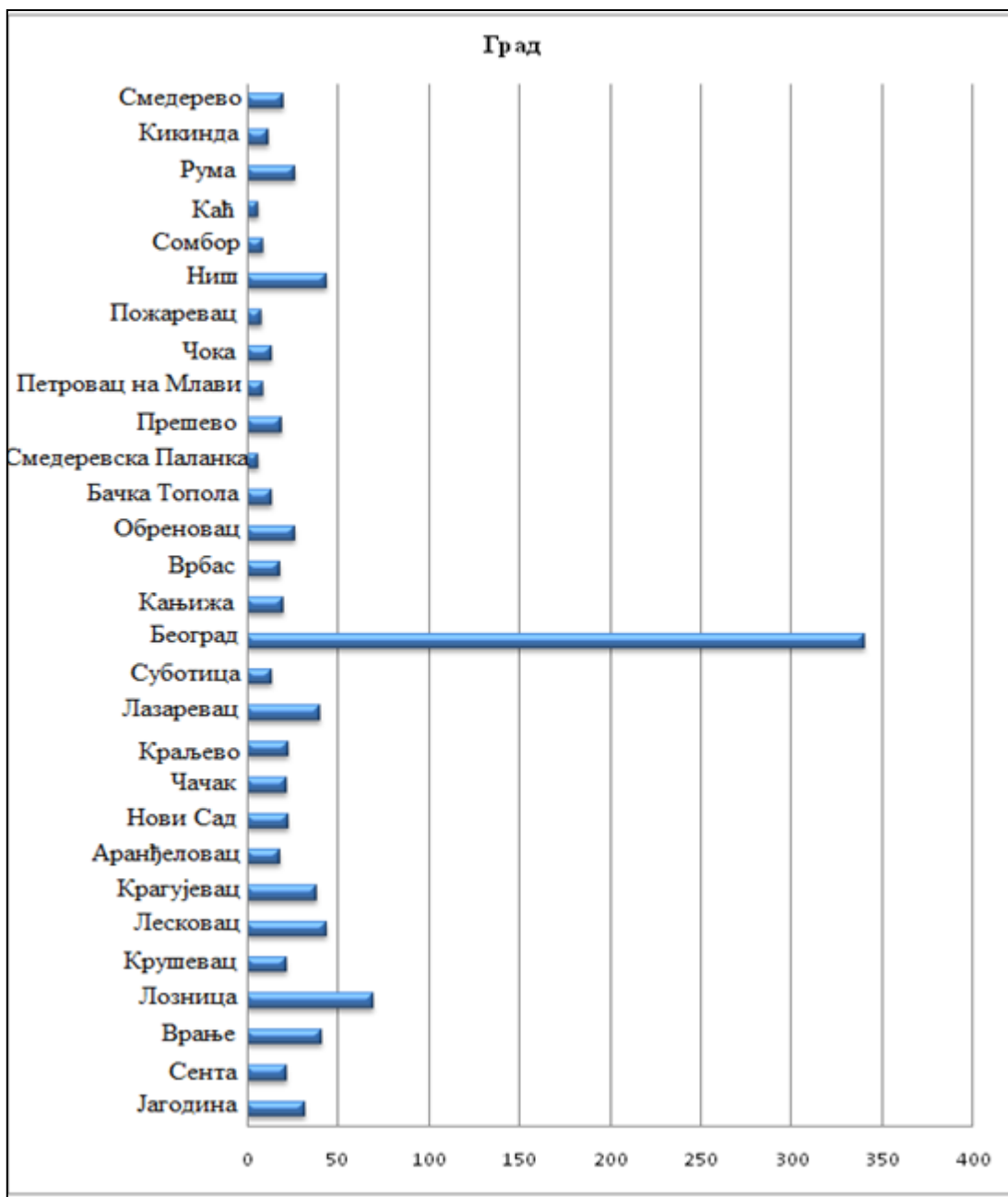
Слика 2. Учешће испитаника према годинама живота

Међу испитаницима највећи проценат су они који имају између 31 и 40 година, 38%. Тридесет и четири процената испитаника има између 18 и 30 година, између 41 и 50 година је 19% испитаника, док од 51 до 60 година има 8% испитаника. Најмањи проценат је оних који имају више од 60 година, 1% (слика 2).



Слика 3. Учешће испитаника према школској спреми

Највећи проценат испитаника има средње или ВКВ ниво образовања 42%. Високу школу, први степен има 27% анкетираних, звање дипломираног 20%, док диплому мастера има 9% испитаника. Најмањи проценат је оних са титулом доктора наука 2% (слика број 3).



Слика 4. Учесће испитаника према граду

Највећи проценат испитаника ради у привредним друштвима у Београду, 34%. Седам процената испитаника ради у Лозници. Исти проценат испитаника запослен је у Нишу и Лесковцу, 4,4%. Приближно исти број испитаника ради у Врању (4,1%) и Лазаревцу (4%). У Крагујевцу је запослено 3,8% укупног броја испитаника, у Јагодини 3,2%. Из Обреновца и Руме је исти проценат испитаника 2,6%. У Новом Саду и Краљеву своју пословну

активност обавља исти проценат испитаника који су узели учешће у овом истраживању, 2,3%, као и у Сенти, Крушевцу и Чачку, 2,2%. По 2% испитаника је из Кањиже и Смедерева. Мање од тога су испитаници чија се привредна друштва налазе у Прешеву (1,9%), Аранђеловцу (1,8%), Врбасу (1,8%), Суботици (1,4%), Бачкој Тополи (1,4%), Чоки (1,4%), Кикинди (1,2%), Петровцу на Млави (0,9%), Сомбору (0,9%), Пожаревцу (0,8%), Смедеревској Паланци (0,6%) и Каћу (0,6%) (слика 4).



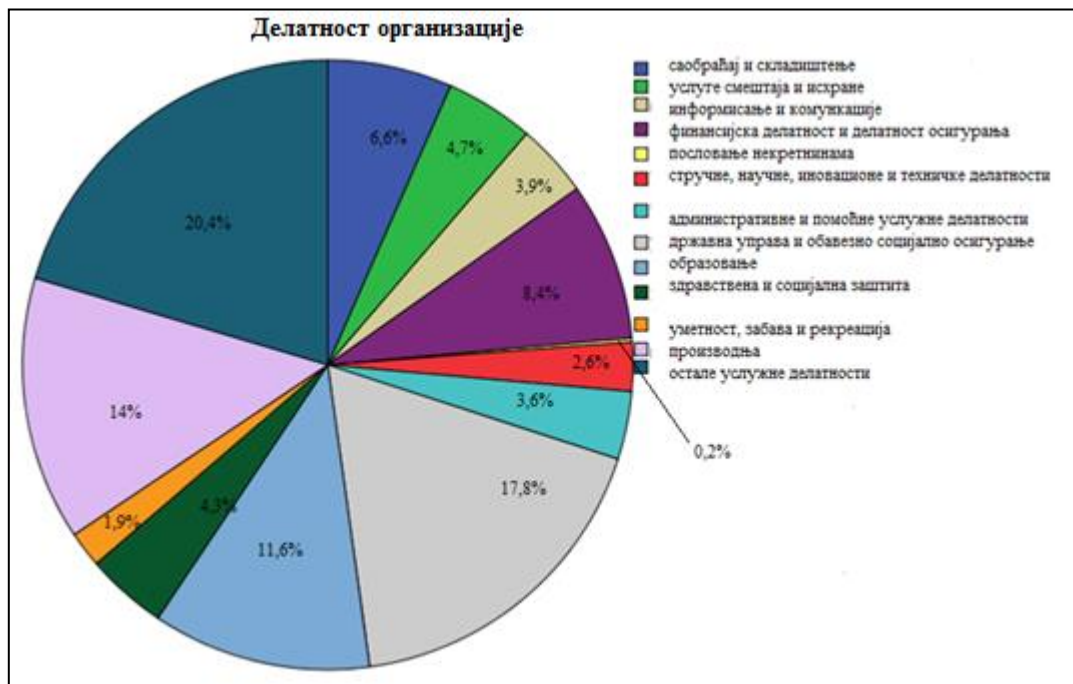
Слика 5. Учешће испитаника према годинама радног стажа

Највећи проценат испитаника 39% су они који имају од 6-15 година радног стажа. Испитаника са радним искуством до 5 година је 35%, са искуством од 16-25 година 16%, са радним стажом од 26-35 година 9% и најмање је оних који имају радни стаж преко 35%, свега 1% (слика 5).



Слика 6. Учесће испитаника према величини организације

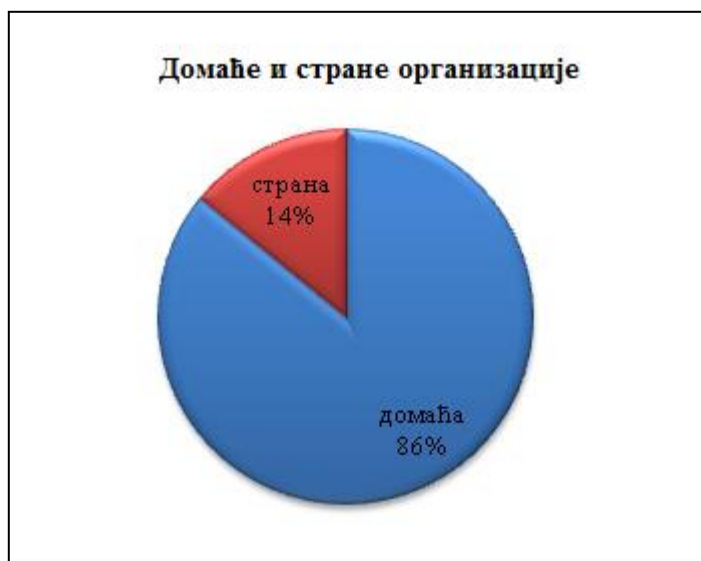
У истраживању је учествовало 200 испитаника запослених у микро привреним друштвима (20%), 171 испитаник запослени у малим (17,1%), 338 испитаника у средњим (33,8%) и 291 испитаник запослен у великом привредном друштву (29,1%) (слика 6).



Слика 7. Учесће испитаника према делатности организације

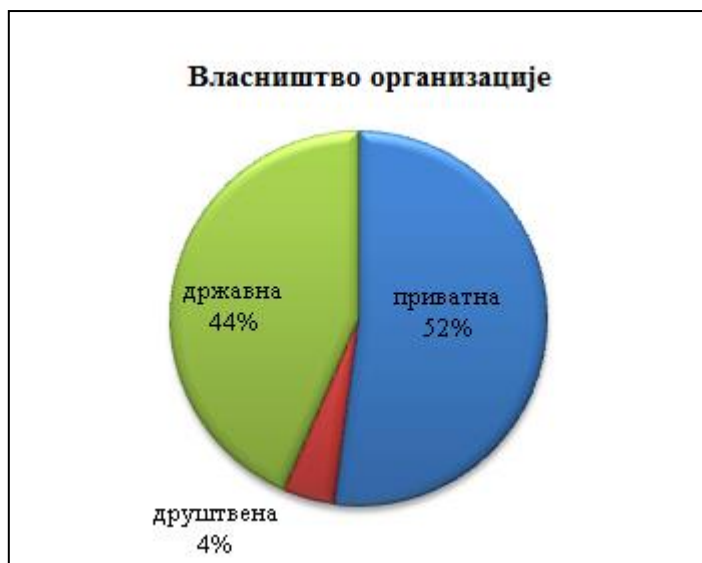
Класификација делатности уређена је према Уредби Владе о класификацији делатности из 2010. године.

Највећи проценат привредних друштава у којима раде испитаници припада осталим услужним делатностима (20,4%) и државној управи и обавезном социјалном осигурању (17,8%). Четрнаест процената привредних друштава је из области производње, 11,6% из области образовања, 8,4% из финансијске делатности и делатности осигурања, 6,6% припада делатности саобраћаја и складиштења, 4,7% пружају услуге смештаја и исхране. Делатност здравствене и социјалне заштите обавља 4,3% привредних друштава чији су чланови учествовали у истраживању, делатност информисања и комуникација 3,9% привредних друштава, административне и помоћне услужне делатности 3,6%. Стручне, научне, иновационе и техничке делатности обавља 2,6% привредних друштава чији су чланови учествовали у истраживању, док најмањи проценат припада делатности уметност, забава и рекреација 1,9% и пословање некретнинама 0,2% (слика 7).



Слика 8. Учешће испитаника према пореклу организације

Већи број испитаника запослен је у домаћим (86%), него у страним фирмама (14%) (слика 8).



Слика 9. Учесће испитаника према власничкој структури организације

Највећи проценат привредних друштава чији су чланови учествовали у истраживању налази се у приватном власништву (52%), у државном власништву се налажи 44% привредних друштава, док је у друштвеном власништву свега 4% (слика број 9). Напомена: у периоду када је истраживање рађено тек на пола је почела приватизација привредних друштава у Србији (лето 2015.).



Слика 10. Учесће испитаника према позицији у организацији

Највећи проценат испитаника налази се на позицији радника 64%. На месту менаџера оперативног нивоа је 19% укупног броја испитаника, на месту менаџера средњег нивоа 9% испитаника и 8% обавља функцију топ менаџера или се налази у том тиму (слика број 10).

8. 1. Резултати истраживања и дискусија

8.1.1. Дескриптивна анализа фактора организационе културе у привредним друштвима у Србији

У намери да добијемо просечне оцене испитиваних фактора организационе културе, користили смо дескриптивну анализу.

Мисија

Табела 1. Оцене ставова фактора „мисије”

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Дугорочна сврха	1000	1	5	3,99	1,051
Водећа стратегија	1000	1	5	3,44	1,153
Јасна мисија	1000	1	5	3,88	1,133
Јасна стратегија	1000	1	5	3,63	1,210
Стратегијски правац	1000	1	5	3,76	1,222
Лидери постављају циљеве	1000	1	5	3,50	1,233
Широка сагласност	1000	1	5	3,45	1,175
Руководство је објавило циљеве	1000	1	5	3,64	1,247
Пратимо напредак	1000	1	5	3,69	1,161
Људи разумеју	1000	1	5	3,45	1,150
Имамо заједничку визију	1000	1	5	3,28	1,253
Краткорочна размишљања	1000	1	5	3,32	1,177
Лидери размишљања	1000	1	5	3,63	1,321
Визија, узбуђење, мотивација	1000	1	5	3,14	1,242
Способни смо	1000	1	5	3,62	1,093
Valid N (listwise)	1000				

Према добијеним резултатима став “Постоји дугорочна сврха постојања фирме и њен правац развоја” оцењен је просечном оценом 3,99, став “Наша стратегија је водећа и друге организације настоје да нас следе и промене начине којима се такмиче у пословању”

просечном оценом 3,44, став “Постоји јасна мисија која даје значење и правац нашем раду” просечном оценом 3,88, став “У нашој фирми постоји јасна стратегија за будућност” оценом просечном 3,63, став “Наш стратегијски правац ми је потпуно јасан” просечном оценом 3,76, став “Лидери фирме постављају циљеве који су амбициозни, али реални” просечном оценом 3,50, став “У фирми постоји широка сагласност о циљевима” просечном оценом 3,45, став “Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо” просечном оценом 3,64, став “Непрекидно пратимо наш напредак према постављеним циљевима” просечном оценом 3,69, став “Људи разумеју шта је потребно урадити у предузећу да би се успело на дужи рок” просечном оценом 3,45, став “Имамо заједничку визију онога што ће организација бити у будућности” просечном оценом 3,28, став “Краткорочна размишљања ретко угрожавају нашу дугорочну мисију” просечном оценом 3,32, став “Лидери предузећа имају дугорочна размишљања” просечном оценом 3,63, став “Наша визија креира узбуђење и мотивацију за запослене” просечном оценом 3,14, став “Способни смо да остварујемо краткорочне захтеве без компромитовања дугорочне визије” просечном оценом 3,62 (табела 1).

Просечна оцена мисије у привредним друштвима у Србији је 3,56.

Укљученост запослени

Табела 2. Оцене ставова фактора „укљученост запослених”

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Већина запослених	1000	1	5	3,45	1,281
Одлуке се доносе	1000	1	5	3,57	1,169
Информације су доступне	1000	1	5	3,49	1,311
Запослени верују	1000	1	5	3,43	1,252
Процес планирања	1000	1	5	2,95	1,316
Сарадња	1000	1	5	3,37	1,225
Људи део тима	1000	1	5	3,40	1,311
Посао урадио	1000	1	5	3,42	1,331
Тимови су темељи	1000	1	5	3,37	1,252
Видети повезаност	1000	1	5	3,45	1,207

Ауторитети делегирани	1000	1	5	3,22	1,263
Континуирано инвестирање	1000	1	5	3,01	1,293
Способности запослених	1000	1	5	3,48	1,198
Проблеми ретко	1000	1	5	3,08	1,185
Valid N (listwise)	1000				

Према добијеним резултатима став “Већина запослених потпуно је укључена у свој посао” оцењен је просечном оценом 3,45, став “Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације” оцењен је просечном оценом 3,57, став “Информације су доступне, тако да свако може добити информацију која му је потребна” оцењен је просечном оценом 3,49, став “Сви запослени верују да могу имати позитиван утицај на организацију” оцењен је просечном оценом 3,43, став “У процес планирања укључени су сви до извесне мере” оцењен је просечном оценом 2,95, став “Сарадња између различитих делова у организацији се активно охрабрује” оцењен је просечном оценом 3,37, став “Људи раде као да су део тима” оцењен је просечном оценом 3,40, став “Да би се посао урадио, тимски рад се користи више него хијерархија” оцењен је просечном оценом 3,42, став “Тимови су наши примарни темељи (ослонци) у раду” оцењен је просечном оценом 3,37, став “Посао је организован тако да свако може видети повезаност између свог посла и циљева организације” оцењен је просечном оценом 3,45, став “Ауторитети су делегирани, тако да људи могу да делују самостално” оцењен је просечном оценом 3,22, став “Постоји континуирано инвестирање у развој способности запослених” оцењен је просечном оценом 3,01, став “Способности запослених сматрају се значајним изворима конкурентске предности предузећа” оцењен је просечном оценом 3,48, став “На проблеме ретко наилазимо пошто имамо све неопходне вештине за посао” оцењен је просечном оценом 3,08 (табела 2).

Просечна оцена укључивања запослених у привредним друштвима у Србији је 3,34.

Конзистенција

Табела 3. Оцене ставова фактора „конзистенција”

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Раде што говоре	1000	1	5	3,23	1,308
Карактеристичан стил	1000	1	5	3,47	1,188
Јасан, конзистентан	1000	1	5	3,41	1,138
Игнорисање вредности	1000	1	5	3,85	1,219
Етички кодекс	1000	1	5	3,65	1,246
Неслагања	1000	1	5	3,76	1,211
Јака култура	1000	1	5	3,41	1,254
Лака сагласност	1000	1	5	3,24	1,209
Јасно слагање	1000	1	5	3,42	1,129
Приступ послу	1000	1	5	3,85	1,111
Једнаке шансе	1000	1	5	3,08	1,454
Координација	1000	1	5	3,39	1,151
Радити са неким	1000	1	5	3,64	1,138
Добра усклађеност	1000	1	5	3,48	1,144
Valid N (listwise)	1000				

Према добијеним резултатима став “Лидери и менаџери раде оно што говоре” оцењен је просечном оценом 3,23, став “Постоји карактеристичан стил управљања и посебан модел управљачке праксе” оцењен је просечном оценом 3,47, став “Постоји јасан и конзистентан скуп вредности које усмеравају начин пословања” оцењен је просечном оценом 3,41, став “Игнорисање кључних вредности може нас довести у невољу” оцењен је просечном оценом 3,85, став “Постоји етички кодекс који усмерава, води наше понашање и говори нам шта је добро, а шта лоше” оцењен је просечном оценом 3,65, став “Када се догоде неслагања, настојимо наћи најбоље решење” оцењен је просечном оценом 3,76, став “Постоји “јака” организациона култура” оцењен је просечном оценом 3,41, став “Лако се достиже сагласност, чак и код тешких тема и кључних питања” оцењен је просечном оценом 3,24, став “Постоји јасно слагање око правог и погрешног пута на који се ствари раде” оцењен је просечном оценом 3,42, став “Наш приступ послу је веома конзистентан и

предвидив, тј. постоје устаљене радне процедуре” оцењен је просечном оценом 3,85, став “Сви запослени имају једнаке шансе и могућности за напредовање” оцењен је просечном оценом 3,08, став “Лако се врши координација између различитих делова организације приликом израде пројеката” оцењен је просечном оценом 3,39, став “Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа” оцењен је просечном оценом 3,64 и став “Постоји добра усклађеност циљева на различитим нивоима” оцењен је просечном оценом 3,48 (табела 3).

Просечна оцена конзистенције у раду у привредним друштвима у Србији је 3,49.

Адаптибилност

Табела 4. Оцене ставова фактора „адаптибилност”

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Начин на који се ствари раде	1000	1	5	3,27	1,233
Успешно одговарамо	1000	1	5	3,63	1,153
Нови, унапређени начини	1000	1	5	3,54	1,173
Покушаји промена	1000	1	5	3,29	1,154
Делови сарађују	1000	1	5	3,42	1,147
Потребе и жеље	1000	1	5	3,55	1,229
Охрабрујемо контакт	1000	1	5	3,82	1,173
Неуспех	1000	1	5	3,53	1,197
Иновације и ризик	1000	1	5	3,25	1,269
Учење	1000	1	5	3,72	1,277
Упознати смо	1000	1	5	3,51	1,263
Valid N (listwise)	1000				

Према добијеним резултатима став “Начини на који се ствари раде веома су флексибилни и лаки за промену” оцењен је просечном оценом 3,27, став “Успешно одговарамо на конкуренцију и промене у пословном окружењу” оцењен је просечном оценом 3,63, став “Нови и унапређени начини рада се константно усвајају” оцењен је просечном оценом

3,54, став “Покушаји да се створи промена ретко се сусрећу са отпором” оцењен је просечном оценом 3,29, став “Различити делови организације често сарађују у прављењу промена” оцењен је просечном оценом 3,42, став “Потребе и жеље потрошача се прате и директно утичу на одлуке и пословање” оцењен је просечном оценом 3,55, став “Охрабрујемо директан контакт са купцима од стране наших људи” оцењен је просечном оценом 3,82, став “На неуспех гледамо као на могућност учења и напредка” оцењен је просечном оценом 3,53, став “Иновације и преузимање ризика се охрабрују и награђују” оцењен је просечном оценом 3,25, став “Учење је значајан циљ у нашем свакодневном раду” оцењен је просечном оценом 3,72 и став “Упознати смо са радом других сектора у сваком тренутку ” оцењен је просечном оценом 3,51 (табела 4).

Просечна оцена адаптивности у привредним друштвима у Србији је 3,50.

На основу поређења добијених просечних оцена фактора организационе културе, можемо закључити и потврдити хипотезу да у привредним друштвима у Србији постоји избалансираност појединачних фактора организационих култура.

8.1.2. Резултати добијени применом методе АНОВА

8.1.2.1. АНОВА (домаћа/страна организација)

Мисија

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу 5.

Табела 5. Хомогеност варијансе- мисија

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Дугорочна сврха	2,235	1	998	,135
Водећа стратегија	,642	1	998	,423
Јасна мисија	,436	1	998	,509
Јасна стратегија	5,092	1	998	,024
Стратегијски правац	,547	1	998	,460

Лидери постављају циљеве	,483	1	998	,487
Широка сагласност	2,417	1	998	,120
Руководство је објавило циљеве	5,254	1	998	,022
Пратимо напредак	1,698	1	998	,193
Људи разумеју	,799	1	998	,372
Имамо заједничку визију	,690	1	998	,406
Краткорочна размишљања	,349	1	998	,555
Лидери размишљања	,010	1	998	,919
Визија, узбуђење, мотивација	,514	1	998	,474
Способни смо	3,333	1	998	,068

Из табеле се види да је услов хомогености варијансе (Sig. >0.05), испуњен за све променљиве осим,

- У нашој фирми постоји јасна стратегија за будућност
- Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо

Пошто за променљиве “У нашој фирми постоји јасна стратегија за будућност” и “Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо” немамо испуњен услов хомогености варијансе, за те променљиве користимо Велч Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 7).

Табела 6. АНОВА-мисија

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Јасна стратегија	Between Groups	2,559	1	2,559	1,750	,186
	Within Groups	1459,485	998	1,462		
	Total	1462,044	999			
Руководство је објавило циљеве	Between Groups	9,815	1	9,815	6,344	,012
	Within Groups	1544,021	998	1,547		
	Total	1553,836	999			

Табела 7. Велч Браун Форсајтов робусни тест- мисија

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Јасна стратегија	Welch	1,401	1	175,290	,238
	Brown-Forsythe	1,401	1	175,290	,238
Руководство је објавило циљеве	Welch	7,004	1	196,582	,009
	Brown-Forsythe	7,004	1	196,582	,009

a. Asymptotically F distributed.

Добили смо да постоји статистички значајна разлика за промењиву “Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо” у зависности од тога да ли се ради о домаћој или страниј компанији, Sig=0.009<0.05 (табела 7).

Код промењиве “У нашој фирми постоји јасна стратегија за будућност ” Sig=0.238 што није вредност мања од 0.05, тако да не постоји статистички значајна разлика у однос на то да ли је компанија домаћа или страна (табела7).

Након примене методе АНОВА обили смо резултат приказан у табели:

Табела 8. АНОВА- мисија

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Дугорочна сврха	Between Groups	,142	1	,142	,129	,720
	Within Groups	1103,822	998	1,106		
	Total	1103,964	999			
Водећа стратегија	Between Groups	4,514	1	4,514	3,404	,065
	Within Groups	1323,517	998	1,326		
	Total	1328,031	999			
Јасна мисија	Between Groups	,248	1	,248	,193	,660
	Within Groups	1282,376	998	1,285		
	Total	1282,624	999			
Стратегијски правац	Between Groups	,440	1	,440	,294	,587
	Within Groups	1491,439	998	1,494		
	Total	1491,879	999			
Лидери постављају циљеве	Between Groups	,597	1	,597	,392	,531
	Within Groups	1517,403	998	1,520		

	Total	1518,000	999			
Широка сагласност	Between Groups	12,915	1	12,915	9,431	,002
	Within Groups	1366,585	998	1,369		
	Total	1379,500	999			
Пратимо напредак	Between Groups	15,061	1	15,061	11,294	,001
	Within Groups	1330,839	998	1,334		
	Total	1345,900	999			
Људи разумеју	Between Groups	,060	1	,060	,045	,832
	Within Groups	1321,339	998	1,324		
	Total	1321,399	999			
Имамо заједничку визију	Between Groups	1,178	1	1,178	,750	,387
	Within Groups	1567,093	998	1,570		
	Total	1568,271	999			
Краткорочна размишљања	Between Groups	4,055	1	4,055	2,935	,087
	Within Groups	1378,821	998	1,382		
	Total	1382,876	999			
Лидери размишљања	Between Groups	4,167	1	4,167	2,390	,122
	Within Groups	1739,608	998	1,743		
	Total	1743,775	999			
Визија, узбуђење, мотивација	Between Groups	1,431	1	1,431	,928	,336
	Within Groups	1539,120	998	1,542		
	Total	1540,551	999			
Способни смо	Between Groups	2,308	1	2,308	1,933	,165
	Within Groups	1191,531	998	1,194		
	Total	1193,839	999			

Добили смо као резултат да код ставова

- У фирми постоји широка сагласност о циљевима,
- Непрекидно пратимо наш напредак према постављеним циљевима и
- Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо

постоји значајна разлика између чињенице да ли се ради о домаћој или страниј компанији.

Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на мисију компаније дати су у табели 9. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији (домаћа/страна компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал поузданости.

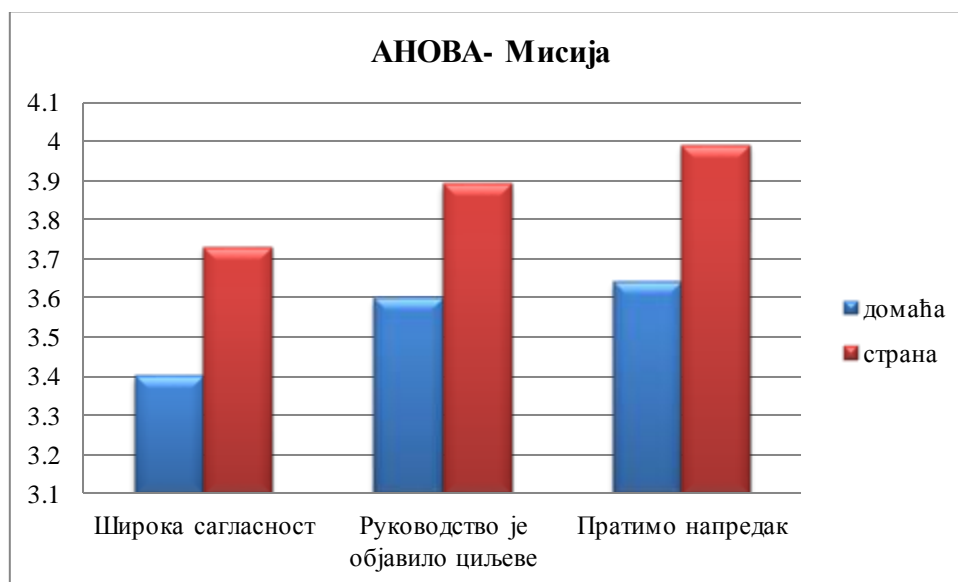
Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

Табела 9. Дескриптивни подаци АНОВА- мисија

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						Дугорочна сврха	домаћа		
страна	141	3,96	1,174	,099	3,77		4,16	1	5
Укупно	1000	3,99	1,051	,033	3,93		4,06	1	5
Водећа стратегија	домаћа	859	3,41	1,154	,039	3,33	3,49	1	5
	страна	141	3,60	1,139	,096	3,41	3,79	1	5
	Укупно	1000	3,44	1,153	,036	3,37	3,51	1	5
Јасна мисија	домаћа	859	3,87	1,119	,038	3,79	3,94	1	5
	страна	141	3,91	1,222	,103	3,71	4,12	1	5
	Укупно	1000	3,88	1,133	,036	3,81	3,95	1	5
Јасна стратегија	домаћа	859	3,61	1,180	,040	3,53	3,69	1	5
	страна	141	3,76	1,378	,116	3,53	3,99	1	5
	Укупно	1000	3,63	1,210	,038	3,56	3,71	1	5
Стратегијски правац	домаћа	859	3,77	1,211	,041	3,69	3,85	1	5
	страна	141	3,71	1,290	,109	3,49	3,92	1	5
	Укупно	1000	3,76	1,222	,039	3,69	3,84	1	5
Лидери постављају циљеве	домаћа	859	3,49	1,225	,042	3,41	3,57	1	5
	страна	141	3,56	1,284	,108	3,35	3,77	1	5
	Укупно	1000	3,50	1,233	,039	3,42	3,58	1	5
Широка сагласност	домаћа	859	3,40	1,190	,041	3,32	3,48	1	5
	страна	141	3,73	1,041	,088	3,56	3,90	2	5
	Укупно	1000	3,45	1,175	,037	3,38	3,52	1	5
Руководство је објавило циљеве	домаћа	859	3,60	1,255	,043	3,52	3,69	1	5
	страна	141	3,89	1,172	,099	3,69	4,08	1	5
	Total	1000	3,64	1,247	,039	3,56	3,72	1	5
Пратимо напредак	домаћа	859	3,64	1,165	,040	3,56	3,72	1	5
	страна	141	3,99	1,092	,092	3,81	4,17	1	5
	Укупно	1000	3,69	1,161	,037	3,62	3,76	1	5
Људи разумеју	домаћа	859	3,45	1,145	,039	3,37	3,52	1	5
	страна	141	3,47	1,187	,100	3,27	3,67	1	5

	Укупно	1000	3,45	1,150	,036	3,38	3,52	1	5
Имамо заједничку визију	домаћа	859	3,26	1,261	,043	3,18	3,35	1	5
	страна	141	3,36	1,203	,101	3,16	3,56	1	5
	Укупно	1000	3,28	1,253	,040	3,20	3,35	1	5
Краткорочна размишљања	домаћа	859	3,29	1,184	,040	3,21	3,37	1	5
	страна	141	3,48	1,119	,094	3,29	3,66	1	5
	Укупно	1000	3,32	1,177	,037	3,24	3,39	1	5
Лидери размишљања	домаћа	859	3,61	1,318	,045	3,52	3,70	1	5
	страна	141	3,79	1,334	,112	3,57	4,02	1	5
	Укупно	1000	3,64	1,321	,042	3,55	3,72	1	5
Визија, узбуђење, мотивација	домаћа	859	3,16	1,242	,042	3,08	3,24	1	5
	страна	141	3,05	1,244	,105	2,84	3,26	1	5
	Укупно	1000	3,14	1,242	,039	3,07	3,22	1	5
Способни смо	домаћа	859	3,60	1,107	,038	3,53	3,67	1	5
	страна	141	3,74	,997	,084	3,57	3,90	1	5
	Укупно	1000	3,62	1,093	,035	3,55	3,69	1	5

Статистички значајни резултати приказани су на слици 11:



Слика 11. Статистички значајни резултати- мисија

Укљученост запослених

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу 10.

Табела 10. Хомогеност варијансе- укљученост запослених

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Већина запослених	18,876	1	998	,000
Одлуке се доносе	4,052	1	998	,044
Информације су доступне	1,005	1	998	,316
Запослени верују	,694	1	998	,405
Процес планирања	9,663	1	998	,002
Сарадња	,211	1	998	,646
Људи део тима	6,302	1	998	,012
Посао урадио	,055	1	998	,815
Тимови су темељи	,017	1	998	,897
Видети повезаност	8,098	1	998	,005
Ауторитети делегирани	2,275	1	998	,132
Континуирано инвестирање	1,658	1	998	,198
Способности запослених	,065	1	998	,799
Проблеми ретко	,016	1	998	,898

Видимо да услов о хомогености варијансе, $\text{Sig.} > 0.05$, није испуњен за варијабле

- Већина запослених потпуно је укључена у свој посао
- Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације
- У процес планирања укључени су сви до извесне мере
- Људи раде као да су део тима и
- Посао је организован тако да свако може видети повезаност између свог посла и циљева организације

Пошто за променљиве “Већина запослених потпуно је укључена у свој посао”, “ Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације”, “У процес планирања укључени су сви до извесне мере”, “Људи раде као да су део тима” и “Посао је организован тако да свако може видети повезаност између свог посла и циљева организације” немамо испуњен услов хомогености варијансе, за те променљиве користимо Велчов Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 12).

Табела 11. АНОВА - укљученост запослених

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Већина запослених	Between Groups	2,144	1	2,144	1,307	,253
	Within Groups	1636,940	998	1,640		
	Total	1639,084	999			
Одлуке се доносе	Between Groups	6,368	1	6,368	4,677	,031
	Within Groups	1358,871	998	1,362		
	Total	1365,239	999			
Видети повезаност	Between Groups	,229	1	,229	,157	,692
	Within Groups	1455,467	998	1,458		
	Total	1455,696	999			
Процес планирања	Between Groups	,363	1	,363	,209	,648
	Within Groups	1730,428	998	1,734		
	Total	1730,791	999			
Људи део тима	Between Groups	1,867	1	1,867	1,086	,298
	Within Groups	1714,917	998	1,718		
	Total	1716,784	999			

Табела 12. Велч Браун Форсајтов робусни тест- укљученост запослених

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Већина запослених	Welch	1,711	1	213,048	,192
	Brown-Forsythe	1,711	1	213,048	,192
Одлуке се доносе	Welch	5,652	1	204,738	,018
	Brown-Forsythe	5,652	1	204,738	,018
Видети повезаност	Welch	,194	1	207,114	,660
	Brown-Forsythe	,194	1	207,114	,660

Процес планирања	Welch	,251	1	204,193	,617
	Brown-Forsythe	,251	1	204,193	,617
Људи део тима	Welch	1,268	1	201,499	,261
	Brown-Forsythe	1,268	1	201,499	,261
a. Asymptotically F distributed.					

Добили смо да постоји статистички значајна разлика једино за промењиву “Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације” у зависности од тога да ли се ради о домаћој или иностраној компанији, $Sig=0.018 < 0.05$.

Код промењивих “Већина запослених потпуно је укључена у свој посао” ($Sig=0.192$), “Посао је организован тако да свако може видети повезаност између свог посла и циљева организације” ($Sig=0.660$), “У процес планирања укључени су сви до извесне мере” ($Sig=0.617$) и “Људи раде као да су део тима” ($Sig=0.261$) добијене су вредности мање од 0.05, што показује да не постоји статистички значајна разлика у однос на то да ли је компанија домаћа или страна (табела 12).

Након примене методе АНОВА обили смо резултат приказан у табели:

Табела 13. АНОВА- укљученост запослених

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Информације су доступне	Between Groups	1,121	1	1,121	,652	,420
	Within Groups	1716,843	998	1,720		
	Total	1717,964	999			
Запослени верују	Between Groups	,882	1	,882	,562	,453
	Within Groups	1564,893	998	1,568		
	Total	1565,775	999			
Сарадња	Between Groups	,229	1	,229	,153	,696
	Within Groups	1497,895	998	1,501		
	Total	1498,124	999			
Посао урадио	Between Groups	,045	1	,045	,026	,873

	Within Groups	1768,899	998	1,772		
	Total	1768,944	999			
Тимови су темељи	Between Groups	,044	1	,044	,028	,867
	Within Groups	1565,315	998	1,568		
	Total	1565,359	999			
Ауторитети делегирани	Between Groups	1,307	1	1,307	,819	,366
	Within Groups	1592,517	998	1,596		
	Total	1593,824	999			
Континуирано инвестирање	Between Groups	4,161	1	4,161	2,491	,115
	Within Groups	1666,718	998	1,670		
	Total	1670,879	999			
Способности запослених	Between Groups	,083	1	,083	,058	,810
	Within Groups	1433,556	998	1,436		
	Total	1433,639	999			
Проблеми ретко	Between Groups	3,303	1	3,303	2,354	,125
	Within Groups	1400,613	998	1,403		
	Total	1403,916	999			

Добили смо као резултат да код става “Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације” постоји значајна разлика између чињенице да ли се ради о домаћој или иностраној компанији.

Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на укљученост запослених компаније дати су у табели 14. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији (домаћа/страна компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал поузданости. Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

Табела 14. Дескриптивни подаци АНОВА- укљученост запослених

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Већина запослених	домаћа	859	3,43	1,310	,045	3,34	3,51	1	5
	страна	141	3,56	1,085	,091	3,38	3,74	1	5
	Укупно	1000	3,45	1,281	,041	3,37	3,53	1	5
Одлуке се доносе	домаћа	859	3,54	1,186	,040	3,46	3,62	1	5
	страна	141	3,77	1,039	,088	3,59	3,94	1	5
	Укупно	1000	3,57	1,169	,037	3,50	3,64	1	5
Информације су доступне	домаћа	859	3,51	1,320	,045	3,42	3,60	1	5
	страна	141	3,41	1,260	,106	3,20	3,62	1	5
	Укупно	1000	3,49	1,311	,041	3,41	3,58	1	5
Запослени верују	домаћа	859	3,45	1,257	,043	3,36	3,53	1	5
	страна	141	3,36	1,221	,103	3,16	3,56	1	5
	Укупно	1000	3,44	1,252	,040	3,36	3,51	1	5
Процес планирања	домаћа	859	2,95	1,338	,046	2,86	3,03	1	5
	страна	141	3,00	1,177	,099	2,80	3,20	1	5
	Укупно	1000	2,95	1,316	,042	2,87	3,03	1	5
Сарадња	домаћа	859	3,37	1,225	,042	3,29	3,45	1	5
	страна	141	3,41	1,225	,103	3,21	3,62	1	5
	Укупно	1000	3,37	1,225	,039	3,30	3,45	1	5
Људи део тима	домаћа	859	3,39	1,329	,045	3,30	3,48	1	5
	страна	141	3,51	1,193	,100	3,31	3,71	1	5
	Укупно	1000	3,40	1,311	,041	3,32	3,49	1	5
Посао урадио	домаћа	859	3,41	1,328	,045	3,32	3,50	1	5
	страна	141	3,43	1,354	,114	3,21	3,66	1	5
	Укупно	1000	3,42	1,331	,042	3,33	3,50	1	5
Тимови су темељи	домаћа	859	3,37	1,252	,043	3,29	3,46	1	5
	страна	141	3,35	1,254	,106	3,15	3,56	1	5
	Укупно	1000	3,37	1,252	,040	3,29	3,45	1	5
Видети повезаност	домаћа	859	3,45	1,230	,042	3,36	3,53	1	5
	страна	141	3,49	1,060	,089	3,31	3,67	1	5
	Укупно	1000	3,45	1,207	,038	3,38	3,53	1	5
Ауторитети делегирани	домаћа	859	3,24	1,271	,043	3,15	3,32	1	5
	страна	141	3,13	1,214	,102	2,93	3,34	1	5
	Укупно	1000	3,22	1,263	,040	3,15	3,30	1	5
Континуирано	домаћа	859	2,98	1,304	,044	2,90	3,07	1	5

инвестирање	страна	141	3,17	1,219	,103	2,97	3,37	1	5
	Укупно	1000	3,01	1,293	,041	2,93	3,09	1	5
Способности запослених	домаћа	859	3,48	1,200	,041	3,40	3,56	1	5
	страна	141	3,50	1,187	,100	3,31	3,70	1	5
	Укупно	1000	3,48	1,198	,038	3,41	3,56	1	5
Проблеми ретко	домаћа	859	3,05	1,191	,041	2,97	3,13	1	5
	страна	141	3,22	1,147	,097	3,03	3,41	1	5
	Укупно	1000	3,08	1,185	,037	3,00	3,15	1	5

Резултати које смо добили приказани су на слици 12:



Слика 12. Статистички значајни резултати - укљученост запослених

Конзистенција у раду

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу 15.

Табела 15. Хомогеност варијансе- конзистенција

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Раде што говоре	1,955	1	998	,162
Карактеристичан стил	10,110	1	998	,002
Јасан, конзистентан	2,161	1	998	,142

Игнорисање вредности	,078	1	998	,780
Етички кодекс	,026	1	998	,872
Неслагања	1,531	1	998	,216
Јака култура	,430	1	998	,512
Лака сагласност	,004	1	998	,953
Јасно слагање	3,807	1	998	,051
Приступ послу	2,897	1	998	,089
Једнаке шансе	,018	1	998	,893
Координација	,148	1	998	,700
Радити са неким	6,095	1	998	,014
Добра усклађеност	3,869	1	998	,049

Видимо да услов о хомогености варијансе, $\text{Sig.} > 0.05$, није испуњен за варијабле

- Постоји карактеристичан стил управљања и посебан модел управљачке праксе
- Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа

Пошто за променљиве “Постоји карактеристичан стил управљања и посебан модел управљачке праксе” и “Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа” немамо испуњен услов хомогености варијансе, за те променљиве користимо Велчов Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 17).

Табела 16. АНОВА-конзистенција

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Карактеристичан стил	Between Groups	,551	1	,551	,390	,532
	Within Groups	1408,773	998	1,412		
	Total	1409,324	999			
Радити са неким	Between Groups	1,228	1	1,228	,949	,330
	Within Groups	1292,036	998	1,295		
	Total	1293,264	999			

Табела 17. Велч Браун Форсајтов робусни тест- конзистенција

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Карактеристичан стил	Welch	,513	1	213,462	,475
	Brown-Forsythe	,513	1	213,462	,475
Радити са неким	Welch	1,086	1	199,741	,299
	Brown-Forsythe	1,086	1	199,741	,299
a. Asymptotically F distributed.					

Нисмо добили статистички значајну разлику ни за једину промењиву, јер њихове Sig. вредности нису мање од 0.05.

Након примене методе АНОВА обили смо резултат приказан у табели:

Табела 18. АНОВА- конзистенција

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Раде што говоре	Between Groups	3,351	1	3,351	1,961	,162
	Within Groups	1705,360	998	1,709		
	Total	1708,711	999			
Јасан, конзистентан	Between Groups	1,171	1	1,171	,904	,342
	Within Groups	1293,085	998	1,296		
	Total	1294,256	999			
Игнорисање вредности	Between Groups	,008	1	,008	,005	,941
	Within Groups	1484,791	998	1,488		
	Total	1484,799	999			
Етички кодекс	Between Groups	,365	1	,365	,235	,628
	Within Groups	1549,610	998	1,553		
	Total	1549,975	999			
Неслагања	Between Groups	2,302	1	2,302	1,570	,211
	Within Groups	1463,577	998	1,467		
	Total	1465,879	999			
Јака култура	Between Groups	14,104	1	14,104	9,048	,003
	Within Groups	1555,615	998	1,559		
	Total	1569,719	999			
Лака сагласност	Between Groups	3,746	1	3,746	2,568	,109
	Within Groups	1456,133	998	1,459		

	Total	1459,879	999			
Јасно слагање	Between Groups	3,866	1	3,866	3,038	,082
	Within Groups	1269,893	998	1,272		
	Total	1273,759	999			
Приступ послу	Between Groups	5,338	1	5,338	4,337	,038
	Within Groups	1228,253	998	1,231		
	Total	1233,591	999			
Једнаке шансе	Between Groups	,974	1	,974	,460	,498
	Within Groups	2111,785	998	2,116		
	Total	2112,759	999			
Координација	Between Groups	1,108	1	1,108	,837	,360
	Within Groups	1321,443	998	1,324		
	Total	1322,551	999			
Добра усклађеност	Between Groups	3,457	1	3,457	2,645	,104
	Within Groups	1304,102	998	1,307		
	Total	1307,559	999			

Добили смо као резултат да код ставова

- Постоји “јака” организациона култура и
- Наш приступ послу је веома конзистентан и предвидив тј. постоје устаљене радне процедуре

постоји значајна разлика измедју чињенице да ли се ради о домаћој или страниј компанији.

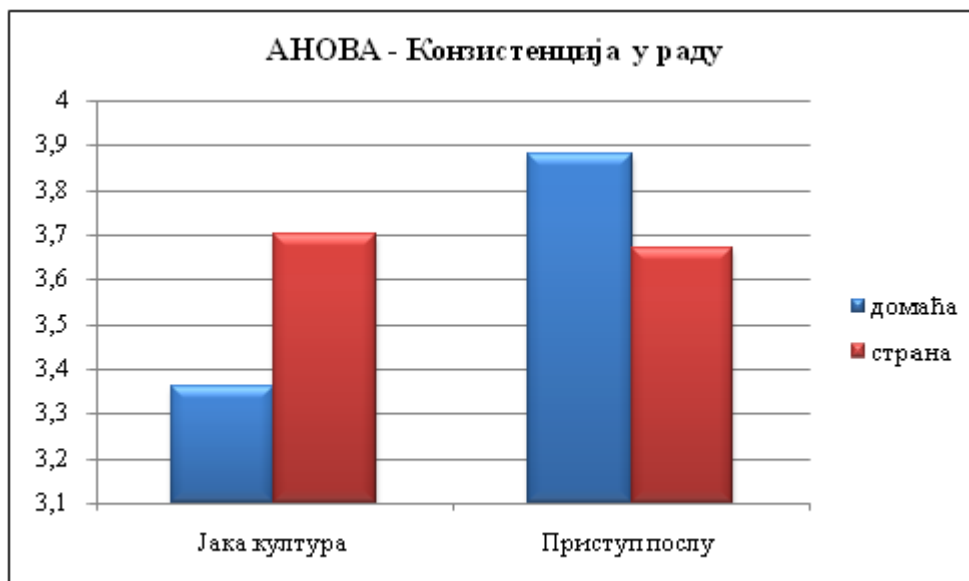
Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на конзистенцију у раду у компанијама дати су у табели 19. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији (домаћа/страна компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал поузданости. Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

Табела 19. Дескриптивни подаци АНОВА- конзистенција

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						Раде што говоре	домаћа		
страна	141	3,38	1,222	,103	3,17		3,58	1	5
Укупно	1000	3,23	1,308	,041	3,15		3,31	1	5
Карактеристичан стил	домаћа	859	3,46	1,216	,041	3,38	3,55	1	5
	страна	141	3,53	1,004	,085	3,36	3,70	1	5
	Укупно	1000	3,47	1,188	,038	3,40	3,55	1	5
Јасан, конзистентан	домаћа	859	3,40	1,153	,039	3,32	3,48	1	5
	страна	141	3,50	1,046	,088	3,32	3,67	1	5
	Укупно	1000	3,41	1,138	,036	3,34	3,48	1	5
Игнорисање вредности	домаћа	859	3,85	1,216	,041	3,77	3,93	1	5
	страна	141	3,84	1,244	,105	3,64	4,05	1	5
	Укупно	1000	3,85	1,219	,039	3,78	3,93	1	5
Етички кодекс	домаћа	859	3,65	1,249	,043	3,56	3,73	1	5
	страна	141	3,70	1,229	,104	3,50	3,91	1	5
	Укупно	1000	3,66	1,246	,039	3,58	3,73	1	5
Неслагања	домаћа	859	3,74	1,222	,042	3,66	3,82	1	5
	страна	141	3,88	1,143	,096	3,69	4,07	1	5
	Укупно	1000	3,76	1,211	,038	3,69	3,84	1	5
Јака култура	домаћа	859	3,36	1,251	,043	3,28	3,44	1	5
	страна	141	3,70	1,235	,104	3,50	3,91	1	5
	Укупно	1000	3,41	1,254	,040	3,33	3,49	1	5
Лака сагласност	домаћа	859	3,21	1,206	,041	3,13	3,29	1	5
	страна	141	3,39	1,218	,103	3,19	3,59	1	5
	Укупно	1000	3,24	1,209	,038	3,16	3,31	1	5
Јасно слагање	домаћа	859	3,40	1,147	,039	3,32	3,47	1	5
	страна	141	3,57	1,002	,084	3,41	3,74	1	5
	Укупно	1000	3,42	1,129	,036	3,35	3,49	1	5
Приступ послу	домаћа	859	3,88	1,101	,038	3,80	3,95	1	5
	страна	141	3,67	1,157	,097	3,47	3,86	1	5
	Укупно	1000	3,85	1,111	,035	3,78	3,92	1	5
Једнаке шансе	домаћа	859	3,07	1,455	,050	2,97	3,16	1	5
	страна	141	3,16	1,451	,122	2,91	3,40	1	5
	Укупно	1000	3,08	1,454	,046	2,99	3,17	1	5

Координација	домаћа	859	3,38	1,156	,039	3,30	3,46	1	5
	страна	141	3,48	1,119	,094	3,29	3,66	1	5
	Укупно	1000	3,39	1,151	,036	3,32	3,46	1	5
Радити са неким	домаћа	859	3,63	1,152	,039	3,55	3,71	1	5
	страна	141	3,73	1,048	,088	3,56	3,90	1	5
	Укупно	1000	3,64	1,138	,036	3,57	3,71	1	5
Добра усклађеност	домаћа	859	3,46	1,160	,040	3,38	3,53	1	5
	страна	141	3,62	1,032	,087	3,45	3,80	1	5
	Укупно	1000	3,48	1,144	,036	3,41	3,55	1	5

Резултати које смо добили приказани су на слици 13:



Слика 13. Статистички значајни резултати-конзистенција

Интересантан је резултат за став “Наш приступ послу је веома конзистентан и предвидив, тј. постоје устаљене радне процедуре” где смо већу оцену добили за домаће компаније. Наиме, компаније у Србији деценијама су пословале у околностима које су подразумевале сигурност и стабилност, а које дају могућност рада на одређени устаљени начин, без већих промена. Тако су се у домаћим компанијама дубоко укоренили одређени принципи и вредности који се примењују у пословању и од којих се тешко одступа. Наслеђени принципи и вредности из предходног периода, а који се у новом времену сматрају некорисним, представљају најозбиљнију препреку развоју организационих култура у

домаћим компанијама. Другим речима, “највећи проблем са којима се суочавају организационе културе у српским компанијама је чињеница да се нови модел понашања заснива на старим вредностима”.²¹⁵

Адаптибилност

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу 20.

Табела 20. Хомогеност варијансе-адаптибилност

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Начин на који се ствари раде	,017	1	998	,895
Успешно одговарамо	1,248	1	998	,264
Нови, унапређени начини	1,413	1	998	,235
Покушаји промена	1,362	1	998	,243
Делови сарађују	,894	1	998	,345
Потребе и жеље	4,597	1	998	,032
Охрабрујемо контакт	,961	1	998	,327
Неуспех	2,111	1	998	,147
Иновације и ризик	,006	1	998	,938
Учење	,011	1	998	,916
Упознати смо	,075	1	998	,785

Видимо да услов о хомогености варијансе, $\text{Sig.} > 0.05$, није испуњен за варијаблу

- Потребе и жеље потрошача се прате и директно утичу на одлуке и пословање

Пошто за променљиву “Потребе и жеље потрошача се прате и директно утичу на одлуке и пословање” немамо испуњен услов хомогености варијансе, за њу ћемо користити Велчов

²¹⁵ Николић М., Савић М., Ђоћкало Д, Вукоњански Ј., Јовановић Д. (2011), *The impact of organizational culture on economic indices—A study in Serbian companies*, African Journal of Business Management, 5(11), 4623. стр

Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 22).

Табела 21. АНОВА- адаптивност

ANOVA					
Потребе и жеље					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,006	1	9,006	5,991	,015
Within Groups	1500,185	998	1,503		
Total	1509,191	999			

Табела 22. Велч Браун Форсајтов робусни тест- адаптивност

Robust Tests of Equality of Means				
Потребе и жеље				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	6,706	1	197,745	,010
Brown-Forsythe	6,706	1	197,745	,010

a. Asymptotically F distributed.

Добили смо да постоји статистички значајна разлика за промењиву “Потребе и жеље потрошача се прате и директно утичу на одлуке и пословање” у зависности од тога да ли се ради о домаћој или страном компанији, Sig=0.010<0.05.

Након примене методе АНОВА обили смо резултат приказан у табели:

Табела 23. АНОВА- адаптивност

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Начин на који се ствари раде	Between Groups	,031	1	,031	,020	,887
	Within Groups	1518,608	998	1,522		
	Total	1518,639	999			
Успешно одговарамо	Between Groups	3,266	1	3,266	2,459	,117
	Within Groups	1325,310	998	1,328		
	Total	1328,576	999			
Нови, унапређени	Between Groups	6,146	1	6,146	4,482	,035

начини	Within Groups	1368,485	998	1,371		
	Total	1374,631	999			
Покушаји промена	Between Groups	1,389	1	1,389	1,043	,307
	Within Groups	1328,930	998	1,332		
	Total	1330,319	999			
Делови сарађују	Between Groups	3,565	1	3,565	2,716	,100
	Within Groups	1310,035	998	1,313		
	Total	1313,600	999			
Охрабрујемо контакт	Between Groups	6,917	1	6,917	5,049	,025
	Within Groups	1367,227	998	1,370		
	Total	1374,144	999			
Неуспех	Between Groups	,115	1	,115	,080	,777
	Within Groups	1430,985	998	1,434		
	Total	1431,100	999			
Иновације и ризик	Between Groups	,641	1	,641	,398	,528
	Within Groups	1608,843	998	1,612		
	Total	1609,484	999			
Учење	Between Groups	1,882	1	1,882	1,154	,283
	Within Groups	1627,029	998	1,630		
	Total	1628,911	999			
Упознати смо	Between Groups	2,175	1	2,175	1,364	,243
	Within Groups	1591,744	998	1,595		
	Total	1593,919	999			

Добили смо као резултат да код ставова

- Потребе и жеље потрошача се прате и директно утичу на одлуке и пословање
- Нови и унапређени начини рада се константно усвајају
- Охрабрујемо директан контакт са купцима од стране наших људи

постоји значајна разлика између чињенице да ли се ради о домаћој или страниј компанији.

Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на адаптивност компанија дати су у табели 24. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији (домаћа/страна компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал поузданости.

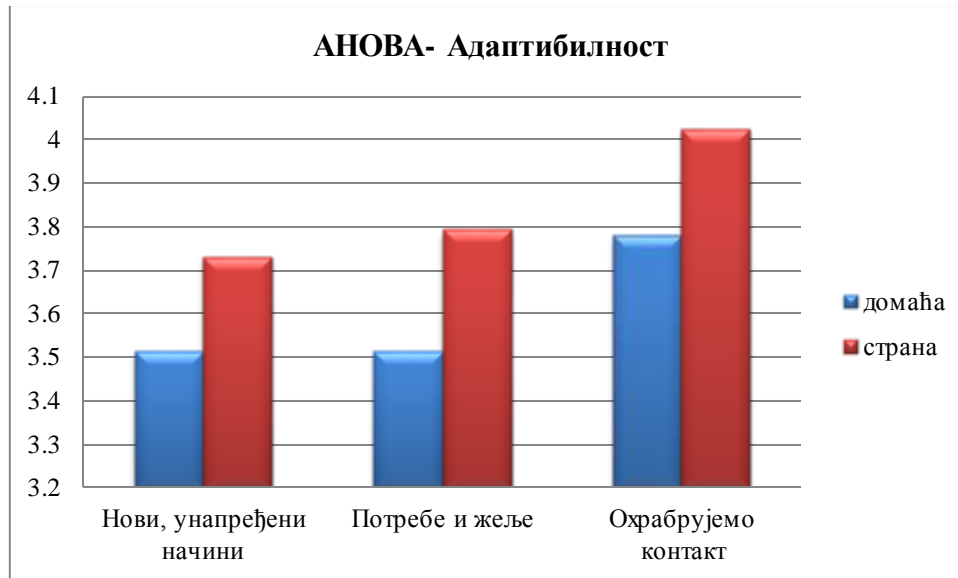
Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

Табела 24. Дескриптивни подаци АНОВА- адаптивност

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Начин на који се ствари раде	домаћа	859	3,27	1,234	,042	3,19	3,35	1	5
	страна	141	3,26	1,233	,104	3,05	3,46	1	5
	Укупно	1000	3,27	1,233	,039	3,19	3,35	1	5
Успешно одговарамо	домаћа	859	3,61	1,160	,040	3,53	3,69	1	5
	страна	141	3,77	1,104	,093	3,59	3,96	1	5
	Укупно	1000	3,63	1,153	,036	3,56	3,70	1	5
Нови, унапређени начини	домаћа	859	3,51	1,173	,040	3,43	3,58	1	5
	страна	141	3,73	1,158	,098	3,54	3,92	1	5
	Укупно	1000	3,54	1,173	,037	3,46	3,61	1	5
Покушаји промена	домаћа	859	3,28	1,168	,040	3,20	3,35	1	5
	страна	141	3,38	1,067	,090	3,21	3,56	1	5
	Укупно	1000	3,29	1,154	,036	3,22	3,36	1	5
Делови сарађују	домаћа	859	3,40	1,154	,039	3,32	3,47	1	5
	страна	141	3,57	1,091	,092	3,39	3,75	1	5
	Укупно	1000	3,42	1,147	,036	3,35	3,49	1	5
Потребе и жеље	домаћа	859	3,51	1,239	,042	3,43	3,60	1	5
	страна	141	3,79	1,145	,096	3,60	3,98	1	5
	Укупно	1000	3,55	1,229	,039	3,48	3,63	1	5
Охрабрујемо контакт	домаћа	859	3,78	1,163	,040	3,70	3,86	1	5
	страна	141	4,02	1,216	,102	3,82	4,22	1	5
	Укупно	1000	3,82	1,173	,037	3,74	3,89	1	5
Неуспех	домаћа	859	3,53	1,211	,041	3,45	3,62	1	5
	страна	141	3,50	1,112	,094	3,32	3,69	1	5
	Укупно	1000	3,53	1,197	,038	3,46	3,60	1	5
Иновације и ризик	домаћа	859	3,26	1,269	,043	3,18	3,35	1	5
	страна	141	3,19	1,276	,107	2,98	3,40	1	5
	Укупно	1000	3,25	1,269	,040	3,18	3,33	1	5
Учење	домаћа	859	3,73	1,275	,044	3,65	3,82	1	5
	страна	141	3,61	1,286	,108	3,40	3,82	1	5

	Укупно	1000	3,72	1,277	,040	3,64	3,80	1	5
Упознати смо	домаћа	859	3,49	1,261	,043	3,41	3,57	1	5
	страна	141	3,62	1,274	,107	3,41	3,84	1	5
	Укупно	1000	3,51	1,263	,040	3,43	3,59	1	5

Резултати које смо добили приказани су на слици 14:



Слика 14. Статистички значајни резултати-адаптибилност

8.1.2.2. АНОВА (приватна/друштвена/државна организација)

Мисија

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу 25.

Табела 25. Хомогеност варијансе-мисија(приватна/друштвена/државна организација)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Дугорочна сврха	4,012	2	997	,018
Водећа стратегија	5,346	2	997	,005
Јасна мисија	9,181	2	997	,000
Јасна стратегија	6,003	2	997	,003

Стратегијски правац	18,504	2	997	,000
Лидери постављају циљеве	7,265	2	997	,001
Широка сагласност	2,370	2	997	,094
Руководство је објавило циљеве	20,583	2	997	,000
Пратимо напредак	4,836	2	997	,008
Људи разумеју	9,102	2	997	,000
Имамо заједничку визију	8,670	2	997	,000
Краткорочна размишљања	5,286	2	997	,005
Лидери размишљања	15,688	2	997	,000
Визија, узбуђење, мотивација	5,222	2	997	,006
Способни смо	3,654	2	997	,026

Видимо да услов о хомогености варијансе, $\text{Sig.} > 0.05$, није испуњен за варијабле

- Постоји дугорочна сврха постојања фирме и њен правац развоја
- Наша стратегија је водећа и друге организације настоје да нас следе и промене начине којима се такмиче у пословању
- Постоји јасна мисија која даје значење и правац нашем раду
- У нашој фирми постоји јасна стратегија за будућност
- Наш стратегијски правац ми је потпуно јасан
- Лидери фирме постављају циљеве који су амбициозни, али реални
- Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо
- Непрекидно пратимо наш напредак према постављеним циљевима
- Људи разумеју шта је потребно урадити у предузећу да би се успело на дужи рок
- Имамо заједничку визију онога што ће организација бити у будућности
- Краткорочна размишљања ретко угрожавају нашу дугорочну мисију
- Лидери предузећа имају дугорочна размишљања
- Наша визија креира узбуђење и мотивацију за запослене
- Способни смо да остварујемо краткорочне захтеве без компромитовања дугорочне визије

Пошто за наведене променљиве немамо испуњен услов хомогености варијансе, за те променљиве користимо Велчов Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 26).

Табела 26. Велч Браун Форсајтов робусни тест-мисија (приватна/друштвена/државна организација)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Дугорочна сврха	Welch	3,488	2	120,005	,034
	Brown-Forsythe	3,623	2	203,890	,028
Водећа стратегија	Welch	5,173	2	115,846	,007
	Brown-Forsythe	4,542	2	132,283	,012
Јасна мисија	Welch	5,476	2	116,054	,005
	Brown-Forsythe	5,417	2	134,295	,005
Јасна стратегија	Welch	13,010	2	115,036	,000
	Brown-Forsythe	10,488	2	114,455	,000
Стратегијски правац	Welch	8,855	2	114,352	,000
	Brown-Forsythe	7,202	2	110,358	,001
Лидери постављају циљеве	Welch	17,682	2	114,931	,000
	Brown-Forsythe	13,480	2	113,410	,000
Руководство је објавило циљеве	Welch	17,225	2	114,388	,000
	Brown-Forsythe	13,564	2	110,534	,000
Пратимо напредак	Welch	13,909	2	116,655	,000
	Brown-Forsythe	12,496	2	145,574	,000
Људи разумеју	Welch	9,372	2	114,711	,000
	Brown-Forsythe	7,143	2	115,146	,001
Имамо заједничку визију	Welch	19,537	2	114,838	,000
	Brown-Forsythe	14,725	2	112,399	,000
Краткорочна размишљања	Welch	6,204	2	115,358	,003
	Brown-Forsythe	5,045	2	124,765	,008
Лидери размишљања	Welch	42,449	2	114,554	,000
	Brown-Forsythe	31,861	2	112,208	,000
Визија, узбуђење, мотивација	Welch	12,897	2	115,096	,000
	Brown-Forsythe	9,861	2	114,395	,000
Способни смо	Welch	9,378	2	116,100	,000
	Brown-Forsythe	8,184	2	136,159	,000

a. Asymptotically F distributed.

Добили смо да постоји статистички значајна разлика за све промењиве у зависности од тога да ли се ради приватној, државној или друштвеној компанији, све Sig<0.05.

Након примене методе АНОВА на променљиву за коју је испуњен услов о хомогености варијансе добили смо резултат приказан у табели 27:

Табела 27. АНОВА- мисија(приватна/друштвена/државна организација)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Широка сагласност	Between Groups	80,422	2	40,211	30,861	,000
	Within Groups	1299,078	997	1,303		
	Total	1379,500	999			

Добили смо као резултат да код свих испитиваних ставова постоји значајна разлика у односу на чињеницу да ли се ради о приватној, државној или друштвеној компанији.

Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на мисију компаније дати су у табели 28. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији (приватна/државна/друштвена компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал поузданости.

Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

Табела 28. Дескриптивни подаци АНОВА- мисија (приватна/друштвена/државна организација)

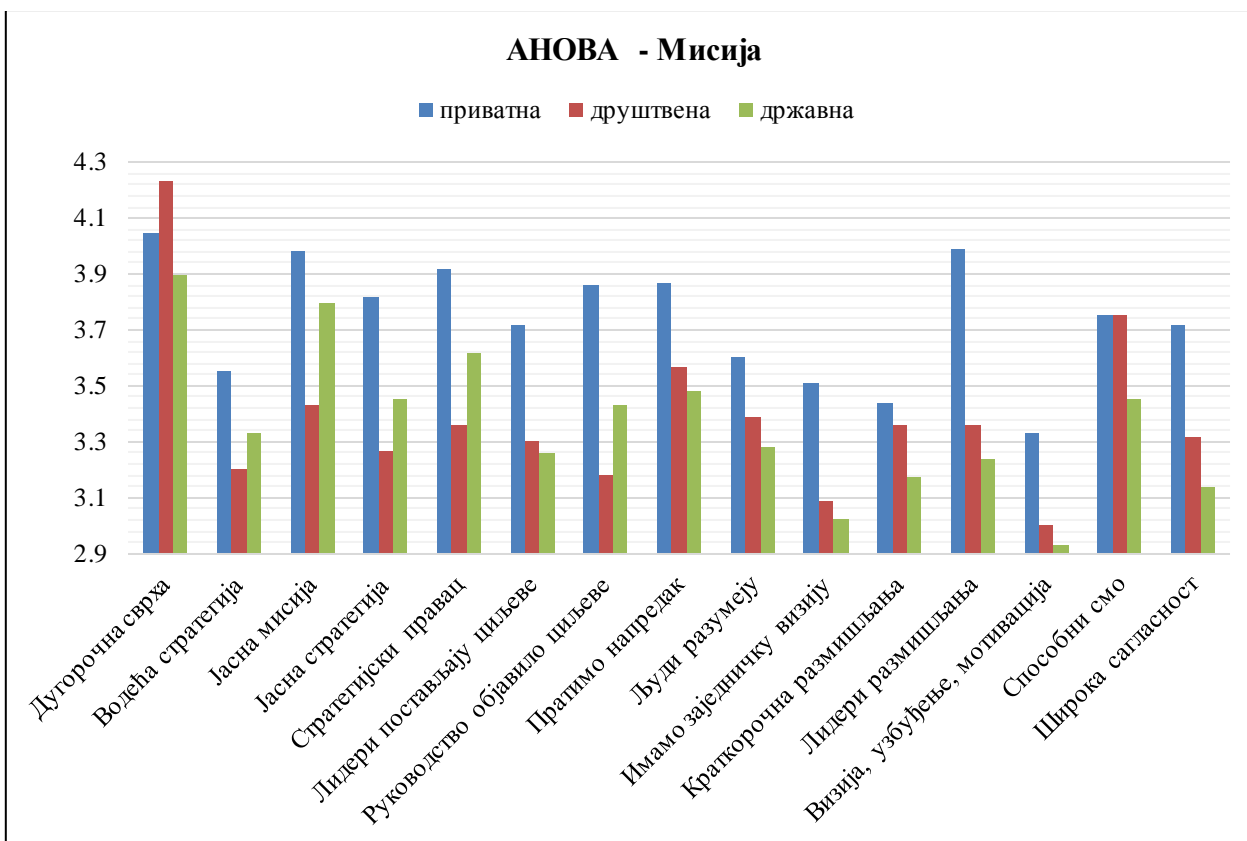
Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Дугорочна сврха	приватна	521	4,05	1,020	,045	3,96	4,14	1	5
	друштвена	44	4,23	,985	,149	3,93	4,53	2	5
	државна	435	3,90	1,088	,052	3,80	4,01	1	5

	Укупно	1000	3,99	1,051	,033	3,93	4,06	1	5
Водећа стратегија	приватна	521	3,55	1,091	,048	3,46	3,64	1	5
	друштвена	44	3,20	1,357	,205	2,79	3,62	1	5
	државна	435	3,33	1,191	,057	3,21	3,44	1	5
	Укупно	1000	3,44	1,153	,036	3,37	3,51	1	5
Јасна мисија	приватна	521	3,98	1,082	,047	3,88	4,07	1	5
	друштвена	44	3,43	1,319	,199	3,03	3,83	1	5
	државна	435	3,80	1,159	,056	3,69	3,91	1	5
	Укупно	1000	3,88	1,133	,036	3,81	3,95	1	5
Јасна стратегија	приватна	521	3,82	1,173	,051	3,72	3,92	1	5
	друштвена	44	3,27	1,531	,231	2,81	3,74	1	5
	државна	435	3,45	1,183	,057	3,34	3,56	1	5
	Укупно	1000	3,63	1,210	,038	3,56	3,71	1	5
Стратегијски правац	приватна	521	3,92	1,125	,049	3,82	4,01	1	5
	друштвена	44	3,36	1,601	,241	2,88	3,85	1	5
	државна	435	3,62	1,265	,061	3,50	3,74	1	5
	Укупно	1000	3,76	1,222	,039	3,69	3,84	1	5
Лидери постављају циљеве	приватна	521	3,72	1,183	,052	3,62	3,82	1	5
	друштвена	44	3,30	1,564	,236	2,82	3,77	1	5
	државна	435	3,26	1,208	,058	3,15	3,37	1	5
	Укупно	1000	3,50	1,233	,039	3,42	3,58	1	5
Руководство је објавило циљеве	приватна	521	3,86	1,142	,050	3,76	3,96	1	5
	друштвена	44	3,18	1,618	,244	2,69	3,67	1	5
	државна	435	3,43	1,278	,061	3,30	3,55	1	5
	Укупно	1000	3,64	1,247	,039	3,56	3,72	1	5
Пратимо напредак	приватна	521	3,87	1,095	,048	3,78	3,97	1	5
	друштвена	44	3,57	1,283	,193	3,18	3,96	1	5
	државна	435	3,48	1,190	,057	3,37	3,59	1	5
	Укупно	1000	3,69	1,161	,037	3,62	3,76	1	5
Људи разумеју	приватна	521	3,60	1,068	,047	3,50	3,69	1	5
	друштвена	44	3,39	1,466	,221	2,94	3,83	1	5
	државна	435	3,28	1,187	,057	3,17	3,39	1	5
	Укупно	1000	3,45	1,150	,036	3,38	3,52	1	5
Имамо заједничку визију	приватна	521	3,51	1,195	,052	3,41	3,61	1	5
	друштвена	44	3,09	1,597	,241	2,61	3,58	1	5
	државна	435	3,02	1,231	,059	2,90	3,13	1	5
	Укупно	1000	3,28	1,253	,040	3,20	3,35	1	5
Краткорочна размишљања	приватна	521	3,44	1,106	,048	3,34	3,53	1	5
	друштвена	44	3,36	1,432	,216	2,93	3,80	1	5

	државна	435	3,17	1,216	,058	3,06	3,28	1	5
	Укупно	1000	3,32	1,177	,037	3,24	3,39	1	5
Лидери размишљања	приватна	521	3,99	1,191	,052	3,89	4,09	1	5
	друштвена	44	3,36	1,658	,250	2,86	3,87	1	5
	државна	435	3,24	1,316	,063	3,12	3,36	1	5
	Укупно	1000	3,64	1,321	,042	3,55	3,72	1	5
Визија, узбуђење, мотивација	приватна	521	3,33	1,218	,053	3,23	3,43	1	5
	друштвена	44	3,00	1,570	,237	2,52	3,48	1	5
	државна	435	2,93	1,200	,058	2,82	3,05	1	5
	Укупно	1000	3,14	1,242	,039	3,07	3,22	1	5
Способни смо	приватна	521	3,75	1,034	,045	3,66	3,84	1	5
	друштвена	44	3,75	1,260	,190	3,37	4,13	1	5
	државна	435	3,45	1,123	,054	3,34	3,55	1	5
	Укупно	1000	3,62	1,093	,035	3,55	3,69	1	5
Широка сагласност	приватна	521	3,72	1,100	,048	3,63	3,81	1	5
	друштвена	44	3,32	1,325	,200	2,92	3,72	1	5
	државна	435	3,14	1,170	,056	3,03	3,25	1	5
	Укупно	1000	3,45	1,175	,037	3,38	3,52	1	5

Добијени резултати показују да су запослени у приватним фирмама оценили вишим оценама ставове о присутности мисије у организационим културама њихових компанија (осим када је у питању став Постоји дугорочна сврха постојања фирме и њен правац развоја).

Резултати које смо добили приказани су на слици 15:



Слика 15. Статистички значајни резултати - мисија(приватна/друштвена/државна организација)

Укљученост запослених

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу

Табела 29. Хомогеност варијансе-укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Већина запослених	5,265	2	997	,005
Одлуке се доносе	16,037	2	997	,000
Информације су доступне	2,384	2	997	,093
Запослени верују	8,210	2	997	,000
Процес планирања	,852	2	997	,427
Сарадња	4,513	2	997	,011

Људи део тима	9,491	2	997	,000
Посао урадио	2,921	2	997	,054
Тимови су темељи	,282	2	997	,755
Видети повезаност	13,944	2	997	,000
Ауторитети делегирани	,600	2	997	,549
Континуирано инвестирање	,159	2	997	,853
Способности запослених	4,239	2	997	,015
Проблеми ретко	2,113	2	997	,121

Видимо да услов о хомогености варијансе, $\text{Sig.} > 0.05$, није испуњен за варијабле:

- Већина запослених потпуно је укључена у свој посао
- Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације
- Сви запослени верују да могу имати позитиван утицај на организацију
- Сарадња између различитих делова у организацији се активно охрабрује
- Људи раде као да су део тима
- Посао је организован тако да свако може видети повезаност између свог посла и циљева организације
- Способности запослених сматрају се значајним изворима конкурентске предности предузећа

Пошто за наведене променљиве немамо испуњен услов хомогености варијансе, за те променљиве користимо Велчов Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 31).

Табела 30. АНОВА- укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Већина запослених	Between Groups	130,769	2	65,384	43,219	,000
	Within Groups	1508,315	997	1,513		
	Total	1639,084	999			

Одлуке се доносе	Between Groups	90,953	2	45,477	35,581	,000
	Within Groups	1274,286	997	1,278		
	Total	1365,239	999			
Запослени верују	Between Groups	60,379	2	30,190	19,994	,000
	Within Groups	1505,396	997	1,510		
	Total	1565,775	999			
Сарадња	Between Groups	99,585	2	49,792	35,496	,000
	Within Groups	1398,539	997	1,403		
	Total	1498,124	999			
Људи део тима	Between Groups	131,531	2	65,766	41,361	,000
	Within Groups	1585,253	997	1,590		
	Total	1716,784	999			
Видети повезаност	Between Groups	38,397	2	19,199	13,505	,000
	Within Groups	1417,299	997	1,422		
	Total	1455,696	999			
Способности запослених	Between Groups	74,554	2	37,277	27,346	,000
	Within Groups	1359,085	997	1,363		
	Total	1433,639	999			

Табела 31. Велч Браун Форсајтов робусни тест-укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Већина запослених	Welch	42,577	2	116,924	,000
	Brown-Forsythe	39,362	2	152,932	,000
Одлуке се доносе	Welch	34,286	2	114,454	,000
	Brown-Forsythe	27,318	2	117,356	,000
Запослени верују	Welch	19,526	2	114,874	,000
	Brown-Forsythe	15,606	2	118,569	,000
Сарадња	Welch	34,812	2	115,152	,000
	Brown-Forsythe	28,049	2	119,369	,000
Људи део тима	Welch	39,616	2	114,833	,000
	Brown-Forsythe	31,844	2	115,419	,000
Видети повезаност	Welch	12,560	2	114,587	,000
	Brown-Forsythe	10,424	2	117,807	,000
Способности запослених	Welch	27,183	2	115,195	,000
	Brown-Forsythe	21,726	2	120,510	,000

a. Asymptotically F distributed.

Добили смо да постоји статистички значајна разлика за све ставове у зависности од тога да ли се ради о приватној, државној или друштвеној компанији, $\text{Sig} < 0.05$.

Након примене методе АНОВА обили смо резултат приказан у табели 32:

Табела 32. АНОВА- укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Информације су доступне	Between Groups	85,994	2	42,997	26,268	,000
	Within Groups	1631,970	997	1,637		
	Total	1717,964	999			
Процес планирања	Between Groups	49,853	2	24,926	14,784	,000
	Within Groups	1680,938	997	1,686		
	Total	1730,791	999			
Посао урадио	Between Groups	94,632	2	47,316	28,175	,000
	Within Groups	1674,312	997	1,679		
	Total	1768,944	999			
Тимови су темељи	Between Groups	30,177	2	15,089	9,799	,000
	Within Groups	1535,182	997	1,540		
	Total	1565,359	999			
Ауторитети делегирани	Between Groups	52,486	2	26,243	16,975	,000
	Within Groups	1541,338	997	1,546		
	Total	1593,824	999			
Континуирано инвестирање	Between Groups	71,431	2	35,716	22,263	,000
	Within Groups	1599,448	997	1,604		
	Total	1670,879	999			
Проблеми ретко	Between Groups	21,019	2	10,509	7,577	,001
	Within Groups	1382,897	997	1,387		
	Total	1403,916	999			

Добили смо да код свих промењивих постоји значајна разлика у односу на то да ли је компанија приватна, домаћа или државна.

Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на адаптивност компанија дати су у табели 33. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији

(приватна/државна/друштвена компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал поузданости. Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

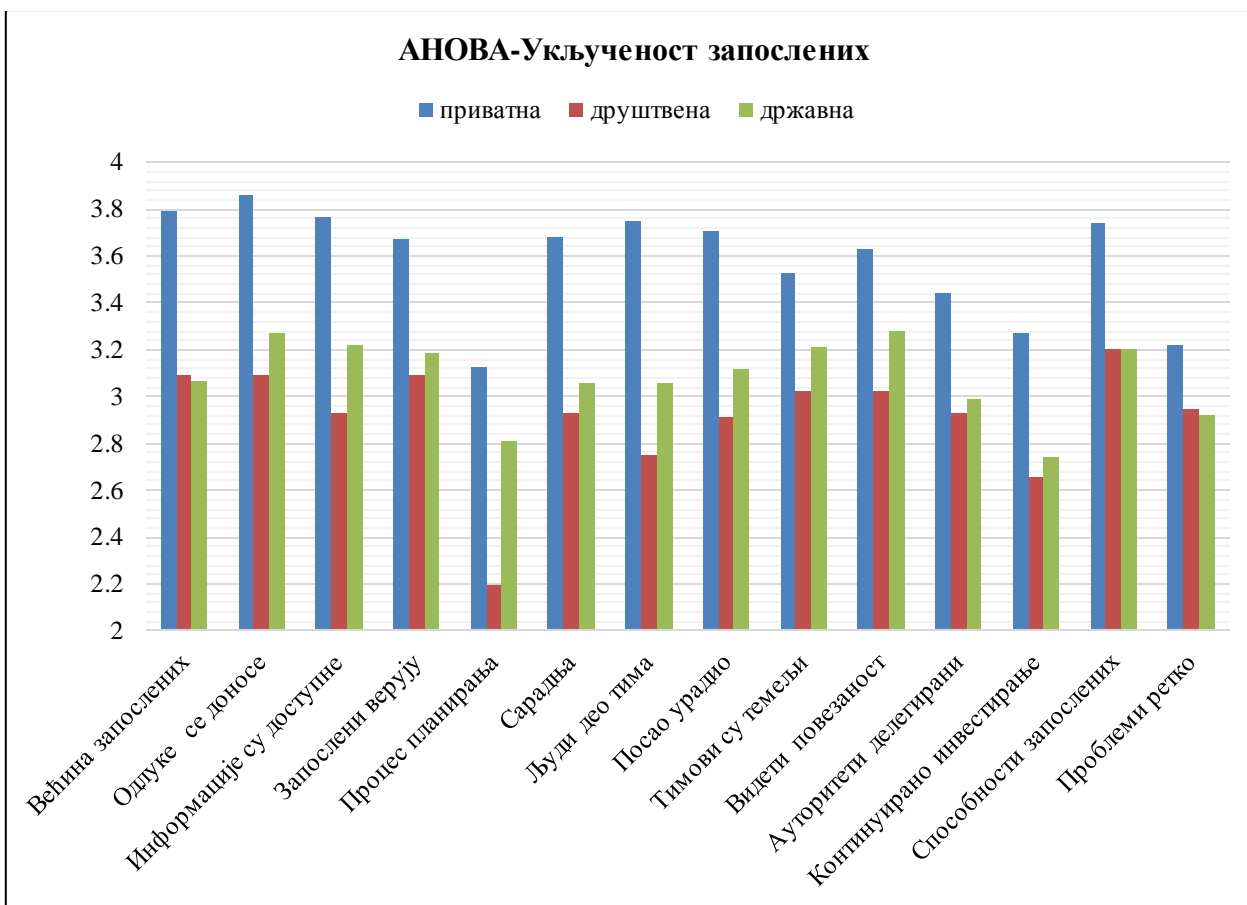
Табела 33. Дескриптивни подаци АНОВА- укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Већина запослених	приватна	521	3,79	1,160	,051	3,69	3,89	1	5
	друштвена	44	3,09	1,344	,203	2,68	3,50	1	5
	државна	435	3,07	1,298	,062	2,94	3,19	1	5
	Укупно	1000	3,45	1,281	,041	3,37	3,53	1	5
Одлуке се доносе	приватна	521	3,86	1,019	,045	3,77	3,94	1	5
	друштвена	44	3,09	1,444	,218	2,65	3,53	1	5
	државна	435	3,27	1,219	,058	3,16	3,39	1	5
	Укупно	1000	3,57	1,169	,037	3,50	3,64	1	5
Информације су доступне	приватна	521	3,77	1,228	,054	3,66	3,88	1	5
	друштвена	44	2,93	1,485	,224	2,48	3,38	1	5
	државна	435	3,22	1,317	,063	3,10	3,34	1	5
	Укупно	1000	3,49	1,311	,041	3,41	3,58	1	5
Запослени верују	приватна	521	3,67	1,146	,050	3,57	3,77	1	5
	друштвена	44	3,09	1,552	,234	2,62	3,56	1	5
	државна	435	3,19	1,287	,062	3,07	3,31	1	5
	Укупно	1000	3,44	1,252	,040	3,36	3,51	1	5
Процес планирања	приватна	521	3,13	1,296	,057	3,02	3,24	1	5
	друштвена	44	2,20	1,456	,220	1,76	2,65	1	5
	државна	435	2,81	1,284	,062	2,69	2,93	1	5
	Укупно	1000	2,95	1,316	,042	2,87	3,03	1	5
Сарадња	приватна	521	3,68	1,134	,050	3,58	3,77	1	5
	друштвена	44	2,93	1,485	,224	2,48	3,38	1	5
	државна	435	3,06	1,210	,058	2,94	3,17	1	5
	Укупно	1000	3,37	1,225	,039	3,30	3,45	1	5
Људи део тима	приватна	521	3,75	1,195	,052	3,64	3,85	1	5
	друштвена	44	2,75	1,616	,244	2,26	3,24	1	5

	државна	435	3,06	1,297	,062	2,94	3,18	1	5
	Укупно	1000	3,40	1,311	,041	3,32	3,49	1	5
Посао у радио	приватна	521	3,71	1,289	,056	3,60	3,82	1	5
	друштвена	44	2,91	1,507	,227	2,45	3,37	1	5
	државна	435	3,12	1,282	,061	3,00	3,24	1	5
	Укупно	1000	3,42	1,331	,042	3,33	3,50	1	5
Тимови су темељи	приватна	521	3,53	1,224	,054	3,43	3,64	1	5
	друштвена	44	3,02	1,372	,207	2,61	3,44	1	5
	државна	435	3,21	1,247	,060	3,09	3,33	1	5
	Укупно	1000	3,37	1,252	,040	3,29	3,45	1	5
Видети повезаност	приватна	521	3,63	1,086	,048	3,54	3,73	1	5
	друштвена	44	3,02	1,517	,229	2,56	3,48	1	5
	државна	435	3,28	1,275	,061	3,16	3,40	1	5
	Укупно	1000	3,45	1,207	,038	3,38	3,53	1	5
Ауторитети делегирани	приватна	521	3,44	1,236	,054	3,34	3,55	1	5
	друштвена	44	2,93	1,246	,188	2,55	3,31	1	5
	државна	435	2,99	1,252	,060	2,87	3,11	1	5
	Укупно	1000	3,22	1,263	,040	3,15	3,30	1	5
Континуирано инвестирање	приватна	521	3,27	1,269	,056	3,16	3,38	1	5
	друштвена	44	2,66	1,346	,203	2,25	3,07	1	5
	државна	435	2,74	1,255	,060	2,62	2,86	1	5
	Укупно	1000	3,01	1,293	,041	2,93	3,09	1	5
Способности запослених	приватна	521	3,74	1,114	,049	3,65	3,84	1	5
	друштвена	44	3,20	1,456	,220	2,76	3,65	1	5
	државна	435	3,20	1,198	,057	3,08	3,31	1	5
	Укупно	1000	3,48	1,198	,038	3,41	3,56	1	5
Проблеми ретко	приватна	521	3,22	1,132	,050	3,12	3,31	1	5
	друштвена	44	2,95	1,293	,195	2,56	3,35	1	5
	државна	435	2,92	1,219	,058	2,81	3,04	1	5
	Укупно	1000	3,08	1,185	,037	3,00	3,15	1	5

Према добијеним резултатима видимо да су више оцене ставова о уључивању запослених дали су запослени у приватним компанијама.

Резултати које смо добили приказани су на слици 16:



Слика 16. Статистички значајни резултати - укљученост запослених
(приватна/друштвена/државна организација)

Конзистенција у раду

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу 34.

Табела 34. Хомогеност варијансе - конзистенција (приватна/друштвена/државна организација)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Раде што говоре	,431	2	997	,650
Карактеристичан стил	8,650	2	997	,000
Јасан, конзистентан	3,314	2	997	,037
Игнорисање вредности	3,850	2	997	,022

Етички кодекс	11,557	2	997	,000
Неслагања	5,875	2	997	,003
Јака култура	6,176	2	997	,002
Лака сагласност	3,820	2	997	,022
Јасно слагање	4,604	2	997	,010
Приступ послу	12,035	2	997	,000
Једнаке шансе	,009	2	997	,991
Координација	,904	2	997	,405
Радити са неким	5,900	2	997	,003
Добра усклађеност	2,605	2	997	,074

Видимо да услов о хомогености варијансе, $Sig. > 0.05$, није испуњен за варијабле:

- Постоји карактеристичан стил управљања и посебан модел управљачке праксе
- Постоји јасан и конзистентан скуп вредности које усмеравају начин пословања
- Игнорисање кључних вредности може нас довести у невољу
- Постоји етички кодекс који усмерава, води наше понашање и говори нам шта је добро, а шта лоше
- Када се догоде неслагања, настојимо наћи најбоље решење
- Постоји “јака” организациона култура
- Лако се достиже сагласност, чак и код тешких тема и кључних питања
- Постоји јасно слагање око правог и погрешног пута на који се ствари раде
- Наш приступ послу је веома конзистентан и предвидив, тј. постоје устаљене радне процедуре
- Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа

Пошто за наведене променљиве немамо испуњен услов хомогености варијансе, за те променљиве користимо Велчов Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 36).

Табела 35. АНОВА- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Карактеристичан	Between Groups	65,545	2	32,772	24,315	,000

стил	Within Groups	1343,779	997	1,348		
	Total	1409,324	999			
Јасан, конзистентан	Between Groups	58,273	2	29,137	23,503	,000
	Within Groups	1235,983	997	1,240		
	Total	1294,256	999			
Игнорисање вредности	Between Groups	15,823	2	7,911	5,369	,005
	Within Groups	1468,976	997	1,473		
	Total	1484,799	999			
Етички кодекс	Between Groups	33,099	2	16,550	10,878	,000
	Within Groups	1516,876	997	1,521		
	Total	1549,975	999			
Неслагања	Between Groups	65,001	2	32,501	23,131	,000
	Within Groups	1400,878	997	1,405		
	Total	1465,879	999			
Јака култура	Between Groups	93,985	2	46,992	31,748	,000
	Within Groups	1475,734	997	1,480		
	Total	1569,719	999			
Лака сагласност	Between Groups	60,901	2	30,451	21,701	,000
	Within Groups	1398,978	997	1,403		
	Total	1459,879	999			
Јасно слагање	Between Groups	53,356	2	26,678	21,795	,000
	Within Groups	1220,403	997	1,224		
	Total	1273,759	999			
Приступ послу	Between Groups	20,130	2	10,065	8,270	,000
	Within Groups	1213,461	997	1,217		
	Total	1233,591	999			
Радити са неким	Between Groups	34,287	2	17,143	13,576	,000
	Within Groups	1258,977	997	1,263		
	Total	1293,264	999			

Табела 36. Велч Браун Форсајтов робусни тест – конзистенција (приватна/друштвена/државна организација)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Карактеристичан стил	Welch	23,023	2	115,339	,000
	Brown-Forsythe	20,103	2	131,002	,000
Јасан, конзистентан	Welch	23,097	2	117,131	,000
	Brown-Forsythe	21,719	2	157,754	,000

Игнорисање вредности	Welch	5,204	2	117,846	,007
	Brown-Forsythe	5,127	2	166,258	,007
Етички кодекс	Welch	10,134	2	115,358	,000
	Brown-Forsythe	8,901	2	127,766	,000
Неслагања	Welch	22,564	2	115,670	,000
	Brown-Forsythe	19,063	2	126,794	,000
Јака култура	Welch	29,910	2	115,050	,000
	Brown-Forsythe	24,849	2	117,722	,000
Лака сагласност	Welch	20,280	2	115,452	,000
	Brown-Forsythe	17,523	2	122,503	,000
Јасно слагање	Welch	19,634	2	114,790	,000
	Brown-Forsythe	16,474	2	110,956	,000
Приступ послу	Welch	7,696	2	114,365	,001
	Brown-Forsythe	6,080	2	108,576	,003
Радити са неким	Welch	12,187	2	115,836	,000
	Brown-Forsythe	11,437	2	132,749	,000
a. Asymptotically F distributed.					

Статистички значајну разлику добили смо за све промењиве, јер су њихове Sig. вредности мање од 0.05.

Након примене методе АНОВА обили смо резултат приказан у табели 37:

Табела 37. АНОВА- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Раде што говоре	Between Groups	133,776	2	66,888	42,343	,000
	Within Groups	1574,935	997	1,580		
	Total	1708,711	999			
Једнаке шансе	Between Groups	180,619	2	90,309	46,600	,000
	Within Groups	1932,140	997	1,938		
	Total	2112,759	999			
Координација	Between Groups	73,723	2	36,862	29,429	,000
	Within Groups	1248,828	997	1,253		
	Total	1322,551	999			
Добра усклађеност	Between Groups	63,922	2	31,961	25,623	,000

	Within Groups	1243,637	997	1,247		
	Total	1307,559	999			

Добили смо као резултат да код свих ставова постоји значајна разлика између чињенице да ли се ради о приватној, државној или друштвеној компанији.

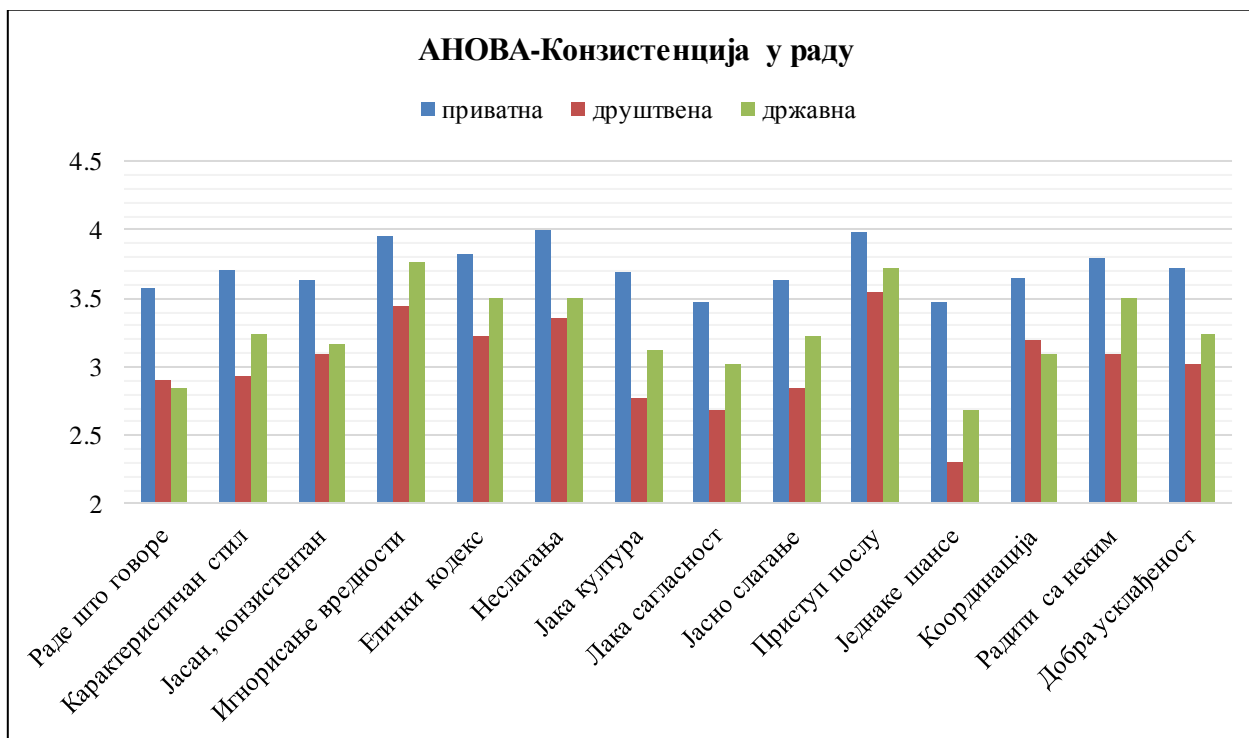
Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на адаптивност компанија дати су у табели 38. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији (приватна/државна/друштвена компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал поузданости. Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

Табела 38. Дескриптивни подаци АНОВА- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						Раде што говоре	приватна		
	друштвена	44	2,91	1,378	,208	2,49	3,33	1	5
	државна	435	2,85	1,243	,060	2,73	2,96	1	5
	Укупно	1000	3,23	1,308	,041	3,15	3,31	1	5
Карактеристичан стил	приватна	521	3,71	1,059	,046	3,62	3,80	1	5
	друштвена	44	2,93	1,388	,209	2,51	3,35	1	5
	државна	435	3,24	1,250	,060	3,13	3,36	1	5
	Укупно	1000	3,47	1,188	,038	3,40	3,55	1	5
Јасан, конзистентан	приватна	521	3,64	1,045	,046	3,55	3,73	1	5
	друштвена	44	3,09	1,197	,180	2,73	3,45	1	5
	државна	435	3,17	1,182	,057	3,06	3,28	1	5
	Укупно	1000	3,41	1,138	,036	3,34	3,48	1	5
Игнорисање вредности	приватна	521	3,96	1,165	,051	3,86	4,06	1	5
	друштвена	44	3,45	1,266	,191	3,07	3,84	1	5
	државна	435	3,77	1,265	,061	3,65	3,88	1	5
	Укупно	1000	3,85	1,219	,039	3,78	3,93	1	5
Етички	приватна	521	3,82	1,146	,050	3,72	3,92	1	5

кодекс	друштвена	44	3,23	1,492	,225	2,77	3,68	1	5
	државна	435	3,50	1,305	,063	3,38	3,62	1	5
	Укупно	1000	3,66	1,246	,039	3,58	3,73	1	5
Неслагања	приватна	521	4,00	1,145	,050	3,91	4,10	1	5
	друштвена	44	3,36	1,432	,216	2,93	3,80	1	5
	државна	435	3,51	1,206	,058	3,40	3,62	1	5
	Укупно	1000	3,76	1,211	,038	3,69	3,84	1	5
Јака култура	приватна	521	3,69	1,164	,051	3,59	3,79	1	5
	друштвена	44	2,77	1,538	,232	2,31	3,24	1	5
	државна	435	3,13	1,242	,060	3,01	3,25	1	5
	Укупно	1000	3,41	1,254	,040	3,33	3,49	1	5
Лака сагласност	приватна	521	3,47	1,150	,050	3,37	3,57	1	5
	друштвена	44	2,68	1,459	,220	2,24	3,13	1	5
	државна	435	3,02	1,195	,057	2,91	3,14	1	5
	Укупно	1000	3,24	1,209	,038	3,16	3,31	1	5
Јасно слагање	приватна	521	3,63	1,081	,047	3,54	3,72	1	5
	друштвена	44	2,84	1,446	,218	2,40	3,28	1	5
	државна	435	3,23	1,098	,053	3,13	3,33	1	5
	Укупно	1000	3,42	1,129	,036	3,35	3,49	1	5
Приступ послу	приватна	521	3,98	1,038	,045	3,89	4,07	1	5
	друштвена	44	3,55	1,470	,222	3,10	3,99	1	5
	државна	435	3,72	1,136	,054	3,61	3,83	1	5
	Укупно	1000	3,85	1,111	,035	3,78	3,92	1	5
Једнаке шансе	приватна	521	3,48	1,395	,061	3,36	3,60	1	5
	друштвена	44	2,30	1,424	,215	1,86	2,73	1	5
	државна	435	2,68	1,385	,066	2,55	2,81	1	5
	Укупно	1000	3,08	1,454	,046	2,99	3,17	1	5
Координација	приватна	521	3,65	1,081	,047	3,56	3,75	1	5
	друштвена	44	3,20	1,268	,191	2,82	3,59	1	5
	државна	435	3,10	1,148	,055	2,99	3,21	1	5
	Укупно	1000	3,39	1,151	,036	3,32	3,46	1	5
Радити са неким	приватна	521	3,80	1,064	,047	3,71	3,89	1	5
	друштвена	44	3,09	1,326	,200	2,69	3,49	1	5
	државна	435	3,51	1,171	,056	3,40	3,62	1	5
	Укупно	1000	3,64	1,138	,036	3,57	3,71	1	5
Добра усклађеност	приватна	521	3,72	1,065	,047	3,63	3,81	1	5
	друштвена	44	3,02	1,355	,204	2,61	3,43	1	5
	државна	435	3,24	1,151	,055	3,13	3,35	1	5
	Укупно	1000	3,48	1,144	,036	3,41	3,55	1	5

Резултати које смо добили приказани су на слици 17:



Слика 17. Статистички значајни резултати- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација)

Запослени у приватним компанијама оценили су присутност ставова конзистенције у својим компанијама знатно вишим оценама у односу на запослене у државним или друштвеним компанијама.

Адаптибилност

Након тестирања услова за примену АНОВА методе (тест о хомогености варијансе) добили смо табелу 39.

Табела 39. Хомогеност варијансе- адаптибилност (приватна/друштвена/државна организација)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Начин на који се ствари раде	,364	2	997	,695

Успешно одговарамо	4,990	2	997	,007
Нови, унапређени начини	15,591	2	997	,000
Покушаји промена	3,420	2	997	,033
Делови сарађују	6,291	2	997	,002
Потребе и жеље	,462	2	997	,630
Охрабрујемо контакт	8,498	2	997	,000
Неуспех	5,852	2	997	,003
Иновације и ризик	3,068	2	997	,047
Учење	21,238	2	997	,000
Упознати смо	3,458	2	997	,032

Видимо да услов о хомогености варијансе, $Sig. > 0.05$, није испуњен за варијабле:

- Успешно одговарамо на конкуренцију и промене у пословном окружењу
- Нови и унапређени начини рада се константно усвајају
- Покушаји да се створи промена ретко се сусрећу са отпором
- Различити делови организације често сарађују у прављењу промена
- Охрабрујемо директан контакт са купцима од стране наших људи
- На неуспех гледамо као на могућност учења и напретка
- Иновације и преузимање ризика се охрабрују и награђују
- Учење је значајан циљ у нашем свакодневном раду
- Упознати смо са радом других сектора у сваком тренутку

Пошто за дате променљивенемамо испуњен услов хомогености варијансе, за њих ћемо користити Велчов Браун Форсајтов робусни тест уместо АНОВА теста (они подразумевају коришћење медијане уместо средње вредности) (табела 41).

Табела 40. АНОВА- адаптивност (приватна/друштвена/државна организација)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Успешно одговарамо	Between Groups	36,958	2	18,479	14,264	,000
	Within Groups	1291,618	997	1,296		
	Total	1328,576	999			

Нови, унапређени начини	Between Groups	76,413	2	38,207	29,342	,000
	Within Groups	1298,218	997	1,302		
	Total	1374,631	999			
Покушаји промена	Between Groups	55,032	2	27,516	21,512	,000
	Within Groups	1275,287	997	1,279		
	Total	1330,319	999			
Делови сарађују	Between Groups	68,218	2	34,109	27,306	,000
	Within Groups	1245,382	997	1,249		
	Total	1313,600	999			
Охрабрујемо контакт	Between Groups	138,427	2	69,213	55,843	,000
	Within Groups	1235,717	997	1,239		
	Total	1374,144	999			
Неуспех	Between Groups	58,065	2	29,033	21,081	,000
	Within Groups	1373,035	997	1,377		
	Total	1431,100	999			
Иновације и ризик	Between Groups	69,581	2	34,791	22,525	,000
	Within Groups	1539,903	997	1,545		
	Total	1609,484	999			
Учење	Between Groups	62,478	2	31,239	19,883	,000
	Within Groups	1566,433	997	1,571		
	Total	1628,911	999			
Упознати смо	Between Groups	74,303	2	37,152	24,375	,000
	Within Groups	1519,616	997	1,524		
	Total	1593,919	999			

Табела 41. Велч Браун Форсајтов робусни тест – адаптивност (приватна/друштвена/државна организација)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Успешно одговарамо	Welch	13,672	2	116,729	,000
	Brown-Forsythe	12,806	2	148,465	,000
Нови, унапређени начини	Welch	27,562	2	113,662	,000
	Brown-Forsythe	20,232	2	101,077	,000
Покушаји промена	Welch	19,762	2	115,046	,000
	Brown-Forsythe	16,937	2	119,409	,000

Делови сарађују	Welch	26,699	2	114,894	,000
	Brown-Forsythe	21,430	2	119,811	,000
Охрабрујемо контакт	Welch	54,860	2	117,144	,000
	Brown-Forsythe	51,857	2	160,176	,000
Неуспех	Welch	20,459	2	118,608	,000
	Brown-Forsythe	21,147	2	189,544	,000
Иновације и ризик	Welch	22,545	2	118,265	,000
	Brown-Forsythe	21,865	2	166,066	,000
Учење	Welch	19,437	2	116,449	,000
	Brown-Forsythe	17,848	2	151,435	,000
Упознати смо	Welch	23,672	2	116,721	,000
	Brown-Forsythe	21,755	2	145,618	,000
a. Asymptotically F distributed.					

Добили смо да постоји статистички значајна разлика за све промењиве, Sig<0.05.

Након примене методе АНОВА обили смо резултат приказан у табели:

Табела 42. АНОВА- адаптивност (приватна/друштвена/државна организација)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Начин на који се ствари раде	Between Groups	71,798	2	35,899	24,738	,000
	Within Groups	1446,841	997	1,451		
	Total	1518,639	999			
Потребе и жеље	Between Groups	98,004	2	49,002	34,620	,000
	Within Groups	1411,187	997	1,415		
	Total	1509,191	999			

Добили смо као резултат да код свих ставова постоји значајна разлика између чињенице да ли се ради о приватној, државној или друштвеној компанији.

Дескриптивни подаци за анализу варијабли које се односе на адаптивност компанија дати су у табели 43. Приказани су подаци о броју испитаника у свакој категорији (приватна/државна/друштвена компанија), средња вредност у свакој категорији (mean), стандардно одступање од средње вредности и стандардна грешка, као и 95%-ни интервал

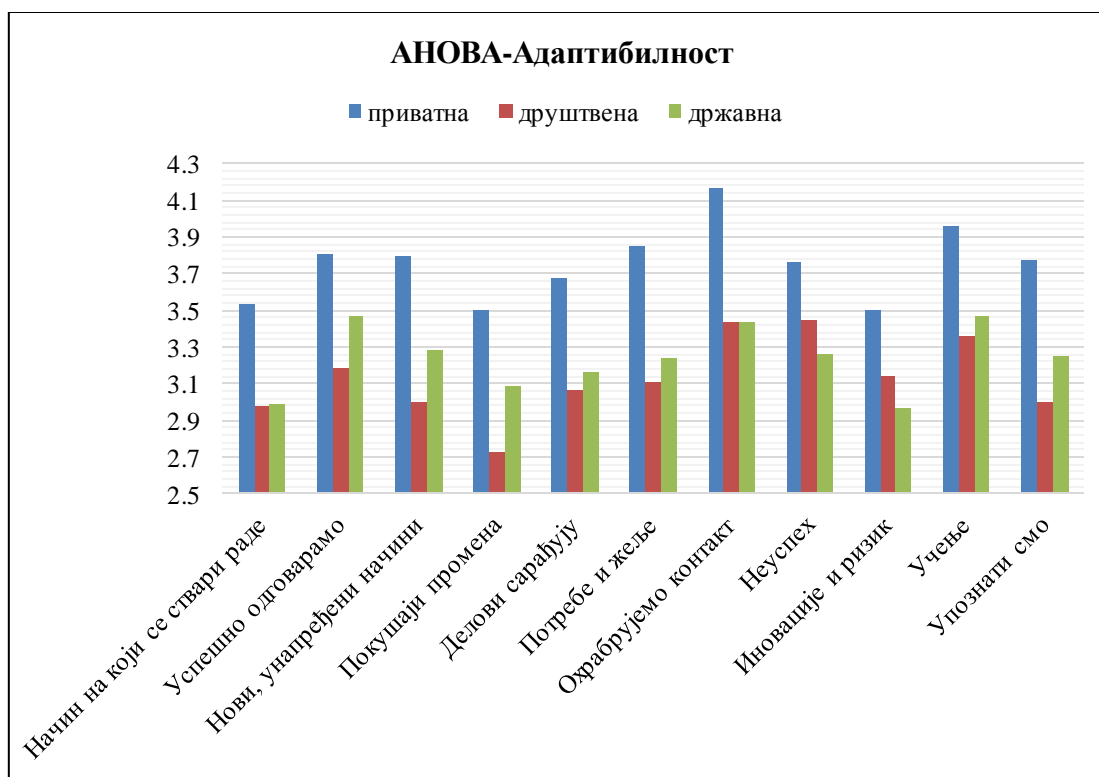
поузданости. Последње две колоне представљају минималну и максималну вредност у свакој категорији, тј. означавају ранг.

Табела 43. Дескриптивни подаци АНОВА- адаптивност (приватна/друштвена/државна организација)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Начин на који се ствари раде	приватна	521	3,53	1,155	,051	3,43	3,63	1	5
	друштвена	44	2,98	1,303	,196	2,58	3,37	1	5
	државна	435	2,99	1,252	,060	2,87	3,11	1	5
	Укупно	1000	3,27	1,233	,039	3,19	3,35	1	5
Успешно одговарамо	приватна	521	3,81	1,078	,047	3,72	3,90	1	5
	друштвена	44	3,18	1,263	,190	2,80	3,57	1	5
	државна	435	3,47	1,194	,057	3,35	3,58	1	5
	Укупно	1000	3,63	1,153	,036	3,56	3,70	1	5
Нови, унапређени начини	приватна	521	3,80	1,044	,046	3,71	3,89	1	5
	друштвена	44	3,00	1,599	,241	2,51	3,49	1	5
	државна	435	3,28	1,197	,057	3,17	3,39	1	5
	Укупно	1000	3,54	1,173	,037	3,46	3,61	1	5
Покушаји промена	приватна	521	3,50	1,069	,047	3,41	3,60	1	5
	друштвена	44	2,73	1,420	,214	2,30	3,16	1	5
	државна	435	3,09	1,170	,056	2,98	3,20	1	5
	Укупно	1000	3,29	1,154	,036	3,22	3,36	1	5
Делови сарађују	приватна	521	3,67	1,037	,045	3,58	3,76	1	5
	друштвена	44	3,07	1,404	,212	2,64	3,50	1	5
	државна	435	3,16	1,177	,056	3,05	3,27	1	5
	Укупно	1000	3,42	1,147	,036	3,35	3,49	1	5
Потребе и жеље	приватна	521	3,85	1,178	,052	3,75	3,95	1	5
	друштвена	44	3,11	1,166	,176	2,76	3,47	1	5
	државна	435	3,24	1,206	,058	3,13	3,35	1	5
	Укупно	1000	3,55	1,229	,039	3,48	3,63	1	5
Охрабрујемо контакт	приватна	521	4,17	1,034	,045	4,08	4,26	1	5
	друштвена	44	3,43	1,189	,179	3,07	3,79	1	5
	државна	435	3,43	1,194	,057	3,32	3,54	1	5
	Укупно	1000	3,82	1,173	,037	3,74	3,89	1	5
Неуспех	приватна	521	3,76	1,084	,048	3,66	3,85	1	5

	друштvena	44	3,45	1,150	,173	3,10	3,80	1	5
	државна	435	3,26	1,274	,061	3,14	3,38	1	5
	Укупно	1000	3,53	1,197	,038	3,46	3,60	1	5
Иновације и ризик	приватна	521	3,50	1,256	,055	3,40	3,61	1	5
	друштvena	44	3,14	1,287	,194	2,75	3,53	1	5
	државна	435	2,97	1,222	,059	2,85	3,08	1	5
	Укупно	1000	3,25	1,269	,040	3,18	3,33	1	5
Учење	приватна	521	3,96	1,144	,050	3,86	4,05	1	5
	друштvena	44	3,36	1,382	,208	2,94	3,78	1	5
	државна	435	3,47	1,361	,065	3,34	3,59	1	5
	Укупно	1000	3,72	1,277	,040	3,64	3,80	1	5
Упознати смо	приватна	521	3,77	1,188	,052	3,66	3,87	1	5
	друштvena	44	3,00	1,381	,208	2,58	3,42	1	5
	државна	435	3,25	1,274	,061	3,13	3,37	1	5
	Укупно	1000	3,51	1,263	,040	3,43	3,59	1	5

Резултати које смо добили приказани су на слици 17:



Слика 18. Статистички значајни резултати- адаптибилност (приватна/друштvena/државна организација)

Запослени у приватним компанијама знатно вишим оценама оценили су дате ставове у својим компанијама, у односу на испитанике запослене у друштвеним или државним компанијама.

Уопштени закључак јесте да запослени у приватним компанијама вишим оценама оцењују аспекте организационих култура свјих фирми у односу на друге испитанике запослене у државним и друштвеним организацијама. Обзиром на начин финансирања ових компанија резултати не изненађују. Приватним компанијама потешки су преданији људи, јер у зависности од њихове продуктивности и мотивисаности зависи крајња успешност пословања и будућност фирме.

8.1.3. Резултати добијени применом методе корелације

За одређивање везе независних променљивих: величина предузећа, пол, године живота, степен образовања, године радног стажа и позиције у компанији и зависних променљивих: ставова везано за мисију, укључивање запослених, конзистенцију у раду и адаптивност, примењена је Пирсонова корелација и њени резултати су приказани у табелама 44,45,46 и 47.

Мисија

Табела 44. Пирсонова корелација - мисија

		Пол	Године живота	Степен образовања	Стаж	Величина предузећа	Позиција
Дугорочна сврха	Pearson Correlation	,055	-,059	,021	-,010	,020	,003
	Sig. (2-tailed)	,082	,063	,517	,740	,537	,917
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Водећа стратегија	Pearson Correlation	,027	-,068*	-,059	-,082**	,000	-,045
	Sig. (2-tailed)	,386	,031	,064	,009	,993	,151

	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Јасна мисија	Pearson Correlation	,012	-,074*	-,076*	-,091**	-,098**	-,082**
	Sig. (2-tailed)	,712	,019	,017	,004	,002	,009
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Јасна стратегија	Pearson Correlation	,049	-,124**	-,038	-,120**	-,130**	-,108**
	Sig. (2-tailed)	,121	,000	,234	,000	,000	,001
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Стратегијски правац	Pearson Correlation	,040	-,090**	-,007	-,113**	-,162**	-,107**
	Sig. (2-tailed)	,209	,005	,829	,000	,000	,001
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Лидери постављају циљеве	Pearson Correlation	,009	-,137**	,015	-,150**	-,133**	-,185**
	Sig. (2-tailed)	,777	,000	,641	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Широка сагласност	Pearson Correlation	,014	-,154**	-,062	-,149**	-,161**	-,095**
	Sig. (2-tailed)	,659	,000	,051	,000	,000	,003
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Руководство је објавило циљеве	Pearson Correlation	,032	-,168**	,035	-,179**	-,101**	-,128**
	Sig. (2-tailed)	,310	,000	,275	,000	,001	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Пратимо напредак	Pearson Correlation	,036	-,148**	,017	-,182**	-,072*	-,136**
	Sig. (2-tailed)	,249	,000	,589	,000	,023	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Људи разумеју	Pearson Correlation	-,012	-,115**	-,030	-,121**	-,148**	-,027
	Sig. (2-tailed)	,703	,000	,347	,000	,000	,395
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Имамо заједничку визију	Pearson Correlation	,036	-,125**	-,048	-,118**	-,184**	-,130**
	Sig. (2-tailed)	,256	,000	,127	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Краткорочна размишљања	Pearson Correlation	,070*	-,070*	,027	-,072*	-,111**	-,050
	Sig. (2-tailed)	,027	,027	,399	,022	,000	,112
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Лидери размишљања	Pearson Correlation	,019	-,207**	,036	-,199**	-,202**	-,166**
	Sig. (2-tailed)	,547	,000	,262	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Визија, узбуђење, мотивација	Pearson Correlation	,033	-,065*	-,023	-,096**	-,225**	-,192**
	Sig. (2-tailed)	,298	,039	,470	,002	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Способни смо	Pearson Correlation	-,023	-,117**	-,015	-,117**	-,115**	-,087**
	Sig. (2-tailed)	,475	,000	,636	,000	,000	,006
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Резултати корелације показују да:

- Постоји слаба негативна корелација између става „Наша стратегија је водећа и друге организације настоје да нас следе и промене начине којима се такмиче у пословању” у односу на године живота и радног стажа, што значи да што су запослени старији и имају више година радног стажа, слабије оцењују стратегију фирме у којој раде;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Постоји јасна мисија која даје значење и правац нашем раду” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније, стручну спрему и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа, што имају виши степен стручне спреме и што су на нижој позицији у организацији слабије оцењују испитивани став;
- Постоји слаба негативна корелација између става „У нашој фирми постоји јасна стратегија за будућност ” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа, што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују стратегију своје организације;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Наш стратегијски правац ми је потпуно јасан” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа, што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују јасноћу стратегијског правца њихове фирме;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Лидери фирме постављају циљеве који су амбициозни, али реални” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују реалност и амбициозност циљева;
- Постоји слаба негативна корелација између става „У фирми постоји широка сагласност о циљевима” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају

више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују сагласност о циљевима у својим компанијама;

- Постоји слаба негативна корелација између става „Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују испитивани став;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Непрекидно пратимо наш напредак према постављеним циљевима” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују праћење напретка организација ка постављеним циљевима;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Људи разумеју шта је потребно урадити у предузећу да би се успело на дужи рок” у односу на године живота и радног стажа и величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа и што је компанија већа слабије оцењују то да људи разумеју шта је потребно да се ради у предузећу да би се успело на дужи рок;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Имамо заједничку визију онога што ће организација бити у будућности” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују присутност заједничке визије;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Краткорочна размишљања ретко угрожавају нашу дугорочну мисију” у односу на пол, године живота и радног стажа, величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа и што је компанија већа запослени слабије оцењују испитивани став. Такође овај резултат је у корист жена, тј више жене овај став негативно оцењују;

- Постоји слаба негативна корелација између става „Лидери предузећа имају дугорочна размишљања” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују то да њихови лидери имају дугорочна размишљања;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Наша визија креира узбуђење и мотивацију за запослене” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују то да је визија узбудљива и мотивишућа за запослене;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Способни смо да остварујемо краткорочне захтеве без компромитовања дугорочне визије” у односу на године живота и радног стажа, величину компаније и позицију у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују способност своје компаније да остварује краткорочне захтеве без компромитовања дугорочне визије.

За фактор *мисије* уопштено можемо закључити да велику већину ставова слабије оцењују исте категорије запослених (старији радници, са више година радног искуства, запослени у већим компанијама и они који се налазе на нижим позицијама у организацији), те би препорука менаџменту била да се озбиљније посвети овим категоријама радника када су у питању ставови везани за мисију. Везано за пол (осим код става „Краткорочна размишљања ретко угрожавају нашу дугорочну мисију”) и висину стручне спреме (осим код става “Постоји јасна мисија која даје значење и правац нашем раду ”) нисмо добили значајне резултате.

Укљученост запослених

Табела 45. Пирсонова корелација- укљученост запослених

		Пол	Године живота	Степен образовања	Стаж	Величина предузећа	Позиција
Већина запослених	Pearson Correlation	,023	-,140**	-,019	-,162**	-,250**	-,092**
	Sig. (2-tailed)	,463	,000	,540	,000	,000	,004
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Одлуке се доносе	Pearson Correlation	-,015	-,202**	,013	-,189**	-,176**	-,147**
	Sig. (2-tailed)	,636	,000	,680	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Информације су доступне	Pearson Correlation	,023	-,177**	,005	-,148**	-,278**	-,154**
	Sig. (2-tailed)	,468	,000	,882	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Запослени верују	Pearson Correlation	,058	-,178**	,033	-,217**	-,240**	-,138**
	Sig. (2-tailed)	,068	,000	,304	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Процес планирања	Pearson Correlation	,086**	-,128**	,004	-,147**	-,219**	-,144**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,897	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Сарадња	Pearson Correlation	,034	-,154**	,043	-,167**	-,210**	-,192**
	Sig. (2-tailed)	,289	,000	,172	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Људи део тима	Pearson Correlation	,012	-,146**	,025	-,180**	-,186**	-,143**
	Sig. (2-tailed)	,704	,000	,429	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Посао урадио	Pearson Correlation	-,021	-,149**	,031	-,146**	-,212**	-,109**
	Sig. (2-tailed)	,508	,000	,330	,000	,000	,001
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Тимови су темељи	Pearson Correlation	,009	-,087**	-,003	-,097**	-,178**	-,134**
	Sig. (2-tailed)	,781	,006	,919	,002	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Видети повезаност	Pearson Correlation	,003	-,208**	,010	-,195**	-,190**	-,084**
	Sig. (2-tailed)	,931	,000	,745	,000	,000	,008
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Ауторитети делегирани	Pearson Correlation	-,012	-,123**	,099**	-,121**	-,196**	-,152**
	Sig. (2-tailed)	,713	,000	,002	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Континуирано инвестирање	Pearson Correlation	-,060	-,169**	-,039	-,147**	-,134**	-,132**
	Sig. (2-tailed)	,058	,000	,216	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Способности запослених	Pearson Correlation	,006	-,139**	-,012	-,144**	-,184**	-,118**
	Sig. (2-tailed)	,861	,000	,709	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Проблеми ретко	Pearson Correlation	-,061	-,128**	-,025	-,124**	-,128**	-,029
	Sig. (2- tailed)	,052	,000	,421	,000	,000	,359
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Резултати корелације показују да:

- Постоји слаба негативна корелација између става „Већина запослених потпуно је укључена у свој посао” у односу на године живота и радног стажа и позицију у организацији и умерено јака негативна корелација између става и величине предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују укљученост запослених у свој посао и њиховим компанијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације” у односу на године радног стажа, позицију у организацији и величину предузећа и умерено јака негативна корелација у односу године живота, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују испитивани став у својим компанијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Информације су доступне, тако да свако може добити информацију која му је потребна” у односу на године живота, радног стажа, позицију у организацији и умерено јака негативна у односу на величину предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују доступност информација у својим компанијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Сви запослени верују да могу имати позитиван утицај на организацију” у односу на године живота и позицију у организацији и умерено јака негативна у односу на године радног стажа и величину предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа,

што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују то да запослени верују да могу имати позитиван утицај на организацију;

- Постоји слаба негативна корелација између става „У процес планирања укључени су сви до извесне мере” у односу на пол, године живота, радног стажа и величину предузећа и умерено јака негативна корелација у доносу на величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују то да су запослени укључени у процес планирања. Такође корелација је у корист жена;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Сарадња између различитих делова у организацији се активно охрабрује” у односу на године живота, радног стажа и позицију у организацији и умерено јака негативна корелација између става и величине предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују охрабривање сарадње међу различитим деловима у организацији;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Људи раде као да су део тима” у односу на године живота, радног стажа, величину компаније и позицију запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више радног искуства, раде у већој компанији и налазе се на нижој позицији у организацији слабије оцењују чињеницу да запослени раде као да су део тима;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Да би се посао урадио, тимски рад се користи више него хијерархија” у односу на године живота, радног стажа и позицију запосленог у организацији, и умерено јака негативна у односу на величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више радног искуства, раде у већој компанији и налазе се на нижој позицији у организацији слабије оцењују тимски рад у својим компанијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Тимови су наши примарни темељи (ослонци) у раду” у односу на године живота, радног стажа, позицију запосленог у организацији и величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више радног искуства, раде у већој компанији и налазе се на нижој

позицији у организацији слабије оцењују тимски рад као главни ослонац у својим компанијама;

- Постоји слаба негативна корелација између става „Посао је организован тако да свако може видети повезаност између свог посла и циљева организације” у односу на године радног стажа, позицију запосленог у организацији и величину компаније, и умерено јака негативне корелација у односи на године живота, што значи да што су запослени старији, имају више радног искуства, раде у већој компанији и налазе се на нижој позицији у организацији слабије оцењују то да запослени виде повезаност између свог посла и циљева организације;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Ауторитети су делегирани, тако да људи могу да делују самостално” у односу на године живота, радног стажа, позицију запосленог у организацији и величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више радног искуства, раде у већој компанији и налазе се на нижој позицији у организацији слабије оцењују то да су ауторитети делегирани и да запослени могу деловати слободно. Такође постоји слаба позитивна корелација у односу на степен стручне спреме, што значи да што је тај степен виши, већа је и делегираност ауторитета и запослени имају више слободе да делују самостално;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Постоји континуирано инвестирање у развој способности запослених ” у односу на године живота, радног стажа, позицију запосленог у организацији и величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више радног искуства, раде у већој компанији и налазе се на нижој позицији у организацији слабије оцењују инвестирање својих компанија у њихов развој;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Способности запослених сматрају се значајним изворима конкурентске предности предузећа” у односу на године живота, радног стажа, позицију запосленог у организацији и величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више радног искуства, раде у већој компанији и налазе се на нижој позицији у организацији слабије оцењују чињеницу да се запослени сматрају значајним изворима конкурентске предности;

- Постоји слаба негативна корелација између става „На проблеме ретко наилазимо пошто имамо све неопходне вештине за посао” у односу на године живота, радног стажа и величину компаније, што значи да што су запослени старији, имају више година радног искуства и раде у већој компанији слабије оцењују испитивани став.

За фактор укључивање запослених уопштено можемо закључити да велику већину ставова слабије оцењују исте категорије запослених (старији радници, са више година радног искуства, запослени у већим компанијама и они који се налазе на нижим позицијама у организацији), те би препорука менаџменту била да се озбиљније посвети овим категоријама радника када су у питању ставови везани за укључивање запослених . Везано за пол (осим код става „У процес планирања укључени су сви до извесне мере”) и степен стручне спреме (осим код става „Ауторитети су делегирани, тако да људи могу да делују самостално”) нисмо добили значајне резултате.

Конзистенција

Табела 46. Пирсонова корелација- конзистенција

		Пол	Године живота	Степен образовања	Стаж	Величина предузећа	Позиција
Раде што говоре	Pearson Correlation	-,027	-,132**	,111**	-,137**	-,188**	-,207**
	Sig. (2-tailed)	,397	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Карактеристичан стил	Pearson Correlation	,033	-,115**	,040	-,132**	-,159**	-,072
	Sig. (2-tailed)	,292	,000	,205	,000	,000	,024
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Јасан, конзистентан	Pearson Correlation	,031	-,123**	,048	-,146**	-,211**	-,118**
	Sig. (2-tailed)	,328	,000	,126	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Игнорисање вредности	Pearson Correlation	,068*	,048	,059	,074*	-,056	-,103**
	Sig. (2-tailed)	,031	,130	,064	,020	,079	,001
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Етички кодекс	Pearson Correlation	,044	-,090**	,040	-,128**	-,118**	-,046
	Sig. (2-tailed)	,168	,004	,210	,000	,000	,142
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Неслагања	Pearson Correlation	,017	-,075*	,089**	-,097**	-,134**	-,098**
	Sig. (2-tailed)	,585	,018	,005	,002	,000	,002
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Јака култура	Pearson Correlation	,006	-,223**	,036	-,210**	-,112**	-,096**
	Sig. (2-tailed)	,861	,000	,258	,000	,000	,002
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Лака сагласност	Pearson Correlation	,051	-,110**	,053	-,113**	-,126**	-,138**
	Sig. (2-tailed)	,105	,001	,097	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Јасно слагање	Pearson Correlation	-,015	-,185**	,020	-,169**	-,160**	-,099**
	Sig. (2-tailed)	,646	,000	,533	,000	,000	,002
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Приступ послу	Pearson Correlation	,060	-,092**	,055	-,108**	-,135**	,023
	Sig. (2-tailed)	,056	,003	,081	,001	,000	,466
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Једнаке шансе	Pearson Correlation	-,058	-,127**	,050	-,151**	-,279**	-,224**
	Sig. (2-tailed)	,065	,000	,115	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Координација	Pearson Correlation	,033	-,125**	,017	-,143**	-,209**	-,100**
	Sig. (2-tailed)	,295	,000	,585	,000	,000	,001
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Радити са неким	Pearson Correlation	-,072*	-,060	,071*	-,063*	-,024	-,009
	Sig. (2-tailed)	,023	,057	,025	,048	,449	,771
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Добра усклађеност	Pearson Correlation	-,023	-,126**	,042	-,142**	-,186**	-,117**
	Sig. (2-tailed)	,467	,000	,181	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Резултати корелације показују да:

- Постоји слаба негативна корелација између става „Лидери и менаџери раде оно што говоре” у односу на године живота и радног стажа и величину предузећа и умерено јака негативна корелација између става и позиције запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују доследност својих лидера. Слаба позитивна корелација постоји између овог става и степена стручне спреме запослениг, што значи да што запослени има виши степен стручне спреме, задовољнији је доследношћу својих лидера;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Постоји карактеристичан стил управљања и посебан модел управљачке праксе” у односу на године живота и

радног стажа запосленог, величину организације и позицију у фирми, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што су запослени у већој компанији и налазе се на нижој хијерархијској позицији у организацији то слабије оцењују постојање карактеристичног стила и модела управљачке праксе у својим компанијама;

- Постоји слаба негативна корелација између става „Постоји јасан и конзистентан скуп вредности које усмеравају начин пословања” у односу на године живота, радног стажа и позиције у предузећу и умерено јака негативна корелација између става и величине предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују то да у њиховим компанијама постоји јасан и конзистентан скуп вредности који усмерава начин пословања;
- Постоји слаба позитивна корелација између става „Игнорисање кључних вредности може нас довести у невољу” у односу на пол и године радног стажа и слаба негативна корелација између става и величине предузећа, што значи да што запослени имају више година радног стажа свеснији су тога да их игнорисање кључних вредности може одвести у невољу. Такође, овај став боље је оцењен од стране жена. Слаба негативна корелација постоји у односу на величину предузећа, што значи да што је предузеће веће, запослени су слабије верују у то да ће их игнорисање кључних вредности одвести у невољу;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Постоји етички кодекс који усмерава, води наше понашање и говори нам шта је добро, а шта лоше ” у односу на године живота, радног стажа и величину предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног искуства или је компанија у којој раде већа, слабије су оценили постојање етичког кодекса у својим компанијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Када се догоде неслагања, настојимо наћи најбоље решење” у односу на године живота, радног стажа, величину предузећа и позицију запосленог у компанији, што значи да што је су запослени старији, имају више година радног искуства, налазе се на нижој хијерархијској лествици или је компанија у којој раде већа, слабије су оценили решавање несугласица у својим компанијама. Слаба позитивна корелација постоји у

односу на степен образовања. Дакле, што су запослени образованији то су више задовољни овим ставом у својим компанијама;

- Постоји умерено јака негативна корелација између става „Постоји “јака” организациона култура” у односу на године живота и радног стажа, што говори да старији радници и они са више година радног искуства слабије се слажу са тим да је култура њихових организација јака. Слаба негативна корелација постоји у односу на величину предузећа и позицију запосленог, тако да што је предузеће у коме је испитаник запослен веће и што је запослени на нижем нивоу у хијерархији, то се мање слаже са ставом да је култура организације у којој раде јака;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Лако се достиже сагласност, чак и код тешких тема и кључних питања” у односу на године живота, радног стажа, величину предузећа и позицију запосленог у компанији, што значи да што је су запослени старији, имају више година радног искуства, налазе се на нижој хијерархијској лествици или је компанија у којој раде већа, слабије су оценили достизање сагласности око кључних тема у својим компанијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Постоји јасно слагање око правог и погрешног пута на који се ствари раде” у односу на године живота, радног стажа, величину предузећа и позицију запосленог у компанији, што значи да што је су запослени старији, имају више година радног искуства, налазе се на нижој хијерархијској лествици или је компанија у којој раде већа, слабије су оценили чињеницу да у њиховим компанијама постоји јасно слагање око правог и погрешног пута на који се ствари раде;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Наш приступ послу је веома конзистентан и предвидив, тј. постоје устаљене радне процедуре” у односу на године живота, радног стажа и величину предузећа, што значи да што је су запослени старији, имају више година радног искуства или је компанија у којој раде већа, слабије се слажу око тога да је приступ послу у њиховој организацији конзистентан и предвидив, тј. постоје устаљене радне процедуре;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Сви запослени имају једнаке шансе и могућности за напредовање” у односу на године живота и радног стажа и умерено јака негативна корелација у односу на величину предузећа и позицију

запосленог у организацији, што говори да што су запослени старији, имају више година радног искуства, налазе се на нижој хијерархијској лествици или је компанија у којој раде већа, слабије се слажу са тим да запослени имају једнаке шансе и могућности за напредовање;

- Постоји слаба негативна корелација између става „Лако се врши координација између различитих делова организације приликом израде пројеката” у односу на године живота, радног стажа и позицију запосленог у организацији и умерено јака негативна корелација у односу на величину предузећа, што говори да што су запослени старији, имају више година радног искуства, налазе се на нижој хијерархијској лествици или је компанија у којој раде већа, слабије се слажу са тим да се лако врши координација између различитих делова организације приликом израде пројеката;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа” у односу на пол и године радног стажа, што значи да жене и запослени са више година радног искуства слабије оцењују испитивани став. Такође постоји и слаба позитивна корелација у односу на степен стручне спреме, што говори да су образованији запослени задовољнији испитиваним ставом;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Постоји добра усклађеност циљева на различитим нивоима” у односу на године живота и радног стажа запосленог, величину организације и позицију запосленог у фирми, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што су запослени у већој компанији и налазе се на нижој хијерархијској позицији у организацији то слабије оцењују постојање усклађености циљева на различитим нивоима.

За фактор *конзистенције* уопштено можемо закључити да велику већину ставова слабије оцењују исте категорије запослених (старији радници, са више година радног искуства, запослени у већим компанијама и они који се налазе на нижим позицијама у организацији), те би препорука менаџменту била да се озбиљније посвети овим категоријама радника када су у питању ставови везани за *конзистенцију*. Везано за пол (осим код става „Игнорисање кључних вредности може нас довести у невољу” и „Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа”) и степен стручне

спреме (осим код става „Лидери и менаџери раде оно што говоре”, „Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа” и „Када се догоде неслагања, настојимо наћи најбоље решење”) нисмо добили значајне резултате.

Адаптибилност

Табела 47. Пирсонова корелација- адаптибилност

		Пол	Године живота	Степен образовања	Стаж	Величина предузећа	Позиција
Начин на који се ствари раде	Pearson Correlation	-,026	-,091**	-,015	-,097**	-,191**	-,137**
	Sig. (2-tailed)	,419	,004	,639	,002	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Успешно одговарамо	Pearson Correlation	-,043	-,228**	-,123*	-,226**	-,128**	-,018
	Sig. (2-tailed)	,178	,000	,000	,000	,000	,577
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Нови, унапређени начини	Pearson Correlation	-,025	-,187**	-,029	-,180**	-,146**	-,078*
	Sig. (2-tailed)	,437	,000	,363	,000	,000	,014
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Покушаји промена	Pearson Correlation	,062	-,143**	-,044	-,161**	-,144**	-,050
	Sig. (2-tailed)	,051	,000	,160	,000	,000	,113
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Делови сарађују	Pearson Correlation	,038	-,180**	-,036	-,187**	-,141**	-,088**
	Sig. (2-tailed)	,230	,000	,256	,000	,000	,005
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Потребе и жеље	Pearson Correlation	,016	-,147**	-,019	-,168**	-,156**	-,144**
	Sig. (2-tailed)	,621	,000	,542	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Охрабрујемо контакт	Pearson Correlation	,043	-,137**	-,002	-,121**	-,168**	-,118**
	Sig. (2-tailed)	,169	,000	,942	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Неуспех	Pearson Correlation	,028	-,115**	-,022	-,124**	-,206**	-,131**
	Sig. (2-tailed)	,374	,000	,490	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Иновације и ризик	Pearson Correlation	,028	-,110**	-,026	-,123**	-,185**	-,136**
	Sig. (2-tailed)	,377	,001	,412	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Учење	Pearson Correlation	,075*	-,069*	,011	-,090**	-,201**	-,078*
	Sig. (2-tailed)	,018	,029	,732	,005	,000	,014
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Упознати смо	Pearson Correlation	,003	-,176**	-,047	-,158**	-,220**	-,136**
	Sig. (2-tailed)	,927	,000	,137	,000	,000	,000
	N	1000	1000	1000	1000	1000	1000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Резултати корелације показују да:

- Постоји слаба негативна корелација између става „Начини на који се ствари раде веома су флексибилни и лаки за промену” у односу на године живота и радног

стажа, величину предузећа и позиције запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују флексибилност начина на који се ствари раде у њиховим организацијама;

- Постоји умерено јака негативна корелација између става „Успешно одговарамо на конкуренцију и промене у пословном окружењу” у односу на године живота и радног стажа и слаба негативна корелација у односу на степен образовања и величину предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, више су образовани и раде у већим компанијама то је оцењивање овог става лошије;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Нови и унапређени начини рада се константно усвајају” у односу на године живота и радног стажа, величину предузећа и позиције запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују примену новог и унапређеног начина рада у својим компанијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Покушаји да се створи промена ретко се сусрећу са отпором” у односу на године живота и радног стажа и величину предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа и што је компанија у којој раде већа, запослени слабије оцењују чињеницу да се промене уводе без отпора;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Различити делови организације често сарађују у прављењу промена” у односу на године живота и радног стажа, величину предузећа и позиције запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији имају лошије мишљење о сарадњи делова организације у прављењу промена;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Потребе и жеље потрошача се прате и директно утичу на одлуке и пословање” у односу на године живота и радног стажа, величину предузећа и позиције запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што

су запослени на нижој позицији у организацији мање се слажу са тим да се у њиховим организацијама прате потребе и жеље потрошача и узимају у обзир код доношења одлука;

- Постоји слаба негативна корелација између става „Охрабрујемо директан контакт са купцима од стране наших људи” у односу на године живота и радног стажа, величину предузећа и позицију запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији мање се слажу са тим да се у њиховим организацијама охрабрује директан контакт особља са потрошачима;
- Постоји слаба негативна корелација између става „На неуспех гледамо као на могућност учења и напретка” у односу на године живота и радног стажа, величину предузећа и позицију запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији мање се слажу са тим да се у њиховим организацијама на неуспех гледа као на могућност учења и напретка;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Иновације и преузимање ризика се охрабрују и награђују” у односу на године живота и радног стажа, величину предузећа и позицију запосленог у организацији, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији мање се слажу са тим да се у њиховим компанијама иновације и преузимање ризика охрабрују и награђују;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Учење је значајан циљ у нашем свакодневном раду” у односу на године живота и радног стажа и позицију запосленог у организацији, и умерено јака негативна корелација у односу на величину предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији мање се слажу са тим да је учење значајан циљ у свакодневном раду. Слаба позитивна корелација постоји у односу на пол у корист жена које су задовољније овим ставом у својим организацијама;
- Постоји слаба негативна корелација између става „Упознати смо са радом других сектора у сваком тренутку” у односу на године живота и радног стажа и позицију

запосленог у организацији и умерено јака негативна у односу на величину предузећа, што значи да што су запослени старији, имају више година радног стажа, што је компанија већа и што су запослени на нижој позицији у организацији слабије оцењују упознатост са радом других сектора у својим компанијама.

За фактор *адаптибилности* уопштено можемо закључити да велику већину ставова слабије оцењују исте категорије запослених (старији радници, са више година радног искуства, запослени у већим компанијама и они који се налазе на нижим позицијама у организацији), те би препорука менаџменту била да се озбиљније посвети овим категоријама радника. Везано за пол (осим код става „Учење је значајан циљ у нашем свакодневном раду”) и степен стручне спреме (осим код става „Успешно одговарамо на конкуренцију и промене у пословном окружењу”) нисмо добили значајне резултате.

Примећујемо да исте категорије запослених (старији запослени, запослени са више година радног искуства, они који се налазе на нижим позицијама и запослени у већим организацијама) слабије оцењују велику већину испитиваних ставова, тако да генерално можемо закључити да ове категорије запослених слабије оцењују организационе културе својих компанија и менаџмент би требало да више пажње посвети управо њима.

8.1.4. Резултати факторске анализе

Мисија

Да би смо одредили главне факторе који утичу на мисију привредног друштва применили смо факторску анализу уз екстракциони метод главних фактора (Extraction Method: Principal Component Analysis).

Табела 48. *KMO and Bartlett's Test - мисија*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11490,431

	df	300
	Sig.	,000

Провера да ли је скуп података прикладан за факторску анализу. Како је КМО =0,879> 0,6и ниво значајности Sig< = 0,000< 0,05 то је услов примењивости оправдан. Након иницијалне екстракције смо применили:

1. Кајзеров критеријум латентног корена по коме било који индивидуални фактор треба да објасни варијансу бар једне променљиве, ако га треба задржати за интерпретацију. Зато се фактори који имају латентне корене или карактеристичне вредности веће од 1, сматрају значајним; а фактори са латентним коренима мањим од 1, се сматрају незначајним и они се изостављају (табела 49).

2. Дијаграм превоја- када је број компоненти добијен на овај начин још увек велики број, посматра ср и дијаграм превоја (Screeplot), слика 19.

Табела 49. Кајзеров критеријум латентног корена- мисија

Communalities		
	Initial	Extraction
Пол	1,000	,291
Град	1,000	,662
Године	1,000	,874
Стручна спрема	1,000	,648
Стаж	1,000	,835
Број запослених	1,000	,663
Делатност фирме	1,000	,679
Домаћа/страна	1,000	,684
Власништво	1,000	,746
Позиција у организацији	1,000	,564
Дугорочна сврха	1,000	,554
Водећа стратегија	1,000	,491

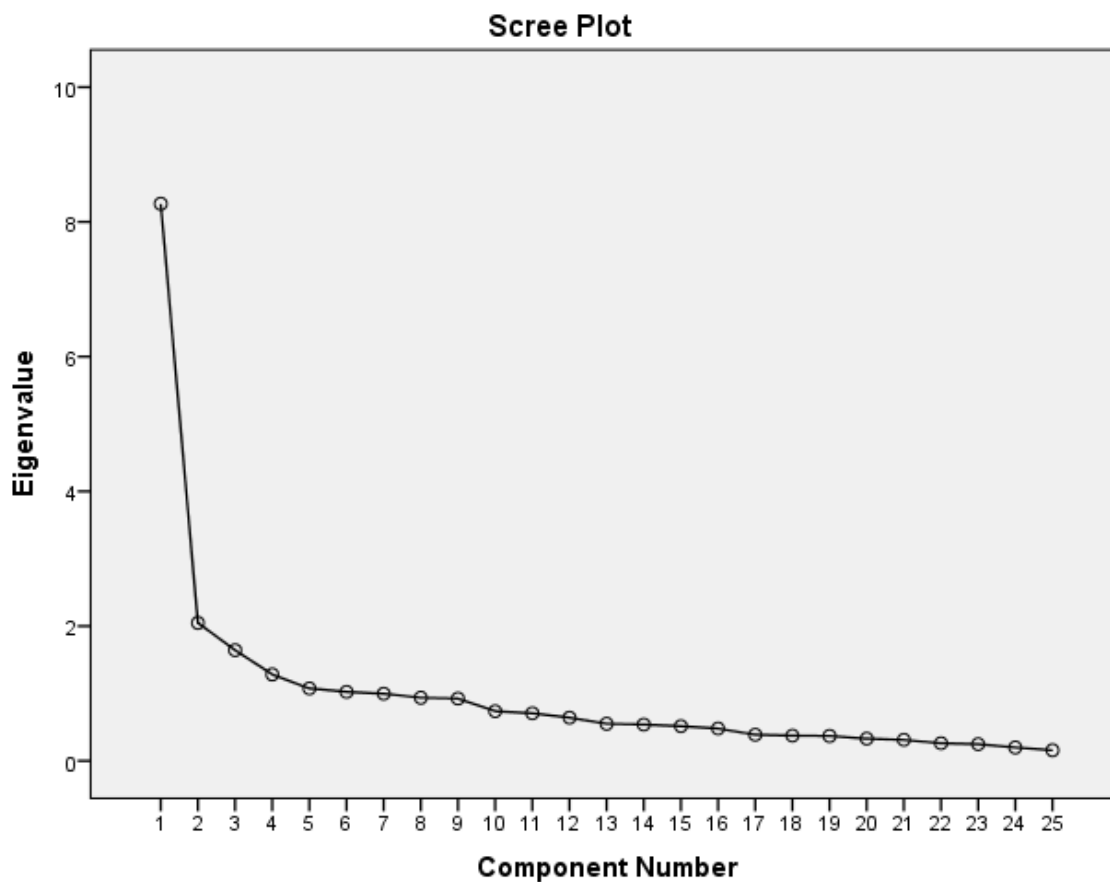
Јасна мисија	1,000	,592
Јасна стратегија	1,000	,703
Стратегијски правац	1,000	,575
Лидери постављају циљеве	1,000	,663
Широка сагласност	1,000	,634
Руководство је објавило циљеве	1,000	,635
Пратимо напредак	1,000	,623
Људи разумеју	1,000	,509
Имамо заједничку визију	1,000	,671
Краткорочна размишљања	1,000	,314
Лидери размишљања	1,000	,679
Визија, узбуђење, мотивација	1,000	,617
Способни смо	1,000	,432

Табела 50. Total Variance Explained- мисија

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,269	33,074	33,074	8,269	33,074	33,074	8,072	32,289	32,289
2	2,047	8,188	41,262	2,047	8,188	41,262	2,052	8,206	40,495
3	1,643	6,572	47,834	1,643	6,572	47,834	1,658	6,631	47,126
4	1,282	5,128	52,962	1,282	5,128	52,962	1,336	5,342	52,469
5	1,075	4,300	57,262	1,075	4,300	57,262	1,131	4,526	56,995
6	1,024	4,094	61,356	1,024	4,094	61,356	1,090	4,362	61,356
7	,997	3,990	65,346						

8	,937	3,747	69,093						
9	,924	3,697	72,790						
10	,738	2,950	75,740						
11	,706	2,823	78,563						
12	,641	2,565	81,128						
13	,551	2,203	83,331						
14	,539	2,155	85,486						
15	,515	2,061	87,547						
16	,479	1,917	89,464						
17	,387	1,549	91,013						
18	,374	1,495	92,509						
19	,370	1,478	93,987						
20	,329	1,315	95,303						
21	,312	1,247	96,549						
22	,261	1,043	97,592						
23	,247	,989	98,581						
24	,198	,792	99,373						
25	,157	,627	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Слика 19. Дијаграм превоја-мисија

Табела 51. Component Matrix - мисија

Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Јасна стратегија	,825	,072	,119	,037	-,012	,031
Лидери размишљања	,811	-,046	-,124	-,035	-,025	-,049
Лидери постављају циљеве	,803	,047	-,028	-,040	,089	-,079
Имамо заједничку визију	,790	,030	-,053	-,058	-,051	,192
Руководство је објавило циљеве	,789	-,015	,013	,050	,047	-,085
Широка сагласност	,783	-,026	-,021	,030	-,031	,135

Пратимо напредак	,780	-,009	,044	,089	,041	-,048
Стратегијски правац	,740	,092	,068	-,073	,080	-,046
Визија, узбуђење, мотивација	,735	,097	-,120	-,120	,119	,155
Јасна мисија	,731	,109	,215	,013	-,005	-,013
Људи разумеју	,684	,009	,016	-,129	-,063	,139
Способни смо	,654	,007	-,005	-,053	-,034	-,002
Водећа стратегија	,615	,069	,245	,122	,086	-,159
Дугорочна сврха	,593	,135	,273	,095	-,046	-,315
Краткорочна размишљања	,548	,036	,016	,103	,006	,037
Године	-,207	,885	-,049	,180	,056	,101
Стаж	-,217	,856	,020	,218	,006	,087
Број запослених	-,213	,034	,679	,342	-,015	-,195
Власништво	-,265	,340	,645	-,372	,025	,076
Позиција у организацији	-,163	-,382	,607	-,003	-,129	-,081
Домаћа/страна	,071	-,374	-,062	,729	,000	,062
Пол	,032	,009	,026	,491	,169	,141
Град	-,144	-,105	,065	,103	,749	,234
Делатност фирме	,092	,032	,062	,218	-,625	,477
Стручна спрема	-,018	,229	-,381	,152	-,152	-,636
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
a. 6 components extracted.						

Табела 52. Rotated Component Matrix^a - мисија

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Јасна стратегија	,834	-,007	,012	,037	,025	,072
Лидери постављају циљеве	,799	-,055	-,112	-,009	-,068	-,073

Руководство је објавило циљеве	,781	-,096	-,048	,076	-,081	-,028
Лидери размишљања	,778	-,152	-,196	,017	-,101	,041
Пратимо напредак	,776	-,076	-,021	,111	-,048	-,005
Имамо заједничку визију	,769	-,048	-,204	-,001	,116	,152
Широка сагласност	,761	-,087	-,140	,085	,075	,122
Јасна мисија	,758	,031	,119	-,017	,024	,044
Стратегијски правац	,753	-,006	-,033	-,063	-,009	-,058
Визија, узбуђење, мотивација	,723	,017	-,278	-,045	,120	-,028
Људи разумеју	,671	-,079	-,125	-,086	,109	,131
Водећа стратегија	,651	,017	,217	,080	-,073	-,088
Способни смо	,643	-,080	-,086	-,029	-,023	,058
Дугорочна сврха	,636	,041	,296	-,013	-,243	-,027
Краткорочна размишљања	,545	,004	-,040	,114	,001	,049
Године	-,115	,924	-,044	-,030	-,058	,010
Стаж	-,121	,901	,037	-,007	-,066	,056
Број запослених	-,119	,117	,777	,178	-,004	-,023
Позиција у организацији	-,131	-,357	,624	-,031	,151	,079
Власништво	-,144	,299	,519	-,512	,321	-,038
Домаћа/страна	,019	-,195	,069	,792	-,055	,102
Пол	,040	,151	,059	,503	,091	-,046
Стручна спрема	-,034	,136	-,124	,012	-,779	-,078
Делатност фирме	,059	,078	,004	,156	,182	,782
Град	-,113	,048	-,038	,272	,460	-,600

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Табела 53. Component Transformation Matrix - мисија

Component Transformation Matrix						
Component	1	2	3	4	5	6
1	,985	-,109	-,115	,041	-,026	,052
2	,108	,953	-,027	-,249	-,133	,018
3	,124	,024	,923	-,134	,338	,011
4	-,003	,221	,196	,931	-,185	,114
5	,050	,098	-,091	,172	,320	-,921
6	-,022	,146	-,296	,152	,855	,369

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Фактори:

1. Заједничка визија
2. Искуство
3. Величина организације и позиција у њој
4. Порекло компаније (домаћа/страна)
5. Степен образовања
6. Делатност и окружење (град)



Слика 20. Фактори који утичу на мисију

Конзистенција

Да бисмо одредили главне факторе који утичу на конзистенцију у пословању компаније применили смо факторску анализу уз екстракциони метод главних фактора (Extraction Method: Principal Component Analysis).

Табела 54. КМО and Bartlett's Test - конзистенција

КМО and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8570,813
	df	91
	Sig.	,000

Провера да ли је скуп података прикладан за факторску анализу. Како је КМО =0,879 > 0,6и ниво значајности Sig <= 0,000 < 0,05 то је услов примењивости оправдан. Након иницијалне екстракције смо применили:

1. Кајзеров критеријум латентног корена по коме било који индивидуални фактор треба да објасни варијансу бар једне променљиве, ако га треба задржати за интерпретацију. Зато се фактори који имају латентне корене или карактеристичне вредности веће од 1, сматрају значајним; а фактори са латентним коренима мањим од 1, се сматрају незначајним и они се изостављају (табела 55).

2. Дијаграм превоја-када је број компоненти добијен на овај начин још увек велики број, посматра се и дијаграм превоја (Screeplot), слика 21.

Табела 55. Кајзеров критеријум латентног корена- конзистенција

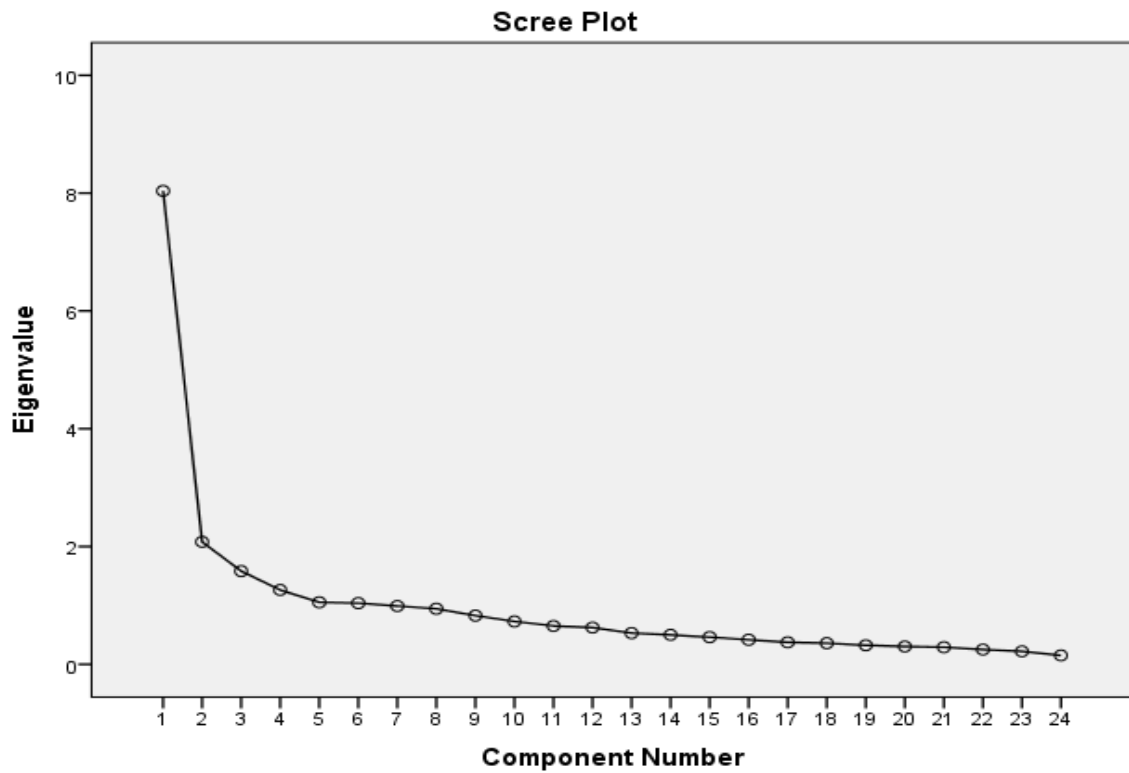
Communalities		
	Initial	Extraction
Пол	1,000	,845

Град	1,000	,472
Године	1,000	,855
Стручна спрема	1,000	,226
Стаж	1,000	,839
Број запослених	1,000	,697
Делатност фирме	1,000	,622
Домаћа/страна	1,000	,851
Власништво	1,000	,743
Позиција у организацији	1,000	,593
Раде што говоре	1,000	,632
Карактеристичан стил	1,000	,509
Јасан, конзистентан	1,000	,691
Игнорисање вредности	1,000	,423
Етички кодекс	1,000	,630
Неслагања	1,000	,624
Јака култура	1,000	,701
Лака сагласност	1,000	,664
Јасно слагање	1,000	,630
Приступ послу	1,000	,498
Једнаке шансе	1,000	,629
Координација	1,000	,602
Радити са неким	1,000	,416
Добра усклађеност	1,000	,663
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Табела 56. Total Variance Explained- конзистенција

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,037	33,489	33,489	8,037	33,489	33,489
2	2,079	8,663	42,152	2,079	8,663	42,152
3	1,583	6,594	48,746	1,583	6,594	48,746
4	1,262	5,258	54,004	1,262	5,258	54,004
5	1,053	4,388	58,392	1,053	4,388	58,392
6	1,039	4,330	62,722	1,039	4,330	62,722
7	,990	4,127	66,848			
8	,944	3,933	70,781			
9	,827	3,448	74,229			
10	,728	3,033	77,262			
11	,652	2,717	79,979			
12	,624	2,601	82,580			
13	,530	2,208	84,788			
14	,501	2,087	86,875			
15	,461	1,921	88,795			
16	,417	1,739	90,534			
17	,373	1,556	92,090			
18	,359	1,495	93,585			
19	,324	1,349	94,934			
20	,303	1,264	96,198			
21	,290	1,209	97,407			
22	,251	1,046	98,452			

23	,220	,915	99,368		
24	,152	,632	100,000		
Extraction Method: Principal Component Analysis.					



Слика 21. Дијаграм превоја-конзистенција

На основу дијаграма прелома, очигледан је изузетан утицај једног фактора који објашњава највећи проценат варијансе: 55,462.

Приликом дефинисања параметара факторске анализе узели смо да посматрамо 3 фактора и добили следеће резултате.

Табела 57. Component Matrix^a – конзистенција

Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Пол	,016	,016	,016	,497	,021	,772
Град	-,198	-,122	,011	,131	,627	,086
Године	-,200	,888	-,024	,148	,029	-,067
Стручна спрема	,081	,282	-,299	,106	,058	,189
Стаж	-,215	,858	,038	,199	-,002	-,124
Број запослених	-,256	,012	,650	,372	,018	-,265
Делатност фирме	,083	,025	,050	,199	-,754	,056
Домаћа/страна	,064	-,352	-,130	,744	-,008	-,390
Власништво	-,316	,290	,659	-,349	-,040	,035
Позиција у организацији	-,161	-,395	,626	,041	-,034	,126
Раде што говоре	,777	,027	-,136	-,026	-,046	-,081
Карактеристичан стил	,709	,007	,033	,006	,022	,069
Јасан, конзистентан	,829	,035	,026	-,007	,010	,042
Игнорисање вредности	,528	,259	,177	,173	,113	,054
Етички кодекс	,759	,058	,197	,028	,044	,090
Неслагања	,777	,086	,093	,065	,031	,000
Јака култура	,827	-,066	,089	,056	-,021	-,031
Јака сагласност	,809	,060	,063	,039	,000	-,019
Јасно слагање	,788	-,033	,082	-,019	-,003	-,031
Приступ послу	,640	,042	,180	-,091	,012	,217

Једнаке шансе	,743	,007	-,212	-,130	-,017	-,119
Координација	,775	,014	-,001	-,037	-,016	-,003
Радити са неким	,525	,062	,164	,034	,251	-,213
Добра усклађеност	,809	,025	,028	-,036	-,033	-,069
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
a. 6 components extracted.						

На тај начин смо узели у разматрање 6 фактора. Након примене Варимаксове ротације са Кајзеровом нормализацијом (RotationMethod: VarimaxwithKaiserNormalization) добили смо табелу 58.

Табела 58. Rotated Component Matrix – конзистенција

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Пол	,018	,022	-,014	,051	-,004	,917
Град	-,151	-,035	,063	,097	-,642	,150
Године	-,116	,907	-,068	-,114	,017	,022
Стручна спрема	,054	,249	-,342	,008	-,031	,206
Стаж	-,124	,904	,016	-,057	,047	,000
Број запослених	-,123	,202	,769	,218	-,024	-,016
Делатност фирме	,034	,015	,071	,109	,765	,138
Домаћа/страна	,025	-,080	,124	,910	,016	,020
Власништво	-,177	,224	,560	-,579	,023	-,110
Позиција у организацији	-,085	-,347	,658	-,089	-,002	,154
Раде што говоре	,734	-,054	-,250	,086	,105	-,093

Карактеристичан стил	,700	-,073	-,095	,002	,032	,062
Јасан, конзистентан	,817	-,058	-,123	,004	,054	,031
Игнорисање вредности	,581	,240	,070	,022	-,050	,142
Етички кодекс	,784	-,021	,045	-,045	,017	,098
Неслагања	,786	,024	-,038	,045	,035	,034
Јака култура	,818	-,125	-,025	,099	,080	,000
Лака сагласност	,808	-,010	-,069	,049	,066	,003
Јасно слагање	,781	-,108	-,046	,029	,059	-,037
Приступ послу	,657	-,079	,007	-,194	,035	,149
Једнаке шансе	,688	-,093	-,328	,045	,069	-,181
Координација	,756	-,076	-,136	,010	,074	-,024
Радити са неким	,571	,069	,099	,090	-,205	-,159
Добра усклађеност	,795	-,058	-,105	,031	,094	-,081
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 5 iterations.						

Табела 59. Component Transformation Matrix – конзистенција

Component Transformation Matrix						
Component	1	2	3	4	5	6
1	,977	-,102	-,163	,055	,075	-,005
2	,087	,941	-,133	-,290	,063	,007
3	,176	,032	,943	-,275	,000	,044
4	,016	,268	,199	,802	,033	,494
5	,080	,061	-,014	,013	-,995	,015

6	-,015	-,164	-,160	-,440	-,002	,868
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

Анализом добијених резултата издвојили смо 6 главних фактора:

Фактор 1: Менаџмент

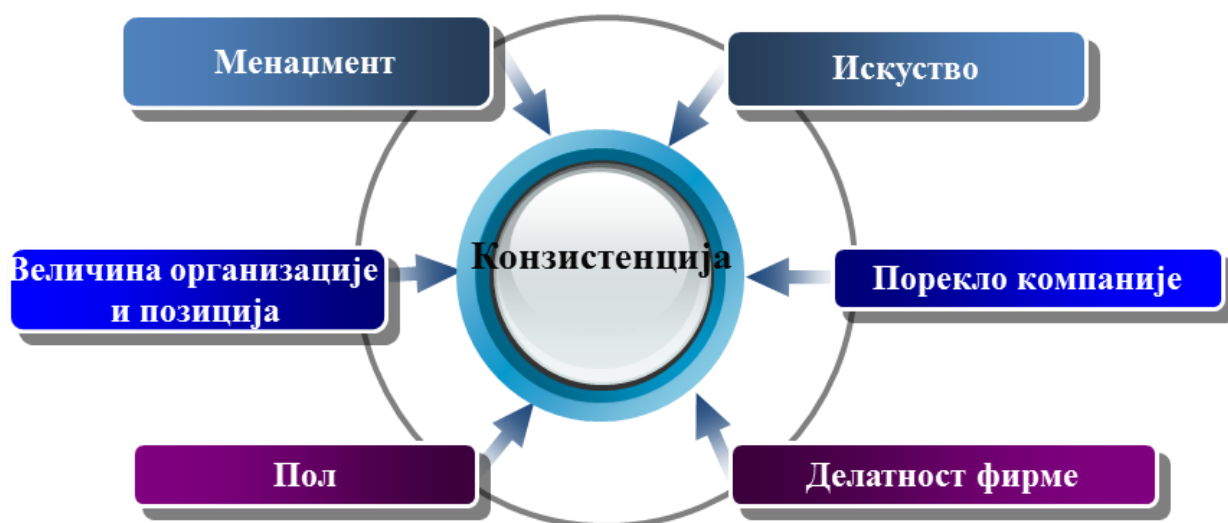
Фактор 2: Искуство

Фактор 3: Величина организације и позиција

Фактор 4 : Порекло компаније (Домаћа/страна)

Фактор 5: Делатност фирме

Фактор 6: Пол



Слика 22. Фактори који утичу на конзистенцију

Укљученост запослених

Да би смо одредили главне факторе који утичу на укључивање запослених у компанији применили смо факторску анализу уз екстракциони метод главних фактора (Extraction Method: Principal Component Analysis).

Табела 60. КМО and Bartlett's Test – укљученост запослених

КМО and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11400,753
	df	276
	Sig.	,000

Провера да ли је скуп података прикладан за факторску анализу. Како је КМО =0,879 > 0,6 и ниво значајности Sig <= 0,000 < 0,05 то је услов примењивости оправдан. Након иницијалне екстракције смо применили:

1. Кајзеров критеријум латентног корена по коме било који индивидуални фактор треба да објасни варијансу бар једне променљиве, ако га треба задржати за интерпретацију. Зато се фактори који имају латентне корене или карактеристичне вредности веће од 1, сматрају значајним; а фактори са латентним коренима мањим од 1, се сматрају незначајним и они се изостављају (табела 61).

2. Дијаграм превоја-када је број компоненти добијен на овај начин још увек велики број, посматра се и дијаграм превоја (Screeplot), слика 23.

Табела 61. Кајзеров критеријум латентног корена - укљученост запослених

Communalities		
	Initial	Extraction
Пол	1,000	,770
Град	1,000	,654
Године	1,000	,879
Стручна спрема	1,000	,276
Стаж	1,000	,864
Број запослених	1,000	,663
Делатност фирме	1,000	,574
Домаћа/страна	1,000	,858
Власништво	1,000	,798
Позиција у организацији	1,000	,561
Већина запослених	1,000	,568
Одлуке се доносе	1,000	,612

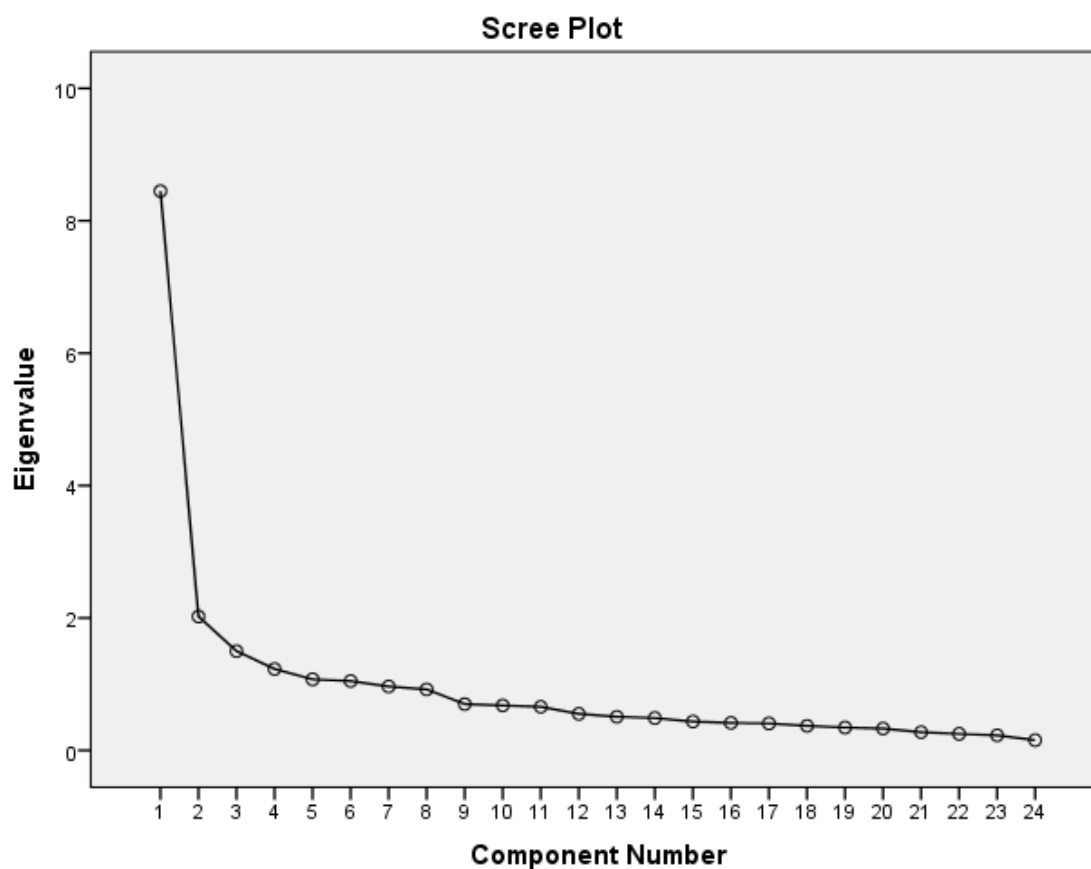
Информације су доступне	1,000	,617
Запослени верују	1,000	,574
Процес планирања	1,000	,584
Сарадња	1,000	,664
Људи део тима	1,000	,671
Посао урадио	1,000	,656
Тимови су темељи	1,000	,646
Видети повезаност	1,000	,670
Ауторитети делегирани	1,000	,509
Континуирано инвестирање	1,000	,556
Способности запослених	1,000	,575
Проблеми ретко	1,000	,522
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Табела 62. Total Variance Explained- укљученост запослених

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,448	35,201	35,201	8,448	35,201	35,201	8,161	34,003	34,003
2	2,023	8,427	43,628	2,023	8,427	43,628	1,986	8,274	42,277
3	1,500	6,250	49,878	1,500	6,250	49,878	1,626	6,774	49,051
4	1,230	5,124	55,002	1,230	5,124	55,002	1,344	5,602	54,653
5	1,073	4,472	59,474	1,073	4,472	59,474	1,102	4,593	59,246
6	1,047	4,362	63,836	1,047	4,362	63,836	1,102	4,591	63,836
7	,965	4,021	67,858						
8	,921	3,839	71,697						
9	,700	2,915	74,612						
10	,679	2,830	77,442						
11	,658	2,740	80,183						
12	,552	2,300	82,483						
13	,508	2,119	84,601						
14	,488	2,035	86,636						
15	,436	1,816	88,452						

16	,415	1,729	90,181						
17	,407	1,697	91,878						
18	,370	1,543	93,421						
19	,346	1,441	94,861						
20	,329	1,371	96,233						
21	,274	1,143	97,376						
22	,249	1,039	98,415						
23	,226	,943	99,358						
24	,154	,642	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Слика 23. Дијаграм превоја- укљученост запослених

Табела 63. Component Matrix^a – укљученост запослених

Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Људи део тима	,814	,032	,014	,057	,048	-,032

Сарадња	,811	,055	-,011	,038	,026	,033
Видети повезаност	,806	-,003	,134	-,011	,050	-,026
Посао урадио	,803	,064	,067	,026	-,038	,021
Тимови су темељи	,779	,129	,142	,038	,009	,010
Одлуке се доносе	,778	-,019	,008	,055	-,047	-,038
Информације су доступне	,776	,055	,004	-,063	-,025	,087
Способности запослених	,743	,024	,058	,042	,089	-,094
Већина запослених	,740	-,012	-,055	,039	,125	,009
Процес планирања	,739	,077	,072	,043	-,030	,155
Запослени верују	,726	-,010	-,019	-,044	,155	,143
Континуирано инвестирање	,706	,000	,091	,038	-,083	-,200
Ауторитети делегирани	,704	,100	,032	-,043	,035	-,002
Проблеми ретко	,669	,010	,191	,049	-,026	-,188
Године	-,251	,869	,003	,210	,084	-,098
Стаж	-,259	,833	,065	,271	,027	-,159
Власништво	-,319	,250	,757	-,187	,072	,142
Број запослених	-,314	-,073	,552	,482	-,012	-,146
Позиција у организацији	-,187	-,463	,528	,135	-,017	,120
Стручна спрема	,022	,290	-,377	-,029	-,118	,185
Домаћа/страна	,037	-,376	-,278	,697	-,094	-,379
Град	-,190	-,141	-,052	,023	,770	-,052
Пол	,001	-,008	-,123	,473	,393	,614
Делатност фирме	,052	,026	,022	,299	-,473	,508
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
a. 6 components extracted.						

На тај начин смо узели у разматрање 6 фактора. Након примене Варимаксове ротације са Кајзеровом нормализацијом (Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization) добили смо табелу 64.

Табела 64. Rotated Component Matrix – укљученост запослених

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Видети повезаност	,813	-,093	,009	-,019	-,028	-,009
Људи део тима	,810	-,048	-,080	,074	,012	,000
Посао урадио	,800	-,041	-,065	,005	-,013	,096
Сарадња	,800	-,052	-,125	,039	,042	,044
Тимови су темељи	,799	,037	-,007	-,043	-,003	,063
Одлуке се доносе	,762	-,095	-,070	,105	-,037	,072
Информације су доступне	,757	-,096	-,154	-,058	,008	,089
Способности запослених	,751	-,032	-,025	,066	-,024	-,068
Процес планирања	,736	-,044	-,068	-,054	,096	,152
Већина запослених	,726	-,095	-,125	,076	,081	-,063
Запослени верују	,711	-,144	-,140	-,063	,150	-,046
Континуирано инвестирање	,709	-,033	,020	,122	-,189	,030
Ауторитети делегирани	,703	-,013	-,111	-,042	-,022	,004
Проблеми ретко	,692	-,006	,114	,068	-,159	-,005
Стаж	-,143	,916	-,027	-,049	-,003	,028
Године	-,143	,911	-,120	-,109	,047	-,008
Број запослених	-,199	,226	,735	,155	,056	,066
Позиција у организацији	-,145	-,321	,646	-,063	,096	,084
Стручна спрема	-,025	,164	-,454	-,008	,100	,178
Домаћа/страна	,005	-,048	,165	,909	,050	,018
Власништво	-,184	,245	,540	-,641	-,041	,015
Пол	,015	,036	,000	,061	,874	,033
Делатност фирме	,021	-,019	,017	,018	,275	,705
Град	-,148	-,038	,075	,006	,360	-,704
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 5 iterations.						

Табела 65. Component Transformation Matrix – укљученост запослених

Component Transformation Matrix						
Component	1	2	3	4	5	6
1	,979	-,133	-,136	,053	-,016	,049
2	,094	,895	-,288	-,314	-,029	,084
3	,152	,093	,863	-,454	-,118	,065
4	,057	,347	,363	,689	,469	,222
5	,072	,063	,049	-,119	,486	-,859
6	-,036	-,218	-,142	-,451	,727	,447

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Анализом добијених резултата издвојили смо 6 главних фактора:

Фактор 1: Развој запослених и тимска орјентација

Фактор 2: Искуство

Фактор 3: Величина организације и позиција у њој

Фактор 4: Порекло организације и власништво

Фактор 5: Пол

Фактор 6: Делатност фирме и град



Слика 24. Фактори који утичу на укључивање запослених

Адаптибилност

Да би смо одредили главне факторе који утичу на адаптибилност компаније применили смо факторску анализу уз екстракциони метод главних фактора (Extraction Method: Principal Component Analysis).

Табела 66. КМО and Bartlett's Test – адаптибилност

КМО and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8527,131
	df	210
	Sig.	,000

Провера да ли је скуп података прикладан за факторску анализу. Како је КМО =0,879> 0,6и ниво значајности Sig< = 0,000< 0,05 то је услов примењивости оправдан. Након иницијалне екстракције смо применили:

1. Кајзеров критеријум латентног корена по коме било који индивидуални фактор треба да објасни варијансу бар једне променљиве, ако га треба задржати за интерпретацију. Зато се фактори који имају латентне корене или карактеристичне вредности веће од 1, сматрају значајним; а фактори са латентним коренима мањим од 1, се сматрају незначајним и они се изостављају (табела 67).
2. Дијаграм превоја-када је број компоненти добијен на овај начин још увек велики број, посматра ср и дијаграм превоја (Screeplot), слика 24.

Табела 67. Кајзеров критеријум латентног корена- адаптибилност

Communalities		
	Initial	Extraction
Пол	1,000	,780
Град	1,000	,637
Године	1,000	,882
Стручна спрема	1,000	,374
Стаж	1,000	,871
Број запослених	1,000	,656

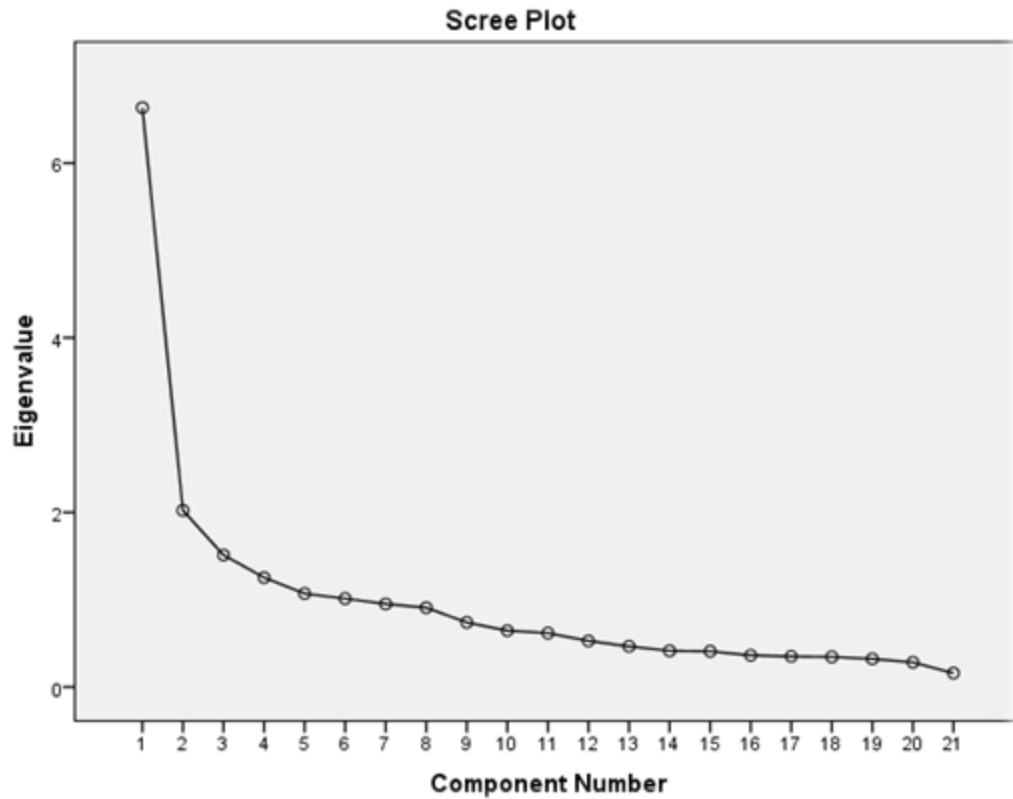
Делатност фирме	1,000	,527
Домаћа/страна	1,000	,870
Власништво	1,000	,781
Позиција у организацији	1,000	,565
Начин на који се ствари раде	1,000	,503
Успешно одговарамо	1,000	,642
Нови, унапређени начини	1,000	,646
Покушаји промена	1,000	,541
Делови сарађују	1,000	,596
Потребе и жеље	1,000	,571
Охрабрујемо контакт	1,000	,565
Неуспех	1,000	,641
Иновације и ризик	1,000	,633
Учење	1,000	,624
Упознати смо	1,000	,598
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Табела 68. Total Variance Explained- адантибилност

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,635	31,594	31,594	6,635	31,594	31,594	6,390	30,428	30,428
2	2,022	9,628	41,222	2,022	9,628	41,222	1,984	9,447	39,875

3	1,511	7,197	48,419	1,511	7,197	48,419	1,607	7,653	47,528
4	1,253	5,968	54,387	1,253	5,968	54,387	1,337	6,367	53,895
5	1,070	5,095	59,482	1,070	5,095	59,482	1,094	5,211	59,107
6	1,012	4,818	64,300	1,012	4,818	64,300	1,091	5,193	64,300
7	,952	4,532	68,832						
8	,908	4,325	73,157						
9	,739	3,520	76,677						
10	,645	3,073	79,750						
11	,617	2,939	82,689						
12	,527	2,512	85,201						
13	,465	2,215	87,416						
14	,414	1,971	89,386						
15	,409	1,948	91,335						
16	,362	1,724	93,058						
17	,351	1,669	94,728						
18	,345	1,642	96,369						
19	,321	1,529	97,899						
20	,282	1,343	99,241						
21	,159	,759	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Слика 25. Дијаграм превоја- адаптивбилност

Табела 69. Component Matrix^a – адаптивбилност

Component Matrix^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Нови, унапређени начини	,791	-,008	,110	,024	,031	-,084
Иновације и ризик	,775	,128	,073	-,018	,070	,070
Неуспех	,769	,119	,050	-,036	,171	,040
Упознати смо	,769	,059	,032	-,040	-,029	-,004
Делови сарађују	,763	-,005	,083	,059	-,055	-,010
Успешно одговарамо	,759	-,092	,200	-,026	,010	-,133
Учење	,752	,157	,084	,012	,073	,144
Потребе и жеље	,746	,026	-,001	,092	,023	-,064

Охрабрујемо контакт	,738	,052	-,053	,111	,022	-,051
Покушаји промена	,712	,009	,139	,073	-,011	,095
Начин на који се ствари раде	,685	,116	,034	-,071	-,087	-,084
Године	-,265	,862	,082	,210	,070	-,114
Стаж	-,272	,822	,135	,261	,027	-,185
Власништво	-,358	,182	,750	-,219	,021	,093
Број запослених	-,291	-,117	,565	,456	-,058	-,164
Позиција у организацији	-,154	-,488	,509	,115	-,072	,159
Стручна спрема	-,042	,291	-,404	,016	-,178	,304
Домаћа/страна	,070	-,359	-,275	,683	-,048	-,438
Град	-,171	-,143	,000	,112	,756	,053
Делатност фирме	,085	,030	,070	,283	-,578	,316
Пол	,021	,011	-,059	,522	,249	,664
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
a. 6 components extracted.						

На тај начин смо узели у разматрање 6 фактора. Након примене Варимаксове ротације са Кајзеровом нормализацијом (Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization) добили смо табелу 70.

Табела 70. Rotated Component Matrix – адантибилност

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Нови, унапређени начини	,794	-,084	,016	,068	-,002	-,060
Иновације и ризик	,786	-,010	-,094	-,062	,002	,052
Неуспех	,782	-,013	-,110	-,053	-,105	,049
Учење	,768	,013	-,092	-,093	,024	,127
Успешно одговарамо	,766	-,147	,117	,042	-,008	-,136

Упознати смо	,758	-,074	-,104	,001	,067	-,045
Делови сарађују	,757	-,093	-,006	,070	,101	-,007
Потребе и жеље	,737	-,045	-,066	,142	,017	-,003
Охрабрујемо контакт	,724	-,025	-,114	,163	,025	,020
Покушаји промена	,719	-,082	,033	-,007	,089	,094
Начин на који се ствари раде	,680	-,004	-,105	-,002	,098	-,141
Стаж	-,132	,922	,015	-,046	,035	,002
Године	-,129	,920	-,071	-,106	,006	,046
Број запослених	-,185	,191	,739	,166	,080	,075
Позиција у организацији	-,125	-,353	,624	-,087	,092	,140
Стручна спрема	-,095	,133	-,481	-,039	,256	,219
Домаћа/страна	,015	-,056	,151	,918	,004	,027
Власништво	-,212	,228	,560	-,604	-,006	-,076
Град	-,127	-,026	,098	,039	-,710	,324
Делатност фирме	,060	-,005	,075	,041	,681	,229
Пол	,033	,022	,002	,048	,009	,881

Табела 71. Component Transformation Matrix – адантибилност

Component Transformation Matrix						
Component	1	2	3	4	5	6
1	,975	-,152	-,131	,073	,052	-,013
2	,115	,895	-,306	-,288	,091	,002
3	,168	,132	,872	-,436	,037	-,055
4	,038	,311	,319	,693	,155	,544
5	,071	,072	,006	-,055	-,950	,291
6	-,025	-,237	-,165	-,488	,248	,785
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

Анализом добијених резултата издвојили смо 6 главних фактора:

Фактор 1: Иновативност

Фактор 2: Искуство

Фактор 3: Величина организације и позиција у њој

Фактор 4: Порекло организације и власништво

Фактор 5: Делатност фирме и град

Фактор 6: Пол



Слика 26 . Фактори који утичу на адаптивност

9. ЗАКЉУЧАК

Идеја о посматрању организационе културе као концепта од изузетне важности за пословање привредног друштва, новијег је датума. Значај културе огледа се у општеприхваћеном ставу да права организациона култура (она која одговара околностима пословања) води успеху, односно већој ефикасности и ефективности пословања привредног друштва и даље њеном расту и развоју.

Значај организационе културе је у томе што се везује за све аспекте пословања: одређује однос који организација има према људима, врсту људи коју запошљава, формирање организационе структуре, систем мотивисања, напредовања, награђивања, моћи која се користи, приступ како се производе и продају производи и услуге, однос према променама итд. Организациона култура утиче да сви запослени и менаџери на исти начин доживе исте или сличне ситуације у организацији тј. да њихово понашање у датим околностима буде усклађено. Укратко, организациона култура је моћна сила која чланове организације држи на окупу, невидљива је и неопипљива и тако права загонетка за имитаторе и конкуренте.

Организациона култура као тема, иако би требала да буде, није интересантна нити довољно заступљена у изучавању менаџмента када су околности мирне, а организација бележи успехе. Међутим, турбулентност у начину пословања коју је донела глобализација утицала је на потпуно нове обрасце борбе привредних друштва на тржишту. Некада спорадична, мала, промена је постала агресивна, изненадна, честа. Промене које се дешавају на тржишту морају бити испраћене променама у организационој култури уколико привредно друштво намерава да задржи своју конкурентност.

У том смислу, вођење савремених организација заснива се на постизању одговарајуће брзине у праћењу промена кроз развој иновативности, креативности и тимског духа запослених. Све то усавршиће методе рада које ће побољшати перформансе предузећа. То је изузетно важно, јер да буду успешне имаће прилику оне организације које развију способност да се такмиче са било ким, било где и било када.

Као што је напоменуто, важан део формуле успеха јесте уважавање промена и прилагођавање њима. То је један од основних принципа на којима се темељи

конкурентност. Човек се појављује у свим улогама које се односе на промену: он је њихов иницијатор, реализатор, корисник резултата промена и објект нежељених последица промена, па са правом можемо рећи да је човек носилац свих промена и тако најважнији ресурс савремених организација који због тога данас у организацијама заслужује посебан третман. Другим речима, кључ успеха савремених предузећа јесте у њиховој способности привлачења, подстицања и развијања људи који стварају ново знање, а из њега и нове производе и услуге које ће у глобалној конкуренцији успешно задовољити потребе савремених потрошача. Менаџери морају да уложе додатни напор да се изборе за промене у свести људи када говоримо о савременим условима рада и захтевима који се пред раднике постављају и у том контексту покажу доста толеранције и разумевања за њих, јер ово више није систем у коме запослени не улажу у себе, мирно седе на својим радним местима чекајући пензију, док се размишљање, иновативност, креативност и предузетнички дух очекују само од менаџера. Савремени менаџери захтевају мислеће људе који су креативни, самостални у раду, флексибилни, тј располажу способностима неопходним за ефикасан рад у динамичним условима.

Савремена привредна друштва захтевају модерну пословну културу. Дакле, досадашња схватања о стварању јаке организационе културе као идеалне културе неопходне за остваривање дугорочне ефикасности и ефикасности организације, више није актуелна. Јака култура сматра се недовољно флексибилном и стога неадекватном савременим условима пословања који подразумевају честе и радикалне промене. Јака култура по дефиницији подразумева дубоко укоренење вредности, што у савременим динамичним условима пословања за једну организацију пре може постати тешко бремене, које јој отежава и онемогућава одговоре на збивања у окружењу, него средство које ће унапредити њен утицај и крајње перформансе. Доследност понашања предност је само за организације које се суочавају са стабилним окружењем које је далеко иза нас. На пример, организациона култура бројних предузећа у Србији заснивала се на кључним вредностима као што су максимална зашпићеност радника, сигурност радног места итд и данас због тога имају проблем прилагођавања новонасталом окружењу. Чињеница да организациона култура потенцијално може имати негативан утицај на пословање предузећа вишеструко повећава значај њеног изучавања.

Актуелан став јесте да идеална организациона култура не постоји, већ само одговарајућа култура која у одређеној ситуацији организацију може довести до жељених перформанси.

Флексибилност, базирана на знању која привредним друштвима омогућава да искористе шансе и избегну претње, постала је најзначајнија карактеристика и тежња савремених организација. Такође, креирање мисије која ће мотивисати запослене, интегрисати их у тим и усмерити њихово деловање ка заједничком циљу, кроз неговање одређених вредности у пословању, допринеће стабилности привредног друштва и у периодима кризних ситуација и неповољног времена, што ће сигурно имати позитиван утицај на финансијске перформансе предузећа.

У односу на постављене хипотезе добијени су следећи резултати:

1. Организациона култура има позитиван утицај на раст и развој привредног друштва.

Теоретским делом рада указано је на значај феномена организационе културе на пословање привредног друштва, његове перформансе и даљи раст и развој, чиме је потврђена почетна хипотеза рада.

2. У компанијама у Србији постоји избалансираност појединачних карактеристика организационе културе.

На основу поређења просечних оцена фактора организационе културе добијених дескриптивном методом, можемо закључити и потврдити хипотезу да у привредним друштвима у Србији постоји избалансираност појединачних фактора организационих култура (табеле 1,2,3 и 4). По моделу Денисона код савремених организационих култура које доносе успех и треба да постоји избалансираност ова четири фактора.

3. Оцене фактора организационе културе зависе од појединачних карактеристика привредних друштава (порекла компаније, власничке структуре, величине компаније)

Запослени у приватним компанијама вишим оценама оцењују факторе организационих култура свјих фирми у односу на друге испитанике запослене у државним и друштвеним организацијама. Постоји и већи степен усаглашености између оцена сагласности са појединим исказима (табеле 28,33,38 и 43).

Статистички значајне резултате добили смо у односу на то да ли је компанија домаћа или страна, што је и било очекивано, обзиром на различитост националних култура из којих организационе културе потичу (табеле 9, 14, 19 и 24).

Метода корелације показала је да што је компанија већа запослени слабије оцењују испитиване факторе организационе културе (табеле 44,45,46 и 47).

На основу наведеног, можемо потврдити постављену хипотезу, односно рећи да оцене фактора организационе културе зависе од појединачних карактеристика привредних друштва (пореkla компаније, власничке структуре, величине компаније).

4. Организациона култура је у корелацији са пословном културом.

Организациона култура саставни је елемент опште културе и вредносног система једног друштва у целини, али и основа на којој се формира пословна култура, кључни фактор успешне интеракције привредног друштва са другим организационим и пословним културама. Без добре организационе културе не можемо говорити о пословној култури која ће донети успех организацији у глобално конкурентном пословном свету. Дакле, ова хипотеза је потврђена.

Да бисмо употпунили резултате истраживања и дошли до детаљнијих закључака, на спроведено истраживање применили смо и методе корелације и факторску методу обраде података.

Применом факторске анализе дошли смо до резултата да без обзира са ког аспекта је посматрамо, следећи фактори утичу на организациону културу једног привредног друштва: искуство запослених, величина компаније и позиција запосленог у њој, порекло привредног друштва и његова делатност (слике 19,21,23 и 25).

Методом корелације добили смо још детаљније податке који нам говоре да што запослени има више година радног или животног искуства, налази се на нижој позицији у организацији или што је компанија у којој ради већа, слабије оцењује организациону културу (табеле 44,45,46 и 47). Обзиром на значај појединца за организацију, корисно је било идентификовати категорије запослених који осећају најнижи ниво припадности организационој култури привредног друштва у коме раде, и тако дати најдиректније препоруке менаџменту коме треба додатно да се посвете у раду. У том смислу, препорука

менаџменту била би да више пажње посвети управо овим категоријама запослених као носиоцима свих промена и крајње успешности пословања једног привредног друштва.

Презентовањем резултата истраживања дате су конкретне смернице и препоруке за унепређење организационих култура у привредним друштвима у Републици Србији, који уз изнета теоретска запажања представљају решење постављеног предмета и проблема истраживања.

Обзиром да је комплетно истраживање спроведено по светски познатом и признатом моделу Денисона на примеру привредних друштава у Републици Србији, његови резултати у будућности могу послужити за компарацију са истим истраживањем спроведеним у некој другој држави у свету.

10. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Аврамовић, З., 2006, *Култура*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд
- [2] Адигес Калдерон, И., 2012, *Адигес о менаџменту*, HESPERIAedu, Београд
- [3] Адигес Калдерон, И., 2008, *Управљање променама: моћ узајамног поштовања и поверења у приватном и породичном животу, послу и друштву*, Asee books, Нови Сад
- [4] Адигес Калдерон, И., 2002, *Менаџмент за културу*, Адигес менаџмент консалтинг, Нови Сад
- [5] Alvesson, M., 2002, *Understanding organization culture*, SAGE Publications, Лондон
- [6] Арнолд, Ф., 2015, *Менаџмент- учите од најбољих*, Лагуна, Београд
- [7] Ackoff L., R., Magidson J., Addison J. H., 2006, *Idealized design; creating an organization's future*, Wharton School Publishing, New Jersey
- [8] Белић, Д. и остали, 2006, *Знање за успешно пословање III; оружје за пословне битке, изабрани текстови из е-магазина- година III*, GSM Public, Београд
- [9] Бољановић Ђорђевић, Ј., Павић, Ж., 2011, *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, Београд
- [10] Билтон, К., 2010, *Креативност и менаџмент*, Сію, Београд
- [11] Бланшар, К., О'Конор, М., 2003, *Управљање путем вредности*, Прометеј, Нови Сад
- [12] Божићевић Миликић, Б., 2011, *Менаџмент људских ресурса*, шесто измењено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду
- [13] Буразор, М., 2012, *Научите језик којим цео свет говори (НЕВЕРБАЛНА комуникација на делу)*, Драслар Партнер д.о.о, Београд
- [14] Буразор, М., 2013, *Невербална комуникација на делу II (разлике међу културама)*, Драслар Партнер д.о.о, Београд
- [15] Burke W., W., Lake G., D., Waymire Paine, J., 2009, *Organization Change: a comprehensive reader*, Jossey-bass, San Francisco
- [16] Видаковић, М., 2008, *Социологија*, Секот-books, Нови Сад
- [17] Вукотић, В., Шуковић, Д., Рашевић, М., Максимовић, С., Гоати, В. (уређивачки одбор), 2014, *(Анти)либерализам и економија*, Центар за економска истраживања Института друштвених наука, Београд
- [18] Вученовић, В., Зеремски, А., Лазић, Ј., 2009, *Успешност менаџера*, Економски институт, Београд

- [19] Вујић, Д., 2011, *Управљање људским ресурсима; извор пословне успешности*, II допуњено и измењено издање, УСЕЕ-Унија факултета источне Европе, Факултет за правне и пословне студије, Прометеј, Нови Сад
- [20] Galbraith, J., Downey, D., Kates, A., 2002, *Designing Dynamic organizations*, AMACOM, New York
- [21] Galbraith R. J., Lawler, E. E. III and Associates, 1993, *Organizing for the future*, Jossey Bass Publisher, San Francisco
- [22] Goldman, L. S., Nagel, N. R., Preiss, K., 1995, *Agile competitors and virtual organizations; strategies for enriching the customer*, Van nostrand reinhold, A division of international Thomson publishing Inc., USA
- [23] Denison, R. D., Neale, S. W., 1999, *Denison Organizational Culture Survey, Facilitator Guide*, http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf, (Приступ 20.10.14.)
- [24] Dessler, G., 2007, *Основи менаџмента људских ресурса*, четврто издање, Дата Статус, Београд
- [25] Dessler, G., 2005, *Human Resource Management*, Pearson/Prentice Hall, New Jersey
- [26] Дракер, П., 2006, *Мој поглед на менаџмент; Идеје које су унапредиле менаџмент (Избор из дела о менаџмента Питера Дракера)*, друго издање, Asee Books, Нови Сад
- [27] Дракер, П., 2005, *Управљање у новом друштву*, Адигес, Нови Сад
- [28] Ђокић, А., 2008, *Организационо понашање скрипта*, Висока школа за примијењене Науке „Прометеј“, Бања Лука
- [29] Ђокић, А., 2005, *Корпоративна култура и ефикасност пословања*, КИЗ “Центар”, Београд
- [30] Ђорђевић, Б., 2005, *Менаџмент и креативност*, Економика, Ниш
- [31] Ђорђевић Бољановић, Ј., 2009, *Менаџмент знања*, Дата Статус, Београд
- [32] Ђуричин, Д., Јаношевић, С., 2007, *Менаџмент и стратегија*, треће издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд
- [33] Јовановић-Божинов, М., Ланговић Милићевић, А., 2006, *Интеркултурни изазови глобализације*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
- [34] Carnegie, D., 2012, *Како превладати забринутост и стрес на послу и у приватном животу*, В.Б.З., Загреб

- [35] Cameron, S. K., Quinn, E. R., 2006, *Diagnosing and changing organizational culture; Based on competing values framework, revised edition*, The Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco
- [36] Cardona, P., Rey, C., 2009, *Управљање помоћу мисија*, МАТЕ, Загреб
- [37] Coulter, M., 2010, *Стратегијски менаџмент на делу*, четврто издање, Датастатус, Београд
- [38] Леви-Јакшић, М. (редактор), 1995, *Иновативно предузеће; Управљање динамиком технологије и развој иновативне организације*, Факултет организационих наука, Београд
- [39] Лири-Џојс, Џ., 2007, *Инспиративни менаџер; Како изградити односе који доносе резултат*, IPS Медиа, Београд
- [40] Ристић, Д. и сарадници, 2007, *Управљање променама*, Секот books, Нови Сад
- [41] Robbins, P. S., Coulter, M., 2005, *Menadžment*, осмо издање, Дата Статус, Београд
- [42] Robbins, P. S., 1995, *Битни елементи организацијског понашања*, треће издање, МАТЕ, Загреб
- [43] Јанићијевић, Н., 1997, *Организациона култура: колективни ум предузећа*, ULIXES Нови Сад, Економски факултет, Београд
- [44] Јанићијевић, Н., 2008, *Организационо понашање*, Дата Статус, Београд
- [45] Марковић, Б., 2003, *Наука о управљању*, Правни факултет, Крагујевац
- [46] Милошевић Д., 2015, *Стратегије раста и развоја предузећа*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд
- [47] Миљевић, М., 2010, *Пословна етика и комуницирање*, четврто издање, Универзитет Сингидунум, Београд
- [48] Михајловић, Д., Чеганац, З., Вучетић, Д., 2008, *Људска грешка у менаџменту*, РИКО Холдинг Компанија, Београд
- [49] Михајловић, Д., Ристић, С., 2007, *Менаџмент људска страна*, Факултет техничких наука, Нови Сад
- [50] Михајловић, В., Михајловић, С., 2011, *Старији радници; Неки на послу, неки ни посла Ни пензије*, http://www.centaronline.org/postavljen/60/Stariji_radnici_brosura.pdf (Приступ 1.10. 2014.)
- [51] Модринић, З., 2006, *Менаџерска компетентност*, БМД -Мега доо, Београд
- [52] Nadler, A. D., Gerstein, S. M., Shaw, B. R., and associated, 1992, *Organizational*

- architecture; designs for changing organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco,
- [53] Noe A., R., Hollenbeck R., J., Gerhart, B., Wright, M. P., 2006, *Менаџмент људских потенцијала*, МАТЕ, Загреб
- [54] Пантелић-Вујанић, С., Чукановић-Каравидић, М., 2014, *Социологија*, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука
- [55] Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б., 2008, *Организација, дизајн, понашање, људски ресурси, промене*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд
- [56] Петковић, В., Алексић, П., 1991, *Елементи социологије рада*, Економски факултет Београд
- [57] Петковић, В., Ђокић, А., 2012, *Менаџмент људских ресурса*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд
- [58] Пилинг, Н., 2008, *Врхунски менаџер: Шта најбољи менаџери знају, раде и говоре*, друго издање, IPS Медиа, Београд
- [59] Пословне мисли за сва времена,
<http://www.razvoj-karijere.com/media/files/misliWEB.pdf>, (Приступ 15.01.16.)
- [60] Пржуљ, Ж., 2007, *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за трговину и банкарство „Даница и Јанићије Карић”, Београд
- [61] Ристић, Д., и сарадници, 2007, *Управљање променама*, Секот books, Нови Сад
- [62] Robbins, P. S., 1995, *Битни елементи организацијског понашања*, треће издање, МАТЕ, Загреб
- [63] Robbins, S., Coulter, M., 2005, *Менаџмент*, Дата Статус, Београд
- [64] Роу, А., 2008, *Креативна интелигенција*, СЛЮ, Београд
- [65] Ристић, Ж., Клинцов, Р., Каравидић, С., Марковић, Ј., 2006, *Менаџмент људских ресурса*, Универзитет за пословне студије, Бања Лука
- [66] Robbins, S., Judge A., T., 2009, *Организацијско понашање*, дванаесто издање, Мате Загреб
- [67] Ставрић, Б., Ђокић, А., Јовичић, М., 2005, *Менаџмент*, ФСТ, Бијељина
- [68] Стефановић, В., Војновић, Б., Урошевић, С., 2012, *Менаџмент људских ресурса; савремене стратегије и контроверзе*, Институт за економику пољопривреде Београд, Београд

- [69] Tisen, R., Andriesen, D., Lekan Depre, F., 2006, *Дивиденда знања: стварање компаније са високим учинком кроз управљање знањем као вредношћу*, Адигес, Нови Сад
- [70] Томас, К. Д., Инксон, К., 2011, *Културна интелигенција*, СЛЮ, Београд
- [71] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд
- [72] Франческо, М., Мирковић, Б., 2008, *Организационо понашање – Моћ познавања организационог понашања* -, Универзитет за пословни инжењеринги менаџмент, Бања Лука
- [73] Hamel, G., Prahalad, C.K., 1996, *Competing for the future*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts
- [74] Hamel, G., Brin, V., 2009, *Будућност менаџмента*, Асее, Нови Сад
- [75] Naralambos, M., Holborn, M., 2002, *Социологија*, Голден маркетинг, Загреб
- [76] Heler, R., 2009, *Приручник за менаџере*, Профил књига, Београд
- [77] Hill A., L., 2014, *Управљање променама*, Harvard Business School, Дата Статус, Београд
- [78] Цвијановић, М. Ј., Лазић, Ј., Настић, А., 2006, *Корпоративна култура и организациона структура*, Економски институт, Београд
- [79] Чупић, Ч., 2002, *Социологија: структура-култура-владавина*, Факултет политичких наука, Београд и Чигоја, Београд

ЧЛАНЦИ ИЗ ЧАСОПИСА

- [1] Abolaji, J., 2010, “*Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management*”, Global Journal of management and business research, Vol. 10 Issue 2, USA, 18-23
- [2] Akroyomare Oghojafor, E. B., Olayemi O., O., Okonji S., P., Okolie, U. J., 2011, “*Enhancing organization’s performance through effective vision and mission*”, Chinese Business Review, Volume 10, број 11, Вашингтон (USA), 1071-1076.
- [3] Bart K., C., 1996, “*The impact of mission on firm innovativeness*”, Innovation Research Working Group WORKING PAPER NO. 37 Reprinted from IntJ.Technology Management, Vol.11, No.3/4, 478-493
- [4] Bart K., C., 1996, “*Industrial firms & the power of mission*”, C.A. Innovation Research Working Group WORKING PAPER NO. 48, McMASTER UNIVERSt.r.Y.
- [5] Batt, R., 2002, *Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales*

- growth*, Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 3, USA, 587-597.
- [6] Boan, M. D., 2006, “*Cognitive-Behavior Modification and Organizational Culture*”, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 58, 1, American Psychological Association, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 December 2015., 51-61
- [7] Bogdanowicz, M., 2014, “*Organizational culture as a source of competitive advantage – case study of a telecommunication company in Poland*”, Contemporary Management Quarterly Współczesne Zarządzanie, 13, 3, Academic Search Premier, EBSCOhost, viewed 2 December 2015., Пољска, 53-66
- [8] Brătianu, C., Bălănescu, V. G., 2008, “*Vision, mission and corporate values. a comparative analysis of the top 50 U.S. companies*”, Management & Marketing, Vol. 3, No. 3, Economic Publishing House, 19-38
- [9] Веселиновић, П., Росић, Б., Стојановић, М., 2014, “*Интелектуални капитал у функцији иновативности и конкурентности националне економије*”, Економика, , Година LX, I-III, број 1, Ниш, 69-83
- [10] Гаврић, Г., Чукановић Каравидић, М., 2014, “*Креативност као значајан развојни ресурс новог доба*”, Свет рада: часопис за питања безбедности и здравља на раду, медицине рада и заштите животне средине за југоисточну Европу, Vol 11, бр. 1/2014, Еко центар, центар за социо-еколошка истраживања, Београд, 39-48 стр.
- [11] Гаврић, Г., Симоновић, З., Лазовић, К., 2015, “*Знање као фактор опстанка и Конкурентности у савременом пословању*”, Анали Економског факултета у Суботици, Vol. 51, број 33/2015, Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду, Нови Сад, 389- 400
- [12] Гаврић, Г., Кирин, С., 2014, “*Опунемоћивање запослених у циљу остваривања бенефита за појединца и организацију*”(Employee empowerment in order to achieve benefits for the individual and the organization), Трећа Међународна научна конференција Запошљавање образовање и предузетништво, 15.-17.октобар. 2014., Београд, vol. Linkages between education and employment, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 202-228
- [13] Гаврић Г., Мајдаревић А., 2014, “*Људи и организације пред изазовима глобализације*”, Свет рада: часопис за питања безбедности и здравља на раду, медицине рада и заштите животне средине за југоисточну Европу, vol 11, 4/2014, Еко центар, центар за социо

еколошка истраживања, Београд, 590-598

[14] Gurchiek, K., 2015, “*Culture keepers; Meet the people behind the new title in the C-suit*”, HR Magazine, Лондон, 40-44

[15] Dasgupta, M., 2014, “*Organizational Culture and Firm Performance: A Reflection of Theory, Research and Practice*”,

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2435528&download=yes (Приступ 11.07.2015), 1-20

[16] Denison R., D., Haaland, S., Goelzer, P., 2004, “*Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?*”, Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 1, http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2003-asia-different-rest-world_0.pdf, (Приступ 9.11.2015), 98–109

[17] Dermo, V., 2012, “*Relationship between mission statement and company performance*”, Scientific Annals of the „Alexandru Ioan Cuza”, University of Iași Economic Sciences 59 (1), Румунија, 321- 336

[18] Дракула, Б., Грубић-Нешић, Л., 2010, “*Организациона култура као предуслов развоја Лудских ресурса*”, 8/2010, Зборник Факултета техничких наука, Нови Сад, 1599-1603 <http://www.zbornik.ftn.uns.ac.rs/2010/zbornik28.pdf#page=12>, (Приступ 11.07.2015.)

[19] Ђурић, Д., Симић, Ј., 2011, “*Основни фактори конкурентских предности глобалних Организација*”, број 1/2011, Школа бизниса, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад, 62- 74

[20] Ђогић, Рифет, 2014, “*Организациона култура као детерминанта понашања запослених на организационом нивоу- менаџерски алат за остваривање пословног успјеха*”, Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development 2014, 3(6), Србија, 277-296

[21] Eaton, D., Kilby G., 2015, “*Does Your Organizational Culture Support Your Business Strategy?*”, The Journal for Quality & Participation, USA, 4-7

[22] Zheng Jane, Z., Jaideep, A., 2013, “*Beyond boundary spanners: the ‘collective bridge’ as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge*”, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 34:, USA, 1513–1530

[23] Јакшић, М., 2009, “*Светски систем и глобализација*”, Годишњак Факултета за културу и медије: комуникације, медији, култура, број 1, Мегатренд Универзитет, Београд, 239-256

- [24] Јанићијевић, Н., 2012, „ Утицај организационе културе на контролу понашања у Организацијама”, Економске теме, Универзитет у Нишу, Економски факултет, бр. 3, 283-300, <http://www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomске-теме/et2012-3.pdf> (Приступ 9.11.15)
- [25] Јанићијевић, Н. (2007), “Организационо учење у теорији организационих промена”, 7-31, <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2006/0013-32640671007J.pdf>, (Приступ 24.11.15.)
- [26] Јовановић, П., Мишковић, В., Шобајић, В., Рудић, Т., 2011, “Управљање знањем и Револуција знања”, Индустија, Часопис Економског института- Београд, број: 1/2011, 213-223, http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/industrija/industrija-br-1-sr_0.pdf#page=223, (Приступ 9.11.15.)
- [27] Јовичић, М., Јовичић, А., 2015, “Иновације и конкурентска предност”, Анали Економског факултета у Суботици, Vol. 51, број 33/2015, Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду, Нови Сад, 193-202
- [28] Кесић, Ј., Грубић-Нешић, Л., 2012, “Креативност и креативна организациона клима”, Зборник Факултета техничких наука, Нови Сад, 7/2012, 1383- 1385, <http://www.zbornik.ftn.uns.ac.rs/2012/zbornik407.pdf#page=63>, (Преузето 11.07.2015.)
- [29] Kefela, T. Ghirmai, 2012, “Organizational Culture in Leadership and Management”, PM World Today, 14, 1, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 December 2015., USA, 1-12
- [30] Кирин С., Гаврић Г., 2015, “Организационо учење као концепт иновативног менаџмента”, (Organizational learning as a concept of innovative management), International scientific conference leadership and organization development, Китен, Бугарска, 1046- 1056
- [31] Кирин С., Гаврић Г., Седмак А., 2015, “Иновативни менаџмент кроз организационо учење”, Одрживи економски развој- савремени и мултидисциплинарни приступи – ЕРАЗ 2015- 11.06. 2015., Београд, 175.-184
- [32] Kossek Ernst, E., Thompson, J. R., Lautsch, A. B., 2015, “Balanced Workplace Flexibility: avoiding the traps”, California management review vol. 57, no. 4, USA, 5-25
- [33] Kofi Darbi P., W., 2012, “Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution”, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 14 [Special Issue July 2012], USA, 95-109

- [34] Lamberg J.A., Tikkanen H., Nokelainen T., Suur-Inkeroinen H., 2005, „*Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival*“, Forthcoming in Strategic Management Journal, Чикаго, 1- 32
- [35] Liu, S., 2009, “*Organizational culture and new service development performance: insights from knowledge intensive business service*”, International Journal Of Innovation Management, 13, 3, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 2 December 2015, 371-392
- [36] Matos, K., Galinsky, E., 2012, “*2012 National Study of Employers*”, Families and Work Institute, http://familiesandwork.org/site/research/reports/NSE_2012.pdf, Приступ 2.12.15.
- [37] Meghan, O., 2014, “*How to change the world by changing your culture*”, vol 32, broj 2, nonprofitworld.org, 25-28
- [38] Марковић Благојевић, М., Гаврић, Г., 2015, “*Улагање у развој људских ресурса кроз имплементацију Масовних отворених online курсева у образовни систем*”, Трендови у пословању, Висока пословна школа струковних студија „Проф.др Радомир Бојковић” Крушевац, година 3, број 5, свеска 1/2015, 41-50
- [39] Милачић, Д., Живковић, А., Живковић, С., 2011, “*Управљање корпоративном културом као кључном детерминантом организационог понашања*”, Journal of Social Sciences (Гласник за друштвене науке), 3 / 2011, Београд, 199- 208
- [40] Милосављевић, Б., 2013, “*Организација окружења за е-учење*”, Трендови у пословању, Висока пословна школа проф. др Радомир Бојковић, година II, Број 2, свеска 2/2013, 55-68
- [41] Мићић, Р., Арсић, Љ., 2015, „*Флексибилне организационе структуре као нове форме организационог дизајна*”, International Scientific Conference of IT and Business-Related Research, Synthesis 2015., 364-368
- [42] McMillian A. L., 2012, „*Родност, организационо понашање и организациона култура: Шта нам студије говоре: - Како жене руководе бизнисом?*”, International Review, No.1-2, Висока школа за пословну економију и предузетниство, 33-46
- [43] Мојић Д., 2011, „*Утицај националних културних вредности на организациону културу и пословну праксу*”, Сингидунум ревија, Београд, 145-151
- [44] Мојић Д., 2007, „*Организације и национална култура*”, Социологија, Vol. XLIX, N°4, Београд, 347-368
- [45] Motamedi, K. K., 1976, “*Adaptability and Capability: A Study of Organization/Environment Contingencies*”, Academy Of Management Proceedings (00650668), Business Source Premier,

EBSCOhost, viewed 2 December 2015., USA, 383-388

[46] Moyce, C., 2015, „*Culture change*“, Institute of Management Services, UK, 28- 30

[47] Николић, М., Савић, М., Ћоћкало, Д., Вукођански, Ј., & Јовановић, Д., 2011, “*The impact of organizational culture on economic indices—A study in Serbian companies*”, African Journal of Business Management, 5(11), 4622-4635

[48] Обрадовић, Р. Катарина, Џвијановић, М. Јанко, Лазић, М. Јелена, 2003, “*Организациона култура као кључни фактор интерног окружења предузећа*”, Индустрија 3 - 4 / 2 0 0 3, Економски институт, Београд, 51 – 69

[49] Петковић, М., Алексић Мирић, А., Божиновић, И., 2011, “Корпоративно лидерство и менаџмент знања”, Социологија, Vol. LIII (2011), N° 1, <http://doiserbia.nb.rs/img/doi/00380318/2011/0038-03181101001P.pdf>, (Приступ 9.11.15.), 1-20

[50] Премовић, Ј., 2010, “*Иновативне организације у функцији остваривања конкурентских предности*”, Montenegrin journal of economics, no 11, 157-164

[51] Радовић-Марковић М., 2014, “*Unleashing the potential of the small and medium enterprise sector in Serbia*”, Economic Research, Vol. 27, No. 1, 700–712

[52] Радовић-Марковић М., 2008, “*Effective organizational change management*”, Serbian Journal of Management 3 (1) (2008), Технички факултет Бор, 119 – 125

[53] Рахимић, З., 2012, “*Организациона култура као нематеријална стратегија Мотивирања запослених*”, 6. међународна конференција БАМ 2012 – Управљање знањем, 144- 152

[54] Schlicht, E., 2008, “*Consistency in Organization*”, Munich Discussion Paper, No. 2008-20, 1-12, http://www.econstor.eu/bitstream/10419/104261/1/lmu-mdp_2008-20.pdf, (Приступ 9.11.15.)

[55] Станисављевић, С., Ђорђевић, Д., Ћоћкало, Д., 2012, “*Analysis of competitiveness of domestic enterprises on the global market*”, Singidunum journal 2012, 9 (1), Београд, 1-8

[56] Стојановић-Прелевић, И., Радовић, В., Цветановић, И., 2014, “*Знање у Информатичком друштву - да ли организације могу имати знање?*”, Теме 2014, вол. 38, бр. 2, Ниш, 825-836

[57] Ћатовић, А., Калач, Б., 2013, “*Организациона (корпоративна) култура и моћ менаџмента- међусобне паралеле*”, Економски изазови, Година 2, број 3, Нови Пазар, 49-60

- [58] Hofstede, G., 2011, „Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, The Berkley Electronic Press,
<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
 (Приступ 20.05.2013.), 1-26.
- [59] Цвјетковић, М., Цвјетковић, М., Илић, Д., 2014, “Улога знања у креирању конкурентске предности”, *Economic Challenges* (Економски изазови), издање: 05 / 2014, Нови Пазар, 32- 42, на www.ceeol.com.
- [60] Chopra, P., 2015, “*Achieving a cohesive organizational culture*”, TD: Talent Development, 69, 7, *Business Source Premier*, EBSCOhost, viewed 2 December 2015., 54-58
- [61] Шапић, С., Ерић, Ј., Стојановић Алексић, В., 2009, “Утицај организационе и националне културе на прихватање организационих промена: истраживање у српским предузећима”, *Социологија*, Vol. LI (2009), № 4, 399- 422,
<http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2009/0038-03180904399S.pdf>, (Приступ 9.11.15.)

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ

- [1] Еуростат
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics#, (Посећен 18.07.15.)
- [2] <http://sweetmanager.blogspot.rs/2013/07/10-quotes-about-vision-mission.html>, (Посећен 17.01.16.)
- [3] <http://www.movequotes.com/tag/consistency/>, (Посећен 17.01.16.)
- [4] <http://www.speedoftrust.com/images/photos/culture%20transformation%20quotes%202.png>, (Посећен 17.01.16.)
- [5] http://www.brainyquote.com/quotes/authors/w/william_pollard.html, (Посећен 18.01.16.)
- [6] <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>, (Посећен 19.01.16.)
- [7] <http://opusteno.rs/mudrosti-fl36/mudre-poslovnje-izreke-t23633.html>, (Посећен 20.01.16.)
- [8] <http://geert-hofstede.com>, (Посећен 29.10. 14.)
- [9] Републички завод за статистику,
http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/91/81/18_Nauka.pdf,
 Статистички годишњак Републике Србије- Наука, технологија и иновације, 2015.
 (Прегледано 19.01.16)

11. ПРИЛОЗИ

Прилог 1.

Списак табела

Табела 1. Оцене ставова фактора „мисије”.....	110
Табела 2. Оцене ставова фактора „укљученост запослених”.....	111
Табела 3. Оцене ставова фактора „конзистенција”.....	113
Табела 4. Оцене ставова фактора „адаптибилност”.....	114
Табела 5. Хомогеност варијансе- мисија.....	115
Табела 6. АНОВА-мисија.....	116
Табела 7. Велч Браун Форсајтов робусни тест- мисија.....	117
Табела 8. АНОВА- мисија.....	117
Табела 9. Дескриптивни подаци АНОВА- мисија.....	119
Табела 10. Хомогеност варијансе- укљученост запослених.....	121
Табела 11. АНОВА- укљученост запослених.....	122
Табела 12. Велч Браун Форсајтов робусни тест- укљученост запослених.....	122
Табела 13. АНОВА- укљученост запослених.....	123
Табела 14. Дескриптивни подаци АНОВА- укљученост запослених.....	125
Табела 15. Хомогеност варијансе- конзистенција.....	126
Табела 16. АНОВА-конзистенција.....	127
Табела 17. Велч Браун Форсајтов робусни тест- конзистенција.....	128
Табела 18. АНОВА- конзистенција.....	128
Табела 19. Дескриптивни подаци АНОВА- конзистенција.....	130
Табела 20. Хомогеност варијансе-адаптибилност.....	132
Табела 21. АНОВА- адаптибилност.....	133
Табела 22. Велч Браун Форсајтов робусни тест- адаптибилност.....	133
Табела 23. АНОВА- адаптибилност.....	133
Табела 24. Дескриптивни подаци АНОВА- адаптибилност.....	135

Табела 25. Хомогеност варијансе-мисија(приватна/друштвена/државна организација)....	136
Табела 26. Велч Браун Форсајтов робусни тест-мисија(приватна/друштвена/државна организација).....	138
Табела 27. АНОВА- мисија(приватна/друштвена/државна организација).....	139
Табела 28. Дескриптивни подаци АНОВА- мисија (приватна/друштвена/државна организација).....	139
Табела 29. Хомогеност варијансе-укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација).....	142
Табела 30. АНОВА- укљученост запослених(приватна/друштвена/државна организација).....	143
Табела 31. Велч Браун Форсајтов робусни тест-укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација).....	144
Табела 32. АНОВА- укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација).....	145
Табела 33. Дескриптивни подаци АНОВА- укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација).....	146
Табела 34. Хомогеност варијансе-конзистенција (приватна/друштвена/државна организација).....	148
Табела 35. АНОВА- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација).....	149
Табела 36. Велч Браун Форсајтов робусни тест – конзистенција (приватна/друштвена/државна организација).....	150
Табела 37. АНОВА- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација).....	151
Табела 38. Дескриптивни подаци АНОВА- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација).....	152
Табела 39. Хомогеност варијансе- адаптибилност (приватна/друштвена/државна организација).....	154
Табела 40. АНОВА- адаптибилност (приватна/друштвена/државна организација).....	155
Табела 41. Велч Браун Форсајтов робусни тест –адаптибилност (приватна/друштвена/државна организација).....	156
Табела 42. АНОВА- адаптибилност (приватна/друштвена/државна организација).....	157
Табела 43. Дескриптивни подаци АНОВА- адаптибилност (приватна/друштвена/државна организација).....	158
Табела 44. Пирсонова корелација- мисија.....	160

Табела 45. Пирсонова корелација- укљученост запослених.....	166
Табела 46. Пирсонова корелација- конзистенција.....	171
Табела 47. Пирсонова корелација- адаптибилност.....	177
Табела 48. КМО and Bartlett's Test – мисија.....	181
Табела 49. Кајзеров критеријум латентног корена- мисија.....	182
Табела 50. Total Variance Explained- мисија.....	183
Табела 51. Component Matrix ^a – мисија.....	185
Табела 52. Rotated Component Matrix – мисија.....	186
Табела 53. Component Transformation Matrix – мисија.....	188
Табела 54. КМО and Bartlett's Test – конзистенција.....	189
Табела 55. Кајзеров критеријум латентног корена- конзистенција.....	189
Табела 56. Total Variance Explained- конзистенција.....	191
Табела 57. Component Matrix ^a – конзистенција.....	193
Табела 58. Rotated Component Matrix – конзистенција.....	194
Табела 59. Component Transformation Matrix – конзистенција.....	195
Табела 60. КМО and Bartlett's Test – укљученост запослених.....	197
Табела 61. Кајзеров критеријум латентног корена- укљученост запослених.....	197
Табела 62. Total Variance Explained- укљученост запослених.....	198
Табела 63. Component Matrix ^a – укљученост запослених.....	199
Табела 64. Rotated Component Matrix – укљученост запослених.....	201
Табела 65. Component Transformation Matrix – укљученост запослених.....	202
Табела 66. КМО and Bartlett's Test – адаптибилност.....	203
Табела 67. Кајзеров критеријум латентног корена- адаптибилност.....	203
Табела 68. Total Variance Explained- адаптибилност.....	204
Табела 69. Component Matrix ^a – адаптибилност	206
Табела 70. Rotated Component Matrix – адаптибилност.....	207
Табела 71. Component Transformation Matrix – адаптибилност.....	208

Списак слика

Слика 1. Учешће испитаника према полу.....	102
Слика 2. Учешће испитаника према годинама живота.....	102
Слика 3. Учешће испитаника према школској спреми.....	103
Слика 4. Учешће испитаника према граду.....	104
Слика 5. Учешће испитаника према годинама радног стажа.....	105
Слика 6. Учешће испитаника према величини организације.....	106
Слика 7. Учешће испитаника према делатности организације.....	106
Слика 8. Учешће испитаника према порклу организације.....	107
Слика 9. Учешће испитаника према власничкој структури организације.....	108
Слика 10. Учешће испитаника према позицији у организацији.....	109
Слика 11. Статистички значајни резултати- мисија.....	120
Слика 12. Статистички значајни резултати- укљученост запослених.....	126
Слика 13. Статистички значајни резултати- конзистенција.....	131
Слика 14. Статистички значајни резултати- адаптибилност.....	136
Слика 15. Статистички значајни резултати- мисија (приватна/друштвена/државна организација).....	142
Слика 16. Статистички значајни резултати- укљученост запослених (приватна/друштвена/државна организација).....	148
Слика 17. Статистички значајни резултати- конзистенција (приватна/друштвена/државна организација).....	154
Слика 18. Статистички значајни резултати- адаптибилност (приватна/друштвена/државна организација).....	159
Слика 19. Дијаграм превоја-мисија.....	185
Слика 20. Фактори који утичу на мисију.....	188
Слика 21. Дијаграм превоја-конзистенција.....	192
Слика 22. Фактори који утичу на конзистенцију.....	196
Слика 23. Дијаграм превоја- укљученост запослених.....	199
Слика 24. Фактори који утичу на укљученост запослених.....	202
Слика 25. Дијаграм превоја- адаптибилност.....	206

Слика 26. Фактори који утичу на адаптивност.....209

**Упитник за оцену организационе културе
по моделу Денисон-а**

АНКЕТА ЈЕ АНОНИМНА!

Пол	1	Мушки	2	Женски	Упишите град у коме радите					
-----	---	-------	---	--------	----------------------------	--	--	--	--	--

Године живота	1	18-30	2	31-40	3	41-50	4	51-60	5	Преко 60
---------------	---	-------	---	-------	---	-------	---	-------	---	----------

Стручна спрема	1	Основна школа/КВ	2	средња /КВ	3	Висока I степен	4	Висока дипл.	5	Висока мастер	6	Висока доктор
----------------	---	------------------	---	------------	---	-----------------	---	--------------	---	---------------	---	---------------

Да ли сте запослени	1	да	2	не
---------------------	---	----	---	----

Стаж	1	до 5 год	2	6-15 год	3	16-25 год	4	26-35 год	5	Преко 35 год
------	---	----------	---	----------	---	-----------	---	-----------	---	--------------

Наведите број запослених у Вашем предузећу:	1	1-9	2	10-49	3	50-249	4	250 и више
---	---	-----	---	-------	---	--------	---	------------

Наведите групу делатности ваше фирме	
1	Саобраћај и складиштење
2	Услуге смештаја и исхране
3	Информисање и комуникације
4	Финансијска делатност и делатност осигурања

5	Пословање некретнинама
6	Стручне, научне, иновационе и техничке делатности
7	Административне и помоћне услужне делатности
8	Државна управа и обавезно социјално осигурање
9	Образовање
10	Здравствена и социјална заштита
11	Уметност, забава и рекреација
12	Производња
13	Остале услужне делатности

Компанија је	1	домаћа	2	страна		
Компанија је	1	приватна	2	друштвена	3	државна

Ваша позиција у компанији је	1	менаџер топ менаџмента	2	менаџер средњег нивоа	3	менаџер оперативног нивоа	4	радник
------------------------------	---	------------------------	---	-----------------------	---	---------------------------	---	--------

У наставку анкете су дате различите изјаве. Молимо Вас да:

1. Са леве стране, у скали „Тренутно стање”, дате своју оцену сваке изјаве тренутног стања.
2. Са десне стране у скали „Жељено стање” дате своју оцену сваке изјаве стања какво би по Вашем мишљењу требало да буде у Вашој организацији.

Означите своју оцену за свако питање у колонама: „тренутно стање“ и „жељено стање“									
1	Никако се не слажем	2	Претежно се не слажем	3	Нити се слажем, нити не слажем	4	Претежно се слажем	5	Слажем се у потпуности

У мојој организацији....

Мисија		
Тренутно стање	Став	Жељено стање
1 2 3 4 5	Постоји дугорочна сврха постојања фирме и њен правац развоја	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Наша стратегија је водећа и друге организације настоје да нас следе и промене начине којима се такмиче у пословању	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Постоји јасна мисија која даје значење и правац нашем раду	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	У нашој фирми постоји јасна стратегија за будућност	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Наш стратегијски правац ми је потпуно јасан	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Лидери фирме постављају циљеве који су амбициозни, али реални	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	У фирми постоји широка сагласност о циљевима	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Руководство је дефинисало и објавило циљеве које покушавамо да достигнемо	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Непрекидно пратимо наш напредак према постављеним циљевима	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Људи разумеју шта је потребно урадити у предузећу да би се успело на дужи рок	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Имамо заједничку визију онога што ће организација бити у будућности	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Краткорочна размишљања ретко угрожавају нашу дугорочну мисију	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Лидери предузећа имају дугорочна размишљања	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Наша визија креира узбуђење и мотивацију за запослене	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Способни смо да остварујемо краткорочне захтеве без компромитовања дугорочне визије	1 2 3 4 5

Укљученост запослених		
1 2 3 4 5	Већина запослених потпуно је укључена у свој посао	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Одлуке се обично доносе на нивоу на коме су доступне најбоље информације	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Информације су доступне, тако да свако може добити информацију која му је потребна	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Сви запослени верују да могу имати позитиван утицај на организацију	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	У процес планирања укључени су сви до извесне мере	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Сарадња између различитих делова у организацији се активно охрабрује	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Људи раде као да су део тима	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Да би се посао урадио, тимски рад се користи више него хијерархија	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Тимови су наши примарни темељи (ослонци) у раду	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Посао је организован тако да свако може видети повезаност између свог посла и циљева организације	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Ауторитети су делегирани, тако да људи могу да делују самостално	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Постоји континуирано инвестирање у развој способности запослених	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Способности запослених сматрају се значајним изворима конкурентске предности предузећа	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	На проблеме ретко наилазимо пошто имамо све неопходне вештине за посао	1 2 3 4 5
Конзистенција (постојаност)		
1 2 3 4 5	Лидери и менаџери раде оно што говоре	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Постоји карактеристичан стил управљања и посебан модел управљачке праксе	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Постоји јасан и конзистентан скуп вредности које усмеравају начин пословања	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Игнорисање кључних вредности може нас довести у	1 2 3 4 5

	невољу	
1 2 3 4 5	Постоји етички кодекс који усмерава, води наше понашање и говори нам шта је добро, а шта лоше	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Када се догоде неслагања, настојимо наћи најбоље решење	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Постоји “јака” организациона култура	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Лако се достиже сагласност, чак и код тешких тема и кључних питања	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Постоји јасно слагање око правог и погрешног пута на који се ствари раде	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Наш приступ послу је веома конзистентан и предвидив, тј. постоје устаљене радне процедуре	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Сви запослени имају једнаке шансе и могућности за напредовање	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Лако се врши координација између различитих делова организације приликом израде пројеката	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Радити са неким из другог дела организације није као радити са неким из другог предузећа	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Постоји добра усклађеност циљева на различитим нивоима	1 2 3 4 5
Адаптибилност (прилагодљивост)		
1 2 3 4 5	Начини на који се ствари раде веома су флексибилни и лаки за промену	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Успешно одговарамо на конкуренцију и промене у пословном окружењу	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Нови и унапређени начини рада се константно усвајају	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Покушаји да се створи промена ретко се сусрећу са отпором	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Различити делови организације често сарађују у прављењу промена	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Потребе и жеље потрошача се прате и директно утичу на одлуке и пословање	1 2 3 4 5

1 2 3 4 5	Охрабрујемо директан контакт са купцима од стране наших људи	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	На неуспех гледамо као на могућност учења и напретка	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Иновације и преузимање ризика се охрабрују и награђују	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Учење је значајан циљ у нашем свакодневном раду	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Упознати смо са радом других сектора у сваком тренутку	1 2 3 4 5

БИОГРАФИЈА

Гордана Гаврић рођена је 1984. године у Београду где је завршила основну и средњу школу. Године 2007. Дипломирала је на Факултету за пословне студије, Мегатренд универзитет и стекла звање дипломирани економиста за међународно пословање. Исте године уписала је мастер студије на Факултету за културу и медије, Мегатренд универзитет. На истом факултету је од 2008. до 2010. године радила као сарадник у настави на предметима из области Менаџмент у култури и медијима. У децембру 2009. године одбранила је мастер тезу “Креативне индустрије у функцији економског развоја земаља са посебним освртом на Србију” и стекла звање дипломирани мастер-комуниколог. Године 2010.- 2011. била је запослена у продуцентској кући Media Prime Time. Од 2012. године ради на Високој школи за пословну економију и предузетништво као асистент на предметима из области Менаџмента.